



## Styrets årsberetning for 2015

SINTEF er et allmenntilgjengelig forskningsinstitutt, organisert som en stiftelse med datterselskaper. Gjennom fremragende løsningsorientert forskning og kunnskapsproduksjon skaper SINTEF betydelige verdier for norske og internasjonale kunder, offentlig forvaltning og hele samfunnet.

SINTEF har sin største aktivitet i Trondheim og Oslo, med hovedkontor i Trondheim. Gjennom Stiftelsen og datterselskaper driver SINTEF virksomheter flere steder i Norge.

SINTEF har et partnerskap og en felles strategi med NTNU i Trondheim. SINTEF samarbeider også nært med Universitetet i Oslo, og med en rekke andre forskningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet bidrar til høy faglig kvalitet og en sterk internasjonal posisjon.

2015 ble et kriseår for viktige næringer i Norge, som også rammet mange av våre kunder. SINTEF har en sterk balanse og god økonomisk soliditet, men bortfall av oppdrag, sammen med behov for nedskrivninger knyttet til lavere inntekter fra EU-forskning enn tidligere regnskapsført, førte til at året i sum ble et meget krevende år for SINTEF. Det økonomiske resultatet for Stiftelsen SINTEF og SINTEF er ikke tilfredsstillende. Det er gjennomført nedbemanning og kostnadsreduksjoner i flere av instituttene.

God inntjening for SINTEF i tidligere år har gitt muligheter til å investere i laboratorier og vitenskapelig utstyr, kontorer samt egenfinansierte faglige satsinger innenfor prioriterte områder. Vi har opplevd press på lønnsomheten de siste årene. Det er nødvendig å sikre akseptabelt økonomisk resultat for å gjennomføre ønskede investeringer over tid, og konsernet har derfor siden 2014 gjennomført betydelige tiltak for å sikre god drift. En stor endring i 2015 er avvikling av ytelsespensjonsordningen for Stiftelsen SINTEF og fem av aksjesel-

skapene. Det har medført en engangskostnad for påløpte forpliktelser i 2015. Fra 2016 vil endringen medføre begrenset forpliktelse samt redusert kostnadsnivå. Alle selskaper i SINTEF har nå endret pensjonsordninger.

### Strategi og samfunnsoppdrag

SINTEFs samfunnsoppdrag er å utvikle samfunnet gjennom oppdragsbasert forskning og innovasjon. Hovedmålet er at SINTEF skal være et verdensledende forskningsinstitutt, som sammen med kunder i næringsliv og offentlig sektor utvikler løsninger på noen av vår tids store samfunnsutfordringer. Vår hovedstrategi definerer fem felles satsingsområder: Fornybar energi, klima og miljøteknologi; olje og gass; havromsteknologi; helse og velferd samt muliggjørende teknologier, som inkluderer IKT, avanserte materialer og bioteknologi. Denne strategien følges opp gjennom åtte institutter og ulike tilknyttede selskaper. Strategien legger stor vekt på "Ett SINTEF", som innebærer å ta i bruk den beste kompetansen fra hele SINTEF for å ivareta samfunnsoppdraget og dekke kundenes behov.

### Ny konsernsjef

I februar 2015 kunngjorde Unni Steinsmo at hun ønsket å gå av som konsernsjef ved fylte 62 år. Styret har gjennomført en bred og grundig rekrutteringsprosess med flere svært godt kvalifiserte kandidater, og besluttet 1. juli 2015 å ansette Alexandra Bech Gjørsvik som ny konsernsjef. Styrets vurdering er at Bech Gjørsvik er den beste til å lede SINTEF inn i en ny tid. Hun har god kjennskap til SINTEF, bred industriell og internasjonal erfaring, samfunnsengasjement og personlige egenskaper som vil bidra til å løfte SINTEF videre.

Alexandra Bech Gjørsvik ble ansatt i SINTEF fra 15. september 2015, og tiltrådte stillingen som konsernsjef 2. januar 2016.

Styret retter en stor takk til Unni Steinsmo, som har ledet SINTEF i 11 år. I denne perioden har SINTEF styrket sin posisjon som et internasjonalt ledende forskningsinstitutt, med gode faglige og økonomiske resultater.

### Teknologi for et bedre samfunn

Gjennom høyt faglig nivå og god innsats fra ansatte skaper SINTEF resultater for kunder og samfunnet, som bidrar til å realisere visjonen Teknologi for et bedre samfunn. Her er noen eksempler fra virksomheten i 2015:

Et treårig forskningsprosjekt som ble avsluttet i 2015 har ført til store forbedringer på flere områder i Vann- og avløpsetaten i Oslo kommune. Prosjektet er et samarbeid mellom SINTEF Byggforsk og SINTEF IKT og har bidratt til høyere pålitelighet og robusthet for avløpsnettets samt bedret IT-sikkerhet og overvåking av pumpestasjoner og behandlingsopplegg for vannkvalitet. I tillegg er det etablert rutiner og spesifikasjoner for bedre datahåndtering. Forskningen har også resultert i en dokumentert metodologi som kan implementeres over hele landet, og Oslo kommune har brukt resultatene i sin nye hovedplan for avløpssystemer og vannmiljø. En bonus fra prosjektet er nye markedsmuligheter for bruk av IKT innen vann- og avløp. Økt bruk av IKT i vannbransjen kan uten tvil bidra til å løse noen av de store utfordringene bransjen står foran. Kunnskapsoverføring mellom eksperter på vannsystemer og IKT har også skapt nye forskningsretninger som kan gi samfunnet tryggere og mer pålitelige urbane vannsystemer.

Kyllingbrystfilet er en ettertraktet matvare. I dag fjernes filetene fra kyllingskroten manuelt, noe som er tungt og tidskrevende arbeid. Forskere fra SINTEF Fiskeri og havbruk var de første i verden til å utvikle en robot som kan fjerne fileten automatisk. Roboten har fått navnet Gribbot, og skal optimalisere utbyttet av råstoffet ved å maksimere mengden av fileten som kan brukes til premium-produkt og minimere mengden kjøtt som blir igjen på skroten. Reduserte produksjonskostnader gir økt effektivitet og bedre lønnsomhet for industrien. Utviklingen av Gribbot har skjedd i CYCLE-prosjektet hvor hovedmålet er å gjøre norsk matproduksjon mer lønnsom, miljøvennlig og effektiv.

Oljebrønner må være stabile under boring og drift. Vanligvis sementeres stålør i brønnen for å hindre sammenrasing. Oljebransjen har nå økt kostnadsfokus, og SINTEF Petroleum har sett på spikring av brønnveggen som en raskere og billigere forsterkningsmetode. Ideen ligner på fjellsikring med bolter, men i dette tilfellet skytes spikerne inn i oljebrønnens bergvegg. Prosjektet tar for seg mekanismene i forsterkningen, og avklarer hvilke bergarter det er hensiktsmessig å forsterke med spiker. Planen er i framtida å utvikle verktøy som kan sendes ned i oljebrønnen og skyte inn et nettverk av spiker der det er behov; enten under boring, eller ved forberedelser av reservoar-seksjonen.

I 2015 ble SINTEF-knoppskuddene GasSecure og Resman solgt. Bedriftssalgene utløste tilsammen verdier for mer enn 1,5 milliarder kroner. GasSecure, som lager gassdetektorer som beskytter ansatte og infrastruktur på oljeinstallasjoner mot eksplosjonsfare, ble solgt til tyske Dräger for mer enn 500 millioner kroner. Resman, som bygger på teknologi utviklet av SINTEF og Institutt for energiteknikk (IFE), ble solgt for over 1 milliard kroner til oppkjøpsfondet Nordic Capital.

SINTEFs eierandeler hadde en verdi på 93 millioner kroner. Verdiene fra slike salg gjør det mulig for SINTEF TTO å investere i nye kommersialiseringer av teknologi, som er en del av SINTEFs samfunnsrolle. De vellykkede salgene medførte at SINTEF gjorde rent

bord under arrangementet "Norwegian Investment Forum" i oktober 2015. SINTEF TTO tok prisen "Investor of the year", mens Resman og GasSecure vant henholdsvis "Exit of the year" og "Entrepreneur of the Year". Bak prisene står Norsk Venture kapitalforening (NVCA), og utdelingene er bransjens egen hyllest til de beste prestasjonene innen entreprenørskap og venture.

SINTEF har gjennom flere tiår opparbeidet en unik kunnskap innenfor flerfasestrømning og avleiringer i rør, med kunder fra olje- og gassindustrien. Denne kompetansen anvendes nå for å øke forståelsen av hvordan blodet strømmer i menneskekroppen. Første anvendelse er rettet mot hjertekirurgi og utbytting av hjerteklaffer. I et bredt sammensatt prosjekt jobber forskere fra SINTEF sammen med klinikere fra de største sykehusene i Norge og leverandører av medisinsk teknologi. Målet er å utvikle et system for å optimalisere type og orientering av den kunstige hjerteklaffen. Strømningsmodeller kan beregne og visualisere blodstrømmen i det aktuelle hjerte, slik at valg av klaff og dens orientering skreddersys til hver pasient. Hensikten er å redusere antall pasienter som må re-opereres, redusere kostnader, samt øke pasientens involvering.

I september 2015 åpnet H.K.H. Kronprins Haakon SINTEF Energy Lab, som er et av de mest avanserte energilaboratoriene i Europa. Samfunnet er avhengig av robust og pålitelig strømforsyning, og i det nye laboratoriet testes og utvikles komponenter som skal inngå i fremtidens fornybare kraftsystem på land, til havs og til installasjoner under havoverflaten. Laboratoriet har store dimensjoner: Høystspenningssalen har en takhøyde på 24 meter, er 24 meter bred og 30 meter lang, og er den første bygningen i verden av denne typen som er bygget som passivhus. Ingen har tidligere prøvd å følge passivhusstandarden på rom med slikt volum. Total investering for SINTEF Energy Lab er 170 millioner kroner, som i sin helhet er finansiert av SINTEF Energi.

Digitalisering og automatisering er globale drivkrefter som endrer alle deler av arbeidslivet. Norsk industri har styrket innenfor menneskesentrert automatisering, der komplementaritet mellom mennesker og roboter utnyttes. Mens roboter effektivt utfører repetitive og farlige oppgaver, vil kompetente arbeidere bidra med sensomotoriske og kognitive ferdigheter. Samtidig må bedriftene være i stand til å løse komplekse problemer når de oppstår. Her har norsk arbeidsliv organisatoriske fortrinn som gir muligheter i fremtidens industri. SINTEF har gjennom flere tiår samarbeidet tett med industri og offentlig virksomhet ut over rene teknologiske problemstillinger. En helhetlig tilnærming hvor organisering, ledelse, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling og partssamarbeid ses i sammenheng med innføring av ny teknologi, viser seg å gi konkurransedyktige virksomheter. SINTEF og NTNU har etablert et nytt Geminisenter, TELL, som utforsker spillteknologi i utdanningen av både lærlinger og erfarne operatører. Gjennom BIA-prosjektet SKILLS viser vi hvordan selvstendige, ansvarsfulle og kompetente arbeidstakere spiller en nøkkelrolle i digitaliseringen av bedriftene.

I dag skjer hele 80 prosent av alle ulykker på havet på grunn av menneskelige feil. Fagfolk ser for seg at skip i fremtiden blir fjernstyrt fra land, fra kontrollstasjoner hvor høyt kvalifisert personell styrer oppimot seks skip samtidig. MUNIN (Maritime Unmanned Navigation through Intelligence in Networks) er et EU-prosjekt som i flere år har jobbet med utvikling og forskning på ubemannede skip, med SINTEF-selskapet MARINTEK som teknisk koordinator. Prosjektet har blant annet vurdert hvor ubemannede skip først kan brukes i fremtiden. En konklusjon er at offshore forsyningskip kan være en god start. Dette er skip som kan operere innenfor et forholdsvis begrenset område og forholde seg til reglene til bare en stat. Driftskostnadene

vil gå ned på grunn av mindre behov for personell og bedre plass til gods. Det vil bli forsket videre på ulike konsepter for ubemannede skip i årene som kommer.

### Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet (HMS)

HMS har første prioritet i SINTEF og sikkerheten til våre ansatte er overordnet alle andre hensyn. Ansvaret for ansattes arbeidshelse, arbeidsmiljø og sikkerhet tas svært alvorlig. Medvirkning fra ansatte i samspill med et ansvarlig lederskap er avgjørende for et godt og helsefremmende arbeidsmiljø

HMS har en tydelig plass i SINTEFs hovedstrategi og SINTEF har følgende fire overordnede mål for HMS-arbeidet:

- *SINTEF skal ha et godt og helsefremmende arbeidsmiljø*
- *SINTEF skal ha null arbeidsrelatert sykefravær*
- *SINTEF skal ha null skader, ulykker eller tap.*
- *SINTEF skal være en bedrift med en tydelig miljøprofil*

SINTEFs arbeidsmiljøundersøkelse ble gjennomført i januar 2014 og i 2015 har arbeidet med oppfølging av resultater og foreslåtte tiltak stått sentralt. Oppfølgingsarbeidet ble vurdert i midtveisevalueringen våren 2015, hvor instituttene rapporterte status på handlingsplanene. Inntrykket er at undersøkelsen følges opp på en god måte og at ledere i stadig større grad evner å bruke resultatene til utviklingsarbeid. Undersøkelsen gir viktige tema i arbeidsmiljøet oppmerksomhet og er en god driver for forbedringsarbeid. Evalueringene viser at undersøkelsen kan videreutvikles til å gi et enda bedre bidrag for å styrke utviklingen av gode ledergrupper i SINTEF. Dette er ivarettatt i arbeidsmiljøundersøkelsen 2016, der medlemmer i instituttens ledergrupper er bedt om å evaluere viktige forhold ved ledergruppene.

Sikkerhetskampanjen ”Bry deg” har vært en stor satsing i 2015. Bakgrunnen for kampanjen var en negativ utvikling av person- og fraværsskader fram til 2013, og overordnet mål var å styrke sikkerhetskulturen i SINTEF. Delmål var å ansvarliggjøre og inspirere ledere og ansatte til riktig innsats, og for å styrke sikkerheten i hverdagen. Kampanjen har skapt engasjement, gitt kunnskap og økt bevissthet om risikoforhold i eget arbeidsmiljø. Det ble gjennomført 63 møter i 2015 som har involvert ca. 1500 ansatte. Kampanjen ble avsluttet i februar 2016 og følges opp med tiltak i instituttens HMS-planer.

I 2015 var det sju hendelser som førte til fravær. Det er iverksatt flere tiltak i løpet av året for å forebygge personskader, som økt ledelsesoppmerksomhet, sikkerhetskampanje, granskninger, revisjoner og analyser. Det er gjort ekstra tiltak der de alvorligste hendelsene har skjedd ved å følge opp forhold som har forårsaket personskadene. Lokale ledere med ansvar har vurdert nøye hvilke forbedringsaktiviteter og endringer som må prioriteres i kommende år for å forebygge hendelser.

SINTEFs melde- og avvikkssystem (Synergi) gjør det mulig for linjeledere og saksbehandlere å følge opp meldinger om hendelser. For å styrke sikkerhetskulturen er man avhengig av at hendelser rapporteres og følges opp lokalt i arbeidsmiljøet. Konsernledelsen er tett på, og det er en positiv utvikling for håndtering og lukking av saker.

I 2015 ble det registrert 549 HMS-meldinger i Synergi. Av disse var 430 meldinger av farlige forhold/observasjoner, 63 nestenulykker og 56 ulykker. 33 av hendelsene og observasjonene ble vurdert til å ha et risikopotensiale i kritisk område. Selv om vi jobbet aktivt med å forebygge hendelser i 2015 hadde vi en markant økning på H1 og H2.

Fraværsskade- (H1) og Personskade-frekvens (H2) er henholdsvis 1,9

og 4,3 for 2015. I 2014 var de tilsvarende tallene 0 og 1,6. Økningen viser at dette er et tema vi må arbeide målrettet og langsiktig med. Det er besluttet tiltak og videre arbeid som skal øke innmeldingen av hendelser fra arbeid i felt og på tjenestereiser. Arbeidet med å få på plass en Synergi-app for å forenkle innmelding av hendelser når medarbeidere er ute på reise eller felt har pågått i 2015. Appen vil være på plass i løpet av våren 2016.

Ansvaret for at ansatte gjennomfører HMS-opplæring ligger hos linjeledelsen, med støtte fra HMS- og personalmedarbeidere. Det arrangeres klasseromsopplæring som er felles med NTNU og Student-samskipnaden i Trondheim. I 2015 ble det besluttet holdbarhetsdato på obligatorisk HMS-opplæring i SINTEF. Beslutningen var basert på at representanter fra partene sammen vurderte innhold i kursene og kom med en anbefaling på holdbarhetsdato. En viktig endring er at obligatorisk HMS-opplæring skal være gjennomført innen ett år etter ansettelse eller bytte av rolle.

Bruk av kjemikalier er betydelig i SINTEFs forskningsaktivitet, og gode prosedyrer er en forutsetning. Vi arbeider kontinuerlig med risikovurdering, substitusjon og implementering av gode rutiner innenfor kjemikaliehåndtering. På bakgrunn av at flere personskader i 2014 og 2015 ble forårsaket av arbeid med kjemikalier initierte konsernledelsen en årsaksanalyse av kjemikaliehendelser. Målet var å gjennomføre en analyse av flere hendelser der kjemikalier var involvert. Funn fra analysen vil følges opp i 2016.

I 2015 var sykefraværsprosenten 3,9 som er det samme som i 2014. Det arbeidsrelaterte sykefraværet endte på 0,4 prosent, en økning på 0,1 prosentpoeng fra 2014. SINTEF er IA-bedrift og både arbeidsrelatert og annet sykefravær blir systematisk fulgt opp i instituttene. Linjeledere med støtte fra personalmedarbeidere har ansvaret for oppfølging av sykefravær.

I 2015 ble det besluttet å opprette egne arbeidsmiljøutvalg (AMU) for stiftelsens fire institutter. Målet med ordningen var å sikre at AMUs lovpålagte arbeid foregår lokalt og nært dem det angår. Ordningen er fortsatt i en etableringsfase hvor instituttene er i ferd med å finne hensiktsmessig form på møtene. Stiftelsens AMU vedtok et oppdatert mandat i år, hvor forholdet mellom institutt-AMU og stiftelsens AMU ble presisert.

### Kunder

SINTEF skaper muligheter for private og offentlige kunder, bidrar til deres verdiskaping og dermed til en god samfunnsutvikling. Dette er et av våre viktigste bidrag til samfunnet. I 2015 gjennomførte SINTEF 5.445 prosjekter for 3.792 store og små oppdragsgivere. Aktiviteten omfatter oppdrag for store og små kunder, både private og offentlige, innenfor områder som fornybar energi, petroleum, hav, industri, bygg og infrastruktur, muliggjørende teknologier, helse og velferd og samfunnsforskning.

Et økende antall prosjekter for kunder utføres på tvers i SINTEF. En bred tilnærming med involvering av ulike fagmiljøer gir unike muligheter til å utvikle gode løsninger. Flerfaglighet er en forutsetning for å levere løsninger på store og komplekse samfunnsutfordringer, blant annet knyttet til digitalisering og det grønne skiftet.

Deltakelse i de store og langsiktige forskningssettene innebærer også betydelig inngrep med norske og internasjonale kunder. SINTEF er med i tolv Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og ni Forskningscenter for miljøvennlig energi (FME) som tilsammen har deltakelse fra vel 200 industrivirksomheter. For bedriftene gir deltakelse i



sentrene langsiktig kunnskapsbygging i internasjonal forskningsfront som bidrar til økt konkurransekraft.

Vårt forhold til kundene og vår forståelse av deres behov har avgjørende betydning. Det å legge til rette for god og innsiktsfull kontakt med kunder på alle organisatoriske nivåer står derfor høyt på konsernledelsens agenda. I dette inngår også økt dialog og kontakt med myndigheter; i første rekke i Norge, men også i EU og i andre land. SINTEF har gjennomført en rekke viktige møter på høyt nivå i flere større internasjonale selskaper og institusjoner. Fra starten av 2016 har representanter fra SINTEFs konsernledelse vært til stede på NHOs sentrale regionale og regionale årskonferanser for å snakke med kunder og andre beslutningstakere om den økte betydningen av nye nøkkelteknologier for norsk konkurransekraft.

Kontakten mellom forsker og kunde er viktig for gjennomføring og utvikling av gode prosjekter. Prosjektledelse, god evne til gjennomføring og teamarbeid er sentralt i prosjektarbeidet.

Våren 2015 vedtok Stortinget en langtidsplan for forskning og høyere utdanning. Det er første gang det er laget en slik langtidsplan i Norge, og SINTEF er i all hovedsak fornøyd med planens ambisjon og prioriteringer. Det er viktig at Ocean Space Center er spesifikt prioritert i planen og med det forankret gjennom enstemmig støtte i Stortinget, fordi en realisering vil bidra til å utløse et stort potensial i havrommet.

Det er positivt at det kommer på plass nasjonale forskningsstrategier på en rekke industrielle områder, blant annet Energi21, Hav21 og OG21. Felles forskningsstrategiske plattformer som omfatter både næring og myndigheter er av stor betydning både for faglig kvalitet og innovasjonsevne. SINTEF har gitt deltagelse i disse prosessene høy prioritet.

## Fag

Arbeid med å styrke SINTEFs profil som forskningsvirksomhet har fortsatt i 2015. For SINTEF er det nødvendig å ha en god balanse mellom vitenskapelig publisering og oppdragsforskning. Den viktigste formidlingen av våre forskningsresultater skjer gjennom at ny teknologi og løsninger tas i bruk hos kunder og i samfunnet. Men internasjonal publisering vektlegges også høyt, og styret understreker betydningen av at vi gjennom publisering bidrar til den internasjonale utviklingen av ny kunnskap. Publisering bidrar til å synliggjøre og styrke vitenskapelig kvalitet. Målet er å publisere minst én vitenskapelig publikasjon med referee per forskerårsverk per år. I 2015 var tallet 0,69 publikasjoner per forskerårsverk, mot 0,73 i 2014 og 0,71 i 2013.

I følge Kunnskapsdepartementets Forskningsbarometer er SINTEF Norges nest største forskningsaktør. Vår deltagelse i EUs rammeprogrammer har stor betydning for vår utvikling av faglig kvalitet, slik at vi kan ligge i internasjonal forskningsfront innenfor teknologier som IKT, bioteknologi, nanoteknologi og materialvitenskap.

Laboratorieinvesteringer er avgjørende for at Norge skal videreutvikle seg som en kunnskapsnasjon og hevde seg på en global konkurransearena og for å tiltrekke seg de beste studentene og forskerne. Siden 2007 har SINTEF investert mer enn 1 milliard kroner i laboratorier, vitenskapelig utstyr og bygg. I september 2015 åpnet SINTEF Energy Lab etter en investering på 170 millioner kroner. Dette er den største investeringen SINTEF har gjennomført siden SINTEF MiNaLab ble etablert i 2004.

Strategisk samarbeid med universiteter og forskningsinstitutter er ve-

sentlig for å sikre sterke nasjonale kunnskapsmiljøer. Det strategiske samarbeidet mellom NTNU og SINTEF har stor betydning. Samarbeidet bidrar til at SINTEFs anvendte forskning ligger i internasjonal akademisk front, og at NTNU har omfattende forskning innrettet mot konkrete løsninger for næringsliv og samfunn.

I 2015 har vi arbeidet aktivt med et felles prosjekt – ”Bedre sammen” - som skal ende i en ny felles strategi for hvordan vi får enda mer verdi ut av samarbeidet. Eksterne analyser gjennomført for prosjektet viser at samarbeidet gjennom 65 år har vært svært betydningsfullt for det norske forsknings- og innovasjonssystemet. Arbeidet har også tydeliggjort behovet for å avklare og forstå ulikheter i roller og rammebetingelser mellom universiteter og forskningsinstitutter, og styrke insentiver som fremmer samarbeid og god arbeidsdeling. Arbeidet i ”Bedre sammen”-prosjektet ferdigstilles i 2016.

SINTEF deltar aktivt i faglig samarbeid internasjonalt. Det er lagt stor vekt på samarbeidet i European Energy Research Alliance (EERA), som har en viktig strategisk rolle innen europeisk energiforskning. Sammen med NTNU har vi strategisk samarbeid med ledende forskningsmiljøer i Japan og USA innenfor energi og materialvitenskap.

Konsernsatsinger er prioriterte, tverrfaglige satsinger, typisk over tre år, på områder som er viktige for SINTEF. Følgende konsernsatsinger ble startet i 2013 og pågår: Bio-based products from sustainable resources, ManageIT, SEATONOMY og Velferdsteknologi. I alt har SINTEF investert 180 millioner kroner i tolv konsernsatsinger siden 2006.

Norges forskningsråd har i 2015 opprettet nye sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI). SFI-ordningen styrker innovasjon gjennom at det satses betydelige midler på langsiktig forskning i et nært samarbeid mellom FoU-aktive bedrifter og fremstående forskningsmiljøer. Av 17 nye sentra er SINTEF involvert i ni og er tildelt vertsrollen for fire. De sentrene vi er med i omfatter områdene eksponert havbruk, klimatilpassing, smart maritime, fabrikkasjon, avanserte materialer, avansert ultralyd, prosessindustri og maritime operasjoner.

I 2016 vil det tildeles nye forskningssentre for miljøvennlig energi (FME). I november 2015 leverte vi søknader om nye FME-sentre, de fleste i samarbeid med NTNU. SINTEF deltar i 11 søknader som innenfor temaer som vannkraft, maritim transport, energieffektivisering i industri, bygg og nabolag, offshore vind, CCS, jordvarme, bioenergi, smartgrid, solenergi og transport. Søknadene omfatter i alt omkring 150 industripartnere.

## Folk

SINTEF skal være en attraktiv arbeidsplass med unike utviklingsmuligheter for mennesker med viten og vilje. Om SINTEF oppleves slik, måles gjennom arbeidsmiljøundersøkelsen hvert andre år. Arbeidet med å utnytte resultatene fra undersøkelsen i 2014 til videre utvikling av SINTEF som arbeidsplass fortsatte i 2015.

Ledelse er viktig i denne sammenheng. SINTEF arbeider systematisk for å utvikle våre ledelsesressurser, som enkeltledere og fellesskap, i samsvar med SINTEFs felles ledelsesprinsipper. Å styrke kvalitet i ledelse nær medarbeiderne er viktig. Det legges stadig større vekt på utvikling av ledere for store komplekse prosjekter og å styrke evnen til godt samspill på tvers av faglige og organisatoriske grenser. Dette er nødvendig for å kunne adressere de store utfordringer i vår tid.

SINTEF lykkes i konkurransen om dyktige medarbeidere i et globalt marked. Vi legger stor vekt på å ta vare på- og utvikle de medarbei-

dere vi har, samtidig som vi arbeider for å sikre fremtidig rekruttering gjennom merkevarebygging og profilering nasjonalt og internasjonalt. Et fellesprosjekt for utvikling av SINTEFs strategi for rekruttering og profilering startet i 2013, og ble sluttført i 2015. Strategien innebærer økt bruk av nettbasert kommunikasjon, film og video, nytt annonse- og profileringskonsept, samt sommerjobbprosjekt og kvalitetssikring av mottak av nye medarbeidere. SINTEFs plassering har steget i undersøkelser der studenter rangerer arbeidsplassers attraktivitet.

2015 var et år der SINTEF fokuserte på å ta vare på virksomheten i en krevende tid, samtidig som vekstmuligheter ble utnyttet. Det ble gjennomført nedbemanning i enkelte fagmiljøer for å tilpasse kapasiteten til redusert aktivitet i noen markeder, særlig knyttet til oljesektoren.

Totalt antall ansatte ble redusert med 107. Dette tallet omfatter 32 ansatte i SINTEF NBL hvor aksjemajoriteten i 2015 ble solgt til SP Fire Research. I alt var det 1.975 ansatte i SINTEF pr 31.12.2015. Av disse var 1162 ansatt i Stiftelsen SINTEF. Innenfor gruppen vitenskapelig personell ble det i SINTEF ansatt 80 nye (5,9 prosent) i 2015, mens 144 sluttet (7,3 prosent). Ansatte som går ut av SINTEF utgjør et viktig bidrag til kompetanseoppbygging i næringsliv og offentlig sektor.

55 prosent av forskerne i SINTEF har doktorgrad, en økning fra 44 prosent siden 2009. 412 av våre ansatte i 2015 (21 prosent) kom fra i alt 71 land utenfor Norge. Dette viser at SINTEF er attraktiv for internasjonale forskere, og vi bidrar til å rekruttere høyt kvalifisert arbeidskraft til Norge. For SINTEF gir internasjonale medarbeidere tilgang på verdifull vitenskapelig og kulturell kompetanse. Av land utenom Norge er det flest ansatte fra Tyskland og Frankrike.

Med omkring fem års mellomrom arrangeres SINTEF-dagen. I 2015 ble den gjennomført 11. juni, og samlet 1600 ansatte, utvalgte kunder og partnere til en heldagssamling med faglig og sosialt innhold. Målet var å bidra til å realisere SINTEFs nye hovedstrategi; vise fram SINTEF som et verdensledende forskningsinstitutt med et viktig samfunnsoppdrag, samt bygge stolthet og samhold. Dagen ble svært vellykket.

## Likestilling og familiepolitikk

Likestillingsarbeidet er forankret i styret og konsernledelsen. Det er et mål for SINTEF å øke andelen kvinner blant forskere og ledere. SINTEFs konsernsjef er kvinne. SINTEF tilstreber å rekruttere kvinner ved ansettelser og å utvikle kvinnelige ledere fra egne rekker. Strukturelle skjevheter i rekrutteringsgrunnlaget fra utdanningsinstitusjonene gjenspeiles likevel i SINTEF.

Kjønnsfordelingen i prosent i SINTEF er vist i tabellen:

### Kjønnsfordeling i prosent

	Menn	Kvinner
Styret	44	56
Konsernledelse	73	27
Forskningsjefer og mellomledere	64	36
Forskere	71	29
SINTEF	65	35

SINTEF ble i 2013 tildelt et treårig prosjekt fra Norges forskningsråd til utvikling av bedre kjønnsbalanse i faglige toppstillinger og forskningsledelse (Balanseprosjektet). Dette prosjektet ble iverksatt i 2014 og forventes å bidra til å øke andelen kvinnelige ledere i SINTEF. Prosjektet har allerede gitt verdifull kunnskap for SINTEF og andre forskningsinstitusjoner i Norge.

SINTEF er tilsluttet følgende overenskomster: NHO/Tekna, NHO/NITO, NHO/Forskerforbundet, NHO-Abelia/LO-NTL og NHO-

Abelia/Parat. Vi har årlige lønnsforhandlinger med tillitsvalgte. Lønn og arbeidsvilkår er fastsatt etter forhandlinger og drøftinger med tillitsvalgte innenfor de respektive arbeidstakerorganisasjonene. Kvinner blir vurdert på lik linje med menn. Vi arbeider systematisk for å overvåke at det ikke oppstår uønskede lønnsforskjeller.

82 prosent av arbeidsstyrken er heltidsansatte. 21 prosent av kvinnene er deltidsansatt, 15 prosent av mennene. En årsak til deltidsansettelse er at medarbeidere benytter seg av muligheten til å trappe ned med avtalefestet pensjon. SINTEF benytter i liten grad midlertidige ansettelser. Ved årsskiftet var 45 ansatte (2,3 prosent) midlertidige, 18 kvinner og 27 menn.

Arbeidsmiljøundersøkelsen for 2014 viste ingen vesentlige forskjeller i hvordan menn og kvinner opplever sin arbeidssituasjon. Vi vil fortsette å utvikle målrettede tiltak for å sikre at SINTEF skal være en attraktiv arbeidsplass for kvinner.

Det er et mål for SINTEF å lykkes på en internasjonal rekrutteringsarena. Mange forskerstillinger utlyses på engelsk og stillingsannonser er søkbare internasjonalt.

For å sikre god ivaretagelse av utenlandske medarbeidere har SINTEF etablert et integreringsprogram for ansatte fra andre nasjoner og deres familier. Programmet tilbyr expat-tjenester, gratis norskopplæring og undervisning på engelsk i SINTEF-skolen. Mangfoldsledelse er tema i SINTEF-skolens lederutviklingsprogram. Arbeidsmiljøundersøkelsen dokumenterer at utenlandske medarbeidere trives godt.

SINTEF strekker seg langt for å imøtekomme behovene til ansatte med særlige behov for tilrettelegging. Gjennom våre IA-mål har vi forpliktet oss til å tilrettelegge arbeidsplassene for ansatte som har eller utvikler funksjonshemming. Vi har et godt samarbeid med NAV i dette arbeidet, og benytter oss av tilgjengelige offentlige støtteordninger for å legge til rette. Videre er det nedfelt som IA-mål at vi skal videreføre dagens praksis med å fokusere på kompetanse ved rekruttering, ikke begrensninger som følge av funksjonshemming.

SINTEF skal være en organisasjon med plass til hele mennesker med et liv utenfor jobben. Vi legger derfor til rette for fleksible løsninger for å imøtekomme den enkeltes behov som fleksitid og tilrettelagte muligheter for fedre og mødre. SINTEF bidrar finansielt til drift av barnehager i Trondheim og i Oslo.

## Internasjonalisering

Vi har et mål om at SINTEF skal være et verdensledende forskningsinstitutt. Internasjonalisering er en integrert del av SINTEFs virksomhet. Vi har lykkes i vår internasjonaliseringsstrategi på områdene: Styrking av akademiske nettverk; deltakelse i EUs forskningsprogrammer; internasjonalt salg av FoU-tjenester og internasjonal rekruttering. Samtidig må vi erkjenne at vi ikke har funnet gode løsninger for lønnsom tilstedeværelse i markeder utenfor Norge.

SINTEF var den klart største norske deltakeren i EUs 7. rammeprogram for forskning og utvikling, som ble avsluttet ved utgangen av 2013. Gjennom det 7. rammeprogrammet fikk SINTEF innvilget deltakelse i 254 prosjekter hvorav 55 som koordinator. I sum er det gitt tilsagn om støtte fra EU på 149 millioner Euro. Forskningen i enkelte av prosjektene skal pågå helt fram til 2018. Vi har nå stor oppmerksomhet på posisjonering inn mot Horisont 2020, som startet i 2014. Så langt har SINTEF fått innvilget deltakelse i 37 prosjekter i Horisont 2020, hvorav 15 som koordinator. I sum er det gitt tilsagn om støtte fra EU på 30 millioner Euro.



At SINTEF er konkurransedyktig i EUs forskningsmarked, viser at vi har evnet å utvikle internasjonalt anerkjent kompetanse. Det er en forutsetning for at SINTEF skal fylle sin rolle i samfunnet ved å evne å utvikle globalt konkurransedyktige løsninger og bringe oppdatert kunnskap og nettverk til våre kunder. Den største utfordringen med EU-forskning har vært til dels uavklarte rammevilkår for vår deltakelse, samt at EUs kompensasjonsløsninger er tilpasset andre nasjoners forskningssystem der vertsnaasjonene dekker en større del av kostnadene. SINTEF er fornøyd med at myndighetene i 2015 etablerte ”STIM-EU”-ordningen, som gjør at EU-forskningen i mindre grad taper på instituttens ressurser. Samtidig er EU-forskning fortsatt ikke lønnsom for SINTEF separat sett. Styret understreker at vi er avhengig av at denne kunnskapsinvesteringen omsettes i økt aktivitet mot industrien som gjør at vår forskningsportefølje, samlet sett, leverer akseptable økonomiske resultater.

I 2015 etablerte SINTEF et kontor i Brussel, samlokalisert med NTNU og Universitetet i Bergen. Målet med tilstedeværelsen er å styrke nettverk og vår deltakelse i EUs forskningssamarbeid ytterligere.

Myndighetene har lagt en ambisiøs EU-strategi innen forskning som ble fulgt opp med en betydelig forsterking av ordningen STIM-EU gjennom statsbudsjettet for 2015 og stadfestet med opptrapping i statsbudsjettet for 2016. Videre opptrapping med programmets økende omfang er helt avgjørende for å realisere strategien og gi forutsigbare rammebetingelser.

Internasjonal omsetning var 499 mill kr (504 mill kr i 2014). Dette tilsvarer 16 % (17 % i 2014) av SINTEFs totale omsetning. Vi har levert oppdrag for kunder i 54 land. Av internasjonale oppdrag utgjør EU-prosjekter 38 prosent.

## Ytre miljø

*Med bakgrunn i vår visjon ”Teknologi for et bedre samfunn” skal SINTEF i alle deler av sin virksomhet legge til grunn hensynet til det ytre miljø.*

*SINTEFs miljøpolitikk skal sikre både at vår forskning og hvordan vi driver egen virksomhet ivaretar hensynet til det ytre miljø. Den skal også sikre kontinuerlig forbedring av vår egen miljøprestasjon.*

*(Utdrag fra SINTEFs politikk for ytre miljø)*

SINTEF skal tilfredsstillende den internasjonale standarden for miljøstyring ISO 14001. Ved å arbeide systematisk for å redusere belastningen på miljøet tar SINTEF miljøansvar og tilfredsstillende forventninger fra kunder. Arbeidet med å møte standarden fører også til økt miljøbevissthet blant våre ansatte. SINTEF har etablert en felles miljøhandlingsplan hvor energieffektiv drift og god avfallshåndtering inngår som viktige aspekter. SINTEFs politikk for ytre miljø ble oppdatert i 2015 og publisert på eksternt web sammen med SINTEFs miljøhandlingsplan. SINTEFs åtte institutter har utarbeidet egne miljøhandlingsplaner. SINTEF Materialer og kjemi og SINTEF Byggforsk er sertifisert i henhold til standarden, og i 2015 ble SINTEF IKT sertifisert.

I 2015 hadde vi ingen rapporteringspliktige uønskede hendelser som påvirket det ytre miljøet.

Vårt viktigste bidrag for miljøet er internasjonalt ledende forsknings- og utviklingsaktivitet for å utvikle fornybar energi, klima- og miljøteknologi. Disse områdene styrkes ytterligere som satsingsområder i den nye hovedstrategien. Vårt miljøarbeid kommuniseres aktivt eksternt gjennom formidling av vår forskning og ekspertise innen miljøområdet.

## Etikk

SINTEF har en tydelig etisk plattform. ”Etikk, verdier og ledelse” er en viktig pilar i SINTEFs hovedstrategi.

Etikk-arbeidet i SINTEF omfatter forskningsetikk, forretningsetikk og relasjonsetikk. Forskningsetikken bygger på regelverket til de nasjonale etiske komiteer, prinsippene fremmet av European Group of Ethics in Science and New Technologies samt internasjonale konvensjoner som Vancouver-konvensjonen.

SINTEF forventer og stiller krav om at leverandører og partnere deler vårt etiske verdigrunnlag. Leverandører og partnere som involveres i vår virksomhet, skal skriftlig akseptere SINTEFs etiske retningslinjer. Etiske tema settes på dagsorden i ledergrupper og avdelinger, og det er gjennom mange år innført en praksis hvor HMS og etikk skal stå først på agendaen i alle interne møter.

Oppfølging av etiske retningslinjer er et linjeansvar. I tillegg har SINTEF et Etisk råd og et eget etikkombud. Etisk råd består av seks medlemmer, som er ledere eller ansattvalgte i SINTEF. I 2015 ble det gjennomført fire møter. Etikkombudet fungerer som rådgiver og diskusjonspartner for hele SINTEFs organisasjon, og deltar også i en rekke eksterne sammenhenger. Ordningen med etikkombud innebærer at SINTEF tilfredsstillende arbeidsmiljølovens krav om en intern varslingskanal.

I 2015 er det gjennomført en mindre revisjon av SINTEFs etiske retningslinjer, og det er vedtatt nye retningslinjer for varsling. I tillegg har SINTEF gitt innspill til flere nasjonale forskningsetiske prosesser, blant annet gjennom høringsuttalelser til forskningsetikkloven og retningslinjer for de forskningsetiske komiteene. Ansatte fra SINTEF deltar i tre nasjonale forskningsetiske komiteer, for medisin og helsefag; samfunnsfag og humaniora samt naturvitenskap og teknologi.

## Samfunnsansvar

Samfunnsoppdraget er sentralt i SINTEFs hovedstrategi. Her heter det at SINTEF utvikler samfunnet gjennom forskning og innovasjon; at vi bidrar til verdiskaping, utvikler løsninger for vår tids samfunnsutfordringer og at vi kommuniserer kunnskap, løsninger og anbefalinger aktivt og modig.

En stor del av SINTEFs forskning er knyttet til å utvikle løsninger på noen av samfunnets største utfordringer, som klima og miljø, energi, mat, helse, rent vann og utvikling av fremtidens arbeidsplasser. Gjennom dette arbeidet er samfunnsansvar en del av vår kjernevirksomhet. Dette samsvarer med visjonen ”Teknologi for et bedre samfunn”.

Vårt samfunnsansvar handler også om måten vi driver egen virksomhet på, knyttet til forhold som menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, ytre miljø og korrupsjonsbekjempelse. SINTEF har utviklet politikk og retningslinjer knyttet til alle disse områdene som er en del av styringssystemet og våre etiske retningslinjer. Arbeidstakerrettigheter sikres også gjennom tariffavtaler og oppfølgingen av SINTEFs ansvar som IA-bedrift.

SINTEF er medlem av UN Global Compact, og legger til grunn deres ti prinsipper om menneskerettigheter, arbeidsstandarder, miljø og korrupsjonsbekjempelse. I henhold til kravene i UN Global Compact rapporterer SINTEF hvert år en status (Communication on progress) i forhold disse prinsippene. Denne statusrapporten er en del av SINTEFs årsrapportering, og offentliggjøres på nettsiden.



SINTEF er medlem i Transparency International, som motarbeider korrupsjon nasjonalt og internasjonalt og slutter seg til deres retningslinjer og råd.

I 2015 forpliktet SINTEF seg til EUs Charter and Code, eller "Den europeiske erklæring om forskere" og "Adferdsregler for rekruttering av forskere". Fra EUs side er dette en forpliktelse og hjelpemiddel til å skape et attraktivt europeisk forskningsmiljø, hvor forskere får gode betingelser.

### Økonomisk handlefrihet

SINTEF oppnådde i 2015 et ordinært driftsresultat (før pensjonsavvikling) på 52 mill kr mot 106 mill kr i 2014. Resultat før skatt (før pensjonsavvikling) ble 60 mill kr, mot 143 mill kr i 2014.

Avvikling av ytelsespensjonsordningen i 2015 er belastet med -353 mill kr. Dette gjelder spesielt Stiftelsen SINTEF og SINTEF Energi, men også SINTEF Petroleum og SINTEF Fiskeri og havbruk, SINTEF Molab og SINTEF TTO. Avviklingen gir SINTEF et ekstraordinært svakt resultat i 2015. Av kostnaden med avvikling er 214 mill kr oppløsning av en fordring i balansen som ikke har likvideffekt. Utstedelse av fripoliser og historisk premie for lønnsjustering til alle ansatte og pensjonister er belastet regnskapet som engangskostnad med henholdsvis 89 mill kr og 46 mill kr. Avviklingen har fjernet en ytterligere forpliktelse på ca 280 mill kr. Kostnadsnivået er redusert fra ca 270 mill kr i 2015 til ca 190 mill kr med ny hybridpensjonsordning.

Av andre spesielle forhold vil vi trekke frem at det i 2015 er foretatt ytterligere en avsetning med ca -10 mill kr for EU-prosjekter knyttet til uavklarte forhold om tolking av regelverk for kostnadsdekning i 7. rammeprogram. Vi forventer en avklaring av denne saken i løpet av 2016. Videre er omstillingskostnader ved nedbemanninger belastet med -29 mill kr, og avvikling av virksomhet i Brasil er belastet med ca -18 mill kr. Inntektssiden er også påvirket av bemanningsreduksjon for flere av instituttene i 2015.

Det er en økning i netto driftsinntekter med 4,3 prosent i 2015. En vesentlig del av økningen i inntekter kom fra salg av eierandeler i selskapene GasSecure og Resman. Markedet har vært krevende gjennom året innenfor olje og gass, energi og maritim.

Vi har fokus på salgsarbeid, kostnadsreduksjoner og andre tiltak for å sikre gode resultater i de markedene vi til enhver tid opererer i. Det er gjennomført kostnadstiltak med en samlet effekt på 212 mill kr i 2015. Instituttene har jevnt over bedre ordresreserve ved inngangen til 2016.

Likviditetssituasjonen er god ved utgangen av 2015. For de fire forskningsaksjeselskapene er den meget god. Stiftelsen har ikke tilsvarende likviditetsreserve i forhold til omsetning, men har forbedret likviditeten gjennom hele 2015. SINTEF har etablert en felles ordning i konsernet for plassering av likviditetsreservene. Porteføljen plasseres i henhold til "Regler for finansforvaltning i SINTEF" fra oktober 2015. I 2015 har vi i gjennomsnitt hatt 313 mill kr til forvaltning, mot 334 mill kr i 2014. Vår lavrisikoprofil bidro til en positiv avkastning på 8,4 prosent i 2015 (6,6 prosent i 2014 og 6,2 prosent i 2013).

SINTEF er eksponert for valutasingninger ved at prosjektinntekter er i fremmed valuta, mens hele eller deler av prosjektkostnadene er i norske kroner. For å redusere denne risikoen, benyttes terminkontrakter. Vi har spesifikt vurdert risiko og handlingsrom ved et større euro-sammenbrudd. I 2014 og 2015 har vi opplevd en betydelig svekket

kronekurs. Det har gitt utfordringer i 2015 og 2016 med EU-inntekter basert på kontrakter inngått i 2012 og 2013, hvor det beregnes verdi av utført arbeid med valutakurs på prosjektenes løpende rapporteringstidspunkter.

Det er viktig at SINTEF evner å skape økonomisk overskudd, som investeres i ny forskning og kompetanseutvikling. I 2015 har SINTEF investert 156,5 mill kr i laboratorier, vitenskapelig utstyr og andre driftsmidler og 7,1 mill kr i egenfinansiert forskning gjennom konsernsatsinger. I 2014 var tilsvarende 172,2 mill kr og 14,9 mill kr.

I starten av året ble selskapene Resman og GasSecure solgt og SINTEF sine eierandeler hadde en samlet verdi på 93 MNOK fordelt på instituttene SINTEF Materialer og kjemi, SINTEF IKT, SINTEF Petroleum samt SINTEF TTO.

SINTEF har pr. 31.12.2015 en egenkapital på 2.126 mill kr (2.394), som er 58 prosent (62) av totalkapitalen. Tilsvarende tall for Stiftelsen SINTEF er 1.875 mill kr (2.106), som er 65 prosent (70) av totalkapitalen.

Årsresultatet for Stiftelsen SINTEF i 2015 er - 207 mill. kroner (78,4 mill. kroner i 2014), som i sin helhet belastes annen egenkapital.

Egenkapitalen og operasjonelle forhold, kombinert med kostnadsbesparende tiltak og tilfredsstillende ordresreserve, gir et godt grunnlag for fortsatt drift. Styrene i datterselskapene har gjennomført tilsvarende vurderinger, som alle konkluderer med at det er grunnlag for fortsatt drift. Styret har ikke kjennskap til forhold etter regnskapsårets slutt som har betydning for bedømmelsen av Stiftelsens eller konsernets økonomiske stilling. Årsregnskapet er på dette grunnlag avlagt under forutsetningen om videre drift.

### Virksomhetsstyring i SINTEF

SINTEF skal framstå med profesjonalitet i ledelse og styring, kombinert med innovasjonsevne og ubyråkratiske beslutningsstrukturer.

SINTEFs sentrale organer er styret og rådet. Styret er stiftelsens øverste organ, mens rådet er rådgivende for styret med myndighet som angitt i stiftelsesloven og SINTEFs vedtekter.

SINTEFs råd fører tilsyn med at Stiftelsens formål blir ivarettatt i henhold til vedtektene, velger styre, fastsetter godtgjørelse til styrets medlemmer og velger revisor. Rådet ledes av rektor ved NTNU, og er sammensatt av 28 medlemmer med representanter fra NTNU, Universitetet i Oslo, Norges forskningsråd, næringsliv, organisasjoner i arbeidslivet og ansattvalgte fra SINTEF.

Styret i Stiftelsen er konsernstyre i SINTEF. Virksomheten i de fire forskningsaksjeselskapene er regulert i vedtekter, aksjonærvtaler, konsernavtaler og styreinstrukser. Det er nedfelt prinsipper for konsernstyring og for koordinering med beslektede virksomheter i samsvarende med SINTEFs overordnede mål og strategi.

Styret består av ni personer, hvorav to med hovedstilling ved NTNU, fire fra næringsliv eller offentlig forvaltning og tre fast ansatte i Stiftelsen SINTEF. Styret har ansvar og myndighet i alle saker som ikke er tillagt rådet. Styret forholder seg til SINTEFs vedtekter, Stiftelsesloven, samt de deler av Lov for aksjeselskaper som gjelder for stiftelser. Styret ansetter konsernsjef, og fastsetter lønn og andre vilkår til konsernsjefen, samt rammer og prinsipper for kompensasjon til konsernledelsen. Styret har i 2015 avholdt åtte møter.

Konsernledelsen i SINTEF er ansvarlig for strategisk ledelse av den samlede virksomheten. Konsernsjefen utøver den daglige drift i henhold til Stiftelsens vedtekter, konsernavtaler og ellers i henhold til Lov om aksjeselskaper. Konsernsjefen har fullmakt til å handle på stiftelsens vegne, med unntak av kjøp, salg og pantsettelse av fast eiendom og kjøp og salg av selskaper. Konsernsjef eller visekonsernsjef er styreleder i alle forskningsaksjeselskapene som inngår i SINTEF.

SINTEF har et system med tertialvis risikorapportering. Risikobildet drøftes i ledelse og styre for hvert av forskningsinstituttene, samt i konsernledelsen og konsernstyret. Risikoreducerende tiltak defineres og gjennomføres løpende. Det er utviklet en tilsvarende metodikk med mulighetsbilder på institutt og konsernivå.

Styringssystemet er sertifiserbart etter ISO 9001:2000, og omfatter implementering av felles system for håndtering av ulykkesmeldinger, uønskede hendelser, andre avvik og forbedringsforslag. SINTEF er registrert i Achilles, som er en felles kvalifiseringsordning for leverandører til oljeindustrien.

### Fremtidige muligheter og utfordringer

Med sine ledende kompetansemiljøer vil SINTEF bidra aktivt til at myndighetene når sine mål innenfor viktige samfunnsområder.

Ny teknologi har stor betydning for å utvikle løsninger knyttet til sentrale samfunnsutfordringer.

En av våre styrker er at vi kan tilby flerfaglig kompetanse, og arbeide på tvers i samarbeid mellom ulike fagmiljøer innen SINTEF. Dette gjør det mulig å utvikle gode løsninger for kunder og samfunn.

Digitalisering, automatisering og avansert robotteknologi bidrar sterkt til endringer i alle deler av samfunns- og arbeidsliv. De endringene dette medfører omtales gjerne som den fjerde industrielle revolusjon. Utviklingen åpner for både utfordringer og nye muligheter. SINTEF har betydelig kompetanse på disse områdene, og har en ambisjon om å bidra aktivt til vellykket omstilling i næringsliv og offentlig sektor.

Det grønne skiftet er en annen sentral drivkraft for omstilling. SINTEF vil fortsatt satse tungt på klimateknologi, klimatilpasning, fornybar energi, energieffektivisering og fangst- og lagring av CO<sub>2</sub> (CCS), og vi prioriterer videre forskningsinnsats på disse områdene høyt. Samtidig er petroleumsforskning fortsatt viktig, fordi olje og gass er nødvendige elementer i verdens energiforsyning og i andre industrielle prosesser i mange tiår fremover.

For å utvikle løsninger for et bedre samfunn er forståelse av menneske og samfunn avgjørende. Vårt mål er en tett integrering av teknologisk, naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig forskning.

Det kraftige fallet i olje- og kraftpriser påvirker norsk økonomi i sterk grad, med fallende aktivitet og økende arbeidsledighet i mange bransjer og regioner. Vi opplever at kunder knyttet til petroleumsnæringen og leverandørindustrien har kansellert eller utsatt forskningsprosjekter. Samtidig er det fra bransjen økt behov for prosjekter som kan gi raske og betydelige kostnadsbesparelser. Dette er en situasjon som gir betydelige utfordringer også for SINTEF. Det er nødvendig med økt fokus på økonomisk styring, god drift og evne til rask omstilling av egen virksomhet.

Situasjonen aktualiserer behovet for en kraftig omstilling av norsk nærings- og samfunnsliv. Dette gir både utfordringer og muligheter for SINTEF. Det er nødvendig med et forsterket kundefokus både for å sikre egen inntjening og for å bistå kundene i en krevende tid. Den sterke betydningen av omstilling i samfunnet gir samtidig økt behov for forskning og innovasjon, hvor SINTEF har kompetanse til å spille en betydelig rolle.

Det er avgjørende at Norge er i stand til å fornye nasjonal infrastruktur for laboratorier og vitenskapelig utstyr, slik at norsk forskning er konkurransedyktig på en internasjonal arena. Samtidig er det krevende å drifte og utvikle store og avanserte laboratorier som MiNaLab, flerfaselaboratoriet og de marintekniske laboratoriene.

Styret takker alle ansatte og samarbeidspartnere for innsatsen og samarbeidet i 2015.

Trondheim, 18. april 2016

Marit Reitan

R. Rasmus Sunde  
leder

Ingrid Selseth

Tor Grande

Mari Tjømøe

Ole Swang

Grete Aspelund

Rune Garen

Kristin Tolstad Uggen

Alexandra Bech Gjør  
konsernsjef