

## HØRINGSUTTALELSE FRA SINTEF

### Samlet innsats- ny struktur" - Innstilling fra Styringsgruppen for Den blå - grønne matalliansen.

#### 1 Innledning

Det arbeidet som har vært gjennomført under overskriften "*Den blå-grønne matalliansen*" er et meget viktig bidrag for en bedre samordning og faglig spissing av norske forskningsaktiviteter rettet mot primærnæringene og næringsmiddelindustrien. Det har lenge vært bred enighet både i forskningsmiljøene og blant brukere om at dagens situasjon med overlappende aktiviteter, store ulikheter i finansierings- og eierstruktur og til dels uklare skiller mellom næringsrettet og forvaltningsrettet forskning ikke har vært optimal. Med denne bakgrunnen har innstillingsarbeidet derfor vært gjennomført med utgangspunkt i et *blå-grønt forskningssystem* som både faglig, organisatorisk og finansielt må kunne karakteriseres som komplisert. Den fremlagte innstillingen viser imidlertid at Styringsgruppen på basis av gode analyser har klart å komme frem til konkrete og konstruktive tiltak til forbedring som det må kunne forventes bred oppslutning om:

- Etablering av fellesarena for *blå-grønn* forskning
- Opprettelse av et infrastrukturselskap for samordning av havbruksstasjoner
- Skille mellom forvaltningsrettet og næringsrettet forskning
- Samle den næringsrettede forskningen i et forskningskonsern
- 

SINTEF har helt fra starten av arbeidet med "*Den blå-grønne alliansen*" stilt seg positivt til det initiativ som er blitt tatt av Fiskeri og Kystdepartementet og Landbruk og Mat departementet i fellesskap. Særlig oppfattes det som positivt at det er et ønske om å oppnå et klarere skille mellom forvaltning og næringsrettet forskning, og videre etablere like nasjonale konkurranseforhold når det gjelder den næringsrettede forskningen mot denne sektoren. SINTEF har derfor både gjennom sin konsernledelse og gjennom SINTEF Fiskeri og havbruk AS engasjert seg sterkt i dette arbeidet.

SINTEF stiller seg derfor i all hovedsak positivt til de anbefalinger som legges frem av Styringsgruppen. De kommentarene som er gitt i avsnittene under er derfor gitt for å utdype enkelte deler av innstillingen vi mener er svært viktige, og ut fra ønske om bidra med erfaringer fra det å drive næringsrettet forskning gjennom et forskningskonsern (SINTEF-gruppen) som er et av de fire største i Europa innenfor anvendt forskning, og som baserer sine inntekter på å selge forskningsoppdrag i et internasjonalt marked.

#### 2 Internasjonal konkurranse

SINTEF vurderer Styringsgruppens fokus på den internasjonale konkurranseevne som riktig. For Norge er det nødvendig å utvikle internasjonalt ledende og konkurransedyktige forsknings- og utviklingsmiljøer for å kunne betjene og videreutvikle en verdiskapende og konkurransedyktig blå-grønn sektor.

Det er SINTEFs oppfatning at dette kan realiseres gjennom et sterkt næringsrettet forskningskonsern som en del av den strukturen som styringsgruppen foreslår.

### 3 Like konkurransevilkår for den næringsrettede forskningen

Det har i tillegg til å ta ut synergier på tvers av blå og grønn sektor, og en internasjonal dimensjon, vært anført to hovedmål for prosessen:

*Oppnå et klart skille mellom forvaltning og næringsrettet forskning.  
Etablere like konkurranseforhold for den næringsrettede forskningen*

Når det gjelder det å oppnå et klart skille mellom forvaltning og næringsrettet forskning, er det presisert at dette skal den foreliggende modellen kunne i vareta. Det ser greit ut ”på papiret”, men det knytter seg stor usikkerhet til blant annet omfanget av NIFES` s og HI`s næringsrettede aktiviteter der tall på fra 10 til 50 % av dagens omsetning har vært nevnt. For å lykkes med den foreslåtte modellen er det en forutsetning at dette blir vurdert på en objektiv måte. Det bør også diskuteres nærmere om de forvaltningsrettede instituttene fortsatt skal kunne søke NFR`s forskningsprogrammer om prosjektstøtte. Opprettholdes dette vil det særlig innenfor havbruksforskningen fortsatt være svært vanskelig å skille mellom næringsrettet og forvaltningsrettet forskning.

Når det gjelder den næringsrettede forskningen er det med dagens finansieringsordning ikke noen reell konkurransesituasjon. Til det er forskjellen i faste inntekter (*grunnbevilgning+ SIP+ andre generelle faste inntekter fra staten*) for stor. Når den næringsrettede forskningen organiseres innenfor en konsernmodell, skal ideelt sett den interne konkurransen reduseres betydelig, og kundene skal få det beste tilbudet konsernet som helhet kan komme opp med. For å oppnå et slikt samarbeid på tvers av datterselskapene innenfor en konsernmodell, er det nødvendig at det legges opp til en finansieringsprofil som er lik for de enkelte selskapene. Inntil det er utviklet en god faglig komplementaritet mellom forvaltning og næringsrettet forskning og innbyrdes mellom enkelte næringsrettede instituttene, vil det fortsatt være en viss konkurranse.

Det er i denne perioden viktig at det legges opp til at tilgangen på støtte fra staten er lik for alle aktørene. Dette er i henhold til ESA-regler og gjelder også i forhold til konkurrenter ute i Europa. Det foreligger i dag en rekke konkrete eksempler på at norske institutter med høy statlig støtte har fjernet muligheten for reell konkurranse aktørene mellom gjennom å subsidiere prosjekter. Dette er klart i strid med gjeldende ESA-regler.

### 4 Fristilling av næringsrettet forskning

Når det gjelder eierskap så ser styringsgruppen for seg en prosess i to faser der de to aktuelle departementene går inn som eiere i den første fasen sammen med universitetene og eksisterende randsoneselskaper. Dette blir betraktet som nødvendig for å kunne forhandle om overtagelse av de aktuelle instituttene fra dagens eiere i fase 1 mens det anbefales at departementene overlater sine eierposter til mer næringslivsrettede interessenter i fase 2.

Det er etter vår oppfatning viktig at staten gjennom departementene kun sitter som eier i en initiell fase inntil selskapet er etablert og har kommet i en vel fungerende driftsfase. Staten bør, slik vi ser det, ikke sitte med eierskap og arbeidsgiveransvar for institutter den også har et bevilgningsansvar overfor direkte eller indirekte gjennom for eksempel NFR.

I 1985 stod den teknisk-industrielle instituttsektoren i en analog situasjon der Norges teknisk-naturvitenskapelige forskningsråd (NTNF) var eier av en rekke institutter og med ansvar for

bevilgninger til de samme. Dette fungerte greit så lenge det var ekspansjon og vekst, men det ble et problem i perioder med behov for nedbygging og rasjonalisering. Det oppstod arbeidskonflikter der staten (NTNF) ble part. Man valgte derfor å fristille institutter gjennom opprettelse av stiftelser (for eksempel SI i Oslo) eller å innlemme enkelte av dem som aksjeselskaper knyttet til andre stiftelser (for eksempel IKU, EFI og MARINTEK i Trondheim). Det kan i ettertid sies at det ville vært umulig å gjennomføre den omstillingsprosessen som har vært avgjørende for at SINTEF Petroleumsforskning AS (tidligere IKU) har klart å tilpasse det internasjonale markedet. Kapasiteten måtte reduseres fra 200 årsverk ned til ca. 70 når oljeselskapene fusjonerte for 4-5 år siden.

Konklusjonen er med andre ord at et beskyttet statseierskap ikke er det beste for tilpasning til internasjonal konkurranse. En fristilling av de næringsrettede instituttene slik det ble gjennomført for de teknisk-industrielle instituttene i 1985 bør derfor vurderes. Det er også ut fra denne erfaringen at SINTEF har kommet med forslag om å gå inn som en ansvarlig deleier av et blå-grønt eller eventuelt blått forskningskonsern.

## 5 Konsernmodell

Den organisasjonsstrukturen som skisseres legger opp til tre forskingsaksjeselskaper med biologi, teknologi og foredling som hovedoverskrifter. Biologi og teknologi er generiske fag, mens foredling er trinn i den matproduserende verdikjeden der det anvendes både biologisk, teknologisk og økonomisk kunnskap. Innstillingen inngir en profil der havbruk og foredling er prioritert mens tradisjonelt fiskeri (for eksempel fartøy- og redskapsutvikling) er delvis utelatt. Dette er uheldig særlig tatt i betraktningen av at det er nettopp på dette området at Norge har ett av sin sterkeste nasjonale "cluster". Det er derfor et behov for avklare og definere en del begreper (herunder teknologibegrepet) før de enkelte instituttene får tildelt sine roller. Det vil være nødvendig å dra opp faglige skillelinjer mellom enkeltelskapene og videreutvikle faglig komplementaritet.

Skal man oppnå ønskede effekter hva gjelder næringsrettet forskning, vil det være nødvendig å definere arbeidsprosesser som går på tvers av organisatoriske grenser, og som adresserer prioriterte verdikjeder. Det vil også være et sterkt behov for å koordinere andre tverrgående prosesser som strategiutvikling og internasjonalisering. Etablering av felles administrative systemer for økonomi, prosjektstyring og kvalitetssikring vil også være nødvendig. Det er videre viktig at det utvikles en kultur for nyskaping gjennom patentering, lisensiering og etablering av nye bedrifter.

Skal alle disse oppgavene kunne realiseres er det nødvendig med en sterk konsernledelse (Holding-struktur) som klarer å fange opp signalene fra forskerne og de industrielle aktørene, og som makter å omsette slik informasjon til verdiskapende arbeidsprosesser på tvers av organisatoriske enheter. Det er også spesielt viktig i en oppstartsfasen at en konsernledelse engasjerer seg sterkt i utvikling av komplementaritet fagmiljøene i mellom og tar ansvar for å utvikle like konkurransevilkår innenfor innovasjonsforskningen. Det vil også være behov for en konsernledelse som kan ta ansvar for å utvikle et ryddig, men fruktbart grensesnitt inn mot den forvaltningsrettede forskningen.

En konsernledelse bør bestå av en "nøytral" og strategisk orientert leder samt lederne for de operative enhetene som inngår i "konsernet"(Holdingselskapet). En slik løsning vil gi lave kostnader samt nærhet til de operative enhetene. Det vil bidra til å frembringe en felles kultur, samt felles mål og strategier.

Konsernledelsens viktigste oppgaver vil være å definere de verdiskapende prosessene som markedet etterspør, og som etter all erfaring sikkert vil gå på tvers av de organisatoriske enhetene. På dette punktet vil det være kritisk at konsernledelsen makter å skape en dynamisk organisasjonskultur som raskt kan tilpasse seg markedets krav, samt internasjonal trender innenfor forsknings og kunnskapsutvikling.

Det foreslås i den fremlagte modellen at det opprettes et "Norske havbruksstasjoner AS" som skal ivareta nasjonal infrastruktur på dette området. For å oppnå en reell optimalisering av dette er det nødvendig at dette forslaget opprettholdes. Dersom dette erstattes av for eksempel tre selskaper vil det fortsatt bli sub-optimalisering og regional konkurranse.

Den innstillingen som foreligger tar ikke konkrete standpunkter til lokalisering av konsernledelse eller ledelse av de enkelte datterselskapene som inngår i konsernet. Det bør overlates til fremtidige eiere, styre og konsernledelse å ta beslutninger til disse spørsmålene.

## **6 SINTEF`s rolle i den blå-grønne matalliansen**

SINTEF har helt fra starten av arbeidet med "*Den blå-grønne matalliansen*" stilt seg positivt til det initiativ som er blitt tatt av Fiskeridepartementet og Landbruksdepartementet i fellesskap. Særlig oppfattes det som positivt at det er et ønske om å oppnå et klarere skille mellom forvaltning og næringsrettet forskning, og videre etablere like nasjonale konkurranseforhold når det gjelder den næringsrettede forskningen mot denne sektoren. SINTEF har derfor både gjennom sin konsernledelse og gjennom SINTEF Fiskeri og havbruk AS engasjert seg sterkt i dette arbeidet. Dette har vært gjort gjennom å bidra konstruktivt både i forhold til den prosess som har vært kjørt fra Styringsgruppen og gjennom egne initierte kontaktmøter med andre deltagende institutter.

En samlet SINTEF-gruppe har helt siden SINTEF Fiskeri og havbruk AS ble opprettet i 1999 stilt seg bak dette instituttet når det gjelder å tilby gruppens totale kompetanse overfor fiskeri- og havbruksnæringen. Instituttet representerer også innenfor foredling av landbruksbasert råstoff SINTEF-gruppens viktigste kanal ut mot industrien. SINTEF Fiskeri og havbruk AS viderefører således ca. 20 % av sin omsetning til andre av gruppens institutter. Når SINTEF Fiskeri og havbruk AS inngår direkte i prosessen for etablering av den "*Den blå-grønne matalliansen*", er dette fra vår side derfor å betrakte som om hele SINTEF-gruppen med sine mer enn 1700 ansatte er representert. For at SINTEF skal kunne delta på en forpliktende måte ved å legge SINTEF Fiskeri og havbruk AS inn i et nytt blå-grønt forskningskonsern, er det nødvendig med en eiermessig innflytelse (mer enn 50 %). SINTEF gruppen har på sin side sagt seg villig til å legge inn den kapital som er nødvendig for å sikre god kapitalstruktur og eierskap.

Et aktuelt scenario for å akseptere eierposisjon under 50% kan være at SINTEF sammen med de to berørte departementene initielt eier mer enn 50% tilsammen, og at SINTEF har opsjon på å overta departementenes eierandel etter en viss tid forutsatt at SINTEF tilfredsstillende målsettinger som defineres hva gjelder samarbeid med de andre universitetsbyene (testperiode).

## 7 Utnyttelse av det totale havrommet.

Styringsgruppens mandat har gått ut på å klarlegge mulige synergieffekter mellom fisker- og havbruk forskning og landbruksbasert forskning der matproduksjon har vært den samlede overskriften. Det nye konsernet vil fremstå med en "Blå-grønn" profil, men med en tydelig overvekt mot marin sektor.

Da utviklingen off-shore bransjen startet ut på 60-70 –tallet hadde bransjen stor nytte av de marine og maritime næringene som allerede var forankret i nasjonen. Gjennom en internasjonal shipping –aktivitet og en omfattende fiskerivirksomhet var det sterke norske tradisjoner for å utnytte ressurser fra havet. Dette kom offshore-næringen til nytte både i den teknologiske utviklingen og i oppbyggingen av en kvalifisert arbeidsstokk. Videre utvikling av offshorenæringen utover på 70-tallet og inn på 80-tallet krevde gode kunnskaper om konstruksjon og drift av anlegg til havs. Denne kunnskapmessige plattformen ble også etter hvert tatt i bruk ved utvikling av nye konsepter for havbruksanlegg for eksponerte forhold. Matematiske modeller utviklet for å studere påvirkningskrefter på oljeboringsplattformer ble tilpasset beregninger av forankring og påvirkning av bølgekrefter på havbruksanlegg.

Selv om vi i Norge fortsatt har store potensialer for å øke vår oppdrettsproduksjon gjennom å utnytte kystområdene på en optimal måte, vil det i global sammenheng være mer aktuelt å drive oppdrettsproduksjon i mer eksponerte områder. Deler av Asias kyst er utsatt for tyfoner som med dagens anlegg skaper betydelige ødeleggelser i disse områdene. Her vil det være påkrevd med andre typer anlegg. En kan også tenke seg at en ut fra andre årsaker som turisme og sjøtransport ønsker å flytte oppdrettsanlegg ut i områder der de ikke ser synlige. Dette kan fremskaffe behov for mer havgående anlegg.

Sett i et fremtidsperspektiv ligger det også til rette for andre synergier mellom offshoreindustrien og fiskeri- og havbrukssektoren. Det forhold at ca. 50 % av oppvekst av fisk skjer i såkalte "upwellingsområder" som utgjør ca 0.1 % av havets overflate har satt søkelys på muligheten for å etablere kunstige "upwellingsområder" for å fremme tilvekst. Her vil havbrukssektoren kunne dra nytte av den erfaring offshoresektoren har på å bygge større havgående konstruksjoner. Likeledes vil en for eksempel kunne utnytte utrangerte oljeplattformer som kunstige habitater eller som forankring for passive fiskeredskaper. En slik utnyttelse har det vært arbeidet mer med i andre deler av verden. Japan har for eksempel forskningsprogrammer som tar sikte på å utvikle disse områdene.

Med et stadig sterkere press på utnyttelse av havområdene til utvinning av olje og gass blir det stadig mer påkrevd at dette kan skje i pakt med en utnyttelse av fiskeressurser og muligheter for oppdrett. Utnyttelse av nordområdene er det klareste eksemplet på dette, men det er også viktig å kunne tilby en bærekraftig utnyttelse av tilgjengelige biologiske ressurser når det startes oljeutvinning i et nytt område. Oljeutvinning på vestkysten av Afrika er et eksempel på dette.

Utenfor landets grenser er Norge mest kjent som en nasjon som utnytter havrommet, enten det gjelder produksjon av mat eller utvinning av olje. Det er derfor viktig at de organisatoriske modeller som det legges opp til ikke avskjærer aktørenes muligheter til også å utvikle denne aksen.