

Når kunnskap teller

SINTEFs FoU-strategi, kortversjon



Fuge i rødt (P.Klee, 1921) kan også illustrere moderne FoU: Ulike og relaterte tema utvikles på flere plan, ikke-lineært, delvis parallelt, delvis sekvensielt, fokuseres, avsluttes eller tas opp av andre. Som i en flerstemt fuge.

1. Innledning

FoU-strategien gir retning mot visjonen om å bli en internasjonalt ledende FoU-aktør.

SINTEF er en FoU-institusjon som er underlagt bedriftsmessige rammebetingelser. Vi er derfor en FoU-bedrift. FoU-strategien beskriver våre roller, vår egenart, våre utfordringer og muligheter. Derav følger noen hovedretninger for et bedre SINTEF og et bedre samfunn.

2. Våre roller og vår egenart

Vår egenart som kommersielt oppdragsforskningsinstitutt er gjennomgående profesjonalitet, høy etisk og metodisk standard, helhetlig forståelse og faglig dybde kombinert med bred bransjekunnskap og forretningsmessig orientering.

SINTEFs virksomhet og egenart er spesiell fordi:

- Vi lever av konkurranseutsatte, målrettede prosjekter med faste tids- og kostnadsrammer.
- Vi bygger kontinuerlig opp ny kompetanse. Gjenbruk skjer ofte i helt nye anvendelser.
- Vår samhandling med akademia er gjensidig, og angår store deler av virksomheten vår.

Vitenskapelig metodikk og faglig integritet er karakteristika som SINTEF deler med universitetene. Samtidig har vi en veldefinert linjeorganisasjon, markedsstyrt opptreden og gjennomgripende økonomistyring til felles med industri og næringsliv. Vår kombinerte kompetanse rundt idé- og konseptutvikling med påfølgende prosjektsalg og gjennomføring under god forskningsledelse er unik.

Vi har en rekke roller som næringslivet og samfunnet forventer at vi fyller. Vi deltar i alle ”typer” forskning, fra grunnleggende forskning til kommersialisering. SINTEF fremmer bruk av kunnskap i problemløsning og innovasjon gjennom partnerskap og samarbeid med etablert industri og ny virksomhet.

SINTEFs konkurransesituasjon avhenger av fag- og markedsområder. Fra tid til annen konkurrerer vi med andre nasjonale og internasjonale FoU-institutter (herunder også enkelte universitetsmiljøer), konsulent- og engineeringsselskaper, samt FoU-avdelinger i større virksomheter.

3. Utviklingstrekk, utfordringer og muligheter

a) Globalisering i næringslivet

Globaliseringen gir oss et større marked, men også mer konkurranse fra internasjonale FoU-bedrifter. Behovet for rask respons og konkrete, robuste løsninger er større enn etterspørselen etter langsiktig, kompetanseutviklende samarbeid. Denne type bedrifter vil sjeldent, og bare i områder utenfor kjernevirksomheten, etterspørre total-løsninger.

Vi må være faglig ledende, vi må ha strømlinjeformet prosjektgjennomføring, og vi må ha rammebetingelser som er sammenliknbare med våre konkurrenters.

b) EU-fisering av FoU

EU blir en globalt viktig FoU-aktør og Norge vil trolig kanalisere mer forskningsressurser gjennom EU-systemet. EU representerer både et forskningsmarked og et industrielt marked.

Påvirkning i utforming av EU-programmene er kritisk for senere deltakelse. Gode, etablerte nettverk er nødvendig for å bli med i EU-prosjekter. Vi må synliggjøre vår verdi i forhold til prosjektets helhet; profesjonell, forskningsbasert prosjektledelse er et av våre konkurransefortrinn.

c) Regionalisering og lokale behov

Globaliseringen åpner for at regionale behov ivaretas av lokalt næringsliv med lokal tilstedeværelse og beredskap. De statlige FoU-midlene som ikke kanaliseres gjennom EU-systemet, vil trolig i økende grad rettes inn mot slike lokale behov. Vi får et mindre næringsnøytralt virkemiddelapparat. Dette markedet er bransje- og produktfokusert. Vi må løpende vurdere om deler av våre generiske miljøer skal rettes mer inn mot spesifikke bransjer eller bransjebehov.

d) Norsk instituttpolitikk

De siste årene har tendensen vært å kanalisere økte offentlige FoU-midler til universitetene og deres sentre for fremragende forskning, samt til FoU-støtteordninger direkte til næringslivet.

Den generelle svekkelsen av instituttpolitikken skyldes trolig at myndighetene har et uklart bilde av oppdragsinstituttens verdi i forhold til samfunnets innovasjonsambisjoner. SINTEF har en utfordring i å kommunisere vår egenart, våre roller og våre mulige bidrag tydeligere.

e) SINTEFs størrelse

SINTEFs størrelse gir økonomisk robusthet, og muligheter til å legge større kraft bak egne satsinger.

På grunn av vår polytekniske sammensetning kan vi gjennomføre store og brede prosjekter.

På en annen side kan størrelsen og spredningen føre til at vi blir for brede og mister fokus. Det er vanskelig å holde oversikt på tvers og det kan være vanskelig å prioritere internt i egen organisasjon. Forsknings- og næringspolitisk fremstår vi gjerne som "fagfeltnøytrale". Dette kan stå vi veien for en mer aktiv rolle i utforming av nasjonale forsknings- og næringsstrategier.

f) Symbiose mellom grunnforskning og anvendt forskning

Ny teknologi har muliggjort mer fundamentale studier, for eksempel på atom- og molekylnivå.

Samtidig har det oppstått viktige industrielle anvendelser med utgangspunkt i forståelsen av de prosesser det har blitt mulig å studere. Disse anvendelsene danner utgangspunkt for ytterligere grunnleggende innsikt. Skillet mellom grunnleggende og anvendt forskning viskes ut i flere fagfelt. Grunnleggende og anvendt forskning opererer parallelt og sammen, og utgjør en symbiose som bringer både forståelse og anvendelser videre. Fordi helt nye muligheter åpnes i disse områdene, vil de ofte raskt bli kommersielt interessante og politisk viktige.

Vår universitetsnærhet er et godt utgangspunkt for å møte disse mulighetene.

4. Hovedmål

SINTEF skal spisses og synliggjøres – faglig og bransjemessig. Faglig skal det fokuseres på høy faglig kvalitet, bransjemessige må fokus være høy bransje- og problemforståelse. Bedre kvalitet på leveransene oppnås gjennom egne satsinger eller gjennom partnerskap og allianser.

Gjennom målrettede satsinger og partnerskap skal SINTEF levere bedre faglig kvalitet innenfor forretningsmessig riktige områder.

God faglig kvalitet gjør oss internasjonalt attraktive, både som leverandør og alliansepartner, og gir oss større politisk tyngde. Bransjekunnskap sikrer oss industrielt inngrep og næringspolitisk tyngde. Det kreves at vi prioriterer og utnytter våre økonomiske midler og kompetanseressurser bedre. Forretningsmessige vurderinger må styre faglige prioriteringer. Vi skal frigjøre midler ved å bygge ned virksomhet med svakt forretningsmessig grunnlag raskere, og vi skal følge opp nye satsinger med større krav og mer ressurser. Grunnlaget for å oppnå suksess ligger derfor i at:

Vi må ta kvalifiserte valg - raskt og bestemt – i forhold til muligheter og utfordringer.

5. Strategiske hovedsatsinger

Nye satsinger må ikke redusere mangfoldet, kreativiteten og entusiasmen i våre allerede gode miljøer.

5.1. Faglige satsinger på forretningsmessig grunnlag

En satsing er en investering som krever forretningsmessig vurderinger og en strategisk beslutning.

Vi vil innføre en enhetlig anbefalt metodikk for strategiske prosjekter. Hovedpunktene er:

- *Allokering av best egnet og dedikert personell (prosjektledere og medarbeidere).*
- *Etablere enhetlige, "kundeliknende" oppfølgings- og styringsmekanismer.*
- *Gradvis overgang til kommersielle prosjekter.*

Vi vil initiere og følge opp enkelte spesielt viktige satsinger på konsernnivå:

- *Områder der vi er sterke og ser mulighet for vekst internasjonalt (Faglig høydedrag)*
- *Områder der vi ser behov for å bygge opp kompetanse for å ta et fremtidig marked.*

Satsinger må baseres på en samlet vurdering av egen teknologi- og kompetansebase, eksisterende og forventet etterspørsel i markedet samt konkurransesituasjonen i det internasjonale oppdragsmarked.

Alle større strategiske satsinger må utarbeide og følges opp i forhold til en forretningsplan.

Innføring av forretningsplaner vil bl.a. bevisstgjøre rundt fokus og muligheter, samt sikre forretningsmessig og helhetlig forankring. Oppfølging, evaluering og eventuelle korreksjoner i satsingene vil skje i forhold til godkjente forretningsplaner.

5.2. Kvalitet i SINTEF

Det faglige ikke kan betraktes isolert i en FoU-bedrift. Derfor innføres generelle kvalitetskriterier med tilhørende målbare indikatorer. Kriteriene brukes i intern evaluering/oppfølging og skal underbygge ønskede handlingsmønstre. Indikatorer skal underbygge viktige sider ved hvert kriterium på en effektiv og enkelt målbar måte. For fagmiljøer er kriteriene:

- Fag: Er miljøet kjent og anerkjent som faglig ledende internasjonalt, og besitter miljøet spesiell teknologi, metodikk eller kompetanse som er et klart konkurransefortrinn?
- Marked: Er miljøet verdiskapende, kjent og etterspurt i markedet?
- Arbeidsmiljø: Preges miljøet av god, strategisk ledelse, godt arbeidsmiljø, kreativitet og entusiasme?
- Potensial: Har virksomheten et klart mål (strategi) og stort potensial?

Kvalitetskriteriene kan også anvendes for å evaluere konsepter, faglige satsinger og prosjekter:

- Fag: Satsingens faglige innhold vil vekke internasjonal oppmerksomhet og det skal utvikles teknologi eller kompetanse som gir SINTEF et klart konkurransefortrinn.
- Marked: Markedet etterspør resultatene fra satsingen.
- Miljø: Utførende miljø scorer godt på kvalitetskriteriene over.
- Potensial: Satsingen har et klart mål, samt forretningsmessig og faglig stort potensial.

5.3. Alliansebygging

SINTEF må bygge nye allianser og partnerskap for å møte leveransekravene. Vi må utvikle nye og bedre konsepter for samarbeid. Våre bidrag skal være verdifulle for partnere. I vår egenart og våre roller ligger kompetanse, nettverk og muligheter som er attraktiv for både akademia og næringsliv.

Partnere inviteres målrettet inn i våre strategiske satsinger der det er naturlig. Identifisering og inkludering av entusiastiske og dyktige nøkkelpersoner er kritisk for konstruktiv samhandling. SINTEF må vise langsiktighet og raushet i forhold til bistillinger, felles prosjekter og aktiviteter.

SINTEF har allerede et godt fungerende samarbeid med NTNU innenfor mange felter. De vellykkede relasjonene bør fungere som modeller for å utvikle samhandling på andre områder. UiO har ikke vært like industrielt og anvendt orientert som NTNU. Dette kan være et gunstig utgangspunkt for godt samarbeid fordi rolleoppfatning og egenart er tydeligere. Fra ledelsen og mange fagmiljøer uttrykkes det klare samarbeidsønsker. Samarbeidsmodeller fra NTNU-samarbeidet (og andre) skal tilpasses og implementeres på flere områder.

Akademiske (eller industrielle) partnere bør være premissgivere for våre strategiske diskusjoner, men fordi de vanligvis mangler den nære følelsen for vår egenart, bør vi gjennomføre prosesser og vi ta våre beslutninger selv. Vi bør opptre på samme måte i forhold til våre partners prosesser.

5.4. Utvikling av SINTEFs medarbeidere

Når markedene endrer og utvikler seg, må SINTEF tilpasse sine kunnskapsressurser. Dette gjelder både forskere, støtteapparat og ledelse.

Dagens stillingssystem beskriver generalister – både på produksjons- og støttesiden. Liksom forskningen og våre kunder spesialiseres og spisses i stadig større grad, vil det kunne bli behov for å gjøre det samme med våre medarbeidere.

Faglig utvikling skal forankres i de behov og muligheter som fremgår av forretnings- og strategiplaner. En bevisst og synlig kobling mellom strategiske mål og valgte tiltak vil gi moment og motivasjon for alle medarbeidere. SINTEF skal utvikle sin personalpolitikk i lys av dette.