

Uppsala universitets forsknings- och samverkansstöd

-

36 förslag till förändring



Karin Röding
2023-05-31
Dnr 2023/321

Förord

Universitetsdirektören vid Uppsala universitet har givit mig i uppdrag att ta fram förslag på en ändamålsenlig och effektiv universitetsgemensam organisation för forsknings- och samverkansstöd till ledning och forskare (UFV 2023/321). Enligt direktivet ska organisationen tillgodose intressenternas behov på kort och lång sikt. Om möjligt ska förslag på flera alternativa lösningar ges. Mitt uppdrag som utredare inleddes under mars månads första del och har pågått på del av tid fram till den 31 maj 2023.

Skriftliga underlag erhöles i början av uppdraget och därefter har ytterligare dokumentation inhämtats. Dessa har sedan legat till grund för de intervjuer som genomförts med ett urval av forskare och prefekter, olika ledningspersoner och i förekommande fall några medarbetare inom Universitetsförvaltningen, akademiska ledare från de tre vetenskapsområdena, två rektorsråd och med rektor. Under andra delen av arbetet har representanter för arbetstagarorganisationerna intervjuats och representanter från Junior Faculty beretts möjlighet att svara på utredarens frågor.

Intervjuerna, de olika styrdokumenterna, inspiration från andra universitet och egna erfarenheter ligger till grund för de förslag som lämnas i rapporten. Jag hoppas att de förslag och rekommendationer som lämnas ska leda till nya ställningstaganden och åtgärder om hur Uppsala universitet på bästa och mest effektiva sätt organiserar sitt forsknings- och samverkansstöd för att nå sin fulla potential.

Jag vill ta tillfället i akt och tacka för konstruktiva och öppna samtal som genomförts under arbetets gång. Om jag trots det missuppfattat något är det mitt eget ansvar. Jag vill också tacka för det administrativa stöd som jag fått från framförallt två medarbetare vid planeringsavdelningen, Ingeborg Amnéus och Karolina Eldelind. Det har varit ovärderligt!

Härmed överlämnas rapporten Uppsala universitets forsknings- och samverkansstöd – 36 förslag på förändring. Uppdraget är därmed slutfört.

Stockholm den 31 maj 2023

Karin Röding

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Mål.....	6
1.3 Förutsättningar och avgränsningar enligt direktivet.....	6
1.4 Arbetsmetod.....	7
2. Uppsala universitets mål och strategier	8
2.1 Mål och strategier för Uppsala universitet.....	8
2.2 Universitetsförvaltningens plan för genomförande av UU Mål och strategier, 2021-2023	8
3. Särskilda underlag av intresse för utredningen	9
4. Beskrivning av enheter med uppdrag inom forsknings- och samverkansstödet.....	10
4.1 Övergripande avseende områdeskansliernas forskningsstöd	10
4.2 Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap	10
4.3 Kansliet för medicin och farmaci.....	10
4.4 Kansliet för teknik och naturvetenskap.....	11
4.5 Övergripande om UU Innovation (UUI) och UU Samverkan (UUS).....	11
4.6 UU Innovation (UUI)	11
4.7 UU Samverkan (UUS)	12
4.8 Enheten för samordnat forskningsstöd, planeringsavdelningen	13
4.9 Enheten för globalt samarbete, avdelningen för internationalisering	13
4.10 Juridiska avdelningen.....	14
4.11 Säkerhetsavdelningen	14
5. Strategiska råd, nämnd och rektors ledningsmöten	14
5.1 Råd för forskning	15
5.2 Råd för samverkan.....	15
5.3 Råd för internationalisering	16
5.4 Nämnden för forskningsinfrastruktur	16
5.5 Rektors ledningsmöten.....	18

6. Resultat av intervjuer på aggregerad nivå	19
6.1 Forskare och prefekter vid de tre vetenskapsområdena	19
6.2 Junior Faculty.....	20
6.3 Enhetschefer för kansliernas enhet för forskningsstöd och enheten för samordnat forskningsstöd	22
6.4 "Funktionsdekaner" – inom forskning, samverkan och forskningsinfrastruktur	23
6.5 Vicerektorer och kanslichefer för de tre vetenskapsområdena	24
6.6 UUS och UII – chefer och medarbetare.....	25
6.6.1 UU Innovation (UII) och UU Samverkan (UUS) - chefer	25
6.6.2 UU Innovation (UII) – medarbetare.....	26
6.6.3 UU Samverkan (UUS) – medarbetare	27
6.6 Arbetstagarorganisationerna (ATO) – Saco, ST och Seko	27
7. Forsknings- och samverkansstödet organisering vid några andra lärosäten	30
7.1 Lunds universitet (LU).....	30
7.2 Göteborgs universitet (GU)	33
7.3 Stockholms universitet (SU).....	35
7.4 Umeå universitet (UmU).....	37
7.5 Karolinska institutet (KI).....	39
7.6 Kungl. Tekniska högskolan (KTH).....	40
8. Nulägesanalys kring behov och kartläggning av nuvarande uppdrag	43
8.1 UU Innovation och UU Samverkan	43
8.1.1 UU Innovation (UII)	44
8.1.2 UU Samverkan (UUS).....	44
8.2 Internationalisering	45
8.2.1 Enheten för globalt samarbete vid avdelningen för internationalisering	46
8.2.2 Enheten för samordnat forskningsstöd vid planeringsavdelningen	46
8.3 Unga forskare och nyanställda etablerade forskare.....	46
8.4 Tvär- och mångvetenskap	47
8.5 Säkerhetsfrågor	47
8.5.1 Fyra forskningsområden som kräver särskilda åtgärder	48
8.5.2 Säkerhetsverksamhet vid Uppsala universitet	49
8.6 Några övriga kommentarer	49
8.6.1 Juridiska avdelningen (JU)	49
8.6.2 Kommunikationsavdelningen (KOM).....	50
9. Omvärldspaning	51

10. Långsiktig målbild för forsknings- och samverkansstödet.....	55
11. Framåtsyftande förslag och rekommendationer	56
<i>11.1 Samverkan</i>	<i>57</i>
<i>11.2 Innovation och Innovationskontoret</i>	<i>57</i>
<i>11.3 Stödet vid externa forskningsansökningar</i>	<i>57</i>
<i>11.4 Tvär- och mångvetenskap</i>	<i>59</i>
<i>11.5 Campus Gotland</i>	<i>59</i>
<i>11.6 Internationalisering</i>	<i>59</i>
<i>11.7 Råd och nämnd</i>	<i>60</i>
<i>11.8 En ny universitetsgemensam forsknings- och samverkansstruktur</i>	<i>61</i>
<i>11.9 Tone at the top – avslutande kommentarer.....</i>	<i>63</i>

Bilagor

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Universitetsförvaltningen tillhandahåller stöd till forskare och ledning inom områden som rör externa forskningsrelationer, samverkan, innovation, forskningsfinansiering respektive forskningsinfrastruktur. Stödfunktioner finns placerade på flera ställen i organisationen.

I dagsläget råder vissa oklarheter angående vad stödfunktioner inom dessa områden ska leverera, i vilken omfattning och till vilka intressenter. En förändrad omvärld och förändringar av olika intressenters behov ställer nya krav på forsknings- och samverkansstödet.

Från och med den 1 januari 2023 tillhör UU Innovation och UU Samverkan universitetsförvaltningen från att tidigare ha sorterat direkt under rektor.

1.2 Mål

Utredningens mål är att ta fram förslag på en ändamålsenlig och effektiv universitetsgemensam organisation för forsknings- och samverkansstöd till ledning och forskare. Organisationen ska tillgodose intressenternas behov på kort och lång sikt.

Utredningen omfattar följande delar:

- Nulägesanalys kring behov och kartläggning av nuvarande uppdrag
- Långsiktig målbild för forsknings- och samverkansstödet
- Om möjligt ge förslag på flera alternativa lösningar där ett av dessa förslag förordas av utredaren

1.3 Förutsättningar och avgränsningar enligt direktivet

Stödet som kopplar till samverkan, innovation samt externfinansiering av forskning och forskningsinfrastruktur är primärt fokus för utredningen.

Avdelningar inom universitetsförvaltningen (UFV) som tillhandahåller stöd inom forskning och samverkan omfattas av utredningen. I första hand kommer utredningen att omfatta det forsknings- och samverkansstöd som ges vid UU Samverkan och UU Innovation samt berörda delar vid områdeskansliet för teknat, områdeskansliet för humsam, områdeskansliet för medfarm, planeringsavdelningen samt avdelningen för internationalisering.

Andra avdelningar som tillhandahåller stöd inom forskning och samverkan kan komma att omfattas.

I utredningen ingår att analysera hur berörda verksamheter på bästa sätt ska samverka för att ytterligare stärka leveranserna till ledning och forskare.

En utgångspunkt för utredningens arbete är att dess förslag inte får vara kostnadsdrivande i sig eller ställa krav på ökade resurser.

Enligt direktivet kommer en kommunikationsplan att utarbetas i samråd med utredaren. Under utredningens första del ska intervjuer med ett urval av forskare och ledare genomföras. Vidare ska intervjuer genomföras med chefer och medarbetare vid de avdelningar som omfattas av utredningen.

Utredaren ska även inhämta information från jämförbara lärosäten.

Arbetsstagarorganisationerna ska ges möjlighet att lämna synpunkter. Förankring ska ske med rektors ledningsråd.

1.4 Arbetsmetod

Utredningen bygger dels på genomgång av olika styrdokument och tidigare utredningar, dels på intervjuer med ett urval av forskare och prefekter från de tre vetenskapsområdena, berörda verksamhetschefer, kanslichefer, avdelningschefer och enhetschefer och i förekommande fall med medarbetare i UFV. Urvalet av forskare och prefekter har gjorts av respektive kansli i samråd med vicerektor. Urvalet av chefer och medarbetare har byggts på den bedömning som utredaren gjort över vilka som borde vara berörda av uppdraget. Under arbetets gång har ytterligare verksamheter identifierats och dessa chefer har också intervjuats. Junior Faculty har beretts möjlighet att träffa utredaren och har svarat skriftligt när intervjun behövde ställas in. Intervjuer med arbetsstagarorganisationerna har genomförts i enlighet med direktivet.

Akademiska ledare som intervjuats har varit de tre vicerektorerna för vetenskapsområdena, dekaner med särskilt utpekat ansvar inom utredningens ansvarsområde, två rektorsråd och rektor.

Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade intervjuer baserat på en intervjuguide som tillställts informanten eller informanterna i förväg. Intervjuguiderna har anpassats till respektive funktion. Ibland har intervjuerna genomförts i grupp och ibland i enskilda samtal.

En intervjuguide är inte en dagordning men berör de frågeställningar som utredaren har identifierat bör täckas under samtalet. Utrymme för andra frågor har också lämnats. Intervjuerna har vanligen genomförts under cirka 60 minuter. Vid något tillfälle har uppföljande samtal hållits eller frågor ställts för klarlägganden efter det första intervjutillfället.

Intervjuerna har genomförts fysiskt på universitetet och med något undantag som ett digitalt möte. Utredaren har fört samtal med cirka 75 personer vid universitetet; någon enstaka har deltagit i två intervjuer beroende på att den personen haft flera funktioner. Totalt har det blivit 34 intervjutillfällen. För att underlätta arbetet har planeringsavdelningen bidragit med att föra minnesanteckningar vid intervjuerna utom under mötet med rektor.

I enlighet med direktivet har lägesrapporter lämnats till universitetsdirektören, till rektors ledningsråd och till den utökade chefsgruppen inom UFV.

2. Uppsala universitets mål och strategier

En viktig utgångspunkt för denna översyn har varit de övergripande mål, utvecklingsmål och strategiska prioriteringar som finns fastställda i Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641). Även universitetsförvaltningens plan för genomförande av UU Mål och strategier, 2021–2023 (UFV 2020/1282) har varit en utgångspunkt för de förslag som lämnas i rapporten.

2.1 Mål och strategier för Uppsala universitet

Under arbetet med mål och strategier identifierades sex utvecklingsmål som ska förnya lärosätets utbildnings- och forskningsprofil. Målen ska enligt styrdokumentet vägleda det utvecklingsarbete som bedrivs på olika nivåer och samtidigt stärka förmågan att stimulera, fånga upp och prioritera mellan goda initiativ inom lärosätets kärnverksamhet.

De sex utvecklingsmålen är.

1. Expandera utbildningen och stärk sambandet mellan utbildning och forskning.
2. Utveckla forskningsexcellens och stärk förmågan att attrahera prestigefyllda bidrag i internationell konkurrens.
3. Stärk gränsöverskridande och utmaningsdriven forskning.
4. Samordna och kraftsamla universitetets resurser.
5. Utnyttja potentialen vid Campus Gotland.
6. Utveckla samverkan som en integrerad del av utbildning och forskning.

Förutom de sex utvecklingsmålen i styrdokumentet står fem strategiska prioriteringar i fokus: kvalitetsarbete, internationalisering, infrastruktur, kompetensförsörjning och karriärsystem samt stöd och miljö.

Samtliga utvecklingsmål och till del även de fem strategiska prioriteringarna har beröring med denna utredning.

2.2 Universitetsförvaltningens plan för genomförande av UU Mål och strategier, 2021-2023

I planen framgår det bland annat att universitetsförvaltningen är en del av universitetets verksamhetsstöd, tillsammans med bland annat universitetsbiblioteket och stödfunktioner vid vetenskapsområdena, fakulteter och institutioner. Verksamhetsstödet uppgift är att genom administrativt stöd och sakkunskap ge universitetet förutsättningar att bedriva sina huvuduppgifter och nå sitt övergripande mål. Verksamhetsstödet ska även säkerställa rättssäkerhet och en effektiv resursanvändning i universitetets myndighetsutövning. Den övergripande målsättningen för verksamhetsstödet är att det ska vara samordnat, effektivt och kvalitetsstärkande.

För innevarande period har tre insatsområden identifierats:

Kunskap och förtroende, Kvalitet samt Digitalisering, och under vart och ett av dessa områden har ett antal insatser formulerats. Av dessa har särskilt följande bäring på detta uppdrag:

- utveckla forum och mötesplatser för kommunikation med verksamheten om förutsättningar och behov av stöd för ömsesidigt kunskapsutbyte,
- tydliggör och samordna stödet rörande universitetsövergripande forsknings- och utbildningsinfrastruktur,
- främja internationalisering i utbildning, forskning och samverkan genom att samordna och synliggöra det universitetsövergripande stödet för universitetets internationaliseringsarbete,
- tydliggör ansvars- och arbetsfördelning samt förbättra samordningen mellan olika avdelningar och verksamhetsområden inom universitetsförvaltningen.

Digitalisering är ett viktigt medel för att genomföra universitetets kärn- och stöduppdrag men den frågan ligger utanför detta uppdrags ramar.

3. Särskilda underlag av intresse för utredningen

Flera utredningar och genomlysningar har genomförts under senare år som har bäring på detta uppdrag. De mest centrala som utredningen tagit del av är:

Ett förstärkt och samordnat forskningsstöd. Ett diskussionsunderlag (UFV 2018/693).

Audits genomförda i enlighet med den plan som universitetsförvaltningen fastställt för 2021-2023. Dels planeringsavdelningen (UFV 2020/2569), dels avdelningen för internationalisering (UFV 2020/2569). Båda auditgrupperna lämnade sina rapporter under 2022.

UU Innovation: organisation och inriktning. Översyn. (UFV 2020/2188).

Beslutet UFV 2020/2591 som följde av översynen (UFV 2020/2188).

Uppföljning av organisation och inriktning för UU Innovation och UU Samverkan (UFV 2022/460).

Besluten med samma diarienummer UFV 2022/2123 som följde av uppföljningen (UFV 2022/460).

A study of Research Support Offices in a selection of European universities August 2022 och den svenska sammanfattningen:

Sammanfattning från intervjuerna med forskningsstödsfunktioner vid lärosäten. Daterad 2022-04-25. (UFV 2023/431)

Hantering av forskningsdata vid Uppsala universitet (UFV 2023/389).

Direktiv till KoF24 (UFV 2022/1003).

4. Beskrivning av enheter med uppdrag inom forsknings- och samverkansstödet

De avdelningar eller enheter som berörs i denna utredning beskrivs nedan avseende bland annat uppdrag och bemanning. Informationen har hämtats från intervjuer inom ram för utredningen, verksamhetsplaner, hemsidor och i några fall har en beskrivning tagits fram enkom för detta arbete.

4.1 Övergripande avseende områdeskansliernas forskningsstöd

Samtliga tre områdeskanslier har en enhet för forskningsstöd. Finansieringen av respektive områdeskansli beslutas av områdesnämnderna. Enligt Verksamhetsplan för universitetsförvaltningen 2023 (UFV 2022/1242) är finansieringen: humsam: 38,7 mnkr; medfarm: 38,2 mnkr; teknat: 33,6 mnkr.

I Arbetsordning för universitetsförvaltningen (UFV 2020/616) framgår att kanslierna bland annat ska:

- stödja, effektivisera och kvalitetssäkra arbetet med att söka och hantera externa forskningsmedel
- bereda internationella frågor inom området och ansvara för verksamheten inom de internationella avtal som slutits på områdes- eller fakultetsnivå.

4.2 Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap

Flertalet av personalen (30 personer) inom områdeskansliet är organiserade i stöd per fakultet och tillhör inte någon enhet: utbildningsledare, fakultetshandläggare, controllers, administratörer. Därtill finns två enheter inom kansliet:

- Enheten för forskningsstöd (5 personer motsvarande cirka 4 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula); forskningsrådgivare)
- Studievägledning och VFU-koordination för lärarprogrammen (14 personer; studievägledare, koordinatörer, handläggare)

Enligt enhetschefen för forskningsstöd arbetar enheten framför allt med forskningsfinansiering, därefter forskningsinfrastruktur, sedan samverkan samt innovation. Ledningen har prioriterat att strategiskt utöka arbetet mot EU, Forte och Formas.

4.3 Kansliet för medicin och farmaci

Områdeskansliet är organiserat i fem enheter:

- Enheten för forskningsstöd (9 personer motsvarande 6 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula); forskningsrådgivare, projektkoordinatorer)
- Enheten för utbildningsstöd (17 personer; utbildningsledare, utbildningshandläggare)
- Enheten för ledningsstöd (16 personer; fakultetshandläggare, kommunikatörer, fakultetsekonomer, utredare)

- Studentservice, farmaci, medicin och vård (18 personer; studievägledare, studieadministrativa handläggare)
- MedfarmDoIt (11 personer; pedagogiska utvecklare, multimediaproducenter, systemutvecklare)

Enhetschefen för forskningsstöd uppskattar att cirka 50 procent av enhetens arbetstid läggs på arbete som rör extern forskningsfinansiering (40 procent på ledningsstöd och 10 procent på forskningsinfrastruktur och samverkan). Enligt enhetschefen finns en prioritering vad gäller stöd i forskningsfinansiering. I första hand Vetenskapsrådet, Wallenberg, Forte, ERC, samverkansprojekt inom EU pelare 2. I andra hand Formas, National Institutes of Health, Cancerfonden. Övriga finansierare hanteras i mån av tid.

4.4 Kansliet för teknik och naturvetenskap

Områdeskansliet är organiserat i fyra enheter:

- Enheten för handläggning, utbildning och lärarekrytering (15 personer; utbildningsledare, controllers, fakultetshandläggare)
- Enheten för forskningsstöd (11 personer motsvarande cirka 8 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula); forskningsrådgivare)
- Enheten för kommunikation och skolsamverkan (16 personer; kommunikatörer, projektledare, samordnare)
- Enheten för studentservice (20 personer; studie- och karriärvägledare, administratörer)

Enligt enhetschefen för forskningsstöd arbetar enheten framför allt med extern forskningsfinansiering och forskningsinfrastruktur. I arbetet prioriteras nationella forskningsinfrastrukturer, större utlysningar, kompetenscentrum och EU:s alla delar.

4.5 Övergripande om UU Innovation (UUI) och UU Samverkan (UUS)

UU Innovation (UUI) och UU Samverkan (UUS) är sedan 1 januari 2023 organisatoriskt placerade i universitetsförvaltningen, från att tidigare ha varit enheter direkt under rektor. UUI och UUS var tidigare en och samma organisation ("UU Innovation"), men delades upp i två enheter från och med den 1 januari 2021. Uppdelningen av de två enheterna och deras organisatoriska flytt in i universitetsförvaltningen har föregåtts av flera utredningar. UUI och UUS finns i varsitt verksamhetsområde i universitetsförvaltningen: UUI ingår i Juridik, HR och säkerhet medan UUS ingår i Planering, ekonomi och ledningsstöd.

Notera att Innovationskontoret (se 4.6 och 4.7) är uppdelat på UUI och UUS. Av de anslagsmedel som enligt regleringsbrev är dedikerade för denna verksamhet fördelas 70 procent till UUI och 30 procent till UUS.

4.6 UU Innovation (UUI)

I samband med beslut om delningen av det tidigare UU Innovation i två enheter (UFV 2020/2591) formulerades inriktningen på UUI och uppdraget formulerades i följande fyra strecksatser:

- Verka för nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap genom stöd för kommersialisering och innovation, i syfte att skapa värde för Uppsala universitet och samhället i övrigt.
- Ge stöd till forskare, forskargrupper och studenter, exempelvis genom rådgivning kring nyttiggörande, patentskydd och rättighetsfrågor, finansiering och affärsrådgivning, samt stöd vid sådana kontakter med andra parter.
- Verka för innovationsfrämjande samt ökad kunskap om, och förmåga att hantera kunskapstillgångar inom universitetet.
- Fullgöra del av Uppsala universitets innovationskontorsuppdrag.

UUI har motsvarande cirka 11 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula). Vid UUI arbetar affärsrådgivare, IP-rådgivare och projektledare med kommunikationsansvar.

UUI hanterar också Uppsala universitets innovationspris Hjärnapplet samt Uppsala universitets innovations- och entreprenörpris.

4.7 UU Samverkan (UUS)

I samband med beslut om delningen av det tidigare UU Innovation i två enheter (UFV 2020/2591) formulerades inriktningen på UUS och uppdraget i följande fem strecksatser:

- Verka för nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap genom stöd för samverkan och innovation i syfte att skapa värde för Uppsala universitet och samhället i övrigt.
- Ge stöd till forskare och forskargrupper att etablera, utveckla och driva samverkans- och innovationsprojekt, exempelvis i form av rådgivning om nyttiggörande genom samverkan, process- och projektledning, samverkansavtal, finansiering, samt stöd vid kontakter med myndigheter, företag och andra aktörer.
- Verka för ökad kunskap om samverkan inom universitetet, samt utveckla modeller och arbetsformer för gränsöverskridande kunskapsutbyten och innovation genom samverkan.
- Ge stöd till universitetsledning och områdes-/fakultetsledningar i strategiska samverkanssatsningar, exempelvis genom att bidra till utvecklandet av allianser och partnerskap mellan universitet, näringsliv och offentliga organisationer.
- Fullgöra del av Uppsala universitets innovationskontorsuppdrag.

UUS har motsvarande cirka 18 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula).

Inför 2023 utgörs cirka 60 procent av UUS budget av externa bidragsmedel, medan motsvarande siffra för 2021 var cirka 40 procent. Den största delen av de externa bidragen kommer från Vinnova, men även från EU:s strukturfonder (Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, ERUF), Tillväxtverket, Energimyndigheten och Vetenskapsrådet.

Enligt avdelningschefen för UUS prioriteras följande a) Strategiska partnerskap (Hitachi Energy, Volvo Cars, NCC, Uppsala kommun och Region Gotland), b) Strategiska samverkansplattformar (t ex ÅMA, UKA, precisionsmedicin), c) Prioriterade projekt finansierade med externa projektmedel och som drivs tillsammans med andra aktörer utanför UU (ofta andra lärosäten).

4.8 Enheten för samordnat forskningsstöd, planeringsavdelningen

Enheten för samordnat forskningsstöd finns sedan 2021 organisatoriskt placerad på planeringsavdelningen. Den inrättades som en egen avdelning år 2018, men fördes till planeringsavdelningen år 2021. Planeringsavdelningen tillhör verksamhetsområdet Planering, ekonomi och ledningsstöd inom vilket även UU Samverkan finns sedan 1 januari 2023. Planeringsavdelningens chef är verksamhetsområdeschef.

I planeringsavdelningens verksamhetsplan för 2023 formuleras avdelningens uppdrag allmänt: Planeringsavdelningens uppdrag är att utgöra ett kvalificerat stöd till ledningen i strategiska frågor och i frågor rörande verksamhetsstyrning- och utveckling. Därtill finns ett visst antal strecksatser, varav några särskilt avser verksamheten vid enheten för samordnat forskningsstöd utan att det skrivs explicit:

- samordna och stödja arbetet med universitetsövergripande forskningsfrågor, inklusive frågor som rör externfinansierad forskning,
- ge stöd till universitetsledning, råd och nämnder i frågor som rör forskningspolicy och strategi,
- ge universitetsövergripande stöd i EU-relaterade frågor avseende kvalificerad bevakning, rådgivning, nätverksbyggande och policyarbete, inklusive The Guild,
- samordna och stödja universitetsgemensamt arbete med nationell och internationell infrastruktur för forskning.

I verksamhetsplanen beskrivs att arbetet inom planeringsavdelningen kan delas upp i fem funktioner, varav en ingår i enheten för samordnat forskningsstöd: en funktion för forskningsstöd som samordnar och stödjer arbetet med universitetsövergripande forskningsfrågor, inklusive externfinansierad forskning och forskningsinfrastruktur samt är UU:s kontaktperson i flera internationella nätverk.

Verksamheten vid enheten för samordnat forskningsstöd motsvarar cirka 6 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula). En uppskattning från enhetschefen är att arbetsuppgifter inom enheten fördelas ungefär enligt: 30 % forskningsinfrastruktur, 30 % EU-frågor, 25 % ledningsstöd/externa relationer, 15 % internationella nätverk.

4.9 Enheten för globalt samarbete, avdelningen för internationalisering

Enheten för globalt samarbete är organisatoriskt placerad på avdelningen för internationalisering. Avdelningen för internationalisering tillhör verksamhetsområdet Student, kvalitetsutveckling och internationalisering.

Den övergripande målsättningen för avdelningen för internationalisering är att stödja Uppsala universitets internationaliseringsarbete och därigenom bidra till att Uppsala universitet kan stärka kvalitet och relevans inom utbildning och forskning.

I avdelningens verksamhetsplan för 2023 framgår att enheten för globalt samarbete ska:

- samordna och driva internationella projekt och nätverk inom vilka lärare och forskare vid universitetet kan utveckla nya kompetenser och metoder samt internationella samarbeten inom utbildning och forskning.
- ge kvalificerat stöd till kärnverksamheten och universitetsledningen och ansvarar för att söka externa medel till verksamheter och målgrupper.

Verksamheten vid enheten motsvarar cirka 7 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula).

4.10 Juridiska avdelningen

Juridiska avdelningens uppdrag är att stödja institutioner, avdelningar och enheter vid universitetet med juridisk sakkunskap, och företräda universitetet i juridiska angelägenheter exklusive arbetsrätt samt juridiskt kvalitetssäkra arbetet med att söka och hantera externa forskningsmedel. Avdelningen består av Enheten för juridik och Enheten för informationsförsörjning, registratur och arkiv. Juridiska avdelningens chef är verksamhetsområdeschef för Juridik, HR och säkerhet inom vilket även UU Innovation befinner sig sedan 1 januari 2023.

Avdelningens verksamhet motsvarar cirka 17 helårsarbetskrafter, varav Enheten för juridik motsvarar cirka 11 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula).

4.11 Säkerhetsavdelningen

Säkerhetsavdelningens uppdrag är att vara rådgivande, stödjande och samordnande för hela universitetet i säkerhetsfrågor inom avdelningens uppdrag, exempelvis informationssäkerhet och IT-säkerhet. Förutom de uppgifter som ingår i arbetsordningen, svarar avdelningen också för till exempel områdena säkerhetsskydd, exportkontroll och egendomsskydd. Avdelningen består av Enheten för fysisk säkerhet och Enheten för informationssäkerhet. Säkerhetsavdelningen ingår i verksamhetsområdet för Juridik, HR och säkerhet. Avdelningens verksamhet motsvarar cirka 14 helårsarbetskrafter (Källa: GLIS/Primula).

Avdelningschefen för säkerhetsavdelningen har uppdraget som säkerhetsskyddschef med särskild delegation från rektor att planera och leda säkerhetsskyddsarbetet för myndigheten.

5. Strategiska råd, nämnd och rektors ledningsmöten

De strategiska råd som rektor initierar ska stödja det universitetsgemensamma arbetet med övergripande mål, utvecklingsmål och strategiska prioriteringar fastställda i Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641) och andra universitetsgemensamma styrdokument.

De strategiska råden har enbart en rådgivande funktion, ska utgöra ett stöd för rektor och universitetsledning och utgöra ett forum för diskussion och i vissa fall beredning av universitetsgemensamma och gränsöverskridande frågor. Därmed ska de strategiska råden bidra till

förankring inom verksamheten och stärka verksamhetens inflytande över universitetets utveckling. De strategiska rådets funktion finns beskrivet på samma sätt i respektive råds instruktion, vilka har beslutats av rektor (UFV 2021/1135, UFV 2021/1136, UFV 2021/1137, UFV 2021/1138, UFV 2021/1139).

5.1 Råd för forskning

Enligt instruktionen (UFV 2021/1135) är rådets uppdrag att vara rådgivande till rektor i universitetsgemensamma frågor avseende forskning. Rådet bereder frågor på uppdrag av rektor.

Rådet består av elva ledamöter och arbetet leds av rektor eller den som rektor utser (på rektors förslag). Ledamöterna utses av rektor på förslag av respektive vetenskapsområde (två ledamöter per område), universitetsdirektören (två ledamöter) och studenterna (två ledamöter). Till rådet kan sakkunniga med närvaro- och yttranderätt adjungeras.

Ledamöter innevarande mandatperiod:

- Rektor Anders Hagfeldt, ordförande
- Professor Anna Qvarnström, teknat
- Professor Johan Tysk, teknat
- Professor Anna Jonsson Cornell, humsam
- Professor David Håkansson, humsam
- Professor Mats Larhed, medfarm
- Professor Eva Tiensuu Janson, medfarm
- Enhetschef Anne-Sophie Fröjmark
- Kanslichef Tony Hansson
- Två ledamöter utsedda av studenterna.

5.2 Råd för samverkan

Enligt instruktionen (UFV 2021/1137) är rådets uppdrag att vara rådgivande till rektor i universitetsgemensamma frågor avseende samverkan. Rådet bereder frågor på uppdrag av rektor.

Rådet består av elva ledamöter och arbetet leds av rektor eller den som rektor utser (på rektors förslag). Ledamöterna utses av rektor på förslag av respektive vetenskapsområde (två ledamöter per område), universitetsdirektören (en ledamot), UU Samverkan (en ledamot) och studenterna (två ledamöter). Till rådet kan sakkunniga med närvaro- och yttranderätt adjungeras.

Ledamöter innevarande mandatperiod:

- Rektor Anders Hagfeldt, ordförande
- Professor Marcus Lindahl, teknat
- Professor Åsa Kassman Rudolphi, teknat
- Professor Mattias Martinson, humsam
- Professor Esbjörn Larsson, humsam
- Professor Christel Bergström, medfarm
- Professor Gustaf Ljungman, medfarm

- Chef UU Samverkan, Jenny Nordquist
- Kanslichef Måns Östring
- Två ledamöter utsedda av studenterna.

5.3 Råd för internationalisering

Enligt instruktion (UFV 2021/1138) är rådets uppdrag att vara rådgivande till rektor i universitetsgemensamma frågor avseende internationalisering. Rådet bereder frågor på uppdrag av rektor.

Rådet för internationalisering består av elva ledamöter och arbetet leds av rektor eller den som rektor utser (ordförande). Ledamöterna i rådet utses av rektor på förslag av respektive vetenskapsområde (två ledamöter per område) universitetsdirektören (två ledamöter) och studenterna (två ledamöter). Till rådet kan sakkunniga med närvaro- och yttranderätt adjungeras.

Ledamöter innevarande mandatperiod:

- Prorektor Coco Norén, ordförande
- Professor Marcus Lindahl, teknat
- Professor Lina von Sydow, teknat
- Professor Mattias Martinson, humsam
- Professor Anna Singer, humsam
- Professor Nils Hailer, medfarm
- Professor Karin Forsberg Nilsson, medfarm
- Avdelningschef (tf) Eva Söderman
- Kanslichef Johan Lundborg
- Två ledamöter utsedda av studenterna

5.4 Nämnden för forskningsinfrastruktur

Bakgrund och syfte

Uppsala universitet har som övergripande mål att bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans (Mål och strategier för Uppsala universitet, UFV 2018/641). Ett uttalat utvecklingsmål är att utveckla universitetets forskningsexcellens och stärka förmågan att attrahera prestigefyllda bidrag i internationell konkurrens. För att uppnå dessa mål har två strategiska prioriteringar gjorts:

- Strategiarbete och processer för prioritering inom forskningsinfrastruktur ska stärkas. Universitetet ska utveckla det interna strategiarbetet kring forskningsinfrastruktur för att stärka systematiska och samordnade insatser, både nationellt och lokalt, så som processer för prioritering samt strukturer för att garantera långsiktig finansiering och styrning. Uppsala universitet ska vara en tydlig röst i utformningen av de nationella strategierna för forskningsinfrastruktur.
- Utnyttjandet av befintliga forskningsinfrastrukturer ska öka. Befintliga forskningsinfrastrukturer och faciliteter behöver synliggöras och lyftas fram för att förbättra nyttjande och samordning samt för att öka universitetets dragningskraft. Förutsättningarna ska förbättras för samverkan kring forskningsinfrastrukturer, exempelvis inom utbildning,

näringsliv och samhälle. Detta gynnar universitetet bland annat genom ökad kunskapsöverföring och genom att bättre visa på nyttan av forskning.

Uppgifter

Nämnden för forskningsinfrastruktur ska stödja det universitetsgemensamma arbetet med forskningsinfrastruktur och bidra till att utveckla det interna strategiarbetet. I instruktionen (UFV 2021/1306) framgår att nämnden ska:

- Verka för samordning och prioritering av nationell och internationell forskningsinfrastruktur och relaterade projekt samt forskningsinfrastruktur som involverar mer än ett vetenskapsområde, utifrån verksamhetens krav och behov.
- Verka för utveckling av och strategier för det universitetsgemensamma arbetet med stöd för forskningsdatahantering och forsknings-IT.
- Bereda externt initierade universitetsgemensamma ärenden som berör nationell och internationell forskningsinfrastruktur.
- Bistå i beredningen av mål, strategier och åtgärdsplaner för nationell och internationell forskningsinfrastruktur.
- Ansvara för den universitetsgemensamma process som är kopplad till Vetenskapsrådets cykliskt återkommande process för behovsinventering och utlysning av medel för forskningsinfrastruktur av nationellt intresse.
- Följa upp användningen och nyttan av den finansiering som tillförts forskningsinfrastrukturer, eller härtill hörande projekt, från centrala/rektors strategiska medel.
- Medverka i beredningen av universitetsgemensam finansiering av forskningsinfrastruktur i den årliga VP-processen.

Nämnden består av elva ledamöter och arbetet leds av rektor eller den som rektor utser. Ledamöterna utses av rektor på förslag av respektive vetenskapsområde (två ledamöter per område), universitetsdirektören (en ledamot), överbibliotekarien (en ledamot) och studenterna (två ledamöter). Till rådet kan sakkunniga med närvaro- och yttranderätt adjungeras.

Nämnden är beslutsför när fler än hälften av antalet ledamöter, däribland ordföranden, är närvarande. Beslut sker genom acklamation om inte omröstning begärts. Omröstning ska ske öppet i enlighet med 29 § Förvaltningslagen (SFS 2017:900). Utgången bestäms med enkel majoritet. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst.

Ledamöter innevarande mandatperiod:

- Rektorsråd Kristina Edström, ordförande
- Professor Richard Brenner, teknat
- Professor Anna Qvarnström, teknat
- Professor Karl-Johan Lindholm, humsam
- Professor Joakim Palme, humsam
- Professor Karl Michaëlsson, medfarm
- Professor Ola Söderberg, medfarm
- Överbibliotekarie Lars Burman
- Planeringsdirektör Daniel Gillberg

5.5 Rektors ledningsmöten

Enligt universitets arbetsordning (UFV 2017/95) har rektor ett beslutssammanträde där rektor fattar beslut efter beredning och föredragning. Rektorsbeslut fattas normalt vid särskilt sammanträde i närvaro av universitetsdirektören samt en representant för universitetets studenter, utsedd enligt bestämmelser i studentkårsförordningen (2009:769). Rektors beslutssammanträde hålls varje vecka.

Rektor har varje vecka möte med universitetsledningen. Vid mötet med universitetsledningen deltar rektor, prorektor, vicerektorerna och universitetsdirektören. Mötet hanterar olika gemensamma strategiska frågor, enskilda svåra ärenden, information om aktuella frågor inom vetenskapsområdena, rapport från rektor, prorektor och universitetsdirektör med mera. Varannan vecka hålls ett längre möte till vilket föredragande i olika ärenden kan bjudas in.

Vidare har rektor varje vecka trio-möte. Vid trio-mötet deltar rektor, prorektor och universitetsdirektör. Mötet är ett avstämningsmöte mellan trio och akademisekreterare där frågor och ärenden sorteras, till exempel vilken avdelning som ska handlägga ett ärende och nästa steg i hantering av ett ärende. Avstämning sker av punkter till konsistoriet och ledningsrådet. Mötet har inga föredragande.

Rektor har ett ledningsråd vilket regleras i universitetets arbetsordning (UFV 2017/95). Ledningsrådet är ett stödjande och rådgivande organ för rektor. Ledningsrådet består av rektor, prorektor, vicerektorerna, universitetsdirektören och tre representanter för universitetets studenter, utsedda enligt bestämmelser i studentkårsförordningen (2009:769). Därutöver har rektor valt att adjungera kanslicheferna, akademiombudsman/st.f. universitetsdirektör, planeringsdirektören och kommunikationsdirektören till att ingå i ledningsrådet. Rektor har även möjlighet att adjungera ytterligare personer. Ledningsrådet fattar inte beslut. Rektor ska samråda med ledningsrådet i viktigare principiella och strategiska frågor. Ledningsrådet har möten varannan vecka.

6. Resultat av intervjuer på aggregerad nivå

Utredningen inledde intervjudelen av arbetet med att först intervjua ett urval av forskare och prefekter från de tre vetenskapsområdena. Därefter genomfördes intervjuer med olika delar av vetenskapsområdenas kanslier och med verksamhetsområdes-, avdelnings- och enhetschefer och i förekommande fall även med medarbetare inom Universitetsförvaltningen (UFV). Representanter för Junior Faculty har också inbjudits till intervju; de har svarat skriftligt när intervjun ställdes in. Härutöver har två rektorsråd intervjuats och det som framkommit i dessa samtal återfinns till del på olika ställen i rapporten. Det gäller även andra intervjuer som inte har kunnat sammanfattas på en aggregerad nivå.

6.1 Forskare och prefekter vid de tre vetenskapsområdena

Trots att de tre vetenskapsområdena är olika till sin karaktär och sin uppbyggnad med sex fakulteter inom humsam, två inom medfarm och en inom teknat finns många likheter avseende synen på de fyra områden som utredningen omfattar: samverkan, innovation, extern forskningsfinansiering och forskningsinfrastruktur.

Av det urval av forskare och prefekter som intervjuats är alla av uppfattningen att samtliga områden som utredningen berör är av stor vikt. Vilket område som är av störst betydelse varierar över tid, men också var i karriären forskaren befinner sig. Den viktigaste ingången är forskningsstödsenheten vid respektive vetenskapsområdes kansli. Samtidigt är det få av de som intervjuats som känner till vilka prioriteringar som forskningsstödsenheterna har gjort avseende vilka externa forskningsfinansiärer som är prioriterade. Det skapar en frustration att inte få det stöd som forskaren eller prefekten förväntar sig kring en specifik finansiär när den finansiären *de facto* inte är prioriterad av vetenskapsområdets kansli.

Forskarna skulle önska mer information om vilka utlysningar som är aktuella eftersom de själva inte alltid har tid eller möjlighet att bedriva egen omvärldsspaning. Flera ger uttryck för att vissa nyhetsbrev fastnar hos prefekten, medan prefekterna säger att de nyhetsbrev de får skickas vidare till berörda.

De flesta ger också uttryck för att det finns ett mått av personberoende i forskningsstödsorganisationen som inte är optimal. Det innebär att etablerade forskare hittar stödet därför att de varit länge vid universitetet, känner organisationen och de medarbetare de har behov av att kontakta. Flera av de seniora forskarna undrar hur yngre och ännu inte etablerade forskare hittar rätt forskningsstöd i den organisation som universitetet har. Det är för mycket stuprörstänkande vilket gör att universitetet tappar *momentum* som en senior forskare uttrycker det. Det leder också till, enligt flera forskare, att tvär- och mångvetenskap känns långt borta. Inom humsam är Circus¹ ett viktigt stöd för att etablera mångvetenskapliga samarbeten även om inte alla verkar känna till verksamheten, inte ens inom humsam.

¹ Centre for Integrated Research on Culture and Society (Circus) är en plattform för tvärgående kultur- och samhällsforskning.

Uppsala universitet upplevs inte ligga i framkant när det gäller omvärldsbevakning, ändringar av regelverk eller krav i kommande utlysningar. Några av de mest seniora forskarna vänder sig hellre till andra universitet eller institut för att bli uppdaterade om vilka krav som finns i kommande utlysningar. Universitetet upplevs som reaktivt istället för proaktivt även när det gäller påverkansarbete inför kommande utlysningar. En senior prefekt uttrycker liknande tankar kring att universitetet i olika sammanhang inte är koordinerat för att företräda hela lärosätet.

UU Innovation (UUI) och UU Samverkan (UUS) är relativt okända för flertalet av de forskare och prefekter som intervjuats. Det innebär att verifieringsmedlen inom samverkan (VFS) och innovation (VFT) är relativt till helt okända. En forskare uttrycker det: "UUS är fantastiska om man känner dem." Det är också få som använt UUI i samband med en stor EU-ansökan trots att någon anser att UUI är bra i dessa sammanhang. Inte heller är det bekant att UUS kan vara ett stöd i samverkansdelen av ett EU-projekt. Prefekterna inom medfarm och teknat sköter samverkan på egen hand eftersom UUS inte ger något stöd avseende utbildningssamverkan och humsam anser att UUS måste "lära sig mer om vår verksamhet" för att kunna ge adekvat stöd. För medfarm är samverkan med regionen, sjukhuset och andra aktörer inom området avgörande för deras kärnverksamhet och funktionerna inom universitetet blir därmed av underordnad karaktär.

Trots den bild som forskarna och prefekterna ger avseende universitetets splittrade forskningsstöd finns ett visst mått av oro kring centralisering av forskningsstödet. Många vill ha stödet nära – på institutionsnivå. Organiseringen på institutionsnivå beror på institutionens storlek och vilka resurser som kan avsättas till stödfunktioner. Institutionernas ekonomer anses vara helt centrala och de tar också den kontakt som behövs med avdelningen för ekonomi och upphandling i olika delar av processen, vilket avlastar såväl forskare som prefekter.

Generellt är forskare och prefekter positiva till det stöd de erhåller från juridiska avdelningen. Någon enstaka intervjuperson hade önskat att juristerna fattar besluten, men som framgår av avsnittet 8.6.1 är det inte juristernas uppdrag.

Det viktigaste forskningsstödet anser flera forskare är andra kollegor som är insatta i området och därmed kan ge bra återkoppling på en forskningsansökan. Några forskare har också goda erfarenheter av att använda specialiserade konsulter för att få stöd under framtagandet av en ansökan till något av EU:s forskningsprogram. Medan andra forskare säger att de nekats att inhämta denna typ av konsultstöd.

6.2 Junior Faculty

Junior Faculty beskriver sig på följande sätt på sin webbsida (<https://www.juniorfaculty.uu.se/>):

“Junior Faculty is an organization for junior researchers at Uppsala University. We represent early and mid-career researchers that hold a PhD and who are or would like to become principal investigators and academic leaders. Members are e.g. assistant professors (forskarassistenter), associate senior lecturers (biträdande lektorer), postdocs and researchers.

The overall aim of Junior Faculty is to promote the career of junior scientists. To further this goal, we organize activities such as grant writing workshops, career development seminars, and networking

events. We also interact with the domains and faculties of Uppsala University and we are a member of National Junior Faculty, which includes all Junior/Future Faculty organizations from other Swedish universities and institutes.”

Junior Faculty anser att samtliga fyra områden som utredningen ska fokusera på är av vikt men med minst tonvikt på forskningsinfrastruktur även om core-faciliteter är viktiga för olika typer av analyser; för någon annan är innovation minst viktigt.

Information och stöd hämtas företrädesvis från institutionen och från kollegor. Informationen blir oftast reaktiv eftersom de unga forskarna får svar på de frågor som ställs men inte information om vad som är på gång eller om kommande utlysningar. Någon får kontinuerlig information via institutionens nyhetsbrev och det hålls också årliga ansökningsseminarier på vissa institutioner. Forskarhandboken har varit en viktig källa för att hämta information medan kansliernas forskningsstöd vanligen inte tillfrågas. En forskare inom medfarm nämner att forskningsstödsenheten vid kansliet har ett bra och informativt nyhetsbrev. För en av forskarna har UUI:s webinarier varit bra som en inledning till att bedöma den innovativa potentialen i den forskning som bedrivs.

Ekonomen vid institutionen är ett viktigt stöd vid ansökan inte minst avseende utformning av budgeten som ska bifogas ansökan. Det finns också skrivarstugor kopplade till specifika utlysningar som är uppskattade liksom Uppsala University Junior Faculty's Grant Writing Workshops. För forskare vid humsam är Circus viktig, inte minst deras tvärvetenskapliga seminarier. Det anses vara svårt att få en helhetsbild av forskarstödet och att stödformerna ibland är svåra att förstå, det vill säga: är stödet endast rådgivande, kan man få hjälp med konkreta lösningar som avtal? Det kan också vara svårt att förstå om stödet är till för alla, eller om det är ”först till kvarn” som gäller eller möjligen är behovsbaserat.

I de fall den unga forskaren är involverad i samverkan är kollegorna vid institutionen eller i forskargruppen de som ger mest och bäst stöd. En av forskarna samverkar med civilsamhällesorganisationer och då är erfarna kollegor de som kan ge bäst stöd.

Nedan följer några citat från de skriftliga svar som utredningen erhöll från medlemmar av Junior Faculty som väl speglar hur de unga forskarna upplever stödet vid universitetet.

“I suppose the question the University needs to ask is what do they want from their young researchers? If they want young researchers to be successful, i.e. pull in external/internal money for their research, they could do more to educate young researchers immediately upon commencing their job, regarding the sources of income, how to apply, calendar for the year, alerts when grants are open for application, examples of successful applications, grant mentors during the first year of the job. In addition (perhaps more importantly) the University could train the PI's who employ these researchers so that they are equipped to provide the most relevant information regarding research support and mentor the researcher on how to be most strategic in attaining research success in the short time that they are employed.”

“The visibility of the support and knowledge regarding what they are able to do is lacking. (...) I think that a lot of information is provided at a bewildering time at the start of a young researchers post and is therefore forgotten while the researcher becomes wrapped up in their project, madly trying to write grant applications, paper and perhaps become encumbered by teaching duties. Young researchers are

often balancing an overwhelming number of tasks and making daily decisions on what to prioritise and what is not important. Unless something is overtly there for them and advertised, it will be missed by many.”

“The junior faculty provides assistance with finding the various relevant information sources but very little is done at the University level when beginning as a postdoc. This is a bewildering time for a new researcher, whose priorities are often setting up in the new country, navigating the new department they are in and starting their new project, which they need to work extensively on to maintain publications and fulfil the requirements of their position. There is often little consideration of grant writing or collaboration during these initial stages. Perhaps a check-in after the first few months with information would be nice rather than everything, all at once, at the beginning when there is so much information to take in. Some form of mentorship might also be useful to navigate these early stages.”

“I think the main problem is reaching out. I have been at the university for many years and I know the information is available but many do not know and does not know how to navigate the system. We at Junior Faculty try to help spread the word by inviting the support units to different events but I think the communication of their work should be improved.”

“It feels to me that there is a sink or swim approach from the University towards young researchers. The hierarchies within the University are very complex to a new employee and take so much time to navigate that, depending on the start date of your job, it is very unlikely to facilitate the formation of internal collaborations, grant applications. Instead the researcher is expected to figure things out for themselves if they want to sustain an academic career. I suppose this works as means of selection, which is necessary given the large number of junior researchers and the low number of permanent positions within universities. However, the help which young researchers get will likely be very variable depending on department they are in.”

“I work at a clinical department and I would say it is many times struggles with us working towards two principal organizations, the hospital and the university. Our researchers are generally not employed by the university but conduct their research at the university. This makes it difficult for support system to reach the clinical researchers.”

6.3 Enhetschefer för kansliernas enhet för forskningsstöd och enheten för samordnat forskningsstöd

Alla enhetschefer på kanslierna upplever att de har ett nära samarbete med vetenskapsområdenas ledningar dvs. i första hand vicerektor och kanslichef. Alla har också gjort prioriteringar vilka forskningsfinansierare som forskarna kan förvänta sig att få stöd till.

Samtliga enhetschefer ger uttryck för att det sannolikt är otydligt ute i organisationen vem som ansvarar för vad i forskningsstödet. För att samordna de tre enheterna vid kanslierna, enheten för samordnat forskningsstöd och UUS möts enhetscheferna varje vecka i en konstellation som döpts till Pentagon. Pentagon är nödvändigt för samordningens skull, men gruppen har inget mandat och kan därför inte lösa ut några frågor. Dessa lyfts istället till nästa nivå med kanslicheferna och planeringsdirektören. Alla enhetschefer anser att det som fungerar bäst är samordningen av EU-stödet. Medarbetarna är kunniga på området men mycket tid läggs på att samordna arbetet vilket är

tidskrävande och därmed resursineffektivt. Som en enhetschef uttrycker det: "Kompetensen finns att stödja forskarna men det saknas systematik."

Enheter vid kanslierna har olika metoder för att sprida information till forskare och prefekter men nyhetsbrev och utbildningsinsatser verkar vara gemensamma inslag. Vissa nyhetsbrev skickas bara till prefekterna medan annan information kan gå till samtliga forskare inom vetenskapsområdet.

Några menar att de olika logiker som finns inom de tre vetenskapsområdena avseende medfinansiering försvårar arbetet med vissa ansökningar. Någon enhetschef har uppfattningen att universitetet inte är proaktivt när det gäller kunskap om nya utlysningar medan någon annan anser att de har bra omvärldsbevakning. Flera ger uttryck för att samordningen, som förutom att det tar mycket tid, leder till reaktivt arbete istället för framåtsyftande proaktivt arbete för hela universitetet.

De flesta ger också uttryck för att det saknas en övergripande universitetsgemensam prioritering av forskning vid Uppsala universitet. I avsaknad av den gemensamma diskussionen blir det svårt att driva forskningsfrågor för hela universitetet – istället blir prioriteringarna en fråga för respektive vetenskapsområde.

6.4 "Funktionsdekaner" – inom forskning, samverkan och forskningsinfrastruktur

Trots dekanernas olika uppdrag finns det flera som anser att Uppsala universitet sticker ut jämfört med andra lärosäten med liknande uppdrag. Uppsala universitet är som tre universitet och det finns starka krafter som vill bevara det.

Meningarna om UUI och UUS går isär beroende på vilken kunskap dekanerna har av respektive verksamhet. Någon tycker att UUI ska vara en egen funktion så som det är organiserat nu. Samverkansstödet anser flera bör ligga närmare verksamheten. UUS är framgångsrika att attrahera externa medel men få vet vem som ger dem mandat att söka medel. Ofta innebär externfinansieringen ändå att personella resurser måste hämtas från kärnverksamheten. Prioriteringen är oklar.

En samverkansdekan är nöjd med det stöd som vetenskapsområdet fått avseende arbetet med en KIC. Det var en fördel att samverkansuppgiften fanns vid UUS och inte kopplad till ett vetenskapsområde. Den medarbetare som var kunnigast på KIC:ar hade erfarenhet från ett annat vetenskapsområde men i detta arbete var det oväsentligt. Det viktigaste var att medarbetaren vid UUS hade specifik kunskap och kompetens om just processen runt KIC:ar.

Två av vetenskapsområdena, teknat och medfarm, är kritiska till att UUS inte har uppdrag inom utbildningsområdet trots att UUS är ansvariga för de strategiska partnerskapen. Stödet för utbildningsinsatser inom de strategiska partnerskapen måste hämtas från annat håll. Det tredje vetenskapsområdet, humsam, anser att de får bra stöd i sitt partnerskap.

Flera av dekanerna ingår i något av de råd som beskrivs under kapitel 5. Rådet för samverkan har bland annat till uppgift att fatta beslut om verifieringsmedel för samverkan (VFS) men det beslutet behöver inte tas av ett råd. Det uppfattas också som oklart hur frågor kommer upp på dagordningen. Rådet för forskning, se avsnittet 5.1, har en viss personunion med rektors ledningsråd. Även om en

dekan för forskning kan få värdefull information vid rådets möten upplevs mötena inte som meningsfulla. Framförallt är råden inte strategiska. Den organ som upplevs som meningsfullt är Nämnden för forskningsinfrastruktur, se avsnittet 5.4. Nämnden har numera en bra process kring och diskussion om forskningsinfrastruktur, som är universitetsövergripande, inför inspel till URFI (Universitetens råd för forskningsinfrastruktur) och därefter vidare till Vetenskapsrådet.

Någon av dekanerna har erfarenhet från när EU-koordinatorerna fanns samlade på universitetet och att den ordningen fungerade bra. Det finns flera som ger uttryck för att Uppsala universitet inte har ett proaktivt arbete avseende nya ”calls” framför allt inom EU:s forskningsfinansiering och att arbetet därmed blir reaktivt.

6.5 Vicerektorer och kanslichefer för de tre vetenskapsområdena

De tre vicerektorerna och deras kanslichefer ger samtliga uttryck för att forskningsstödet vid respektive kansli är bra och att medarbetarna har hög kompetens inom respektive vetenskapsområde. De hanterar ofta komplexa ansökningar och så kallade ”engångshändelser”. De kan också hjälpa forskarna att hitta rätt i organisationen om frågan ligger utanför enhetens kompetensområde.

Samtliga vicerektorer har bra och regelbunden kontakt med prefekterna. De försöker också kommunicera de prioriteringar som görs på vetenskapsområdesnivå, t.ex. avseende vilka forskningsfinansiärer som är prioriterade. Forskningsinfrastruktur är ett område som är på stark tillväxt inom samtliga vetenskapsområden.

Det finns olika uppfattningar om UUI:s roll från att den är bra och tydlig till att det är otydligt när de går in i olika projekt och varför. UUS anses söka sin roll av någon även om ett vetenskapsområde nu har en bra dialog med UUS. Samverkan och innovation inom medfarm, för både utbildning och forskning, är starkt kopplat till regionen, sjukhuset och läkemedelsindustrin.

Nedan adresseras några specifika temata som kom upp på intervjuerna med forskare och prefekter som utredaren ville diskutera även med vicerektorerna och kanslicheferna.

Unga forskare

Humsam är medveten om att de har en utmaning inom området och att det långsiktiga kapacitetsbyggnadsprojektet som pågår är till för framförallt yngre forskare. Medfarm och teknat är inte lika tydliga kring eventuella utmaningar för sina unga forskare. Nyhetsbrev, karriärvägar och utbildning av prefekter är kanaler som nämns för att nå unga forskare.

Tvär- och mångvetenskap

Humsam bygger vidare på den kompetens som finns på Circus. Teknat tycker att det är fel att lägga specifika resurser på mångvetenskap – ”forskarna hittar det de behöver”. Teknat anser också att de redan bedriver tvär- och mångvetenskap även om det som nämns enbart är inom det egna vetenskapsområdet. Medfarm anser att det är svårt att hitta finansiärer som stödjer mångvetenskap.

Institutioner

Områdena styr inte över institutionernas organisering även om något område arbetar mot att

institutionerna ska bli mer homogena. En administrativ chef skulle t.ex. kunna avlasta prefekten men alla institutioner har inte det. Det är en utmaning med många små institutioner.

Nya utlysningar och påverkan på finansiärer

Medfarm och teknat är medvetna om att universitetet inte arbetar tillräckligt proaktivt avseende påverkan mot olika finansiärer. Det är särskilt problematiskt avseende EU:s forskningsprogram där påverkan borde ske på plats. Frågan kom inte upp på intervjun med humsam.

Råd och nämnd

En generell åsikt är att råden inte behövs eftersom mandatet är oklara. I samverkansrådet ingår inte regionen eller sjukhuset. I Rådet för forskning ingår delvis samma personer som i rektors ledningsråd. Nämnden för forskningsinfrastruktur har betydelse för arbetet i URFI (Universitetens råd för infrastruktur), se vidare avsnittet 5.4.

6.6 UUS och UII – chefer och medarbetare

Verksamheterna vid UII och UUS har beskrivits under avsnitten 4.6 och 4.7.

6.6.1 UU Innovation (UII) och UU Samverkan (UUS) - chefer

Cheferna vid de två verksamheterna har relativt olika uppfattning om uppdelningen av det gamla UII och om en eventuell senare omorganisering. Det nuvarande UII anser att uppdelningen gjorde innovationsverksamheten tydligare, medan UUS tycker att det inte borde vara en omöjlig uppgift att få ihop delarna i den tidigare organisationen och att uppdelningen gjorde att organisationen tappade kraft. Uppfattningarna går också isär avseende en eventuellt förändrad organisation. Medan UII anser att Uppsala universitet skulle må bra av ett samlat forskningsstöd, där dock innovationsfrågorna ligger utanför såsom vid KTH, anser UUS att ett nytt verksamhetsområde bör skapas som omfattar forskning, innovation och samverkan.

Att ansvaret är delat avseende Innovationskontoret (IK) gör det otydligt för omvärlden och det blir även otydligt internt. Samtidigt har frågor rests över vad IK ska vara till för, och att ansatsen borde vara ett bredare samhällsperspektiv, inte bara mata ut idéer och bygga bolag.

Det förefaller som att båda avdelningarna arbetar mycket med hur de ska prioritera i sin verksamhet. I slutändan landar det på cheferna, efter avstämningar med medarbetarna, att besluta om vad som ska prioriteras. En av cheferna anser att verksamheten är alltför personberoende.

UUS har inte metoder eller kompetens att arbeta med utbildningsfrågor. När universitetet gick in i de strategiska partnerskapen var det i huvudsak ett forskningsfokus till att det nu är mer av ett kompetensförsörjningsfokus. Det innebär att partnerskapen allt mer fokuserar på utbildning och i den delen arbetar partnerskapsansvariga med andra delar av universitetet. När nya intressenter närmar sig UUS för samarbete kring vissa utbildningar har UUS svårt att möta den efterfrågan eftersom kontakterna med lärosätets utbildningsorgan saknas. UII å andra sidan har i sitt uppdrag att arbeta gentemot studenterna och cirka 20 procent av idéinflödet kommer från studenterna.

Båda verksamheterna anser att de är och vill vara nära kärnverksamheten. Stödet och verktygen riktas till forskarna; *stakeholders* för UUS är prefekter och andra ledningspersoner inklusive rektor.

En av cheferna ger avslutningsvis uttryck för svårigheterna med dagens organisation: forskarna vet inte i vilket läge de ska gå till vilken aktör. De vill ha kontakter och information men vill inte drunkna i dessa.

6.6.2 UU Innovation (UUI) – medarbetare

UUI:s huvudfokus är idéutveckling baserat på forskningsresultat som kan nyttiggöras samtidigt som resultaten ägs av forskaren. Resultaten ska komma från forskare vid Uppsala universitet och idén ska kunna ge positiva effekter för samhället. UUI hjälper forskarna att identifiera om de har en idé som går att kommersialisera. UUI får in mellan 100 och 140 idéer per år och en del tid läggs också på allmän rådgivning, mellan 60 och 70 per år, för forskare som ännu inte har någon idé. Tidigare var det 75 procent män som sökte stöd hos UUI. Idag är 40 procent kvinnor och andelen idéer från humsam har dubblats, från 10 till 20 procent, resultatet av en uppsökande verksamhet. Ett aktivt inflödesarbete leder till att inflödet av idéer inte bara ökar utan breddas och blir mer jämställt. KIC:en vid humsam – kreativitet och kultur – nämns som viktig för ett ökat engagemang från humsamforskarna. KIC:en finns på kansliet som ett särskilt projekt och de samarbetar bland annat med Circus. Förankringen hos ledningen för vetenskapsområdet har varit centralt.

UUI har tagit fram en idéutvecklingsprocess som utgår från forskarens idé och där rådgivarna vid UUI inleder med att ställa frågor till forskaren om hur utveckling av idén skulle kunna se ut för att senare övergå till bland annat att söka i databaser om idén redan varit aktuell. Först därefter undersöker forskaren själv eller en konsult eller en rådgivare vid UUI om någon vill betala för utveckling av idén. UUI har kontakter med bland annat UU Invest och Inkubatorn. UUI deltar när forskaren ska träffa UU Invest.

UUI arbetar med olika insatser för att bli kända bland forskare och institutioner bland annat information på intern- och externwebben, marknadsföringsinsatser, föreläsningar och kampanjer. Fokus är att berätta om de möjligheter som finns och vad andra har åstadkommit samtidigt som arbetet baseras på forskarens egna drivkrafter. Det finns också en doktorandkurs som är uppskattad och efterfrågad.

Prioriteringar görs av forskarna genom sin drivkraft; när de fått verifieringsmedel (VFT) blir de prioriterade av rådgivarna vid UUI. UUI:s prioriteringsarena är de s.k. sorteringsmötena som genomförs två gånger per vecka. Vid dessa möten diskuteras hur UUI kan stödja inkomna idéer, om det finns tillräckligt med personella resurser eller om UUI ska hänvisa till andra aktörer.

En medarbetare har varit på plats på Campus Gotland utifrån relationen mellan KIC:en och institutionen för speldesign. Det blev tydligt att närvaron och synligheten ledde till att fler idéer synliggjorts. Det är utmanande med kontakterna till Campus Gotland och digitala lösningar ersätter inte helt den fysiska närvaron.

UUI ser primärt fördelar med att verksamheten delades upp i ”nya” UUI och UUS. Det var en utmaning att kommunicera uppdraget när verksamheten var organiserad i en avdelning. Nuvarande UUI kan lättare kommunicera uppdraget och vilka tjänster som erbjuds forskare vid universitetet. Medarbetarna anser att förändringarna stärkt UUI:s verksamhet.

6.6.3 UU Samverkan (UUS) – medarbetare

Begreppet samverkan är brett men för UUS har en avgränsning gjorts genom att definiera uppdraget som samverkan genom innovation och avser ett direkt stöd till forskare, miljöer eller program.

Uppdrag kommer från vetenskapsområdesledningarna och det föregås av en dialog kring utrymme i tid och om UUS är rätt bemannad för åtagandet. Dialogen är viktig för att också klargöra förväntningarna för bägge parter inför ett kommande samarbete.

Medarbetare anser att det är viktigt att stödet är centralt utan koppling till ett specifikt vetenskapsområde. Det innebär att en av medarbetarna kunde hjälpa till med en KIC trots att hans erfarenhet fanns inom ett annat vetenskapsområde än de som sökte stöd från UUS. Erfarenhetsutbytet mellan kollegor oavsett ämnesbakgrund är centralt på avdelningen.

De forskare som hör av sig direkt till UUS prioriteras men tidsåtgången måste bedömas från fall till fall. UUS har aldrig sagt nej, och medarbetarna säger att det är viktigt att inte säga nej oavsett varifrån frågan kommer, utom om det handlar om uppdragsforskning eller om det tydligt rör utbildning. Medarbetarna påtalar att utbildning av historiska skäl inte har ingått i uppdraget, och att andra är bättre rustade för det t.ex. utbildningsledare.

UUS hjälper till med forskningsansökningar särskilt kring EU-ansökningar där det syns en förändring kring vad som ska byggas in ansökan. UUS deltar i mån av tid på workshops och informerar på olika sätt kring kommande utlysningar. Universitetet upplevs inte lika aktivt som andra lärosäten när det gäller påverkansarbete mot forskningsfinansiärer nationellt eller i Bryssel. Det anses också finnas en uppfattning att Uppsala universitet bara vill delta i stora forskningsprojekt om projektledningen läggs på universitetet men det finns mycket att lära genom att delta i ett konsortium som leds av någon annan.

UUS har en medarbetare på Campus Gotland som arbetar med samverkan med det omgivande samhället. UUS är bland annat projektägare till projektet innovation och hälso- och sjukvården; projektet heter Innovation Gotland (ISG).

Medarbetarna vid UUS anser att det var fel att dela upp det gamla UUI i två delar. Det anses att uppdelningen lett till en suboptimering av innovations- och samverkansstödet. KIC:en – kreativitet och kultur inom humsam - anses vara en inspirationskälla med samarbete mellan UUS, UUI, enheten för forskningsstöd och Circus. Om en centralisering sker som går i den riktningen måste medarbetarna fortsatt ha sina specifika uppdrag och specialiteter.

6.6 Arbetstagarorganisationerna (ATO) – Saco, ST och Seko

De tre fackliga organisationerna Saco, ST och Seko är överens om att extern forskningsfinansiering är den största frågan av de fyra områden som utredningen berör. För forskarna är det viktigt med stöd för att söka extern forskningsfinansiering, för att i brist av basanslag ändå kunna få möjlighet att säkra finansiering till sin forskning. För professorer har forskningsinfrastruktur en större inverkan för verksamheten, men inte för anställningen. Tid måste också avsättas i anställningen till extern samverkan t.ex. när journalister ringer.

Uppdelningen av ”gamla” UUI till nya UUI och UUS och hur det har påverkat forskarna har inte lyfts av några medlemmar som problematiskt. Den organiserade samverkan som den vid UUS anses inte vara problematisk utan mer den samverkan som inte är organiserad som t.ex. kontakter med media. Det kan ställa till vissa problem om den blir alltför omfattande. En spaning som ST gjort är att det läggs större vikt vid samverkan hos flera externa forskningsfinansiärer än tidigare. Det är viktigt att UUS känner till det och kan ge stöd till forskarna.

Saco ger uttryck för att det är skillnad på vilket stöd juniora forskare behöver och vilket behov erfarna forskare har. De yngre är utelämnade till det stöd som finns. Tvärvetenskapligt stöd som t.ex. det stöd Circus erbjuder avseende ansökningar och kontakter är viktigt inte minst för yngre forskare. Circus är ganska ungt men blir mer och mer känt och de arbetar med att nå ut. Womher inom medfarm är ett annat bra exempel på tvärvetenskapligt stöd.

Universitetets forskningsstöd förknippas med EU-ansökningar och den anses fungera bra. När det gäller andra forskningsfinansiärer vet inte forskarna vart de ska vända sig. Sannolikt vänder juniora forskare sig till andra forskare och till sina nätverk för stöd. ATO anser att det finns mer att arbeta med om forskningsstödet också ska vara ett stöd för ansökningar till t.ex. Vetenskapsrådet, Riksbankens jubileumsfond och Formas. De fackliga organisationerna känner inte till vilka prioriteringar som de tre enheterna för forskningsstöd vid kanslierna har avseende forskningsfinansiärer.

Både Saco och ST menar att det är stor skillnad mellan olika institutioner i vilket stöd som erbjuds. Det finns en problematik i skillnaden mellan ”rika och fattiga” institutioner. Den rika institutionen kan satsa på stöd som kan leda till att externa forskningsbidrag erhålls och de får därmed tillbaka de satsade resurserna. Den fattiga institutionen vågar inte göra sådana satsningar. Det är ett av problemen som uppstår när stöd decentraliseras. Det blir stressande för de forskare som är på mindre resursrika institutioner som enbart har en liten stödorganisation. Olikheten och ojämlikheten är ett stort problem. Samtidigt växer doktorander och forskare in i de rutiner som erbjuds, de vet inte hur andra har det eller att det finns olikheter, anser Saco. Det borde ställas högre krav på hur Uppsala universitet centralt tar ansvar för den här typen av stödstrukturer.

Saco menar att det är viktigt att forskare och postdoktorer tidigt får introduktion om stödfunktionerna och vilket stöd de kan förvänta sig från dessa. De utländska forskarna framförallt från Nederländerna och Tyskland hör mest av sig kring frågor om karriärstöd men det kan också inkludera forskningsstöd. Dessa länder anses vara bättre på att ge karriärstöd.

ST menar att den viktigaste informationskällan är kollegor men också att Junior Faculty fungerar bra som informationskälla för unga forskare. De ordnar regelbundet event och skickar ut information om olika utlysningar. All information, menar både Saco och ST, som bara skickas till en viss nivå ställer krav på återkoppling, med där gör chefer och prefekter olika. Det är inte bra att bli överöst av e-post och det finns en maxgräns, som för många redan är uppnådd. Det vore snarare bättre att tillgängliggöra information på hemsidan. Idag är medarbetarportalen överskådlig vilket leder till att det inte går att kräva av medarbetarna att söka information själva. Informationsflödet och hur information tillgängliggörs är en viktig fråga att utreda.

Både Saco och ST menar att de problem som finns i Uppsala också finns på Campus Gotland. Däremot är de mer sårbara på Campus Gotland när saker inte fungerar. En del medlemmar upplever

sig styvmoderligt behandlade av sin moderinstitution. När det gäller forskningsinfrastruktur finns det en utmaning. Institutioner lägger strukturella satsningar (maskiner m.m.) på fastlandet, inte på Campus Gotland.

Saco har en fundering om det behövs öronmärkta medel eller en ekonomisk modell för att försäkra sig om att alla har tillgång till samma typ av forskningsstöd oavsett vilken institution forskaren är anställd vid. De jämför med stödet som lärarna fick för omställning till digitalt arbete och övergång till ny lärarplattform (Studium).

Saco och ST återkommer till att det stora problemet avseende dagens forskningsstöd är att unga forskare inte vet vart de ska vända sig. De har inte ett givet ställe att gå till, utan är utelämnad till sig själva.

7. Forsknings- och samverkansstödet organisering vid några andra lärosäten

Nedan finns beskrivningar av forsknings- och samverkansstödet vid Lunds universitet, Göteborgs universitet, Stockholms universitet, Umeå universitet, Karolinska institutet och Kungl. Tekniska högskolan. Informationen har hämtats från styrdokument och uppgifter på lärosätenas webbplatser, och har därefter kompletterats med information från kontakter vid respektive universitetsförvaltning.

I ingressen under varje lärosäte anges de totala intäkterna för forskning och relationen mellan de direkta anslagen och externa medel. Uppgifterna har hämtats från respektive lärosätes årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter), vilket även gäller för Uppsala universitet. För Uppsala universitet är de totala intäkterna för forskning 5 617 miljoner kronor. 44 procent av dessa utgör direkta anslagen och 56 procent utgörs av externa medel.

7.1 Lunds universitet (LU)

I Lunds universitets årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter) framgår det att de totala intäkterna för forskning är 6 880 miljoner kronor. 40 procent av dessa utgör de direkta anslagen och 60 procent utgörs av externa medel.

Hantering av strategiska frågor

LU har en forskningsnämnd som behandlar strategiska forskningsfrågor som på grund av sin universitetsövergripande karaktär inte bör beslutas på fakultetsnivå. Nämnden bereder forskningsstrategiska frågor som universitetsstyrelsen eller rektor har att fatta beslut om, inklusive frågor om forskningsinfrastruktur. Forskningsnämnden är i första hand beredande och rådgivande. Nämnden leds 2023 av vicerektor för forskning, hållbarhet och campusutveckling. Samtliga fakulteter är representerade, därtutöver studentrepresentanter. Rektor kan delegera till nämnden att fatta beslut i särskilda frågor.

När det gäller forskningsansökningar inom EU:s ramprogram, amerikanska statliga finansiärer samt vissa svenska finansiärer finns en ordnad process där fakulteterna skickar sina projekt/nomineringar rangordnade till forskningsnämnden. En arbetsgrupp inom nämnden, bestående av ledamot från alla berörda fakulteter, väljer ut vem som får söka, och hela forskningsnämnden rekommenderar därefter till rektor vilka forskare /projekt som ska nomineras.

Forsknings- och samverkansstöd

LU:s förvaltning är indelad i 13 sektioner (samt Universitetsledningens staber) varav en är sektionen Forskning, samverkan och innovation (FSI). FSI omfattar fem avdelningar: Forskningsservice, LU Samverkan, LU Innovation, Uppdragsutbildning och Development Office (donatorrelationer). FSI samlar stöd till forskare, externa samarbetspartners och ledning i frågor som rör forskningsfinansiering, koordinering av innovations- och samverkansprojekt, forskningskommunikation, utbildning på forskarnivå, licensiering och kommersialisering av

forskningsresultat samt stöd i samverkansfrågor. Sektionen ansvarar för innovationskontoret, EU-kontoret i Bryssel samt KIC-kontor.

Det finns en tydlig ambition att den gemensamma sektionen ska främja forsknings-, innovations- och samverkansstödet och att man ska kunna dra nytta av varandras expertis inom olika processer. Samarbetet är under utveckling och ett exempel är stödet till forskningsansökningar, där det finns samarbetsytor rörande forskningsgenomslag (impact) och innovation. Interna samarbeten finns i stödet till ERC Proof of Concept- och EIC-ansökningar och för det generella stödet till forskarna för forskningsgenomslag. Rådgivarna vid Forskningservice, LU Innovation samt LU Samverkan träffas cirka en gång i månaden för att stämma av EU-relaterade aktiviteter utom och inom universitetet.

Forskningsstödet på andra organisatoriska nivåer är begränsat. En fakultet har en forskningskoordinator (en delad tjänst med Forskningservice) som ger stöd anpassat efter den fakultetens behov. Vid en annan fakultet finns en forskningskoordinator som arbetar med information och omvärldsbevakning till forskare och ledning. På forskargruppsnivå, vid strategiska forskningsområden, centrumbildningar etc. kan det också finnas forskningskoordinatorer som bland annat har i uppdrag att bevaka extern forskningsfinansiering som matchar behoven i gruppen. Forskningservice har ansvar för ett universitetsgemensamt nätverk för forskningsstöd (forskningshandläggare/-koordinatorer, grant managers, forskningskommunikatörer och bibliotekarier som ger stöd till forskning).

Nedan beskrivs avdelningarna Forskningservice, LU Samverkan och LU Innovation.

Forskningservice

Forskningservice ger hjälp och stöd åt forskare, forskargrupper, administratörer och universitets- och områdesledning i frågor om extern forskningsfinansiering, universitetsövergripande forskningskommunikation samt utbildning på forskarnivå. När det gäller forskningsfinansiering ger Forskningservice stöd i stora forskningsanslag som är prioriterade av rektor: EU:s ramprogram för forskning och innovation, amerikanska federala finansiärer samt svenska finansiärer med särskilda krav på central handläggning (framför allt Wallenbergstiftelserna).

Forskningservice primära roll är att vara generalister i förhållande till forskningsområden, och experter i förhållande till extern forskningsfinansiering. Eftersom Forskningservice inte kommenterar det vetenskapliga innehållet i en ansökan är bedömningen att medarbetarna inte behöver vara inriktade inom vissa forskningsområden. Flera medarbetare har bakgrund som forskare, eller utbildning och erfarenhet som till viss del påverkar fördelningen av ansvar för t.ex. de olika delarna i EU:s ramprogram. Medarbetarna ansvarar för olika delprogram, som Marie Curie (MSCA), ERC och forskningsinfrastruktur i pelare ett, klustren i pelare två, EIC-programmet i pelare tre. Uppfattningen är att en sådan uppdelning gör det lättare för medarbetarna att hålla sig uppdaterade på innehåll i utlysningar och bättre kan sprida information inom LU. Det finns alltid en kollega som är "biträdande" för området och som rycker in vid behov. De åtta fakulteternas ledning har utpekade kontaktpersoner inom Forskningservice, vilket gör att kontakterna och samarbetet kan utvecklas över tid.

Forskningservice har 20 medarbetare.

LU Samverkan

LU Samverkan ska vara en väg in till universitetet för regioner, kommuner, näringsliv, intresseorganisationer och forskningsfinansiärer som vill samverka med universitetet i större projekt och satsningar. Avdelningen samlar medarbetare med olika ämnesbakgrund och kompetens inom samverkan, projektledning och kommunikation för att stödja universitetet i utvecklingen av strategiska samarbeten och samverkansplattformar. Förutom några få generalister (jurist, kommunikatör, administratör, controller) är medarbetarna ämnesspecialister, exempelvis inom halvledare, nanomaterial, cirkulära biobaserade processer, biologisk mångfald, kreativa näringar, smarta städer etc.

LU Samverkan hanterar strategisk utbildningssamverkan inom prioriterade områden, där det kan vara allt från tvärvetenskapliga forskarskolor till direkta insatser på företag. När det gäller annan utbildningssamverkan arbetar avdelningen framför allt i uppstartsfasen (exempelvis med branschanalys och behov kopplat med specifikt område). Arbetet utförs på uppdrag av universitetsledningen (vicerektor för samverkan och forskningsinfrastruktur). För att tydliggöra att projektportföljer ligger ute i verksamheten och inte centralt har avdelningen en genomgång av projektportföljerna en gång i månaden med prefekter, dekaner och universitetsledning. LU Samverkan har 30 medarbetare.

LU Innovation

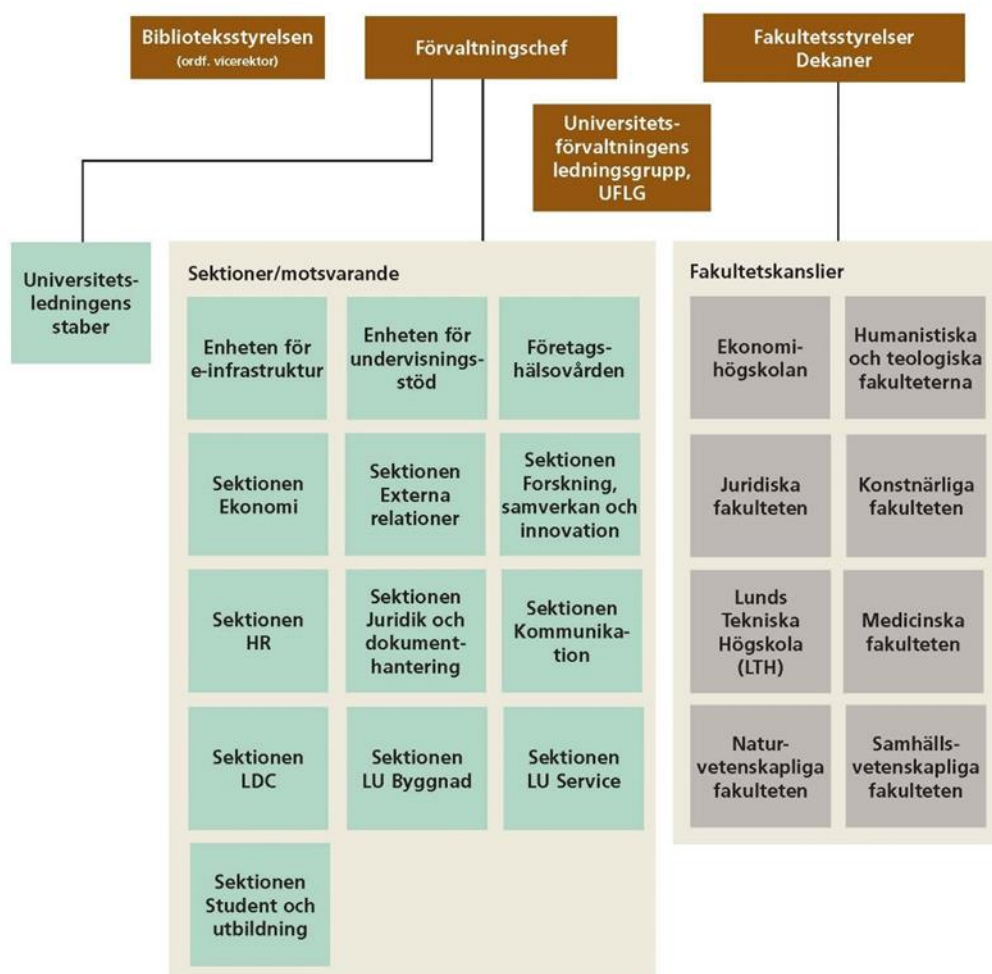
Organisationen består av en myndighetsdel och ett holdingbolag som fungerar som en enhet med ett gemensamt uppdrag och ledning. LU Innovation erbjuder affärsrådgivning (stöd och rådgivning), verifieringsstöd (VFT) samt marknads- och IP Screening (övergripande kartläggning av marknad, konkurrens och patentläge). Tjänsterna är fritt tillgängliga för forskare och studenter vid samtliga fakulteter. LU Innovation flyttade in i sektionen för att ta ett bredare grepp om hela forsknings- och innovationsprocessen och för att utnyttja de samordningsfördelar som finns mellan avdelningarna i sektionen. LU Innovation har 28 medarbetare.

Koordinera internationella samarbeten

I sektionen Externa relationer ingår Avdelningen för internationalisering. Inom avdelningen finns enheten Strategiska partnerskap och nätverk.

Enheten samordnar, handlägger och kvalitetssäkrar universitetsgemensamma internationella partneravtal, projekt och finansieringsprogram relaterade till utbildning och forskning. Den ger strategiskt stöd åt universitetsledningen och stöttar hela universitetet i frågor kring internationalisering, både internationellt och på hemmaplan. Den ger också service och stöd åt områden, institutioner, samt sektioner inom den gemensamma förvaltningen. I detta arbete ingår omvärldsbevakning och information om förutsättningar för internationell mobilitet, utvecklingssamarbete och finansieringskällor. Enheten samordnar också LU:s deltagande i Europauniversitetet EUGLOH och universitetsgemensamma nätverk såsom MIRAI, SASUF, Universitias 21 och SANORD. Enheten har 15 medarbetare.

Organisation, LU:s förvaltning



LU har precis inlett en översyn av förvaltningen. Översynen ska vara klar 30 juni 2023.

7.2 Göteborgs universitet (GU)

I Göteborgs universitets årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter) framgår det att de totala intäkterna för forskning är 4 568 miljoner kronor. 48 procent av dessa utgör de direkta anslagen och 52 procent utgörs av externa medel.

Hantering av strategiska frågor

GU har en forskningsnämnd som är ett beredande och rådgivande organ till rektor. Dess huvudsakliga uppdrag är att behandla strategiska forsknings- och samverkansfrågor, men även att aktivt stödja forskningens internationalisering samt stödja åtgärder som syftar till kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av universitetets forskning. Nämnden ska också verka för effektiv samordning och

utveckling av forskningsinfrastruktur inom universitetet, nationellt och internationellt. Forskningsnämndens ledamöter är företrädare för fakulteterna, utsedda av fakultetsstyrelserna. Därutöver ingår i nämnden en ordförande utsedd av rektor. Nämnden leds 2023 av vicerektor med ansvar för forskningsfrågor. Rektor kan även utse andra personer till nämnden. Studenterna har rätt att vara representerade med tre ledamöter.

Forsknings- och samverkansstöd

Den gemensamma förvaltningen är organiserad i tio enheter, varav en är Forsknings- och innovationskontoret (FIK). Enhetschefen har delegation från rektor att signera forskningsprojekt med Europeiska unionen samt amerikanska federala finansärer.

FIK har formulerat fem övergripande mål:

- Ge stöd för implementering av strategier för forskning och nyttiggörande utifrån GU:s vision, samt universitetets särskilda forsknings- och innovationssatsningar.
- Öka universitetets externa forsknings- och innovationsmedel.
- Säkra och följa upp avtal och avtalshantering, särskilt med avseende på forskningssamarbeten med externa parter.
- Förbättra förutsättningarna för att universitetets forskning och kunskap nyttiggörs på ett för samhället relevant och hållbart sätt.
- Främja en professionell, attraktiv och sammanhållen arbetsmiljö som kännetecknas av delaktighet, hållbarhet och tillit.

Inom FIK finns fyra grupper: Forskningsstöd, Affärsjuridik, Innovation och nyttiggörande samt Ledningsstöd.

Forskningsstöd stöttar forskare under ansökningsfasen och bevakar det nationella och europeiska forskningspolitiska området. Särskilt fokus läggs vid Horizon Europe, amerikanska federala finansärer, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Riksbankens Jubileumsfond samt Stiftelsen för Strategisk Forskning – framtidens forskningsledare. Forskningsstöd ger dessutom stöd för den ekonomiska redovisningen av projekt från det europeiska ramprogrammet och amerikanska federala finansärer. Under forskningsstöd finns även stödet inom EUTOPIA (Europauniversitet).

Affärsjuridik stöttar forsknings- och utbildningsmiljöer med juridiska frågeställningar i samband med externfinansierad forskning och utbildning samt nyttiggörande.

Innovation och nyttiggörande erbjuder stöd till forskare, lärare, studenter eller administratörer när det gäller nyttiggörande av kunskap och forskning.

Ledningsstöd ger universitetsövergripande stöd i policy- och ledningsfrågor, främst när det gäller forskningsstöd, forskningsorganisation och utvärdering.

Något motsvarande forskningsstöd finns inte på fakultetsnivå, med undantag av Sahlgrenska akademien. Enligt avdelningschefen finns en god samverkan och uppdelning mellan FIK och Sahlgrenska akademien, där stödet vid Sahlgrenska akademien främst hanterar nationella utlysningar och FIK hanterar EU och National Institutes of Health (NIH).

FIK har 35 medarbetare.

Koordinera internationella samarbeten

Enheten International Centre är en universitetsgemensam expertfunktion som arbetar både med strategiskt ledningsstöd och handfast stöd till studenter och personal. Bland annat ansvarar enheten för programmet Erasmus+ och de ämnesövergripande utbytesavtalen utanför Europa, och ger stöd i frågor om finansiering av internationella samarbetsprojekt. De koordinerar också universitetets deltagande i universitetsgemensamma nätverk och projekt såsom MIRAI och SASUF. Ansvaret för Europauniversitetet (EUTOPIA) ligger dock på Forsknings- och innovationskontoret (FIK).

7.3 Stockholms universitet (SU)

I Stockholms universitets årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter) framgår det att de totala intäkterna för forskning är 3 640 miljoner kronor. 48 procent av dessa utgör de direkta anslagen och 52 procent utgörs av externa medel.

Hantering av strategiska frågor

Vid SU finns ingen universitetsövergripande forskningsnämnd/råd. Det finns en person (rektorsråd) med operativt ansvar för forskningsinfrastrukturfrågor, som rapporterar direkt till rektor.

Forsknings- och samverkansstöd

Förvaltningen är organiserad i sju avdelningar, därtill finns rektors kansli samt två områdeskanslier och universitetsbiblioteket. En av avdelningarna är Avdelningen för forsknings- och samverkansstöd som har det övergripande målet att säkerställa långsiktigt goda förutsättningar för forskning och samverkan.

Avdelningen för forsknings- och samverkansstöd bistår forskare och institutioner i frågor som rör extern forskningsfinansiering, forskningsinfrastruktur, forskningsetik samt innovation och samverkan. Inom ramen för alla delar av avdelningens uppdrag ges stöd till universitetsledningen i form av underlag och analyser. Avdelningen har organisatoriskt funnits inom universitetsförvaltningen sedan 2011. Från och med 2020 ingår samverkansstöd i avdelningens uppdrag, och avdelningen ansvarar för SU:s centrala samverkansavtal (t.ex. med Dramaten, Stockholms stad och Region Stockholm).

Avdelningschefen har etablerade och regelbundna kontakter med rektor, universitetsdirektör och de tre vicerektorerna för att diskutera och stämma av verksamheten. Prioriteringsdiskussioner och diskussioner om detaljer förs framför allt med vicerektorerna.

När det gäller forskningsfinansiering ges stöd i samband med ansökan om externa forskningsmedel. Avdelningen ger bland annat råd och tips om ansökningsstrategier, möjliga finansiärer och aktuella utlysningar. Vidare granskas forskningsansökningarnas budgetar utifrån finansiärernas krav. Därtill anordnar avdelningen ett antal informationsseminarier i anslutning till större utlysningar. Avdelningens projektekonomer ger stöd kring budgetfrågor innan, under och efter projektets gång. Vid avtalsprocesser förmedlar avdelningen vid behov kontakt med universitetets jurister.

Forskningsrådgivarna har utpekade ansvar för olika finansiärer, exempelvis ERC. De har därutöver ett ämnesmässigt ansvarsområde, med ansvar för olika institutioner. Det innebär alltså att institutionerna har utpekade kontaktpersoner vid avdelningen att vända sig till.

Inom avdelningen finns en etikstödsfunktion dit forskare kan vända sig med frågor eller funderingar som rör forskningsetik, exempelvis etikprövning, etiska riktlinjer, god forskningssed och oredlighet. Etikstödsfunktionen arrangerar regelbundet seminarier och informationsmöten om forskningsetik, och ger även kanslistöd till Rådet för god forskningssed i frågor om vetenskaplig oredlighet.

Sedan uppdraget om samverkan förts till avdelningen håller detta område på att utvecklas. En utgångspunkt är att se över hur arbetet kan ske bortom de organisatoriska stuprören. I frågor som rör samverkan kring utbildning samarbetar avdelningen med fakultetskanslierna, framför allt utbildningsledarna. Innovationsstöd och innovationskontoret finns också inom avdelningens ansvar.

Områdes- och fakultetskanslierna har inget eget forsknings- eller samverkansstöd, utan allt är samlat i den universitetsövergripande avdelningen. Avdelningschefens uppfattning är att den universitetsövergripande funktionen gör att stödet blir innehållsligt bättre, förutom att det är mer resurseffektivt.

Avdelningen har 29 medarbetare, varav den största delen är forskningssekreterare/-handläggare. I övrigt finns bland annat ekonomer, innovationsrådgivare och samverkansrådgivare/-kommunikatör.

Koordinera internationella samarbeten

Rektors kansli omfattar tre sekretariat. Ett av dessa, Ledningssekretariatet, samordnar nätverk med andra lärosäten nationellt och internationellt (bland annat Europauniversitetet CIVIS). Det finns även ett International Office som dock framför allt hanterar studentmobilitet.



7.4 Umeå universitet (UmU)

I Umeå universitets årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter) framgår det att de totala intäkterna för forskning är 2 841 miljoner kronor. 49 procent av dessa utgör de direkta anslagen och 51 procent utgörs av externa medel.

Hantering av strategiska frågor

UmU har ett forskningsstrategiskt råd (FOSTRA) vars uppgift är att initiera och samordna övergripande forskningsstrategiska diskussioner. Rådet ska också följa upp och verka för implementering av universitetets beslutade utbildnings- och forskningsstrategier i de delar som avser forskning, samt ta fram underlag till beslut om framtida forskningsstrategier. Rådet ansvarar för att initiera, utveckla och samordna frågor inom forskning och forskarutbildning, inklusive samverkan och internationalisering inom området. FOSTRA har ett särskilt ansvar för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av forskning och utbildning på forskarnivå.

Rådet består av ansvariga i universitetsledningen för forskning och utbildning på forskarnivå (2 ledamöter), ansvariga i respektive fakultetsledning/läraryhögskolan för forskning och utbildning på forskarnivå (5 ledamöter), studenter (2–3 ledamöter). Prorektor är ordförande i rådet 2023.

Forsknings- och samverkansstöd

Universitetsförvaltningen är organiserad i elva enheter, varav en är Enheten för forskningsstöd och samverkan (FOS). FOS ska fungera som ”en väg in till Umeå universitet för dig som har en idé eller fråga, men inte riktigt vet vem du borde prata med”. I FOS uppdrag ingår också att stödja universitetets innovationsverksamhet genom att tillhandahålla forum där forskare och företag kan mötas, men innovationskontoret är den enhet som framför allt ger innovationsstöd.

Innovationskontoret finns inom ramen för UmU:s holdingbolag. Innovationskontoret ger rådgivning inom innovations- och affärsutveckling, patentering, immaterialrätt, affärsjuridik och finansiering.

Forsknings- och samverkansstödet vid UmU utreds för närvarande av externa utredare. Utredningen ska vara klar i maj 2023.

Enheten för forskningsstöd och samverkan (FOS)

FOS består av två verksamhetsområden: Forskningsstöd och Samverkansstöd.

Forskningsstöd (Research Support Office) stöttar forskare och administrativ personal i frågor som rör forskningsfinansiering, exempelvis när det gäller att sprida information om aktuella utlysningar, hitta passande finansiärer och samarbetspartners, ge skrivstöd i ansökningar eller hjälpa till med projektbudget och revision. I enhetens uppdrag ingår också att ge stöd och informera fakulteter och institutioner om etik i forskningsprocessen. Därutöver stöttar FOS universitetsledningen i forskningsstrategiska frågor genom att tillhandahålla analysunderlag och annat stöd. FOS har även i uppdrag att samordna UmU:s strategiska planering av central och nationell forskningsinfrastruktur.

Samverkansstöd arbetar för att utveckla kontakter, underlätta samarbete och verka för att kunskap kommer till ömsesidig nytta. Stödet kan avse både forskning och utbildning. FOS utvecklar UmU:s strategiska samverkan genom metodutveckling för att stärka samverkanskapaciteten, och i uppdraget ligger att ge underlag och stöd till universitetsledningen i samverkansstrategiska frågor. FOS ska tillhandahålla stöd och informera fakulteter och institutioner om arbetsätt, mötesplatser och modeller för att underlätta samverkan med externa aktörer.

FOS har 26 medarbetare, varav ungefär hälften arbetar med forskningsstöd och hälften med samverkansstöd.

Koordinera internationella samarbeten

Enheten International Office arbetar med universitetsgemensamma frågor inom internationalisering. Enheten ansvarar för att upprätta avtal och underhålla relationer med universitetsövergripande partneruniversitet. Inom enheten finns ansvaret för bland annat MIRAI och SASUF. Enheten har 20 medarbetare.

7.5 Karolinska institutet (KI)

I Karolinska institutets årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter) framgår det att de totala intäkterna för forskning är 6 610 miljoner kronor. 34 procent av dessa utgör de direkta anslagen och 66 procent utgörs av externa medel.

Hantering av strategiska frågor

Kommittén för forskning ger stöd till fakultetsnämnden genom beredning, kvalitetsuppföljning och verkställighet inom området forskning. Kommittén arbetar strategiskt med forskningsfrågor genom att göra speciella satsningar, och genom att organisera och ansvara för sina underorgans verksamhet. Kommittén har ansvar för KI:s forskningsinfrastruktur, centrumbildningar, forskningsnätverk, styrdokument inom forskning och vissa frågor som rör djurskyddsorgan och biosäkerhet. Kommittén leds av vicerektor för forskning.

För forskningsinfrastrukturfrågor finns Infrastrukturnämnden som samordnar resurser och satsningar på forskningsinfrastruktur inom KI i relation till Region Stockholm samt till nationella och internationella initiativ. Nämnden har speciellt ansvar för satsningar vad gäller core-faciliteter och gemensam forskningsapparatur.

Forsknings- och samverkansstöd

Research Support Office (RSO)

KI har en avdelning för forskarstöd (Research Support Office, RSO). RSO tillkom 2021 efter en organisationsförändring där hela verksamhetsstödet centraliserades. I den processen samlades forskarstödet på en avdelning från att tidigare ha varit spritt i organisationen. Utgångspunkten för RSO:s organisation är hur processer för forskningsansökningar och avtal ser ut ur forskarnas perspektiv. RSO innebär att forskarstödet är samlat centralt, eftersom det på institutionsnivå inte finns något forskarstöd utöver ekonomi- och HR-funktioner (KI har ingen fakultetsnivå).

RSO är uppdelad i fyra enheter:

1. Grants office (Finansieringskällor, Aktuella utlysningar, Extern finansiering – rådgivning, stöd och handläggning, Utbildning vid interna processer för större ansökningar, Regelefterlevnad, samordning och signatur av bidragsavtal, konsortieavtal).
2. Grants management office (Ekonomisk uppföljning av pågående EU-, USA- och Sida-projekt, Budgetuppföljning, Projektledning, Revisionssamordning).
3. Compliance & Data office (Forskningsdokumentation, Data- och informationshantering, Rådgivning kring lagar och regler för externa finansierade projekt, ”non-financial compliance”, Kliniska prövningar, etik och personuppgiftshantering, ELN – Elektronisk loggbok.)
4. External engagement office (Näringslivssamverkan – långsiktiga partnerskap med näringslivet, Stöd för hantering av forskningssamarbete, avtalsfrågor, immaterialrätt och andra frågor, Karriärservice för doktorander, postdocs och forskare, Impact: mentorskapsprogram, inspirerande aktiviteter och stöd till

forskare, EIT Health – operativa och strategiska initiativ för nya projekt inom utbildning, innovation och affärsutveckling).

RSO har 48 medarbetare (Grants office: 14, Grants management office: 12, Compliance & Data office: 11, External engagement office: 11).

Det strategiska och administrativa stödet till ledning, fakultetsnämnden, kommittéer och andra beredande och beslutande organ finns inom avdelningen *Fakultetskansliet och internationella relationer*. Inom ramen för sin strategi för forskningsinfrastruktur, där bland annat behovet av enklare kontaktvägar och vägledning för användarna identifierades, utvecklar KI för närvarande en servicefunktion (single point of contact – SPOC) för frågor om forskningsinfrastruktur.

KI Innovations

KI Innovations bedriver KI:s innovationskontor. KI Innovations är ett helägt dotterbolag till KI:s holdingbolag. KI Innovations ger personlig rådgivning, men anordnar även besök hos forskargrupper, inspirationsföreläsningar m.m. De har även ett nära samarbete med den innovationsstödande verksamheten inom Region Stockholm.

Koordinera internationella samarbeten

Inom förvaltningen finns avdelningen Fakultetskansliet och internationella relationer, som inom sig har enheten Internationella kansliet. Internationella kansliet hanterar strategiska och administrativa frågor och ärenden, projektledning, avtalshantering, information och internationell besöks/eventkoordinering på ledningsnivå avseende internationalisering. Ansvaret för europauniversitetet NeurotechEU finns på Internationella kansliet. Internationella kansliet har 15 medarbetare.

7.6 Kungl. Tekniska högskolan (KTH)

I Kungl. Tekniska högskolans årsredovisning för 2022 (Väsentliga uppgifter) framgår det att de totala intäkterna för forskning är 3 719 miljoner kronor. 38 procent av dessa utgör de direkta anslagen och 62 procent utgörs av externa medel.

Hantering av strategiska frågor

Det strategiska ansvaret och prioritering av forsknings- och samverkansfrågor ligger på prorektor (samverkan) respektive vicerektor för forskning. KTH har därutöver ett fakultetsråd med övergripande ansvar för att utveckla kvaliteten i KTH:s utbildning, forskning och samhällssamverkan samt i rekryterings- och befordringsprocesser för läraranställningar. Sju av ledamöterna utses genom val bland lärarna och forskarna. Fakultetsrådet har även tre studentrepresentanter, tre externa ledamöter och tre representanter för arbetstagarorganisationerna.

Forsknings- och samverkansstöd

Verksamhetsstödet vid KTH är indelat i 17 avdelningar, varav 12 är sakavdelningar och 5 är riktade till respektive skola. Två avdelningar inom verksamhetsstödet arbetar med forsknings- och samverkansstöd: Avdelningen för forskningsstöd (RSO) och KTH Innovation.

Avdelningen för forskningsstöd (Research support office, RSO)

Avdelningen för forskningsstöd (Research support office, RSO) erbjuder stöd till KTH:s forskare, ledning och annan personal på KTH. Verksamheten består av rådgivning, utveckling och hantering av extern forskningsfinansiering, donationer, stipendier, projektstöd, kontrakt och avtal samt utveckling av strategiska forskningsinitiativ på KTH och i samverkan med externa partners. RSO bildades 2019 i och med en omorganisation av verksamhetsstödet.

RSO är organiserad i fyra grupper: Affärsjuridik, Development Office, Forskningsfinansiering och Strategiska initiativ. Samverkan ingår i avdelningens uppdrag sedan 2022, från att tidigare ha funnits inom kommunikationsavdelningen. Inom ramen för KTH:s strategiska partnerskap handlar arbetet till stor del om utbildningssamverkan, bland annat frågor om ex-jobb och utbildning för livslångt lärande.

KTH:s forskningsstöd är helt centraliserat. På respektive skola finns enbart budget- och ekonomistöd. Därtill har varje skola en avtalskoordinator som stödjer forskarna i upprättande och granskning av avtal, och som är kontaktpersoner mot RSO. Avtalskoordinatorerna har bland annat utbildats i att tidigt fånga upp frågor som rör säkerhet och exportkontroll.

Enligt arbets- och delegationsordningen ska RSO bland annat:

- Bereda och samordna universitetsövergripande frågor rörande forskning och forskningsfinansiering samt strategier för forskning och forskningsfinansiering.
- Tillhandahålla juridiskt stöd och rådgivning samt genomföra rättslig granskning och förhandling i avtalsrättsliga frågor såsom forskningsavtal och samverkansavtal.
- Ansvara för förvaltning av ärendehanteringssystem för forskningsavtal och stiftelser.
- Bereda och samordna frågor kopplade till centrum inom forskning.
- Stödja, samordna och bereda universitetets arbete med forskningsinfrastruktur.
- Stödja, samordna och bereda universitetets arbete med forskningsplattformar.
- Ge stöd och rådgivning i exportkontrollfrågor samt hantera och förvalta KTH:s exportkontrollprogram.
- Ge stöd och rådgivning i ansökningsprocesser för extern forskningsfinansiering.
- Ge stöd och rådgivning i genomförandet av projekt med extern forskningsfinansiering.
- Omvärldsbevaka och ha kännedom om de för universitetet största forskningsfinansiärerna.
- Handlägga och bereda forskningsavtal som ingås av rektor, prorektor eller vicerektor för forskning.
- Koordinera och bereda medverkan i EIT-KIC, inklusive samordning och erfarenhetsutbyte mellan KIC:ar.
- Samordna EU:s revisioner av forskningsprojekt.
- Stödja och samordna frågor om etikprövning och etiska krav från finansiärer.
- Bereda och samordna frågor om donationer och fundraising.

- Bevaka forskningsrelaterade frågor inom EU, såsom policyarbete, och ge stöd åt universitetets ledning och forskare i sådana frågor samt ge stöd till Stockholm trios representationskontor i Bryssel.
- Utveckla och samordna utbildning för forskningsledare av samverkansinitiativ med stöd av andra funktioner inom verksamhetsstödet.
- Stödja och samordna arbetet med strategiska partnerskap med näringsliv och offentlig sektor.
- Stödja personrörlighet, inom ramen för arbetet med de strategiska partnerskapen och annan samverkan.
- Samordna och följa upp arbetet med att utveckla universitetets samhällsgenomslag.
- Tillhandahålla stöd för arbetslivsanknytning inom utbildning, främst genom exjobbportal och andra insatser som stödjer lärare och forskare.
- Vara universitetets kontaktpunkt för samverkan.

RSO har cirka 50 medarbetare varav ungefär en tredjedel arbetar inom forskningsfinansiering och en tredjedel inom strategiska initiativ.

KTH Innovation

KTH Innovation erbjuder forskare, anställda och studenter ett kostnadsfritt, opartiskt och sekretessbelagt stöd inom de områden som krävs för att ta en idé eller forskningsresultat till innovation. KTH Innovation ger stöd inom affärsutveckling, patent och juridik, finansiering, projektstöd med mera. Enligt arbets- och delegationsordningen ska KTH Innovation bland annat:

- Ansvara för drift och utveckling av innovationskontoret inkl. stödja och samverka med andra lärosäten för innovationsstöd.
- Stödja universitetets ledning, personal och studenter i frågor som rör innovation och nyttiggörande.
- Tillhandahålla stöd till forskare, andra anställda och studenter med innovationsutveckling i tidig fas samt vid kommersialisering av idéer och forskningsresultat (universitetets innovationsstödsprocess).
- Tillhandahålla juridiskt stöd, rådgivning och genomföra rättslig granskning i immaterialrättsliga frågor.
- Stödja och samordna ekosystem för innovationsstöd.

KTH Innovation har 19 medarbetare.

Koordinera internationella samarbeten

Avdelningen för utbildningsstöd (enheten för internationella relationer) har i uppgift att samordna och stödja arbetet med strategiska universitetspartnerskap och universitetets prioriterade regioner samt koordinera arbetet med internationella universitetsnätverk. Avdelningen ska bland annat

- Samordna och stödja arbetet med strategiska universitetspartnerskap och universitetets prioriterade regioner samt koordinera arbetet med internationella universitetsnätverk.
- Koordinera universitetets deltagande inom den europeiska universitetsalliansen UNITE!

8. Nulägesanalys kring behov och kartläggning av nuvarande uppdrag

I utredningsdirektivet ingår att göra en nulägesanalys kring behov och kartläggning av nuvarande uppdrag.

Under kapitel 4 redovisas de olika organisatoriska enheter som i huvudsak arbetar med forsknings- och samverkansstöd. Redovisningen ger vid handen att det är många aktörer som ska bidra till att universitetet når fastställda mål och strategier, se kapitel 2. I många av de intervjuer som genomförts inom ramen för uppdraget framkommer att det är svårt för forskarna och prefekterna, oavsett vetenskapsområde, att veta vart de ska vända sig bortsett från enheten för forskningsstöd vid respektive kansli. Ett undantag är de mer seniora forskarna som sedan länge är etablerade vid universitet och därmed känner ”alla” och på så sätt finner sin väg till rätt stödfunktion.

I det diskussionsunderlag som togs fram 2018 – Ett förstärkt och samordnat forskningsstöd (UFV 2018/693) – konstateras:

”Även slutsatser och rekommendationer från KoF 17 pekar mot behov av organisationsutveckling med betoning på att tydliggöra, stärka och samordna stödet till forskning vid Uppsala universitet. (...) också att det inom utbildningsområdet finns en tydlig organisatorisk förankring med utpekade ansvarsfunktioner (...) som nästan helt saknas som rör forskning och forskningsprojekt. Hanteringen av forskningsfrågorna kännetecknas istället av långtgående decentralisering och personligt istället för organisatoriskt ansvar – även för mycket stora och långsiktiga projekt med styrning som ligger utanför institutionsstrukturen.”

Bilden som beskrivs ovan kvarstår i allt väsentligt även idag baserat på de underlag och de intervjuer som genomförts inom ramen för denna utredning.

Det finns en risk för suboptimering i en organisation om inte tillräckliga ansträngningar görs för att samordna vissa för universitetet viktiga stödfunktioner. Överlapp är lika besvärande och kostsamma som att viktiga frågor faller mellan stolarna och därmed inte hanteras. Ett sådant exempel är att flera seniora forskare från flera vetenskapsområden inte anser att universitet har tillräcklig bra omvärldsbevakning avseende vilka nya krav som kommer att finnas med i kommande utlysningar. De vänder sig istället till andra lärosäten eller institut som är mer proaktiva och därmed kan ge bra förhandsinformation. Det är oklart vilket påverkansarbete Uppsala universitet bedriver nationellt och internationellt i relation till olika forskningsfinansierare.

I det följande fokuseras på några organisatoriska enheter och andra frågeställningar som berör utredningens uppdrag.

8.1 UU Innovation och UU Samverkan

UU Innovation var fram till 2018 en sammanhållen verksamhet. Efter en översyn (UFV 2020/2188) beslutade rektor att dela upp verksamheten i två avdelningar som fortsatt skulle rapportera till rektor - UU Innovation (UUI) och UU Samverkan (UUS). Därefter har ansvaret för de två verksamheterna

flyttats från rektor till universitetsdirektören och sedan 1 januari 2023 är UUI och UUS två avdelningar inom Universitetsförvaltningen (UFV) och under varsitt verksamhetsområde. På oklara grunder är båda avdelningarna ansvariga för Uppsala universitets innovationskontor som också utgör innovationskontor för Högskolan Dalarna och Högskolan i Gävle. För arbetet erhåller UUI 70 procent av de medel som universitetet erhåller enligt regleringsbrev för att bedriva verksamheten och resterande 30 procent erhåller UUS. Framförallt UUI upplever en frustration över det delade ansvaret.

Båda avdelningarna har i sina uppdrag att arbeta för innovation om än med olika betoning. För UUI är uppdraget formulerat att verka för nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap genom stöd för *kommersialisering* och innovation, i syfte att skapa värde för Uppsala universitet och samhället i övrigt. För UUS är uppdraget formulerat att verka för nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap genom stöd för *samverkan* och innovation i syfte att skapa värde för Uppsala universitet och samhället i övrigt. Att båda verksamheterna har ansvar för innovation gör deras uppdrag otydligt för avnämarna inte minst för de som ännu inte haft kontakt med UUI eller UUS.

UUI har ett ansvar att även arbeta med studenter och deras innovation medan UUS inte har någon utbildningskomponent i sitt uppdrag trots att strategiska samverkansprojekt har ett stort mått av utbildning inbyggt i projektet. Erfarenheten är att de flesta strategiska partnerskap, oavsett om de är från offentlig sektor eller från privata näringslivet, har behov av kompetensförsörjning antingen genom ny kompetens eller genom kompetensväxling.

8.1.1 UU Innovation (UUI)

Som redogjorts för under kapitel 7 har några lärosäten som t.ex. KTH låtit innovationsfrågorna utgöra en egen organisatorisk enhet medan andra som Lunds universitet organisatoriskt placerat innovationsfrågorna i den sammanhållna sektionen Forskning, Samverkan och Innovation (FSI). Det finns goda grunder för båda formerna av organisation bland annat att samverkan och innovation hör nära samman och å andra sidan är innovationsdelen relativt skild från förvaltningsjuridik. Istället är det tonvikt på affärsjuridik, rättighetsfrågor, patentskydd och i förkommande fall affärshemligheter.

UUI har tagit fram en idéutvecklingsprocess som utgår från forskarens idé till hur utveckling av idéen skulle kunna se ut för att senare övergå till bland annat att söka i databaser för att ta reda på om idén redan varit aktuell i något annat sammanhang. UUI har också varje vecka s.k. sorteringsmöten för att prioritera bland inkomna idéer, se vidare avsnittet 6.6.2.

8.1.2 UU Samverkan (UUS)

UUS har en relativt stor verksamhet organiserad i två enheter. Deras uppdrag riktar sig till forskare och forskargrupper som vill etablera, utveckla och driva samverkans- och innovationsprojekt. Detta sker exempelvis i form av rådgivning om nyttiggörande genom samverkan, process- och projektledning, samverkansavtal och finansiering. UUS har inte någon kompetens inom utbildningsområdet eftersom de tolkat att det ligger utanför deras uppdrag.

UUS har ökat den externa finansieringen till att 2023 uppgå till 60 procent av verksamhetens finansiering. Utredningen har fått ta del av en lista med projekt som har extern bidragsfinansiering. Listan är grupperad utifrån vad det är för projekt: Strategiska innovationsprogram, Kunskapsspridning, Tillgängliggöra infrastruktur, Regional utveckling och Forskarledda innovationsmiljöer. Vid intervjuer

med forskare, prefekter och akademiska ledare finns det frågetecken kring varifrån UUS får sina uppdrag.

I den förteckning som utredningen erhållit från UUS finns 13 projekt fördelade inom de fem områden som angivits ovan. Flera av projekten har accepterats av chefen för UUS efter förfrågan från andra innovationsaktörer eller efter det att UUS medarbetare blivit kontaktade av forskare eller av forskare som leder konsortium eller av programkontor. I något fall har ledningen för medfarm förordat att UUS åtar sig ett uppdrag och i något annat fall en prefekt efter samråd med rektorsrådet för forskningsinfrastruktur. Två projekt är finansierade av EU:s strukturfondsmedel och initiativen har kommit från såväl rektorsrådet för Campus Gotland som medarbetare vid UUS. I något enstaka fall har rektor eller tidigare prorektor beslutat om att förlägga ett projekt eller en funktion vid UUS. I flertalet av de beskrivna projekten har slutligen chefen för UUS beslutat att åta sig ett uppdrag om ”det ligger väl i linje med UUS:s uppdrag”. En fråga som inställer sig är om UUS hade kunnat säga nej till förfrågningar om uppdrag som kommer från ledningen av ett vetenskapsområde eller från ett rektorsråd.

8.2 Internationalisering

Internationalisering är inte primärt ett uppdrag för denna utredning. Med det sagt är internationalisering per definition en angelägenhet för forskarvärlden och därmed även för en utredning med uppdrag att ge förslag på en kommande organisation för forsknings- och samverkansstöd. Det bör också påpekas att det finns en enhet vid avdelningen för internationalisering, Enheten för globalt samarbete, som berörs av utredningen, se vidare avsnittet 4.9.

Uppsala universitet har idag ingen fastställd internationaliseringsstrategi. Flera av de som intervjuats har givit uttryck för att i avsaknad av en internationell strategi ”springer universitetet på allt”. I början av lärosätens arbete med internationalisering var det legio att springa på allt – idag bör ett stort universitet som Uppsala universitet ha en tydlig internationell strategi inte minst när svåra säkerhetspolitiska frågor finns på dagordningen. I flera intervjuer har det påpekats att rådet för internationalisering inte har ett uppdrag att arbeta strategiskt, se vidare avsnittet 5.4.

En internationell strategi pekar ut färdriktningen för universitetet men hindrar inte forskare och institutioner, under förutsättning att dessa genomlysts säkerhetsmässigt, att ha sina. En internationell strategi kan ta sin utgångspunkt i lärosätets tre nivåer genom att t.ex. diskutera:

- Ledningsnivån – med vilka vill lärosätet mäta sig med eller arbeta strategiskt med?
- Fakultets/vetenskapsområdesnivån – vilka behov finns för att utveckla verksamheten?
- Forskare och institutionsnivån – forskare hittar sina internationella kollegor och möjligen även institutionsledningarna – men frågan måste ställas om dessa är förenliga med de säkerhetspolitiska överväganden som finns på dagordningen?

Avdelningen för internationalisering har i huvudsak uppdrag som berör student- och utbildningsrelaterade frågor så som mobilitet och betalande studenter. Inom avdelningen finns enheten för globalt samarbete som i allt väsentligt arbetar med forskningssamarbeten som till del inkluderar studentsamarbeten, se vidare avsnittet 4.9, samtidigt som enheten för samordnat forskningsstöd också har ett internationellt uppdrag, se vidare avsnittet 4.8.

Enheternas uppdrag inom det internationella området skapar en onödig otydlighet för avnämarna både i organisationen och utanför. Den förklaring på uppdelning inom det internationella området som givits utredningen är att enheten för globalt samarbete i huvudsak arbetar med forskningssamarbeten eller möjligen forskarsamarbeten, och enheten för samordnat forskningsstöd i huvudsak med internationella nätverk för universitetets ledning.

8.2.1 Enheten för globalt samarbete vid avdelningen för internationalisering

I avdelningens verksamhetsplan för 2023 framgår att enheten för globalt samarbete ska samordna och driva internationella projekt och nätverk inom vilka lärare och forskare vid universitetet kan utveckla nya kompetenser och metoder samt internationella samarbeten inom utbildning och forskning. Enheten för globalt samarbete ger kvalificerat stöd till kärnverksamheten och universitetsledningen och ansvarar för att söka externa medel till verksamheter och målgrupper.

Ett exempel på samarbete som enheten ansvarar för är SASUF (South Africa –Sweden University Forum) som är ett omfattande samarbete med Sydafrika. En akademisk ledare är utpekad och projektledaren finns vid enheten. Samarbetet vänder sig direkt till en rad forskare vid universitetet medan vetenskapsområdenas ledningar inte är direkt involverade.

Forskare som kontaktar enheten för att delta i nätverk får stöd för det. Det förefaller vara en verksamhet som styrs underifrån.

8.2.2 Enheten för samordnat forskningsstöd vid planeringsavdelningen

Enhetens uppdrag är, inom det internationella området, att ge universitetsövergripande stöd i EU-relaterade frågor avseende kvalificerad bevakning, rådgivning, nätverksbyggande och policyarbete, inklusive The Guild. Härutöver hamnar andra frågor på enheten som är rent forskarstöd som t.ex. Nagoyaprotokollet som i sak kanske inte är omfattande men som ändå bidrar till en otydlighet i organisationen.

Det är inte ovanligt att centrala funktioner får ta ansvar för frågor som är svårplacerade och egentligen inte ingår i uppdraget men där det föreligger ett behov av att någon tar ansvar.

8.3 Unga forskare och nyanställda etablerade forskare

Seniora forskare vid vetenskapsområdena som varit länge vid Uppsala universitet har givit uttryck för att de hittar vägen till det forsknings- eller samverkansstöd de har behov av. Det beror inte på att det finns en särskild systematik i stödet utan därför att de har god personkännedom och har kunskap om vilket stöd olika organisatoriska enheter kan erbjuda. Personkännedomen blir särskilt viktig eftersom en del uppdrag i stödorganisationen följer personen och inte de olika organisatoriska enheternas uppdrag eller mandat.

De seniora forskare som intervjuats som länge haft sin verksamhet vid Uppsala universitet har dock uttryckt undran över hur de yngre forskarna ska kunna få ett bra forsknings- och samverkansstöd när de saknar den personkännedom som etablerade forskare vid universitetet har. En annan grupp som bör nämnas i detta sammanhang är etablerade forskare som är relativt nyanställda vid universitetet. De har givit uttryck för att det är svårt att förstå hur forsknings- och samverkansstödet är organiserat. De har inte heller någon personkännedom att falla tillbaka på.

Baserat på de seniora forskarnas undrande över hur de yngre forskarna hittar sitt stöd har utredningen haft kontakt med Junior Faculty, se vidare avsnittet 6.2. Bilden Junior Faculty ger bekräftat att unga forskare har en stor utmaning att hitta rätt i den organisation för forsknings- och samverkansstöd som universitetet har.

8.4 Tvär- och mångvetenskap

Det är framför allt de seniora forskarna från samtliga vetenskapsområden som lyft utmaningarna med att bedriva tvär- och mångvetenskaplig forskning. Forskare inom humsam, både seniora och juniora, som är förtrogna med Circus har fått bra stöd därifrån. Circus ska vara ett stöd för hela universitetet men i de samtal som genomförts har inte forskare från andra vetenskapsområden lyft möjligheten till stöd därifrån.

Ledningen för medfarn menar att det är svårt att söka externa forskningsbidrag för tvär- och mångvetenskap och ledningen för teknat menar att de redan bedriver tvär- och mångvetenskap men i svaret på följdfrågan avses enbart mångvetenskap inom det egna vetenskapsområdet. Ledningen för humsam anser att tvär- och mångvetenskap är av stor vikt för vetenskapsområdet och att det borde utvecklas mer.

I direktivet till Uppsala universitets forskningsutvärdering KoF24 (UFV 2022/1003) anges att tvär- och mångvetenskap är ett av två prioriterade områden i utvärderingen:

”(Panel 2) Universitetets bredd beskrivs ofta som en inte fullt utnyttjad tillgång. För att utveckla universitetet tvär- och mångvetenskapligt behöver förutsättningar för detta belysas.”

8.5 Säkerhetsfrågor

Under det senaste året har media visat ett ökat intresse för de forskningssamarbeten och forskarutbyten som svenska lärosäten bedriver med vissa länder. Utredaren har i sitt tidigare uppdrag som generaldirektör tagit del av vilka länder dåvarande chefen för Säpo varnade för dvs. Iran, Kina och Ryssland. Det ökade mediala intresset nu är framför allt kopplat till det nya säkerhetspolitiska läge som uppstod när Ryssland invaderade Ukraina den 24 februari 2022. Den mediala bevakningen har framförallt legat på forskningsresultat som kan leda till produkter med dubbla användningsområden Uppsala universitet är ett av de lärosäten som ofta förekommit i artiklarna. I de svar som företrädare för universitetet givit på medias frågor har dessa visat prov på att ledningen förstår och hanterar området på ett, utifrån givna förutsättningar, rationellt sätt.

Utbildningsminister Mats Persson har under april månad givit uttryck för regeringens uppfattning om hur det säkerhetspolitiska läget som världen befinner sig ska ta sig i uttryck i styrelserna för landets lärosäten. Utbildningsministern gjorde det först i en artikel i Svenska Dagbladet den 16 april 2023 och därefter genom att besluta, fyra dagar före mandatperiodens inledning, om en förkortad mandatperiod. Skälet utbildningsministern anger är att det pågår ett beredningsarbete på Utbildningsdepartementet för att se över kriterierna för vilka kompetenser som ska finnas i lärosätenas styrelser.

Utbildningsministern vill inte föregripa beredningsarbetet som pågår ”...men det är klart att det kan handla om personer som har egen forskarerfarenhet inom säkerhetspolitiska frågor...” Beslutet har väckt stor ilska och oro i hela högskolesverige. Till detta ska läggas att finansminister Elisabeth Svantesson, på en fråga i riksdagen, givit ett annat svar som mer handlar om att regeringen måste få bättre kunskap om vilka som sitter i lärosätenas styrelser och att det därför var nödvändigt att korta innevarande mandatperiod.

I det här sammanhang tas utbildningsministerns svar på skälet till en förkortad mandatperiod för lärosätenas externa ledamöter upp eftersom det berör säkerhetspolitiska frågor som att forskningsresultat använts för militära syften.

8.5.1 Fyra forskningsområden som kräver särskilda åtgärder

Säkerhetschefen vid Uppsala universitet har angivit fyra forskningsområden som kräver särskilda åtgärder.

Forskning med koppling till Säkerhetsskyddslagen (2018:585)

Rektor utsåg den 1 mars 2022 säkerhetschefen till uppdraget som myndighetens säkerhetsskyddschef med en tydlig delegation att planera och leda säkerhetsskyddsarbetet inom universitetet. Det första steget i uppdraget är att genomföra en säkerhetsskyddsanalys som syftar till att analysera om Uppsala universitet bedriver säkerhetskänslig verksamhet. Med säkerhetskänslig verksamhet menas att om den röjs till annan part kommer det att påverka Sveriges säkerhet. Det finns olika sekretessklasser och lagstiftning som reglerar området. I det fall säkerhetskänslig verksamhet identifieras ska en säkerhetsskyddsplan upprättas där åtgärder beskrivs för att skydda identifierad verksamhet. Det görs utifrån tre perspektiv – informationssäkerhet, fysisk säkerhet och personal säkerhet. I maj 2022 anmälde säkerhetsskyddschefen att myndigheten bedriver säkerhetskänslig verksamhet. Framöver har forskare ett ansvar i att bedöma om deras forskning faller under aktuell lagstiftning. Kompetens inom detta område är för tillfället relativt låg på forskarnivå, och utbildning och stöd behövs fortsatt.

Forskning med koppling till krigsmateriel

Säkerhetskänslig verksamhet har ofta en koppling till uppdragsforskning med inriktning mot aktörer med ett verksamhetsområde med koppling till försvarssektorn. I det fall säkerhetskänslig verksamhet identifieras behöver en analys göras avseende utveckling av krigsmateriel. Om så är fallet är det en tillståndspliktig verksamhet som behöver godkännas av Inspektionen för strategiska produkter (ISP) innan forskningsprojektet påbörjas. Stöd i denna process ges av säkerhetsavdelningen.

Forskning med koppling till produkter med dubbla användningsområden

Produkter med dubbla användningsområden är produkter eller teknik/kunskap som kan användas både för civila som militära ändamål, ett exempel är drönare. Forskare ansvarar för att säkerställa att de kan klassificera sina produkter och sina forskningsresultat enligt EU:s förordning (2021/821) kring produkter med dubbla användningsområden. Det saknas systematik inom området och det råder brist både på kunskap och resurser att hantera området. Idag har universitetet en medarbetare som kan ge visst stöd till forskarna.

Forskning som kräver exportkontroll

De eventuella produkter eller teknik som klassificeras enligt gällande lagstiftning skall vid export utanför EU och före exporten erhålla ett exporttillstånd via ISP. Säkerhetsavdelningen ger stöd i detta arbete men det saknas personella resurser för en utökad och mera systematisk hantering av frågan. I båda ovanstående processerna saknas även en närhet till forskarna vilket utgör ett stort hinder.

Processen

Säkerhetsavdelningen kontaktas när juridiska avdelningen identifierar ett avtal där risk för säkerhetsskydd, tillståndspliktig verksamhet med produkter med dubbla användningsområden eller krigsmateriel föreligger. Ofta är det första gången dessa frågor blir aktuella för ansvariga i forskningsprojektet. Det kan innebära att mycket arbete redan lagts ner i projektet och att projektupplägget redan fastställts tillsammans med samverkansparten. Ibland är det svårt att hantera säkerhetsskydd och exportkontroll i det stadiet. Det kan innebära att projekt måste läggas ner eller omarbetas med förseningar och ökade kostnader som följd. Ibland kontaktas säkerhetsavdelningen av enskilda forskare som förstår exportkontroll och vill ha vägledning i pågående eller planerad verksamhet. Även juridiska avdelningen anser att de ofta kommer in för sent i granskningen av olika avtal, se vidare avsnittet 8.6.1.

8.5.2 Säkerhetsverksamhet vid Uppsala universitet

Uppsala universitet har ett omfattande säkerhetsarbete och säkerhetsavdelningen samverkar kring forskningsfrågor i huvudsak med forskningsrådgivare inom teknat, men även medfarm och humsam kommer att få liknande utbildning och stöd. Vidare har säkerhetsavdelningen tät samverkan med juridiska avdelningen för att säkerställa och stödja forskarna i att avtal även granskas ur ett säkerhetsperspektiv. Säkerhetsavdelningen har även ett intresse i frågor kring forskningsinfrastrukturen främst med koppling till informationssäkerhet och den tekniska utvecklingen som går mot nyttjande av molntjänster. Säkerhetsavdelningen beskrivs i avsnittet 4.11.

8.6 Några övriga kommentarer

Under intervjuerna har det framkommit frågor och kommentarer kring vissa avdelningar vid Universitetsförvaltningen avseende deras uppdrag. Mot bakgrund av det har utredningen valt att träffa några av dessa chefer. I huvudsak bygger kommentarerna på missförstånd om verksamhetens uppdrag eller mandat. Det kan vara av betydelse att än tydligare kommunicera avdelningarnas uppdrag.

Avdelningen för ekonomi och upphandling har inte ingått i utredningen och väldigt få kommentarer har lämnats kring deras uppdrag. Institutionsekonomerna som får goda vitsord av forskare och prefekter förefaller att ha god kontakt med sina kollegor på avdelningen för ekonomi och upphandling, och den kontakten sköts utan att kanslierna behöver vara involverade.

8.6.1 Juridiska avdelningen (JU)

De allra flesta som intervjuats har en positiv syn på det stöd som erhålls från juridiska avdelningen (JU). De anses professionella och kunniga och ger bra råd och rekommendationer i olika avtalsammanhang. Majoriteten av de prefekter som intervjuats skriver inte på avtal som inte först granskats av juristerna vilket ibland vållar irritation hos forskarna, en irritation som kan gå ut över juristerna särskilt om granskningen drar ut på tiden. JU menar å sin sida att ibland tar

granskningsarbetet av avtal mer tid därför att materialet som tillställts dem är ofullständigt och kompletteringar behöver begäras in. Ibland är avtalen till sin karaktär komplicerade och JU borde kommit in tidigare i processen. JU konstaterar att de institutioner som har en välfungerande administration gör ledtiderna kortare eftersom ett bra förarbete har kunnat genomföras på institutionen.

Det missförstånd som finns bland framför allt forskare och kanske någon prefekt är att de uppfattar att JU ska ge ett klart besked om ett avtal (ja eller nej) och ibland uppfattar forskarna att JU givit ett klart nej och att avtalet därmed gått om intet. Juristernas uppgift är att ge råd och rekommendationer till beslutsfattaren och inte att döma av i sak.

8.6.2 Kommunikationsavdelningen (KOM)

De flesta som intervjuats har inte kommenterat kommunikationsavdelningen (KOM) och det arbete som bedrivs där. Dock har det vid något tillfälle framställts från befattningshavare relativt centralt placerad att KOM bara har i uppdrag att arbeta med studentrekrytering och andra studentrelaterade frågor och inte med forskningskommunikation. Det har också framställts att externwebben inte innehåller viktig information t.ex. forskarhandboken eller att enhetschefer inte får beskriva sina verksamheter på internwebben.

KOM menar att hela pressfunktionen arbetar med forskningskommunikation och att medarbetarna ger mycket rådgivning till forskare avseende presentationer och bilder. KOM föreslår även aktiviteter m.m. för att underlätta för forskarna att nå ut med sin forskning.

Forskningskommunikation är en central del av kommunikationsverksamheten för ett stort universitet och att det kanske inte uttalas lika ofta som arbetet med t.ex. studentrekrytering.

9. Omvärldsspaning

Utredningen har tagit del av hur andra stora universitet i Sverige organiserar sitt forskningsstöd eller som det ibland benämns forskarstöd. Det är både flerfakultetsuniversitet som liknar Uppsala universitet och två enfakultetsuniversitet, Karolinska institutet (KI) och Kungl. Tekniska högskolan (KTH), se vidare kapitel 7, som ingår i underlaget. Utredningen har också tagit del av den utvärdering som på uppdrag av Rådet för forskning gjordes av enheten för samordnat forskningsstöd.

De lärosäten som ingår i underlaget är olika till sin karaktär och ändå finns det nästan genomgående en eller två minsta gemensamma nämnare. Det finns vanligen en inom universitetsförvaltningen centralt placerad avdelning eller motsvarande som samordnar forskar- eller forskningsstödet. Det finns också vanligen en person på ledande position som har det övergripande ansvaret för lärosätets forskningsprofil. Denna funktion kan representera lärosätet nationellt och internationellt när det gäller forskningsfrågor. I flera fall finns också en forskningsnämnd eller motsvarande som diskuterar lärosätets forskningsprofil och andra för lärosätet viktiga forskningsövergripande frågor.

Lunds universitet har under cirka tio år haft en för universitetet gemensam sektionen Forskning, samverkan och innovation (FSI). Vid Göteborgs universitet har det centrala forskningsstödet kompletterats med forskningsstöd på två fakulteter, naturvetenskapliga fakulteten och Sahlgrenska akademien, se avsnittet 7.2. KI har valt att kalla sin avdelning för forskarstöd och det läggs stor vikt vid själva processen, se avsnittet 7.5. KTH har valt att lägga innovationsfrågorna i en egen avdelning men har i övrigt samlat allt forsknings- och samverkansstöd i Avdelningen för forskningsstöd, se avsnittet 7.6.

I samtal med rektor för Stockholms universitet, ett universitet som oftast uppfattas som relativt decentraliserat, får utredaren en tydlig uppfattning att den gemensamma Avdelningen för forsknings- och samverkansstöd har ett brett stöd bland forskarna och institutionerna på universitetet. De flesta institutioner har därför valt att inte lägga egna resurser på ett institutionsbaserat forskningsstöd, se avsnittet 7.3.

Uppsala universitet har valt en annan modell – dvs. att låta olika delar av universitetsförvaltningen ta ansvar för olika delar av forsknings- och samverkansstödet. Den uppdelning som universitetet valt förefaller leda till en suboptimering och mycket tid måste läggas på samordning. Tidigare fanns en sammanhållen funktion med EU-koordinatorer som ansågs framgångsrika. Av för utredningen okända skäl upplöstes denna organisation och EU-koordinatorerna finns istället i fyra olika organisatoriska enheter. Uppdelning leder till mycket tidskrävande samordning som inte är resurseffektivt.

Universitetet är också organiserat i vetenskapsområden som ger intrycket av att Uppsala universitet inte är ett universitet utan snarare tre eller fyra. Vetenskapsområden användes, fram till slutet på 00-talet, som fördelningskanal för de av regering och riksdag beslutade forskningsanslagen. Utöver det fanns också posten ”övrigt”. Flera som utredningen haft kontakt med anser att universitetets vetenskapsområden cementerar forskningsverksamheten i tre avgränsade områden och den potential som universitetet har som bredduniversitet uteblir.

Det är inte bara personer på universitet som påpekat att Uppsala universitet ofta representeras av fyra personer vid olika nationella möten. Det har också flera av de lärosäten som utredningen haft kontakt med noterat. Ett upplägg som inte heller lever upp till lärosätets ambitioner om resurseffektivitet.

*Ett diskussionsunderlag utfört vid Universitetsförvaltningen 2022*²

Utredningen har också tagit del av det diskussionsunderlag som enheten för samordnat forskningsstöd fick i av Rådet för forskning att genomföra. Uppdraget som gavs var att genomföra en fördjupad analys som innefattade en jämförelse av hur andra universitet i Sverige och på kontinenten arbetar med EU-finansiering. Texten nedan är hämtad från diskussionsunderlaget:

Åtta universitet valdes ut: Chalmers tekniska högskola, Lunds universitet, Stockholms universitet, Radboud (NL), Ghent (BE), Groningen (NL), Aarhus (DK) och Galway (IE). Urvalet baserades enligt rapporten på två kriterier

- 1) det fanns en etablerad kontakt vid universitetens forskningsstöd
- 2) universitetet hade förbättrat sin placering på Horisont 2020s rankinglista jämfört med sjunde ramprogramprogrammet (FP7) eller avancerat i Horisont 2020 rankingen.

Studien konstaterar att alla de intervjuade universiteten har sin egen unika struktur för forskningsstöd vilket gör det svårt att göra exakta jämförelser. Följande observationer görs bland annat i studien:

- Samtliga universitet har en central forskningsstödsfunktion (dock med olika bemanningsgrad från 3 personer till 30 FTE). Vid många lärosäten kompletteras den centrala funktionen med forskningsrådgivare nära forskarna, på fakultets eller institutionsnivå.
- Specialisering av forskningsrådgivare t.ex. dedicerade team som t.ex. rådgivare specialiserade på specifika tematiska områden.

Gemensamt för flera av de intervjuade lärosätena är att de genomgår eller har nyligen genomfört någon form av omorganisation som t.ex. ny struktur, reviderat uppdraget utifrån en EU-strategi.

Orsakerna till omorganisering varierade men kan sammanfattas enligt rapporten enligt följande:

- strukturera arbetet för de olika funktioner som ingår i en effektiv stödfunktion,
- precisera uppdraget för öka antalet EU-projekt, öka inkomsterna från EU, stödja den forskning som lärosätena prioriterar etc,
- flexibel organisering av stödet, för att bättre utnyttja den spridda kompetens som finns inom främst lärosätenas administration t.ex. ekonomi, juridik, genderkompetens, forskningsdatahantering,
- kompetensförstärkning i projektledning (viktigt om lärosätena vill öka antalet koordinatörer),
- utveckla samarbetet med funktion vid lärosätena som har hand om externa relationer (Technology Transfer Office/ Innovationsverksamhet) för att bättre utnyttja kompetensen för Impact och hanteringen av IPR,
- struktur anpassad till att öka antalet samarbetsprojekt, pelare 2.

² A study of Research Support Offices in a selection of European universities August 2022 och Sammanfattning från intervjuerna med forskningsstödsfunktioner vid lärosäten (UFV 2023/431).

I rapporten står vidare att intresset bland universiteten för samverkansprojekt hänger ihop med att budgeten för samverkansprojekt kraftigt ökat i förhållande till den budget som tilldelats ERC.

”Dessutom är beviljandegraden för samverkansprojekt avsevärt högre än för ERC; för Uppsala universitet i H2020 22 procent vs 13 procent för ERC. Trots att den totala budgeten i det nya ramprogrammet ökar med drygt 20 procent ligger ERC-delen i absoluta tal kvar på samma nivå som den var i det förra ramprogrammet.

Det finns en vilja vid flera universitet att skapa en struktur för att stödja ansökningar där universitetet är koordinator för samverkansprojekt vilket omorganisationen och resursförstärkningarna som nyligen genomförts vid Ghent University och Stockholms universitet är goda exempel på. Vissa universitet ger också finansiellt stöd till och/eller kompetensutveckling för forskare som väljer att ta rollen som projektkoordinatorer. Vid vissa av universiteten har administrativa projektledare rekryterats, i den centrala stödfunktionen eller på institutionsnivå.

De flesta lärosätena satsar särskilda resurser för ansökningar till t.ex. ERC. Många använder sig av externa konsulter för att skriva bra ansökningar och har interna träningskurser med utbildning bland annat intervju träning och presentationsteknik. I övrigt används konsulter i varierande grad under ansökningsfasen och för t.ex. kurser, workshops, utbildning och skrivbyråer. Finansieringen sker centralt, på institutionsnivå eller via projektbudgeten.

- Flera lärosäten planerar att inrätta ett ”Compliance office” som en form av kvalitetskontroll som kan avse t.ex. Open Science och etik.
- En annan avgörande framgångsfaktor hos de intervjuade lärosätena är relationen och dialogen mellan ledningen, stödverksamheten och kärnverksamheten. De mest framgångsrika universiteterna har en levande dialog och ett tydligt stöd från ledningen. Vid flera lärosäten är det en vicerektor eller motsvarande för forskning som forskningsstödsfunktionen har en dialog med. En tydlig organisation har varit till hjälp för de universitet som varit mest framgångsrika att erhålla externa medel. Närheten, relationen och tilliten mellan ledningen, stödverksamheten och kärnverksamheten är en framgångsfaktor. Stockholms universitet är ett tydligt svenskt exempel på det.
- Slutligen konstateras i utvärderingen att antalet anställda inom stödfunktionen inte varit en avgörande framgångsfaktor för de universitet som intervjuats. Det är snarare kvaliteten på arbetssätten och hur lärosätet använt resurserna som varit avgörande.

Forskningsstödet vid de universitet som ingått i studien är till stora delar utformat för att stödja enskilda forskare som främst är intresserade av att söka ERC-bidrag. ERC, som alla universitet satsar på. Det som däremot är unikt för EU:s ramprogram är finansieringen av samarbetsprojekt och den underliggande idén om en *gemensam marknad* för forskning, i analogi med den gemensamma marknaden och fria rörligheten för finanser, varor och tjänster. Få forskningsfinansiärer på nationell nivå finansierar deltagande från andra länder. Möjligheten att dela och få tillgång till den främsta kompetensen, utrustningen, infrastrukturen och andra faciliteter samt få tillgång till ett

bredare dataunderlag borde vara något som lockar varje forskare står vidare i denna utvärdering. En ansökan till ett samarbetsprojekt bedöms på tre kriterier: excellens, genomförande och den effekt projektets utfall kan få på det omgivande samhället.”

Högskolelag och högskoleförordning

Avslutningsvis bör det påpekas att enligt högskolelagen (1992:1434) ska högre utbildning vila på vetenskaplig eller konstnärlig grund samt på beprövad erfarenhet (1 kap. 2 §) och utan ett starkt samband mellan utbildning och forskning begränsas möjligheterna att utveckla forskningsexcellens. Den nuvarande bestämmelsen i högskolelagen om samverkan (1 kap. 2 § andra stycket) är mer omfattande än tidigare lydelse och innebär att högskolorna dels ska samverka med det omgivande samhället för ömsesidigt utbyte, dels ska verka för att den kunskap och kompetens som finns vid högskolan kommer samhället till nytta (1 kap. 3 §). Verksamheten ska bedrivas så att det finns ett nära samband mellan forskning och utbildning. För att stödja den akademiska verksamheten att uppfylla högskolelagens högt ställda krav bör även verksamhetsstödet organiseras på sådant sätt att det finns ett nära samband mellan utbildning, forskning och samverkan.

10. Långsiktig målbild för forsknings- och samverkansstödet

Enligt direktivet ska utredningen ta fram en långsiktig målbild för forsknings- och samverkansstödet vid Uppsala universitet. Målbilden som formulerats nedan bygger på Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641) som redovisas under avsnittet 2.

Målbilden tar sin utgångspunkt i den utmaning som det svenska högskolesystemet har – högre utbildning och forskning glider allt mer isär trots att högre utbildning enligt högskolelagen (1992:1434) ska vila på vetenskaplig eller konstnärlig grund samt på beprövad erfarenhet (1 kap. 2 §), se vidare sista stycket under kapitel 9.

För att stärka förmågan att attrahera prestigefyllda bidrag i internationell konkurrens, som är ett led i universitetets strategi att utveckla forskningsexcellens, bör forskningsstödet organiseras på ett sådant sätt att målet kan uppnås. Det samma gäller den gränsöverskridande forskningen. Det finns olika uppfattningar om vikten av den tvär- och mångvetenskapliga forskningen inom lärosätet. Från ett stort mått av engagemang från seniora forskare inom samtliga vetenskapsområden till mer tveksamhet kring den gränsöverskridande forskningens betydelse bland företrädare för vetenskapsområdenas ledningsnivå. För att uppnå målet i strategin och för att möta de förväntningar som finns bland forskare måste frågan ges utrymme för fördjupad diskussion i universitetets ledning. Därefter måste beslut fattas om åtgärder för att nå målet.

Samgåendet mellan Uppsala universitet och Högskolan på Gotland skulle bland annat stärka forskningsanknytningen av verksamheten på Campus Gotland. För att Campus Gotland ska nå sin fulla potential behöver Uppsala universitet skaffa sig ökad kunskap och kompetens om de europeiska struktur- och investeringsfonderna där EU:s regionala utvecklingsfond sannolikt passar verksamheten på Campus Gotland bäst.

Strategin omfattar också behovet av att samordna och kraftsamla universitetets resurser. Det uttrycks också i universitetsförvaltningens plan (UFV 2020/1282), se vidare kapitel 2, med den övergripande målsättningen att verksamhetsstödet ska vara samordnat, effektivt och kvalitetsstärkande. För att uppnå såväl strategin som målsättningen i UFV:s plan behöver universitetets forsknings- och samverkansstöd reorganiseras för att bli mer optimalt, möjliggöra kraftsamling och hantering av centrala frågor och därigenom nå strategins uppställda mål.

11. Framåtsyftande förslag och rekommendationer

Den modell som Uppsala universitet valt avseende organisation av forsknings- och samverkansstödet, se vidare kapitel 4, leder till uppenbara risker för suboptimering, överlapp eller att viktiga frågor faller mellan stolarna och därmed inte hanteras alls. Det framgår också i ett flertal av de intervjuer som genomförts inom ramen för utredningen att upplägget är tidskrävande och ineffektivt. Tid är pengar. Det som också påpekas av många informanter är att Uppsala universitet blir reaktivt istället för proaktivt i forsknings- och samverkansfrågor där universitetet borde ha en framskjuten position i relation till forskningsfinansiärer nationellt och internationellt. Som framgår av kapitel 7 har de flesta av de universitet som utredningen studerat en sammanhållen universitetsgemensam stödfunktion för forskning och samverkan som också kan inkludera utbildningssamverkan med det omgivande samhället och innovationsfrågor.

Det kan också konstateras att dagens organisation inte lever upp till de högt ställda mål som finns i universitetets *Mål och strategier för Uppsala universitet*. Exempel på sådana mål är att universitetet vill stärka den gränsöverskridande och utmaningsdrivna forskningen, samordna och kraftsamla universitetets resurser och utnyttja potentialen vid Campus Gotland. Inte heller den plan som universitetsförvaltningen (UFV) fastställt för att nå universitetets mål och strategier kommer att kunna nås med dagens organisering av forsknings- och samverkansstödet. Det avser bland annat ansvars- och arbetsfördelning och att samordna stödet rörande universitetsövergripande forskning och utbildning, se vidare kapitel 2.

I det diskussionsunderlag som togs fram 2018 (UFV 2018/693) görs i huvudsak samma konstaterande som i denna utredning. Där konstateras att Uppsala universitet inte tagit sig an slutsatser och rekommendationer från KoF17 avseende organisationsutveckling. Där betonades att stödet till forskning måste tydliggöras, stärkas och samordnas, se vidare kapitel 8.

Förslagen och rekommendationerna nedan utgår i första hand från uppdraget så som det är formulerat i direktivet dvs. de avdelningar inom UFV som tillhandahåller stöd inom forskning och samverkan. Dispositionen av kapitel 11 följer i huvudsak hur direktivet är formulerat. I första hand ska utredningen omfatta det forsknings- och samverkansstöd som ges vid UU Samverkan och UU Innovation samt berörda delar vid områdeskansliet för teknat, områdeskansliet för humsam, områdeskansliet för medfarm, planeringsavdelningen samt avdelningen för internationalisering. De fyra områden som pekas ut i direktivet är samverkan, innovation, extern forskningsfinansiering och forskningsinfrastruktur. Utredningen har tagit del av direktiven till KoF24 (UFV 2022/1003) i vilket framgår att särskilt två universitetsgemensamma teman ska utvärderas: forskningsinfrastruktur och tvär- och mångvetenskap, två områden som också berör denna utredning.

Huvudförslagen lämnas under avsnitten 11.8 och 11.9. Förslagen under avsnitten 11.1 till och med 11.7 leder fram till huvudförslaget men innehåller också förslag som utredaren föreslår bör genomföras för att renodla andra funktioner vid universitetet, som t.ex. den internationella verksamheten.

11.1 Samverkan

Idag ger inte samverkansstödet vid universitetet de förutsättningar som strategins första mål betonar: att sambandet mellan utbildning och forskning ska stärkas. Uppsala universitet har goda förutsättningar att nå målet men samverkansstödet understödjer inte det. Strategin betonar också att samverkan ska vara en integrerad del av utbildning och forskning och därför måste samverkansstödet omfatta båda delarna.

Utredaren föreslår

Förslag 1

Verksamheten i UU Samverkan (UUS) ges ett nytt uppdrag som inkluderar utbildning.

Förslag 2

Rådet för samverkan avvecklas, se även förslag 22, och beslut om verifieringsmedlen för samverkan (VFS) fattas framgent på det sätt som rektor beslutar.

Förslag 3

UUS delansvar för Innovationskontoret avvecklas, se även förslag 6.

Förslag 4

UUS framtida organisatoriska hemvist framgår av förslag 25.

11.2 Innovation och Innovationskontoret

I kapitel 7 redovisas de universitet om utgjort underlag för utredningen kring val av modeller för innovationsverksamhetens organisering. KTH har valt att lägga innovationsverksamheten i en egen avdelning, KTH Innovation, medan andra har lagt samman innovationsverksamheten med övrigt forsknings- och samverkansstöd. Den juridik som finns inom innovationsverksamheten skiljer sig från den förvaltningsjuridik som i övrigt finns inom universitetet. Det kan också handla om affärshemligheter eller motsvarande som bättre omhändertas i en egen organisatorisk enhet.

Utredaren föreslår

Förslag 5

UU Innovation (UUI) kvarstår som egen avdelning under verksamhetsområdet Juridik, HR och säkerhet.

Förslag 6

UUI ges helhetsansvaret för Innovationskontoret, se även förslag 3.

11.3 Stödet vid externa forskningsansökningar

Alla vetenskapsområdena har beslutat om vilka externa forskningsfinansiärer de tillhandahåller forskarstöd till. Dessa prioriteringar är inte kända bland de prefekter och forskare som utredningen träffat. Det leder till olika förväntningar som skapar onödig frustration.

Flera forskare anser att de fått bra stöd till sina EU-ansökningar och det finns också andra som intervjuats som anser att EU-stödet fungerar bra. De som är ansvariga chefer för EU-koordinatorerna anger att det fungerar relativt väl därför att EU-koordinatorerna är kunniga och kompetenta men att det föreligger behov av samordning och möten flera gånger i veckan. Det blir både dyrt och ineffektivt och lever inte upp till universitetets mål om resurseffektivitet. I slutet på 2000-talet var EU-stödet samordnat vid UFV. Flera som utredningen träffat anser att det var en välfungerande organisation.

Informationsspridning kring olika forskningsfinansiärers kommande utlysningar måste ses över. Det finns nyhetsbrev som är uppskattade, men det finns också information som fastnar hos prefekter. Det finns förhoppningar om att en ny internwebb ska leda till en bättre och mer samordnad information kring forsknings- och samverkansstödet, såväl det som erbjuds internt som vilka utlysningar som externa forskningsfinansiärer planerar för. En särskild uppmärksamhet måste i detta sammanhang riktas mot unga forskares behov, se vidare avsnittet 6.2.

Inom utbildningsområdet finns en tydlig organisatorisk förankring med utpekade ansvarsfunktioner och en organisation som bygger på att det finns olika nivåer dit studenter kan vända sig. Inledningsvis kan studenten vända sig till funktionen för första linjens-frågor. Utredningen har inte haft möjlighet att studera hur detta i detalj är organiserat, men anser att i det fortsatta arbetet med universitetets forsknings- och samverkansstöd kan organiseringen av utbildnings- och studentstödet tjäna som inspiration, se förslag 11.

Utredaren föreslår

Förslag 7

Oavsett övrig organisering av forskningsstödet måste vetenskapsområdena tydliggöra vilka externa forskningsfinansiärer som är prioriterade och därefter kommunicera det till prefekter och forskare.

Förslag 8

Oavsett övrig organisering av forskningsstödet samordnas EU-stödet med en gemensam chef inom UFV.

Förslag 9

I arbetet med en ny internwebb ges prioritet till hur information om vad det interna forsknings- och samverkansstödet kan erbjuda och med tydliga hänvisningar till externa forskningsfinansiärers webbplatser eller motsvarande.

Förslag 10

I arbetet med förslag 9 riktas särskild uppmärksamhet mot unga forskares behov. Arbetet ska ske i nära samarbete med Junior Faculty.

Förslag 11

I det fortsatta arbetet med forsknings- och samverkansstödet bör inspiration hämtas kring hur utbildnings- och studentstödet är organiserat avseende bland annat en funktion för första linjens-frågor.

11.4 Tvär- och mångvetenskap

Utredningen har inte lyckats skapa sig en enhetlig bild av vad Uppsala universitet avser med tvär- och mångvetenskap och vad det ska leda till för resultat. Rektor är tydlig med att området behöver och ska prioriteras och det finns också en önskan och ett behov från både seniora och juniora forskare att underlätta för forskningssamarbeten med denna inriktning. Ledningarna för vetenskapsområden har olika uppfattning, se vidare avsnittet 6.5. Enligt direktivet till KoF24 är tvär- och mångvetenskap ett av två universitetsgemensamma teman som ska utvärderas.

Utredaren föreslår

Förslag 12

Uppsala universitet behöver universitetsövergripande definiera vad universitetet avser med tvär- och mångvetenskap och vad satsningarna ska leda till.

Förslag 13

Förutsättningarna för de olika vetenskapsområdena inom tvär- och mångvetenskap måste formuleras och kommuniceras.

Förslag 14

Resultatet av utvärderingen av KoF24 bör kunna ligga till grund för nya beslut inom området tvär- och mångvetenskap.

11.5 Campus Gotland

I universitetets mål och strategi betonas att potentialen vid Campus Gotland ska utnyttjas men för forskarna verksamma där känns forsknings- och samverkansstödet långt borta. Campus Gotland har både särskilda behov och särskilda möjligheter inom forskning, samverkan och innovation, vilket berörs på flera ställen i rapporten.

Utredaren föreslår

Förslag 15

Forsknings- och samverkansstödet måste regelbundet besöka Campus Gotland för att fånga upp idéer inom forsknings-, innovations- och samverkansområdena. Digitala möten kan inte helt ersätta den fysiska närvaron.

Förslag 16

Uppsala universitet måste avsätta resurser för att skaffa sig ökad kunskap och kompetens om de europeiska struktur- och investeringsfonderna där EU:s regionala utvecklingsfond sannolikt bäst passar verksamheten på Campus Gotland.

11.6 Internationalisering

Under avsnittet 8.2 redogörs för de två enheter inom UFV som berörs av internationella frågor som har bäring på denna utredning. I de intervjuer som kommit att handla om internationalisering ges

uttryck för behovet av en universitetsgemensam internationell strategi. Utan en strategi blir det svårt att prioritera bland de nätverk som universitetet valt att delta i. Rådet för internationalisering har inte i uppdrag att arbeta strategiskt, se vidare avsnittet 5.3. Eftersom universitetet inte har pekat ut en färdriktning för vad som ska åstadkommas med de internationella nätverken som universitetet deltar i, blir arbetet med internationella frågor till stor del styrt underifrån. En internationell strategi som förankrats i universitetsledningen skulle kunna peka ut färdriktningen för den internationella verksamheten för det kommande decenniet. Underlag för en sådan diskussion är det uppdrag som planeringsavdelningen enligt verksamhetsplanen för 2023 har, dvs. att kartlägga de universitetsgemensamma internationella nätverken och lämna förslag på hur arbetet med nätverken kan samordnas.

Utredaren föreslår

Förslag 17

Universitetsdirektören ges i uppdrag att ta fram ett förslag till internationell strategi, som bereds och förankras på sedvanligt sätt, innan strategin fastställs genom rektorsbeslut.

Förslag 18

Baserat på den fastställda internationella strategin förs en strategisk diskussion i rektors ledningsråd kring vilka internationella nätverk eller samarbeten som universitet ska delta i och varför.

Förslag 19

Planeringsavdelningen ges i uppdrag att följa upp strategin genom att 3-åriga handlingsplaner tas fram i syfte att nå målen i strategin, se även förslag 21.

Förslag 20

Avdelningen för internationalisering renodlas till att omfatta studentfrågor som mobilitet och avgiftsfrågor och blir åter en enhet under studentavdelningen.

Förslag 21

De forskningsrelaterade internationella frågorna som idag återfinns inom enheten för samordnat forskningsstöd och enheten för globalt samarbete läggs samman till en funktion och placeras inom planeringsavdelningen.

11.7 Råd och nämnd

De strategiska råd som finns anses inte vara strategiska och de har inte den betydelse som motiverar den arbetsinsats och därmed kostnad som varje möte genererar. Kostnaden i detta sammanhang är de timmar mötet tar multiplicerat med antal ledamöter i rådet och arbetstiden för planering inför mötet och efter mötet. Råden bidrar inte till den resurseffektivitet som är ett av målen i universitetets strategi. Två av råden har dessutom rektor som ordförande. Ett råd ska vara rådgivande till rektor men om rektor är rådets ordförande blir rektor en del av beslutet eller rådet istället för mottagare av en rådgivning.

Nämnden för forskningsinfrastruktur anses ha funnit sina former och processen som leder fram till universitetets ställningstaganden inför de s.k. URFI-möten, se vidare avsnittet 5.4, uppskattas generellt

av vetenskapsområdenas ledningar. Forskningsinfrastruktur har kommit att bli allt viktigare för samtliga vetenskapsområden. Enligt direktivet till KoF24 (UFV 2022/1003) framgår det att forskningsinfrastruktur är ett av två universitetsgemensamma teman som särskilt ska utvärderas:

Forskningsinfrastruktur (Panel 1) Utvärderingen belyser hur universitetsledningen och vetenskapsområden/fakulteter arbetar med forskningsinfrastrukturer över hela dess livscykel, dvs. från initiering till nedläggning. Forskningsinfrastrukturerna i sig utvärderas inte utan utvärderingen fokuserar på hur universitetet arbetar med forskningsinfrastruktur som förutsättning för god forskning.

Utredaren föreslår

Förslag 22

De strategiska råden för samverkan, forskning och internationalisering läggs snarast ner.

Förslag 23

Nämnden för forskningsinfrastruktur bibehålls och verksamheten utvärderas inom en 3-årsperiod.

11.8 En ny universitetsgemensam forsknings- och samverkansstruktur

Med den modell som Uppsala universitet valt avseende organisation av forsknings- och samverkansstödet, se vidare kapitel 4, föreligger risk för suboptimering, överlapp eller att viktiga frågor faller mellan stolarna och därmed inte hanteras alls. Det framgår också i ett flertal av de intervjuer som genomförts inom ramen för utredningen att upplägget är tidskrävande och ineffektivt. Tid är pengar.

Det som också bör påpekas är att Uppsala universitet blir reaktivt istället för proaktivt i forsknings- och samverkansfrågor där universitetet borde ha en framskjuten position i relation till forskningsfinansiärer nationellt och internationellt. Som framgår av kapitel 7 har de flesta av de universitet som utredningen studerat en sammanhållen universitetsgemensam stödfunktion för forskning och samverkan som ibland också inkluderar utbildningssamverkan med det omgivande samhället och ibland även innovationsfrågor.

Vid någon av intervjuerna med enhetscheferna för forskningsstödet på kanslierna har det sagts att om en universitetsgemensam funktion för forsknings- och samverkansstöd inrättas bör ändå något stöd kring dessa frågor finnas kvar på kanslierna. Den eller de personerna skulle vara ett ledningsstöd till vicerektorerna och en brygga mellan en ny struktur och kanslierna. Vid en första anblick förefaller det vara en god idé, men utredaren landar ändå i att inte föreslå detta. Skälet är att ett universitet som under lång tid suboptimerat sitt stöd nu måste renodla arbetet. Om en eller någon funktion inrättas på kanslierna ser utredaren farhågor i att det snart är många fler som också arbetar med dessa frågor vid kanslierna. Vicerektorerna föreslås hämta sitt ledningsstöd från den nya universitetsgemensamma avdelningen för forsknings- och samverkansstöd, se förslagen 24 och 25.

Uppsala universitet har tagit säkerhetsfrågor på största allvar. En gedigen utbildning har gjorts inom framför allt teknat och senare planeras för liknande insatser för de två andra vetenskapsområdena. Säkerhetschefen har understrukit att den viktigaste framgångsfaktorn när det gäller säkerhetskänslig forskningsverksamhet är att frågorna behandlas i ett tidigt skede i ett forskningsprojekt. Enligt

säkerhetschefen är närhet, utbildning, kompetens, systematik, stöd och kontroll viktiga ledord i säkerhetsarbetet, se vidare avsnittet 8.5. I de förslag som lämnas nedan bör vissa av funktionerna, framför allt det som rör stöd och utbildning inom dagens säkerhetsavdelning, tillföras det nya forsknings- och samverkansstödet medan säkerhetsavdelningen i övrigt behåller sina funktioner där kontroll och uppföljning är viktigast. Placeringen av säkerhetsskyddschefen, som enligt lag ska vara direkt underställd myndighetschefen och idag är ett uppdrag för säkerhetschefen, har utredningen inte haft möjlighet att djupare analysera och därför lämnas inte några förslag i denna del. Frågan kvarstår för universitetet att diskutera och därefter fatta beslut om.

Utredaren vill i detta sammanhang påpeka att ett samordnat administrativt stöd är en viktig förutsättning för en effektiv resursanvändning. I nuläget finns i vissa delar parallell administrativ verksamhet inom UFV och områdeskanslierna. Det finns ingen som har ett övergripande funktionsansvar för hela den administrativa verksamheten vid Uppsala universitet. I en organisation med flera organisatoriska nivåer är det viktigt att det finns en nivå på universitetet som har ett övergripande funktionsansvar för den administrativa verksamheten. Tidigare hade universitetsdirektören ett funktionsansvar för universitetsförvaltningen som inkluderade områdeskanslierna. Det ansvaret bör återinföras, se vidare förslag 28.

Utredaren har erfarenhet av att samordnade arbetssätt, funktioner och rutiner ofta leder till minskad administration och därmed till lägre kostnader. Om inte arbetssätt och rutiner finns leder det, förutom till otydlighet och frustration, vanligen till högre kostnader.

Utredaren föreslår

Förslag 24

En ny universitetsgemensam stödfunktion för forskning och samverkan inrättas. Likt andra framgångsrika universitet ges avdelningen namnet avdelning för forsknings- och samverkansstöd och översätts till Research Support Office (RSO). Avdelningen placeras inom verksamhetsområdet Planering, ekonomi och ledningsstöd.

Förslag 25

Verksamheten som idag bedrivs vid enheten för samordnat forskningsstöd, forskningsstödsenheterna vid kanslierna och UUS utgör de huvudsakliga delarna i den nya avdelningen RSO. Det innebär att den specialistkompetens som idag finns vid de fem enheterna förs samman för att ge kvalificerat stöd till universitetets forskare, institutioner, fakulteter, vicerektorer och rektorsfunktionen. Kanslicheferna utgör bryggan mellan kanslierna och den nyinrättade avdelningen, RSO.

Vissa funktioner från säkerhetsavdelningen förs över till RSO, se förslag 30.

Förslag 26

Ytterligare en prorektor utses med ansvar för forskning. Enligt högskoleförordningen (1993:100) ska rektor ha en ställföreträdare (2 kap. 10§) däremot finns det inga legala hinder för att utse ytterligare en prorektor. Det har använts vid andra universitet, som t.ex. Göteborgs universitet, under lång tid. Det innebär att rektorsgruppen kommer att bestå av tre personer dvs. rektor och de två prorektorerna. De båda prorektorerna är på samma nivå men en måste enligt författningarna utses som ställföreträdare.

Förslag 27

Den tidigare trio-gruppen utökas med prorektor med ansvar för forskning, se förslag 26, och istället för att trio-möten hålls genomförs kvadrupel-möten.

Förslag 28

Universitetsdirektören ges ett centralt besluts- och funktionsansvar inom stödverksamheten vid Uppsala universitet som inkluderar både UFV och områdeskanslierna.

Förslag 29

En ny chef ges ansvar för att RSO har den specialistkompetens som behövs för att ge ett bra forsknings- och samverkansstöd till forskare, prefekter, fakulteter och vicerektorer vid de tre vetenskapsområdena. Chefen ges mandat att företräda Uppsala universitet i de frågor som ligger inom uppdraget och på det sätt som universitetsdirektören bestämmer.

Förslag 30

De delar som berör vissa säkerhetsfrågor, se inledningen av detta avsnitt, placeras på RSO. I första hand avses stöd och utbildning.

Förslag 31

Etisk kompetens bör finnas vid RSO liksom en compliancefunktion. En sådan funktion finns vid bland annat Karolinska institutet, se vidare avsnittet 7.5. I den analys som genomfördes vid UFV 2022 planerade flera av lärosätena att införa Compliance Office eller motsvarande, se kapitel 9.

Förslag 32

I enlighet med förslag 25 ska verksamheten som idag bedrivs inom UUS föras över till RSO. Uppdraget ska omformuleras och verksamheten ska också ge ett utbildningsstöd till olika samverkansprojekt, se förslag 1. För att förslaget inte ska vara kostnadsdrivande bör annan verksamhet inom dagens UUS nedprioriteras eller läggas ner.

Förslag 33

Förslagen som lämnas ska enligt direktivet inte vara resursdrivande. Vid sammanförande av olika funktioner ger det ofta upphov till synergier som kan ge utrymme för nya funktioner som t.ex. Compliance Office, se förslag 31.

Förslag 34

I det årliga budgetbeslutet som konsistoriet fattar behöver en omfördelning göras från vetenskapsområdena till UFV. Den budgettekniska hanteringen och andra budgetbeslut som kan bli en följd av förslagen i denna utredning överlämnas till planeringsavdelningen för vidare beredning inför beslut.

11.9 Tone at the top – avslutande kommentarer

I arbetet med denna rapport framträder bilden av ett universitet som är splittrat avseende forskning och samverkan. De universitetsgemensamma frågorna riskerar att inte bli diskuterade och därmed inte heller prioriterade. Utredaren anser att det delvis kan bero på att universitetets högsta ledning är anorektisk och egentligen bara består av två personer – rektor och prorektor. Visserligen finns både en

universitetsledning och ett ledningsråd som rektor leder, men i dessa finns flera funktioner som enbart företräder sitt vetenskapsområde och inte hela universitetet. Baserat på utredarens egna erfarenheter är ett stort ledningsråd inte att föredra eftersom den förtroendefulla dialogen och ansvarstagandet riskerar att utebli.

Institutionernas organisering avseende stödfunktioner är ett ansvar för prefekterna och inte för universitetets ledning. Beroende på vilken institution en forskare bedriver sin verksamhet vid ser stödet olika ut. Stora och som det ibland sägs ”rika” institutioner kan finansiera fler stödfunktioner inom t.ex. forskningsstödet. Det har också sagts att vissa institutioner inte ens har en administrativ chef utan det administrativa arbetet hamnar på prefekter som kanske inte har rätt kvalifikationer för det. Det förefaller också att bli en onödigt dyr administration som inte lever upp till den kvalitet som andra delar av universitetet förväntar sig. Juridiska avdelningen har påpekat att avtal som kommer från institutioner med bra administrativt stöd oftast håller högre kvalitet. Det gör juridiska avdelningens arbete med avtal mer effektivt. Även om inte några förslag lämnas med anledning av denna iakttagelse bör universitetets ledning adressera institutionernas organisering.

Även nationellt upplever företrädare för andra universitet Uppsala universitet som splittrat, se vidare kapitel 9. Det finns ingen, förutom rektor och prorektor, som har mandat att företräda hela universitetets forskning, innovation och samverkan. Flera av de universitet som utredningen studerat, se vidare kapitel 7, har en utpekad funktion för att företräda lärosätets forskning och forskningsstrategi. Utredaren föreslår att ytterligare en prorektor utses, se förslag 26. En sådan funktion kan också delta i ett påverkansarbete gentemot externa forskningsfinansiärer. De flesta andra lärosäten har också en strategisk forskningsnämnd eller motsvarande, se förslag 35.

Uppsala universitets närvaro i t.ex. Bryssel förefaller vara marginell. Andra universitet har gått samman med andra aktörer för att på plats bedriva ett aktivt påverkansarbete, se förslag 36.

Utredaren föreslår

Förslag 35

Ett strategiskt forskningsråd eller forskningsnämnd inrättas med prorektor med ansvar för forskning som ordförande, se förslag 26. Tre ledamöter från respektive vetenskapsområde väljs bland professorer och lektorer. De ska inte vara vicerektorer. Tre doktorander eller postdoktorer ska ingå. Antalet bör vara ojämnt och ordföranden ska ha utslagsröst, se vidare kapitel 7 för inspiration från andra universitets organisering.

Förslag 36

En arbetsordning för forskningsrådet eller forskningsnämnden tas fram med sikte på universitetsgemensamma forskningsfrågor och för universitetets framtida påverkansarbete.

Avslutningsvis är det en fråga som återkommit upprepade gånger under de intervjuer som hållits.

Vad vill Uppsala universitet?

Frågan, som relaterar till universitetets strategi för forskning, samverkan och internationalisering, måste universitetets ledning ta på största allvar för att nå universitetets fulla potential.



Bilaga 1: Förteckning över möten med informanter våren 2023

- 8 mars Utredare för utredning om hantering av forskningsdata
- 13 mars Prefekter inom humsam
- 13 mars Forskare inom humsam
- 13 mars Prefekter inom medfarm
- 13 mars Forskare inom medfarm
- 14 mars Prefekter inom teknat
- 14 mars Forskare inom teknat
- 14 mars Enhetschef vid enheten för forskningsstöd, medfarm
- 16 mars Enhetschef vid enheten för forskningsstöd, humsam
- 16 mars Enhetschef vid enheten för samordnat forskningsstöd, planeringsavdelningen
- 22 mars Avdelningschef, UUS
- 22 mars Tf avdelningschef, avdelningen för internationalisering
- 22 mars Gruppchefer, UUS
- 22 mars Medarbetare vid UUS, ett urval
- 22 mars Avdelningschef, planeringsavdelningen
- 23 mars Enhetschef vid enheten för forskningsstöd, teknat
- 23 mars Rektor Uppsala universitet
- 23 mars Enhetschef vid enheten för globalt samarbete, avdelningen för internationalisering
- 23 mars Rektorsråd för Campus Gotland
- 27 mars Vicerektor, stf vicerektor (ansvar samverkan) och kanslichef inom humsam
- 27 mars Avdelningschef, UUI
- 27 mars Avdelningschef, kommunikationsavdelningen
- 27 mars Vicerektor och kanslichef inom teknat
- 28 mars Vicerektor och kanslichef inom medfarm
- 28 mars Medarbetare vid UUI, ett urval
- 28 mars Avdelningschef, juridiska avdelningen

28 mars Prodekan för samverkan och prodekan för forskning inom teknat

28 mars Prodekan för samverkan och prodekan för infrastruktur inom medfarm

28 mars Ordförande nämnden för forskningsinfrastruktur (rektorsråd forskningsinfrastruktur)

29 mars Akademiska ledare, särskilt ansvariga för samverkan- och infrastrukturfrågor inom humsam

31 mars Verksamhetsområdeschef student, kvalitetsutveckling och internationalisering

31 mars Dekaner inom humsam

21 april Säkerhetschef, säkerhetsavdelningen

2 maj Junior Faculty, ett urval. P.g.a. inställt möte inhämtades skriftliga svar på intervjufrågor

4 maj ATO



Kommunikation – utredning forsknings- och samverkansstöd

Detta är ett arbetsdokument som uppdateras kontinuerligt.

Bakgrund/nuläge

Förvaltningen: inom förvaltningen finns både förväntningar på och oro för vad utredningen och dess resultat eventuellt kan komma att innebära.

Kärnverksamheten: i nuläget vet vi att kraven och förväntningarna på förvaltningen ofta är höga, samtidigt som det ibland finns en oklar bild av vilket stöd förvaltningen levererar. (Detta gäller även generellt.)

Denna bild kan komma att nyanseras underhand som intervjuerna genomförs.

Syfte och mål med kommunikationen

- Informera – detta händer
- Skapa rimliga förväntningar
- Motverka spekulationer och rykten

Förvaltningen: genom god kommunikation motverka spekulationer och även de ibland orimliga förväntningarna på vad eventuella förändringar kan innebära. Det handlar också om att bidra till ett lugn, framför allt hos dem som organisatoriskt kan beröras av utredningen och de efterföljande beslut den eventuellt innebär.

Kärnverksamheten: skapa lugn – ”vi ser över hur vi ska kunna ge er bättre stöd”.

Budskap/beskrivning

Bastext att utgå från i olika sammanhang.

Universitetsdirektören har tillsatt en utredning angående forsknings- och samverkansstödet vid universitetet (UFV 2023/321). Utredningens mål är att ta fram förslag till en ändamålsenlig och effektiv universitetsgemensam organisation för forsknings- och samverkansstöd till ledning och forskare. Om möjligt ska förslag på flera alternativa lösningar ges.

Utredningen pågår mellan 20 februari till 31 maj. Den 31 maj överlämnas utredningen till universitetsdirektören. Universitetsdirektören fattar eventuella beslut först efter beredning.

Utredare är Karin Röding. Karin Röding har tidigare bland annat varit universitetsdirektör vid Uppsala universitet, rektor vid Mälardalens Högskola, statssekreterare vid utbildningsdepartementet och generaldirektör vid Universitets- och högskolerådet.

Upplysningar om utredningen lämnas av Karolina.Eldelind@uu.se (verksamhetsutvecklare vid Planeringsavdelningen).

Strategi för kommunikationen

- Saklighet och enhetlighet
- Transparens
- Använda befintliga kanaler (framför allt chefer i olika led)

Målgrupper

- Medarbetare på berörda organisatoriska enheter
- Övriga medarbetare inom förvaltningen
- Chefer på olika nivåer inom förvaltningen
- Förvaltningsledningen
- -----
- Forskare inom kärnverksamheten (användarna av stödet)
- Chefer (prefekter och motsvarande) inom kärnverksamheten
- Universitetsledningen

Kanaler

Möten

Förvaltningsrelaterade möten:

- Förvaltningsledningen (universitetsdirektör, verksamhetsområdeschefer och kanslichefer)
- Avdelningschefsmöten (avdelningschefer och kanslichefer)
- Utökade chefsmöten (verksamhetsområdeschefer och kanslichefer, avdelningschefer, enhetschefer och motsvarande)
- Universitetsdirektörens prefektråd
- Personalinformation/stormöten för förvaltningens medarbetare
- -----
- Rektors ledningsråd (rektor, prorektor, vicerektorena, universitetsdirektören och representanter för universitetets studenter.
- Ev. rektors prefektmöte
- Ev. rektors dekanmöte

Medarbetarportalen (UUs intranät)

- förvaltningsledningens krönikor
- ledningsnytt

Aktiviteter och tidplan

Detta har gjorts hittills:

December 2022 och februari 2023: förvaltningsledningen, muntlig information från universitetsdirektören (om processen)

2023

Februari: ledningsråd– muntlig information från universitetsdirektören (om processen)

13 februari: universitetsdirektörens krönika på Medarbetarportalen (som en punkt bland flera)

14 februari: förvaltningens utökade chefsmöte – muntlig information från universitetsdirektören (om processen)

20 februari: till avdelningschefsgruppen (på gemensam yta i sharepoint) – sammanfattning från förvaltningsledningens möte den 17 februari (en av flera punkter).

Utredning forskningsstöd

Utredare är Karin Röding. Utredning påbörjas 20 mars 2023 och utredningen överlämnas till universitetsdirektören den 31 maj 2023. Utredningens mål är att ta fram förslag på en ändamålsenlig och effektiv universitetsgemensam organisation för stöd till ledning och forskare. Organisationen ska tillgodose intressenternas behov på kort och lång sikt. Om möjligt ska förslag på flera alternativa lösningar ges. Direktivet planeras att fastställas på direktörens beslutsmöte den 21 februari.

7 mars: universitetsdirektörens prefektmöte – muntlig information från universitetsdirektören (om processen)

9 mars: Ledningsnytt nr 3-23.

FORSKNINGS- OCH SAMVERKANSSTÖDET UTREDS I VÅR

Universitetsdirektören har tillsatt en utredning angående forsknings- och samverkansstödet vid universitetet (UFV 2023/321). Utredningens mål är att ta fram förslag till en ändamålsenlig och effektiv universitetsgemensam organisation för forsknings- och samverkansstöd till ledning och forskare. Till utredare har utsetts Karin Röding, tidigare bl a statssekreterare, rektor, generaldirektör – och universitetsdirektör vid Uppsala universitet. Utredningen ska vara klar den 31 maj 2023.

Upplysningar: Karolina.Eldelind@uu.se (verksamhetsutvecklare)

Mars: Information som har skickats ut i samband med intervjuerna (till de utvalda intervjupersonerna):

Nu startar en utredning av forsknings- och samverkansstödet vid Uppsala universitet, se bilaga för ett sammandrag av utredningsdirektivet. Utredningens första del fokuserar på nulägesanalys kring behov och kartläggning av nuvarande uppdrag, detta kommer ske under mars månad. Utredaren Karin Röding har en önskan om att inleda med att intervjua prefekter och forskare därefter följer intervjuer med stödfunktioner och ledning. I samband med intervjuerna.

26 april: **informationsmöte för förvaltningens medarbetare.** Som en punkt bland flera i universitetsdirektörens presentation av vad som är på gång (mycket kortfattat om processen).

2 maj: **rektors ledningsråd:** Utredaren (Karin) presenterar de iakttagelser som hon har gjort (del 1 av utredningen). Karin Apelgren och Lisbet Holmberg Stark bjuds in (då har hela förvaltningsledningen fått tagit del av presentationen).

Planerade insatser

April: Utgår (inget uppenbart behov av denna insats).—~~”Statusuppdatering 1” till berörda enhetschefer (när informationsinhämtningen är klar)— mail från förslagsvis den kommunikatör som kopplad till utredningen. Innehåll: nu är informationsinhämtningen avslutad och nästa steg vid samt upprepning av det som har kommunicerats tidigare— att förslaget ska överlämnas till universitetsdirektören den 31 maj och därefter beredas för eventuella beslut. (Och ett tack för intervjuerna). Tydlig text för cheferna att kunna använda i sin vidarekommunikation. Information först till berörda avdelnings- och kanslichefer.~~

23 maj: **utökat chefsmöte.** Utredaren (Karin) ger en förhandspresentation av innehållet i rapporten, fokus på iakttagelser i och med att förslaget/förslagen inte är färdiga.

24 maj **universitetsdirektörens prefektmöte,** universitetsdirektören ger kortfattad information om processen.

April-maj, ta fram frågor och svar, dvs. identifiera eventuella frågor som kan komma i samband med att rapporten överlämnats (till exempel gällande urval av intervjupersoner etc) och förtydliga motiveringar och bakgrund till varför utredningen har gjorts på det sätt den har gjorts. (Utförare: projektgruppen).

Den 31 maj överlämnas den färdiga utredningen till universitetsdirektören. I samband med det görs följande åtgärder i syfte att ge tydlig och saklig information (transparens):

- **Diariet.** Rapporten läggs in i diariet och blir tillgänglig – internt såväl som externt.
- **Nyhet på Medarbetarportalen.** För att ge rapporten en tydlig inramning, publiceras en nyhet på Medarbetarportalen direkt efter att rapporten har överlämnats och diariesförts. Nyheten görs som en intervju med universitetsdirektören. Innehåll:
 - att rapporten har överlämnats till universitetsdirektören och består av flera delar – en nulägesanalys, förslag till en långsiktig målbild för forsknings- och samverkansstödet och ett eller flera förslag på olika lösningar.
 - att förslaget kommer att beredas och först efter det kommer universitetsdirektören ta beslut om eventuella fortsatta steg.

12 juni, **rektors ledningsråd:** Utredaren (Karin) presenterar utredningen. Karin Apelgren och Lisbet Holmberg Stark bjuds in (då har hela förvaltningsledningen tagit del av presentationen).

.....

Juni/augusti: **Ta fram en plan för fortsatt kommunikation.** Hur kommunikationen ska utformas beror på vilka eventuella fortsatta steg universitetsdirektören beslutar om. Det viktiga är att kommunikation görs, även om inga förändringar sker.