

2011 / 371 - 18

AFIR / SE

370

Bioforsk
Ledelse og administrasjon
Saghellinga A.
Fr.A Dahlsvei 20
1432 Ås

Landbruks- og matdepartementet
Postboks 8007 Dep
0030 Oslo

Tlf: 03 246
Faks: 63 00 92 10
E-post: post@bioforsk.no
Internett: www.bioforsk.no

Org. nr: NO 988 983 837 MVA
Bank: DNB 7694.05.64030
IBAN: NO2976940564030
Swift: DNBANOKK

Deres ref: 201000454-/AAD
Vår ref: 2010/432
Dato: 10. mars 2011

Høringsbrev - videre oppfølging av instituttsektoren

Vi viser til brev av 24.01.11.

1. Generell kommentar til rapportene

Vi vil innledningsvis gi uttrykk for at instituttgjennomgangen samlet sett har gitt nyttig informasjon for Bioforsk på en rekke områder. Det gjelder ikke minst brukerundersøkelsen og rapporten fra den vitenskapelige komiteen. Vi er godt fornøyd med hovedinntrykket om at relevans og kvalitet på vår FoU-aktivitet jevnt over vurderes som meget god, samtidig som de forbedringsområdene som trekkes fram, f.eks økt publisering og ytterligere effektiviseringsmuligheter i drifta av institusjonen, bekrefter egne analyser om hvilke innsatsområder som bør prioriteres framover.

I høringsbrevet fra departementet, bes det om en vurdering av en rekke enkeltproblemstillinger direkte knyttet til sentrale spørsmål i Evalueringskomiteens mandat, der komiteen etter vår oppfatning har bidratt med lite nye fakta og relevante drøftinger. Dette gjelder spesielt spørsmålet om grenseflater og arbeidsfordeling mellom instituttene og forvaltningsorganene, der vi savner en mer konkret drøfting av prinsipper og løsninger for hvordan en skal utvikle en mer effektiv instituttsektor. Dette er omfattende og sammensatte spørsmål, som vi finner det både vanskelig og uriktig å "synse noe om", uten å ha et bedre faktisk grunnlag for egne vurderinger.

På andre tema, f.eks organisasjonsmodell og instituttene regionale tilstedeværelse, synes komiteen dels å bevege seg utenfor mandatet, dels inn i regional- og forskningspolitiske spørsmål med andre adressater enn NFR. Spørsmålet om Bioforsk og de andre instituttene lokale og regionale tilstedeværelse har regional- og forskningspolitiske begrunnelser som instituttgjennomgangen gir en for snever ramme til å ta opp. For Bioforsk, som har om lag halvparten av bemanningen lokalisert andre steder enn på Ås, er det åpenbart en organisatorisk utfordring å skape en oppgavefordeling og interne relasjoner i instituttet som gjør at en får en tilfredsstillende vitalitet og innovativ kraft på de mindre FoU-miljøene spredt over hele landet. Vi oppfatter imidlertid vår aktivitet i distrikter og regioner å ha et like viktig mandat som instituttets deltakelse på den internasjonale forskningsarenaen.

Rapportens kap 4 trekker opp et relevant bakteppe og beskriver sentrale forhold som får betydning for primærnæringsinstituttene tilpasning og utvikling framover. Behovet for økt matproduksjon, både nasjonalt og internasjonalt, framveksten av det globale kunnskapssamfunnet og nødvendigheten av å ha tverrfaglige fokus for at FoU-sektoren skal kunne bidra i utviklingen av en

kunnskapsbasert bioøkonomi, blir viktige drivere for kunnskapssektoren framover. Vi vil også peke på at god kontakt mellom forskning og veiledning/praksis, som er et sentralt element i den totale kunnskapskjeden, blir en viktig suksessfaktor. Dette både for å få en effektiv formidling av ny kunnskap, men også for å sikre rask og effektiv kanalisering av kunnskapsbehov fra næring til FoU-miljøene. I denne sammenhengen er kontakten med mellomleddene; forsøksringer, forvaltning, utdanning, organisasjoner m.fl, svært viktig. Bioforsk har tradisjonelt hatt gode kontakter og relasjoner til rådgivingsaktører i landbruket. Det er en del av instituttets strategi å videreutvikle dette samarbeidet. Bioforsk har en rekke avtaler og møteplasser med de aller fleste aktører som driver med rådgiving og veiledning i landbruket.

“En kostnad” forbundet med stor geografisk spredning, er som den vitenskapelige gruppen påpeker i miniSWOT-analysen, at en får små og snevre forskningsmiljø. På den annen side bidrar organiseringen til en fungerende verdikjede for kunnskapsproduksjon og -formidling i landbrukssektoren. Dette er en betydelig “gevinst” som følger av en distribuert kunnskapsorganisasjon. Bioforsks andel i lokale og regionale innovasjonsmiljø er også et viktig bidrag til å opprettholde og videreutvikle slike kunnskapsmiljø, som ofte oppfattes som helt avgjørende for nyskaping og fornying i lokalt og regionalt næringsliv.

2. Hovedmål for Bioforsk

Vi finner innledningsvis grunn til kort å referere hovedmålene for Bioforsk sin virksomhet ettersom de gir føringer for virksomhetens faglige og vitenskapelige prioriteringer, så vel som for instituttets organisering. Bioforsk skal:

- Opprettholde posisjonen som en ledende kunnskapsprodusent internasjonalt, nasjonalt og regionalt, innen instituttets kjerneområder, som er
 - Bærekraftig landbruk og matproduksjon, herunder også landbrukets multifunksjonalitet
 - Plantevitenskap
 - Miljø- og ressursforvaltningsfag
- Levere kunnskapsprodukter til næring og forvaltning effektivt, med høy faglig relevans og integritet
 - Instituttets forretningsfilosofi/policy er forankret i at forvaltningsrettet og næringsrettet FoU “går hånd i hånd”. Dette er en følge av den blandingsøkonomiske modellen som er plattformen i norsk landbrukspolitik, samtidig som en slik forretningsfilosofi gir en effektiv utnytting av virksomhetens ressurser
 - Instituttets egne forskningsetiske retningslinjer og et gjennomgående fokus på faglig integritet ivaretar viktige integritetsmessige utfordringer som følger av en slik policy
- Bidra til verdiskaping og næringsutvikling i distriktene
- Ha høy kompetanse innen sentrale disipliner, men også inneha interdisiplinær kompetanse for å møte sammensatte og komplekse kunnskapsutfordringer, f.eks klimaspørsmål, miljøutfordringer
 - Ivareta helhetshensyn og verdikjedeperspektiv
 - Bidra til at formidling blir en del av en samlet FoU-strategi

Innenfor de 3 nevnte kjerneområder, har instituttet ambisjon om å levere FoU på høyt internasjonalt nivå som kan profilere instituttet og gjøre Bioforsk enda mer attraktiv som samarbeidspartner. Områder der Bioforsk har potensiale for å utvikle forskning på høyt internasjonalt vitenskapelig nivå kan være:

- Integrert vannressursforvaltning
- Integrert plantevern

3. Organisasjon

De institutter som har vært med i instituttgjennomgangen er svært forskjellige med hensyn til faglig profil, administrativ tilknytning (Bygdeforskning er eksempelvis en del av NTNU), andel av aktiviteten som forvaltningsoppgaver, geografisk organisering og finansiering. Evalueringskomiteene har vært lite konkrete ift den problematikk denne variasjonen representerer når organisasjonsmodeller skal vurderes. Ift spørsmål om horisontal integrering eller annen samordning mellom instituttene, kommer en ikke utenom en mer grundig gjennomgang av de begrensninger og muligheter som følger av instituttens særegenheter, dersom diskusjonen skal kunne gjennomføres på et tilfredsstillende faglig grunnlag. Ikke minst må grenseflatene mellom forskning og forvaltningsoppgaver gjennomgås og avklares, før modeller for integrering eller sterkere samordning av virksomheten i primærnæringsinstituttene kan vurderes og foreslås.

I og med at rapportene inneholder lite fakta og i liten grad trekker fram alternative modeller og drøfter slike, er det vanskelig for Bioforsk å komme opp med gode og begrunnede ideer eller forslag til spørsmålet om ev andre modeller for organisering av primærnæringsinstituttene. Både evalueringskomiteen og den vitenskapelige komiteen synes å peke på at for dårlig resultatopptilnåelse, både i forhold til produsert mengde og kvalitet (herunder publisering) i forskningsaktiviteten, først og fremst må møtes med organisatoriske tiltak. Analysen synes å konkludere med at en gjennom å samle FoU-aktiviteten på færre steder, og spesielt gjennom å styrke Ås-miljøet, vil kunne øke omfanget av og forbedre kvaliteten i FoU-aktiviteten.

Forhold og sammenhenger mellom organisasjon og produksjon/kvalitet er komplisert. Når en i tillegg også må legge vekt på forsknings- og regionalpolitiske mål og føringer som ligger til grunn for dagens organisering av instituttene, og som går utover rene vitenskapelig eller faglige forhold som er hovedfokus i instituttgjennomgangen, blir grunnlaget for og innholdet i analysen ytterligere komplekst. Følgende enkle matrise illustrerer omfanget og kompleksiteten i diskusjonen om valg av organisasjonsmodeller for instituttgruppen:

<i>Modell</i>	<i>Større vitenskapelig produksjon og kvalitet</i>	<i>Mer innovasjon</i>	<i>Mer effektiv bruk av ressurser</i>	<i>Negative effekter (f.eks regional tilstedeværelse)</i>
Samordning av adm. og merkantile tjenester <ul style="list-style-type: none"> • Alle • Noen 				
Fagstrategisk samarbeid <ul style="list-style-type: none"> • Alle • Noen 				
Full integrering <ul style="list-style-type: none"> • Alle • Noen 				

Det er en vanskelig oppgave å kvantifisere pluss- og minuseffekter for forskjellige modeller. Matrisen illustrerer at en står overfor et "brokete" organisatorisk bilde med mange løsningsalternativ.

For Bioforsk er det også viktig å ivareta og videreutvikle kontaktflater mot andre instituttsektorer. Bioforsk er medlem av "Miljøalliansen", og både når det gjelder vannforvaltning, klimautfordringer, naturressursforvaltning og biologisk mangfold, er instituttet en del av en nasjonal FoU-struktur innen miljøområdet som betinger avklarte samarbeidsforhold og rollefordeling med andre miljøinstitutt for å sikre en optimal bruk av tilgjengelige forskningsressurser.

Bioforsk ser ingen åpenbare gode alternative modeller til dagens mht organisering av primærnæringsinstituttene. Forslag og grunnlagsmateriale fra evalueringskomiteen gir heller ikke grunnlag for å vurdere alternative løsninger til organisering av instituttgruppen. Som forsøkt beskrevet ovenfor, må en rekke forhold og hensyn avveies i diskusjonen om organisasjonsmodell for primærnæringsinstituttene. Dette tilsier at en heller enn å lansere nye modeller, bør **fokusere på arbeidsform og prosesser i det videre arbeidet med å tilpasse instituttene til nye utfordringer**. Skal et slikt opplegg fungere, må imidlertid innholdet i prosessene konkretiseres, og instituttene må forplikte seg til å bidra i disse. Vi tror at det er klokt å strukturere det videre arbeidet via tiltak og prosesser som instituttene i alle fall skal gjennomføre, og ved å følge opp en del av de anbefalinger som den vitenskapelige gruppen har trukket fram i sine SWOT-analyser. For Bioforsk sin del innebærer dette bl.a:

- Videreføre og forsterke det konkrete samarbeidet med UMB og Skog og landskap innen bioenergi
- Videreføre igangsatt samarbeid med Bygdeforskning og NILF innen temaet “Landbrukets multifunksjonalitet” og bærekraftig landbruk
- Videreføre arbeidet med å få realisere et innovasjonsbygg på Ås som kan utløse sterkere samordning både administrativt og faglig for UMB, Skog og landskap og Bioforsk sin aktivitet på Ås
- Videreføre samlokaliseringen og samarbeidet med Universitetet i Nordland, campus Bodø
- Videreføre samarbeidet med Høgskolen i Hedmark
- Videreføre igangsatte regionale prosesser og vurdere andre regionale løsninger som kan styrke kritisk masse og relasjoner til andre regionale FoU-miljø og universitetene i regionene
 - Rogaland landbrukspark
 - Holt kompetansesenter
 - Et regionalt grep i Midt-Norge kan f.eks utløse muligheter for samlokalisering av NILF Trondheim, Bygdeforskning Trondheim, Bioforsk Midt-Norge Kvithamar og Skog og landskap i Steinkjer. I en slik løsning ville også potensialer og muligheter for samlokalisering med regionale FoU-enheter kunne vurderes
- Styrke det formelle samarbeidet med universiteter og høyskoler innen forskning og undervisning. Bioforsk vil følge opp denne anbefalingen fra den vitenskapelige gruppen.
 - En avtale med UMB er i ferd med å bli inngått
 - Instituttet vil følge opp innledende kontakter med andre universitet med sikte på formalisering av samarbeidet. Dette gjelder i første omgang universitetene i Tromsø, Bodø, Trondheim og Stavanger
- I arbeidet med å etablere nye “siser”, som settes i gang i 2011, vil Bioforsk spesifikt vurdere hvor og om det ligger an til strategisk faglig og vitenskapelig samarbeid med andre primærnæringsinstitutt
- Gjennom kontaktgrupper og andre fora med tilknytning til NFR, vil Bioforsk samordne sine prioriteringer med de andre primærnæringsinstituttene ift EUs rammeprogram og JPI-er, både hva angår prosjektutvikling og strategisk kompetanseoppbygging

Bioforsk er i prinsippet enig med den vitenskapelige gruppen i at en bør *“tenke forskning i hele verdikjeden gjennom samarbeid med andre institusjoner eller universitetene”*, for å oppnå organisatorisk effektivitet og robusthet. Gjennom utvikling av omforente strategier for langsiktig kompetanseoppbygging, samarbeid ift felles eksterne relasjoner og samkjøring av strategier for porteføljeutvikling i instituttene, bør det også kunne legges til rette for en styrking av den vitenskapelige kvaliteten i instituttene. Samlet representerer de skisserte tiltak etter vår vurdering et betydelig bidrag for å realisere en del av de mål og ambisjoner som lå til grunn for instituttgjennomgangen

Med mindre at det skulle være politiske ønsker om å slå sammen alle eller noen av de evaluerte instituttene, er det derfor vår mening at det framover må bli opp til institusjonene selv å finne de

best egnede former for samarbeid eller integrasjon. Bioforsk, for sitt vedkommende, samarbeider i større eller mindre grad med alle de involverte institusjonene, og vi mener dette gir et godt grunnlag for å forsterke samarbeidet med de andre instituttene.

4. Forholdet mellom forskning og forvaltning

Bioforsk utøver ikke direkte forvaltningsoppgaver, men har en viktig rolle som produsent av kunnskapsstøtte til forvaltningen. Det er imidlertid også slik at en betydelig del av de midlene instituttet får til kunnskapsstøtte, beredskap m.m., går til å produsere kunnskap til næringsaktører og bønder, og ikke primært til forvaltningen.

Ettersom Bioforsk ikke utøver forvaltningsoppgaver som sådan, er det vanskelig for oss å ha noen oppfatning om hvorvidt instituttsektoren har forvaltningsoppgaver som ev bør overføres til forvaltningen. Dette bør først og fremst vurderes av involverte institutt og respektive forvaltningsorgan.

På grunn av sin betydning for matforsyning, mattrygghet, sysselsetting og bosetting i distriktene, er landbruket i Norge ei næring med sterk politisk styring. Naturgitte rammebetingelser og strukturpolitikken gjør at norsk landbruk har et sterkt småskala preg. Som en konsekvens av dette er det utviklet en kunnskapssektor med betydelige kollektive innslag i den forstand at tilbud og etterspørsel etter kunnskap kanaliseres og formidles av aktører som "handler på vegne av næringsutøverne".

I økende grad har en imidlertid hatt en utvikling de siste tiårene der gratis og kollektive rådgivningstilbud dels er avvirket, dels er blitt betalingstjenester. Rådgivingsapparatet, både i offentlig og privat sektor, er for øvrig kraftig redusert. En har derfor fått en markedstilpasning av landbrukets faglige støtteapparat og kunnskapstjenestene.

Det vil imidlertid fortsatt være viktige kunnskapsbehov i landbruket som markedsbasert etterspørsel og tilbud ikke klarer å fange opp. Kunnskapsbehov og -tjenester finansiert av LMDs bevilgning til kunnskapsstøtte og beredskap på kunnskapsområde, er et godt eksempel på slike. Dette er midler der LMD "på vegne av næring og forvaltning" kjøper kunnskapsproduksjon som forutsetningsvis kommer hele næringa, næringsgreiner eller grupper av bønder til gode. Denne ordningen er av helt avgjørende betydning for at Bioforsk innen sine kunnskapsområder skal kunne opprettholde høy faglig kompetanse på viktige områder for norsk matproduksjon som markedsbasert etterspørsel med kort tidshorisonnt ikke vil dekke opp.

Bioforsk har i sine rapporter til LMD dokumentert at den kunnskapsproduksjon og formidling som skjer på grunnlag av disse midlene både er relevant og har høy kvalitet. Etter vår oppfatning bør midlene i prinsippet fortsatt kanaliseres som tematiske rammer, men slik at en med jamne mellomrom, f.eks hvert 4. år, evaluerer om prioriteringen skal endres. I tillegg bør departementet selvfølgelig også ha mulighet til å be om helt spesifiserte oppdrag ifm den årlige tildelingen.

Bioforsk har ikke opplevd det som konfliktfylt å skulle produsere kunnskap på direkte oppdrag fra forvaltningen eller indirekte gjennom ordningen med kunnskapsstøtte eller støtte til kunnskapsmessig beredskap. Midlene brukes ikke til å subsidiere instituttets kommersielle virksomhet, verken gjennom å dekke opp for deler av finansieringsbehovet for prosjekter i oppdragsmarkedet, eller ved at de går til å dekke opp utgifter til strategisk kompetanseoppbygging, f.eks finansiering av dr.grader. Bruk av disse midlene er en effektiv måte å utnytte Bioforsk faglige kunnskapsbase i viktige støttefunksjoner for den offentlige forvaltningen og landbruksnæringa i Norge. Ordningen gir viktige synergier og en kostnadseffektiv utnyttelse av infrastruktur både teknisk og faglig.

5. Regionalisering

Som nevnt innledningsvis har Bioforsk om lag halvparten av sin bemanning lokalisert utenfor Ås-området. Instituttet, som er til stede på i alt 12 lokaliteter fordelt over hele landet, er organisert i 7 forskningssentre som har det nasjonale ansvaret for hvert sitt fagområde. Denne organiseringen sikrer de regionale enhetene i Bioforsk tilgang på arbeidsoppgaver som betinger høy

forskerkompetanse. Organiseringen bidrar også til at de regionale enhetene har nødvendig kritisk masse til å kunne opprettholde og videreutvikle høy faglig og vitenskapelig kompetanse. Uten en slik fordeling av arbeidsoppgavene, ville de regionale enhetene i langt større grad måtte forholde seg til et regionalt oppdragsmarked og de ville ikke hatt mulighet til å opprettholde tilnærmet så stor vitenskapelig bemanning.

En sterkere sentralisering av Bioforsk til det sentrale Østlandsområdet vil bidra til å styrke det vitenskapelige miljøet i Ås-området, men klart svekke instituttets evne og mulighet til å opprettholde solide fagmiljø i regionene.

Regionalisering er prioritert i Bioforsks fagstrategiske plan. For å styrke instituttets rolle som regional kunnskapsprodusent og bidrag til regional innovasjon, er det etablert viktige permanente regionale kontakter. De regionale enhetene er også svært aktive mht å bidra i mer temporære regionale prosesser og forum. Det er flere eksempler på at instituttets desentraliserte organisasjonsmodell gir et godt grunnlag for slik deltakelse:

- Bioforsk sitt fagsenter på Fureneset har i flere år hatt faste og rutinemessige kontakter med den regionale landbruksforvaltningen på Vestlandet fra Møre og Romsdal til Rogaland
- Landbruk i Nord samler en rekke regionale aktører innen landbruk og miljø til årlige Hurtigruteseminar
- Tenkeloft Trøndersk landbruk - en "tenketank" for utvikling av landbruket i Trøndelag som samler representanter for forvaltning, næring, forskning og undervisning på seminarer 2 ganger årlig
- VRI i Rogaland, der Bioforsk Vest Særheim har hatt ansvar for matsatsingen
- "Rogaland landbrukspark" (Kompetansmiljø på Særheim), der flere institusjoner, organisasjoner og utdanningsmiljø samordner og samhandler seg. Miljøet som etter hvert utgjør om lag 100 fagpersoner er en direkte konsekvens av Bioforsks tilstedeværelse på Særheim
- Bioforsk Særheims medvirkning i Måltidets Hus i Stavanger er en konsekvens av regional tilstedeværelse
- Bioforsk Løkens medvirkning i Valdres næringspark det samme
- Bioforsk Holt i Tromsø som representerer Bioforsk ifm utviklingen av samarbeid med Universitetet i Tromsø, Barentssamarbeidet og polarforskning

De nevnte eksemplene viser at Bioforsk, ved å ha en betydelig del av sin virksomhet ved lokale og regionale enheter, får konkrete innganger til å bidra i regionale utviklings- og innovasjonsprosesser. Samtidig gir den regionale tilstedeværelsen også en vesentlig større mulighet for instituttet til å fange opp kunnskapsbehov, ideer og oppdragsmulighet i distriktene, enn hva som ville ha vært tilfelle med en mer sentralisert organisasjon. Det er selvfølgelig også slik at det samarbeidet som Bioforsks regionale enheter har med universiteter og andre nasjonale kunnskapsmiljø utenom det sentrale Østlandsområdet, er en viktig del av instituttets *nasjonale* rolle. Internasjonale impulser og kontakter "flyter inn" til Bioforsk og ut fra Bioforsk via alle forskningssentra og avdelinger.

Bioforsk organisatoriske modell innebærer at de regionale enhetene forutsettes å representere hele instituttet. Dette gir i utgangspunktet organisasjonen mange kontaktpunkt og lytteposter, både til den regionale og internasjonale nærings- og forskningspolitiske arenaen. Det er en viktig målsetting i instituttets fagstrategiske plan å systematisere informasjonsflyt og bearbeidingen av denne, for å utnytte denne posisjonen sterkere, og ikke minst for å unngå overlappinger og suboptimale oppfølginger.

Det er fortsatt mer å hente for å få aktivisert instituttets ressurser og kompetanse ift å bidra til regional innovasjon

6. Internasjonalisering

Bioforsk har siden etableringen av instituttet i 2006, hatt økt internasjonalisering som en av hovedmålsettingene for virksomheten. Ved oppstart i 2006 var mindre enn 1 % av Bioforsks aktivitet internasjonal, 5 år senere er 8 - 10 % av aktiviteten internasjonal. Dette er et meget godt resultat, og kan skrives på konto for et målrettet arbeid for økt internasjonalisering der Bioforsk har iverksatt en rekke tiltak for å nå de mål som ble satt:

- Internasjonalisering er gitt høy prioritet i alle overordnede planer for Bioforsk, bl.a i Fagstrategisk plan
- En del av grunnbevilgningen er hvert år prioritert til internasjonalisering
- Det er satset bevisst på sterke forskere/forskermiljø, både ift å kunne etablere instituttet i internasjonale konsortier og for å få høy kvalitet i arbeidet med søknader til internasjonale finansieringskilder
- Det er brukt ressurser på både kort- og langvarige utenlandsopphold for forskere
- Forskere har blitt oppfordret til å delta i diverse COST (European Cooperation in Science and Technology) aksjoner
- Det er etablert et støtteapparat sentralt som kan bistå forskere som arbeider med søknader til internasjonale finansieringskilder i både faglige og administrativ/økonomiske spørsmål
- Det er pekt ut ansvarlige til å følge med i planprosesser og utlysninger i EU-systemet
- Det er etablert koordinatorene for FoU arbeid i India og Sør Øst Asia, Kina, Latin Amerika og Afrika
- Det er bevisst rekruttert forskere til instituttet med gode relasjoner til internasjonale forskningsmiljø

Dette har gitt Bioforsk gjennomslag for søknader i en rekke EU-program, herunder bl.a både i Energy, Environment og KBBE i 7 RP. Vi har en suksessrate på om lag 30 % for søknader i 7 RP, og har nå koordinatrollen i 2 prosjekter. Vi har også flere prosjekter finansiert gjennom EØS-mekanismen, og er i ferd med å få godt fotfeste i både India, Kina, Brasil og enkelte land i Afrika med etablerte nettverk og en økende prosjektaktivitet. Bioforsk har i dag samarbeid og prosjektaktivitet på alle kontinenter.

Det er etter vår vurdering ingen flaskehals for ytterligere internasjonalisering av Bioforsk sin FoU-aktivitet, og det er godt mulig å øke denne aktiviteten innenfor gjeldende økonomiske rammer. Vi vil imidlertid understreke at bidrag fra NFR både i søknadsfasen og økonomisk støtte ifm gjennomføring av internasjonalt finansierte prosjekter, har stor betydning for vår mulighet til å satse internasjonalt.

7. Omstilling og effektivisering

Bioforsk er etter norsk målsetting et stort forskningsinstitutt med en krevende og omfattende organisasjon. Vi har iverksatt (og iverksetter løpende) en rekke tiltak for å kunne utnytte de ressurser instituttet disponerer på en enda mer effektiv måte:

- Rasjonaliseringstiltak
 - Avviklet virksomhet på 3 lokaliteter
 - Flytting av 1 lokalitet, både for å redusere kostnader og for å tilpasse FoU-aktiviteten til nye mål og muligheter
 - Nedbemanning og vridning av kompetansen bort fra områder med dårlige resultater/små framtidsmuligheter til nye områder som næring og samfunn etterspør kunnskap på
 - Rasjonalisering av stillinger i administrative og merkantile funksjoner
 - Redusert andel forsøksteknikere
 - Oppsigelse av forskere/endring av arbeidsoppgaver

- Administrasjon og økonomiforvaltning
 - Etablering av klare og tydelige kommandolinjer og rutiner i økonomiforvaltningen
 - Etablering av tydelige rutiner og delegasjonsordninger ift investeringsbeslutninger
 - Kraftig økning i bruk av rammeavtaler
 - Bedre støtteapparat rundt forskeren
- Tydelige og retningsgivende felles strategier og prosesser for den faglige og vitenskapelige aktiviteten, som har gitt:
 - Økt publisering i internasjonale tidsskrift med referee
 - Sterk økning i tilslaget på prosjektutlysninger fra NFR
 - Sterk økning i tilslaget på søknader til EU-program og andre internasjonale finansieringskilder (jfr. foran)

Et svært viktig element i den vellykkede omstillingen Bioforsk nettopp har vært igjennom er omstillingsmidlene som LMD har stilt til rådighet. Uten disse midlene ville instituttet ikke kunne gjennomført denne prosessen på en så god måte. Omstillingen har medført få personalkonflikter. Dette skyldes både at organisasjonen har et omstillingsdyktig personale, men selvfølgelig også at instituttet har hatt en god økonomi som har gjort det mulig å sette inn økonomiske tiltak når dette har vært nødvendig. Bioforsk har et lavt sykefravær.

Bioforsk har ved utgangen av omstillingsperioden klart å styrke instituttets økonomi. Et solid økonomisk grunnlag + ekstra midler i omstillingsperioden gjorde at instituttet i liten grad måtte trekke på egenkapitalen i denne perioden. Bioforsk har i dag, med få unntak, svært gode lokaler og teknisk utrusting.

Det solide økonomiske grunnlaget en hadde i omstillingsperioden, bidro sterkt til at en kunne holde fokus på faglig utvikling og produksjon og dermed gikk klar av energitappende diskusjoner om økonomi.

Det er fortsatt nødvendig med kontinuerlig oppmerksomhet mot "hverdagsrasjonalisering og effektivisering". For ev å kunne hente ut større gevinster innenfor dagens organisasjon, er en avhengig av større grep eller investeringer, f.eks:

- Etablering av en Innovasjonspark på Ås i samarbeid med UMB og Skog og landskap. Dette kan åpne nye muligheter for samordning av administrative og merkantile funksjoner. Slike løsninger kan også gi større muligheter for fagstrategiske løsninger (jfr. Senter for bioenergi) med større muligheter for strategisk samordning av kompetanseoppbygging og porteføljeutvikling
- Sanering og rehabilitering av gammel og kostbar infrastruktur. Et godt eksempel på dette er Bioforsk Midt-Norge sitt anlegg på Kvithamar der en gjennom sanering, rehabilitering og nybygg kunne ha spart store utgifter til drift og vedlikehold

Endringer innen nasjonal og internasjonal forskningspolitikk, samt på viktige sektorpolitiske områder for Bioforsk, nødvendiggjør også et kontinuerlig arbeid for å forbedre instituttets endrings- og tilpasningsdyktighet. Dette gjelder vitenskapelig kapasitet og kompetanse, så vel som evnen til å levere relevant kunnskap i regionale utviklings- og innovasjonsprosesser. Bioforsk skal levere kunnskap på høyt internasjonalt nivå, som sitt bidrag til at landbruket gjennom bedre produksjonstekniske løsninger og rett valg av arter og sorter, når de produksjonsmål som samfunnet setter innenfor rammen av en bærekraftig utvikling.

Dynamikken i de pågående endringsprosesser betinger enda sterkere fokus på sammenhengene mellom faglig og vitenskapelig utvikling og bruken av de økonomiske ressursene. Instituttets økonomiske ressurser gir et godt grunnlag for å opprettholde styringskraft. Avsetning av noe basisbevilgning i 2011 til å forberede nye strategiske instituttsatsinger fra 2012, er et eksempel på at Bioforsk har høy bevissthet ift at framtidig FoU-innsats må rettes inn mot kunnskapsbehov som samfunn og næring prioriterer.

Bioforsk kommer med det første til å evaluere nåværende senter- og fagstruktur. Dagens modell er et resultat av de vurderinger og utredninger som lå til grunn for etableringen av Bioforsk i 2006. Etter 5 års drift har en godt grunnlag for å vurdere hva som har fungert godt eller dårlig, og hvilke endringer og tilpasninger som bør gjøres i den interne organiseringen.

8. Oppsummering


Etter vår vurdering bekrefter evalueringsrapportene at Bioforsk har nådd de mål som ble satt for instituttet ved opprettelsen i 2006:

- Bioforsk er en robust kunnskapsleverandør som leverer FoU-tjenester med høy kvalitet og brukertilfredshet
- Bioforsk er en sentral FoU-aktør på Campus Ås og samtidig en solid regional aktør i hele landet
- Bioforsk er innen enkelte fagområder attraktiv og konkurransedyktig internasjonalt
- Bioforsk har en robust økonomi

Matproduksjonen både nasjonalt og internasjonalt står overfor formidable utfordringer i årene som kommer. Matproduksjonen må økes kraftig for å holde tritt med befolkningsutviklingen, både her til lands og globalt. Denne produksjonsøkningen må skje innenfor rammene av en bærekraftig utvikling der hensynet til klima, miljø og lokalsamfunn også må telle tungt. Etter vår vurdering er Bioforsk i dag et kraftfullt redskap i forhold til å dekke opp de kunnskapsbehov myndigheter og næring vil møte innenfor sentrale områder i framtidens bioøkonomi. Skal instituttets sentrale rolle som kunnskapsprodusent og - leverandør opprettholdes og videreutvikles, er det viktig at satsingen på landbruks- og miljøforskning opprettholdes og på enkelte områder ytterligere forsterkes.

Instituttet vil opprettholde et kontinuerlig fokus på egen organisasjon og tilstrebe en mest mulig effektiv utnyttelse av de ressurser virksomheten har til disposisjon. Vi ønsker å videreutvikle våre samarbeidsrelasjoner med både de andre primærnæringsinstituttene og andre aktører det vil være formålstjenlig å samarbeide med. Vi ser muligheter for på enkelte områder å videreutvikle et "fra prosjekt til prosjekt samarbeid" til former for strategisk samarbeid, og vil også være åpen for tettere integrasjon om det skulle ligge til rette for dette. Med økende etterspørsel etter helhetlige løsninger på sammensatte og komplekse kunnskapsbehov, vil Bioforsk til enhver tid også vurdere behovet for å utvide egen kompetansebase.

Med hilsen



Harald Lossius
Adm. direktør

Kopi: Styret i Bioforsk
NILF
Veterinærinstituttet
Skog og landskap
Bygdeforskning