



IFEs hovedstrategi

| 2023-2028

Forskning for en bedre fremtid



IFEs eiendommer på Kjeller og i Halden skal utvikles, det skal bygges nye laboratorier og produksjonsfasiliteter, og stiftelsen arbeider for å etablere en forsknings- og teknologipark på Kjeller. Foto: Grape Architects



Innhold

04	Om IFE
04	IFE står overfor store endringer
04	IFEs visjon, verdier og samfunnsoppdrag
05	IFEs bærekraftstrategi
06	Strategisk retning 2023-2028: Utvikle verdier og muligheter
07	IFEs strategi for forretningsområdene
07	IFEs strategi for utvikling av forskningsvirksomheten
08	IFEs strategi for verdiskaping
10	IFEs strategi for utvikling av eiendommene
11	IFEs strategi for nukleær virksomhet
12	IFEs strategi for å utvikle potensialet i radiofarmasi

Om IFE

IFE er en forskningsstiftelse der hovedaktiviteten er forskning. Staten etablerte IFE i 1948 for å drive atomforskning, og i 1953 ble IFE omgjort til selveid stiftelse. Ut fra atomforskningen har IFE utviklet fremragende forskning innen energi, miljø og digitale systemer.

IFEs formål er på ideelt og samfunnsnyttig grunnlag å drive forskning og utvikling på energiområdet og på andre områder der stiftelsens kompetanse særlig egner seg. I 2023 er IFE en sammensatt virksomhet som i tillegg til forskning og utvikling har aktivitet innen eiendom, radiofarmasi og nukleær drift og sikkerhet. I strategiperioden 2023-28 vil IFE rendyrke stiftelsen til å drive med forskning, og all annen virksomhet skal bygge opp under forskningen.

IFE står overfor store endringer

Beslutningen om å legge ned forskningsreaktorene i 2018 og 2019, og den påfølgende prosessen opp mot staten for å avklare hvordan oppryddingsarbeidet etter den nukleære virksomheten skal organiseres og finansieres, representerer den største endringen for IFE siden instituttet ble etablert.

Strategien er utarbeidet for å gi overordnet retning og prioritering for stiftelsen. I løpet av 2022 etablerte IFE konsernstruktur, som vil bli implementert i de kommende årene. Stortinget har vedtatt at IFEs nukleære anlegg og organisasjon skal overføres til staten ved Norsk

nukleær dekommisjonering (NND). Radiofarmasi-virksomheten blir i 2023 skilt ut i et heleid datterselskap, Agilera Pharma AS. IFEs eiendommer på Kjeller og i Halden skal utvikles, det skal bygges nye laboratorier og produksjonsfasiliteter, og stiftelsen arbeider for å etablere en forsknings- og teknologipark på Kjeller. IFE har sammen med forskningsinstituttene NILU og NIVA opprettet forskningsalliansen NORIN med ambisjon om å etablere et felles forskningskonsern.

IFEs visjon, verdier og samfunnsoppdrag

IFEs visjon er «forskning for en bedre fremtid». Vi har et sett med verdier som reflekterer at stiftelsen omfatter svært ulike forretningsområder. For forskningsvirksomheten, eiendom og konsernstab er verdiene «lidenskap, kreativitet og integritet». For nukleær drift og sikkerhet er verdiene «trygg, troverdig og ansvarlig», mens radiofarmasi har verdiene «partnerskap, presisjon, sikkerhet, innovasjon og agilitet».

IFE har i dag to viktige samfunnsoppdrag: Forskning for en bedre fremtid og verdiskaping i Norge, og trygg håndtering og opprydding etter 70 år med atomvirksomhet i Norge. Når den nukleære virksomheten er overført til staten, vil forskning og verdiskaping stå igjen som IFEs samfunnsoppdrag.

IFEs bærekraftstrategi¹

IFE skal bringe merverdi til samfunnet, våre partnere og kunder ved å utvikle mer bærekraftige løsninger på viktige samfunnsutfordringer, samtidig som vi bidrar til å styrke verdiskapingen i Norge. Forskningsvirksomheten er vårt viktigste bidrag til mer bærekraftig samfunn.

Bærekraft skal ligge til grunn for alle instituttets aktiviteter, og omfatter miljø, sosiale og styringsmessige forhold. IFE har siden 1948 vært i front innen energiforskning, og vi bidrar til det

grønne skiftet som er nødvendig for å oppfylle FNs og globale mål om klimanøytralitet, utfasing av fossilt brensel og trygg tilgang til energi for alle. IFE ønsker også å spille en viktig rolle i vårt lokalsamfunn ved å være en anstendig og ansvarlig arbeidsgiver, forretningspartner, verdiskaper og bidragsyter til lokale grønne samfunn. Vi bestreber oss på å implementere bærekraft i alle våre aktiviteter og daglige drift, respektere grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsvilkår gjennom hele verdikjeden, og å være en god arbeidsplass for alle våre ansatte.



1) Link til IFEs bærekraftstrategi: [IFE Bærekraftstrategi by CopyCat AS - Issuu](#)

Strategisk retning 2023-2028:

Utvikle verdier og muligheter

Stiftelsen IFE har en unik historie, og vi forvalter verdier som har stort vekstpotensial. For 2023-2028 har vi følgende strategisk retning:

- Overføre nukleær virksomhet til staten ved Norsk nukleær dekommisjonering (NND).
- Styrke forskningen ved å utvikle verdier og muligheter i forretningsområdene.
- Redusere risiko for stiftelsen og forretningsområdene.
- Sunn økonomi, forsvarlig sikkerhet og smart drift.

Kjernen i IFEs strategi 2023-2028 er å styrke forskningen ved å utvikle verdiene og mulighetene som ligger i forretningsområdene slik at man kan reinvestere i kompetanse og infrastruktur for forskning.

IFE skal organiseres slik at risikoen for stiftelsen og forskningen reduseres, samtidig som man sørger for at kryssrisiko mellom forretningsområdene reduseres. Et sentralt tiltak er å etablere konsernstruktur gjennom å skille ut virksomhet til egne aksjeselskaper. IFE Holding AS er etablert som heleid datterselskap under stiftelsen og vil forvalte IFEs eierskap i kommersielle selskaper som Agilera Pharma AS og IFE Invest AS. IFE vil vurdere å ta inn andre eiere i Agilera Pharma AS for å utvikle selskapet videre, og vil på sikt kunne selge seg ut av selskapet dersom det skaper størst verdi for stiftelsen. IFE skal overføre forskningsvirksomheten til IFE Research AS, som er et heleid forsknings-AS direkte under stiftelsen, og arbeide for etablering av NORIN som felles forskningskonsern i samarbeid med NIVA og NILU

Kjernen i IFEs strategi for 2023-2028 er å styrke forskningen ved å utvikle verdiene og mulighetene som ligger i forretningsområdene slik at man kan reinvestere i kompetanse og infrastruktur for forskning. Foto: Bo Mathisen



IFEs strategi for forretningsområdene

IFEs strategi for utvikling av forskningsvirksomheten

IFEs hovedformål er forskning. Vi skal utvikle og styrke forskningsvirksomheten, og har for 2023-2028 satt følgende strategisk retning:

1. Ledende tilbyder av forskning, innovasjon og verdiskaping i Norge og EU.
2. Pådriver for et robust, rettferdig og bærekraftig samfunn.
3. Internasjonal ekspert i energi- og miljøforskning og menneskesentrert digitalisering.
4. Ledende fasiliteter for test- og eksperimenter i Norge.
5. Være en attraktiv arbeidsplass.
6. Innflytelse på offentlig debatt innen våre kompetanseområder.

Samfunnsutfordringene er store og komplekse. Industri, næringsliv og offentlig sektor trenger tilgang til forskningsinstitutt som har erfaring med å utvikle innovative, robuste og fremtidsrettede løsninger. IFE skal videreutvikle forskningen innen energi, miljø og menneskesentrert digitalisering for å være foretrukket partner for næringsliv og offentlige aktører i utvikling av mer bærekraftige og robuste samfunn.

Et sentralt tiltak for å ta en mer markant rolle nasjonalt og internasjonalt er at IFE har etablert forskningsalliansen NORIN sammen med

miljøinstituttene NILU og NIVA. Ambisjonen er å etablere et felles forskningskonsern innen energi, klima, miljø, digitalisering og samfunnssikkerhet. IFE skal aktivt arbeide for at NORIN blir en sterk og attraktiv forskningsaktør som er landsdekkende og har omfattende internasjonal virksomhet. IFE har lang erfaring som forskningspartner for industribedrifter. Disse relasjonene skal videreutvikles gjennom aktiv kundeoppfølging, forretningsutvikling og markedsarbeid for å inngå flere strategiske partnerskap med relevante kunder. IFE skal arbeide målrettet med å styrke satsingen på EU ved å forsterke forskningsadministrasjonen, delta i sentrale nettverk og roller i EU, øke antall søknader og koordinere flere prosjekter.

Et av IFEs fortrinn er unik forskningsinfrastruktur med avanserte laboratorier i Halden og på Kjeller. Forskningsinfrastrukturen skal videreutvikles ved bygging av nye laboratorier, optimalisering av drift og bruk av laboratoriene, samt kontinuerlig forbedring av HMS.

IFE skal være en attraktiv arbeidsplass hvor forskere, teknikere samt forsknings- og administrative staber trives og kan utvikle seg. Motivasjon og tilfredshet skal styrkes gjennom blant annet leder- og ansattutvikling, opplæring, involvering av medarbeidere, gode arbeidsprosesser og støttesystemer.



IFE skal videreutvikle forskningen innen energi, miljø og menneskesentrert digitalisering for å være foretrukken partner for næringsliv og offentlige aktører i utvikling av mer bærekraftige og robuste samfunn. Foto: Pixel & Co

IFE skal være synlig og profilert i forsknings- og samfunnsdebatter om temaer hvor vi har forskningsmessig grunnlag for å bidra med innsikt til nytte for samfunnet. IFE skal forsterke vår rolle som samfunnsaktør ved økt deltakelse i media, på konferanser, i styrer, råd og utvalg hvor beslutninger for virkemidler og samfunnsutviklingen treffes.

IFEs strategi for verdiskaping

IFE har for 2023-2028 følgende strategisk retning for verdiskaping gjennom innovasjon og kommersialisering:

- Bidra aktivt til verdiskaping i samfunnet gjennom IFEs forskning.
- Forsterke IFE Invest AS for å fremme innovasjon og kommersialisering fra forskningen og aktiv oppfølging av selskaper.

- Etablere et nettverk av relevante kommersialiseringsaktører og investeringsmiljøer.

IFE ser det som en del av vårt samfunnsoppdrag å fremme verdiskaping fra forskningen gjennom innovasjon og kommersialisering. Det viktigste bidraget er gjennom forsknings- og utviklingsprosjekter som vi har med næringslivet. I prosjektene bidrar vi til at bedrifter utvikler eller forbedrer drift, produkter og tjenester som sikrer dem konkurransekraft og markedsposisjon. Det bidrar til å beholde eksisterende og utvikle nye arbeidsplasser slik at verdiskaping skjer i Norge.

IFEs strategi for forskningsvirksomheten bygger opp under vår rolle som partner for næringslivet for økt verdiskaping.

IFE har lang erfaring med å ta ut patenter, lisenser og bedrifter fra forskningsvirksomheten. I 2023 utfases den nåværende finansierungsordningen (FORNY) i Forskningsrådet for kommersialiseringsaktiviteter. Den nye ordningen legger opp til at instituttene selv må ta et større ansvar for kommersialisering av sin forskning, og IFE er godt rustet for det gjennom mange års erfaring.

IFE vil ta økt ansvar for innovasjons- og kommersialiseringsarbeidet gjennom forsterket samarbeid mellom forskningsdivisjonene og IFE Invest. Det skal være bevisst strategi bak hver kommersialisering og innovasjon for å sikre at det ikke skaper konkurrenter eller

markedsbegrensninger til vår egen forskning, og det skal være transparente og forutsigbare prosesser som ivaretar fagmiljøene.

IFE Invest skal være instituttets redskap for å fremme innovasjon og kommersialisering fra egen forskning, i tillegg til aktiv oppfølging og verdiutvikling av selskapene som er i porteføljen. IFE vil ikke binde seg til en kommersialiseringsaktør, men i hvert enkelt tilfelle bruke den eller de aktørene som har relevant kompetanse, nettverk og tilgang til kapital. Videre vil IFE Invest videreutvikle det strategiske samarbeidet med relevante investeringsmiljøer og industriaktører i Norge og internasjonalt.

IFE ser det som en del av vårt samfunnsoppdrag å fremme verdiskaping fra forskningen gjennom innovasjon og kommersialisering. Det viktigste bidraget er gjennom forsknings- og utviklingsprosjekter som vi har med næringslivet. Foto: Pixel & Co



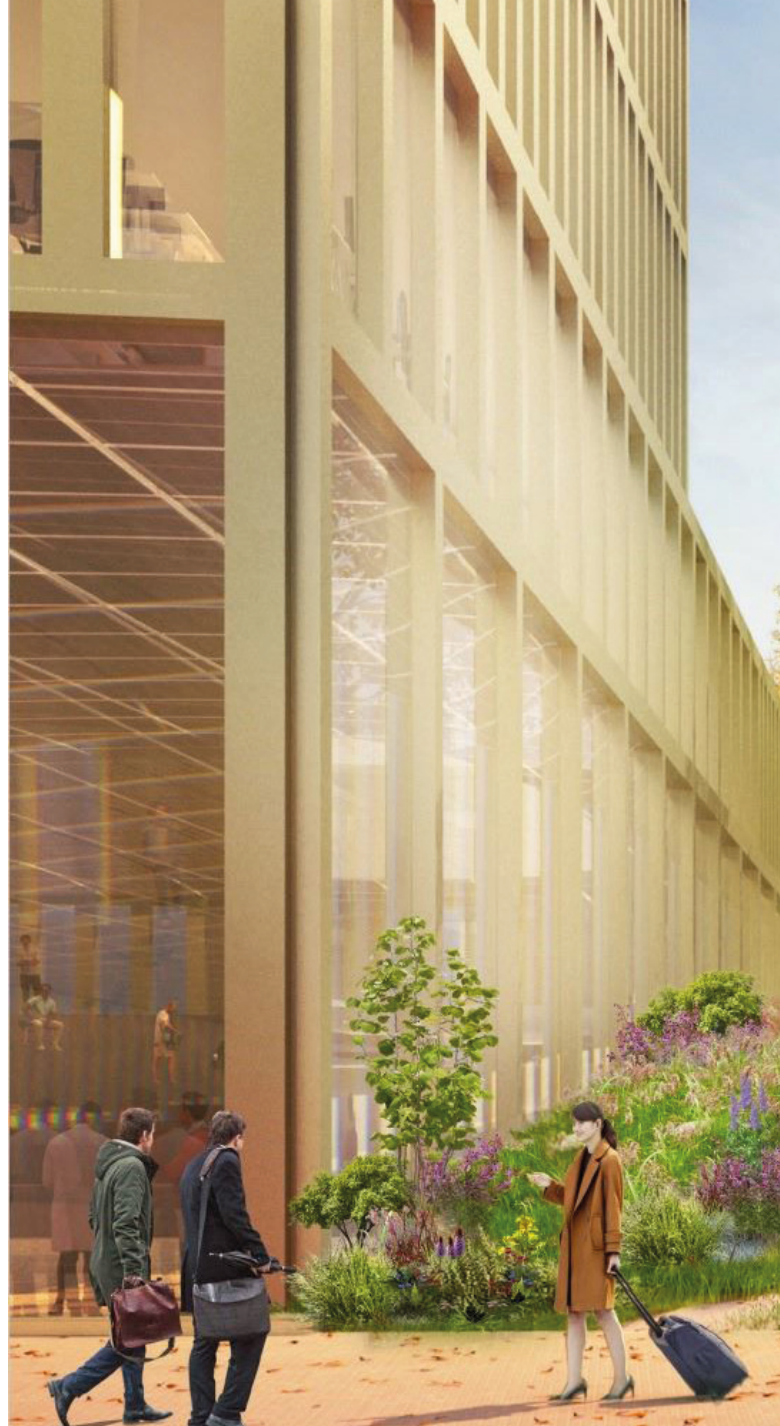
IFEs strategi for utvikling av eiendommene

IFE har store eiendommer på Kjeller og i Halden, og har for 2020-2028 satt følgende strategisk retning:

- Bygg og infrastruktur skal utvikles slik at verdien maksimeres og benyttes til å fremme stiftelsens formål innen forskning og utvikling.
- Risiko og investeringer skal være på forsvarlig nivå for stiftelsen.
- IFE skal utvikle eiendommen på Kjeller til å bli en av Norges mest attraktive forsknings- og teknologiparker innen energi, miljø, klima, samfunnssikkerhet, digitalisering og radiofarmasi.
- Eiendomsvirksomheten skal drive utvikling og drift med tjenesteleveranser og resultatansvar.

Utviklingen av eiendommene og investeringene vil være et langt løp som kommer til å pågå ut over strategiperioden, og vil kreve store investeringer. Selv om ambisjonsnivået er høyt, bygger det på nåværende kapabiliteter som blir satt i system og forsterket. For å holde et ansvarlig risiko- og investeringsnivå for stiftelsen vil utviklingen skje gradvis, man vil søke utviklingspartnere og ha bevisst konsept- og tjenesteutvikling som øker verdiene av eiendommene.

IFE har utarbeidet en detaljreguleringsplan som fundament for å utvikle eiendommen på Kjeller til å bli en av Norges mest attraktive forsknings- og teknologiparker. Detaljreguleringsplanen samsvarer med masterplan for området som har tre sentrale og gjennomgripende strategiske satsingsområder: Bærekraft; sikkerhet og beredskap; digitalisering. Vi skal tiltrekke oss partnere som driver forskning og innovativ virksomhet innen IFEs og våre samarbeidspartneres satsingsområder med



fokus på energi, miljø, klima, samfunnssikkerhet og digitalisering, samt radiofarmasi. Parken skal spesialisere seg på laboratorieintensiv forskning og legge til rette for test- og småskalaproduksjon. Den vil ha et høyt sikkerhetsnivå, både fysisk og digitalt, i tillegg til høyt nivå på bærekraft.

Området skal være komplementært til andre toneangivende miljøer i regionen, herunder Oslo Science City og Oslo Cancer Cluster, og det skal være attraktivt for internasjonale bedrifter som søker samarbeid med andre aktører i Oslo-området ettersom lokasjonen er nær Gardemoen og Oslo sentrum.

IFE har utarbeidet en detaljreguleringsplan som fundament for å utvikle eiendommen på Kjeller til å bli en av Norges mest attraktive forsknings- og teknologiparker.
Foto: Grape Architects



IFE vil ta en aktiv rolle i utviklingen av en forsknings- og teknologipark i Halden sammen med partnere. Disse vil understøtte og synliggjøre IFEs ledende posisjon innen digitalisering, dekommisjonering og cyber-sikkerhet, og ambisjon er å være et internasjonalt senter for forskning og innovasjonsbedrifter innen disse områdene. IFE vil vurdere utvikling, eierskap og drift av eiendommer i andre geografiske områder dersom det understøtter stiftelsens formål og virke.

IFEs strategi for nukleær virksomhet

I Stortingets behandling av Meld. St 8 (2020-21) Trygg nedbygging av norske atomanlegg og håndtering av atomavfall ble det vedtatt at staten skal overta atomanleggene gjennom virksomhetsoverdragelse av anlegg, konsesjoner og organisasjon fra IFE til NND så snart som mulig, og at staten skal finansiere oppryddingen etter IFEs nukleære virksomhet. Før virksomhetsoverdragelsen kan gjennomføres har DSA stilt krav om at NND må ha fått konsesjon,



IFE skal arbeide aktivt og konstruktivt med staten og tilsynsmyndighetene for å sikre nødvendige nasjonale avklaringer slik at man får og en trygg og effektiv nedbygging av atomanleggene. Foto: Pixel & Co

IFE må ha lukket alle relevante pålegg gitt av DSA, sikkerhetsrapportene for de nukleære anleggene må være oppdatert og godkjent, avtaleverket med staten må være etablert, og IFEs anlegg på Kjeller og i Halden som ikke skal overføres til NND må være tatt ut av konsesjon.

For å tilrettelegge for virksomhetsoverdragelsen og sikre at IFE har forsvarlig sikkerhetsnivå for alle deler av virksomheten, har IFE for 2023-2028 satt følgende strategisk retning for nukleær virksomhet:

- Ivareta sikkerhet, sikring og drift ved atomanleggene.
- Tilrettelegge for og forberede virksomhetsoverdragelse til NND ved å lukke pålegg, ferdigstille sikkerhetsrapporter, få anlegg ut av konsesjon og bidra til å få på plass hovedavtalen mellom IFE og staten som regulerer virksomhetsoverdragelsen.
- Atskille den nukleære virksomheten fra IFEs øvrige virksomhet mht systemer, infrastruktur og organisasjon så langt som mulig innenfor rammen av konsesjonene.
- Samarbeide tett med NND for å utvikle kompetanse, systemer og infrastruktur slik at virksomhetsoverdragelsen blir så sømløs som mulig.

Stortingsmeldingen om atomoppryddingen gav viktige rammer og avklaringer, men en nasjonal gjennomføringsplan for hvordan dette skal gjøres er ikke på plass ennå. Norge har ikke definert et nasjonalt kravbilde for anlegg og organisasjon i transisjonsfasen og under dekommisjonering, det eksisterer ikke et dekkende nasjonalt regelverk for oppgavene med å avvikle det norske atomprogrammet, og tolkning av nasjonale krav og regelverk kombinert med internasjonale veiledere og beste praksis er ikke avklart. I tillegg er det ikke etablert et omforent risikobilde over dagens tilstand på atomanlegg og infrastruktur.

IFE skal arbeide aktivt og konstruktivt med staten og tilsynsmyndighetene for å sikre nødvendige nasjonale avklaringer slik at man får og en trygg og effektiv nedbygging av atomanleggene. Oppryddingen vil koste Norge anslagsvis 25 mrd kr de neste tiårene, og IFE arbeider for at sikkerhet og samfunnsøkonomiske hensyn ivaretas.

Transisjonsperioden der man forbereder virksomhetsoverdragelse fra IFE til NND vil ta tid, og selve dekommisjoneringen som NND skal gjennomføre vil ta flere tiår. Trygg nedbygging av atomanlegg forutsetter kompetanse og anleggserfaring. Det er mangel på relevant

kompetanse i Norge og internasjonalt, og det er spesielt krevende å få tilgang til tilstrekkelige ressurser som kan sikkerhetsklareres. IFE og NND må oppbemanne parallelt i transisjonsperioden, men vil samarbeide om utveksling og utvikling av kompetanse så langt det er mulig. IFE og NND vil rekruttere nye medarbeidere slik at man får nødvendig opplæring av seniorer og ha etterfølgerplaner. I tillegg vil IFE bidra for å få utdannet flere kandidater gjennom samarbeid med NND og utdanningsinstitusjoner.

IFEs strategi for å utvikle potensialet i radiofarmasi

IFE har utviklet radiofarmasøytisk virksomhet til å ha en unik internasjonal posisjon som utviklingspartner, kontraktsprodusent, grossist og distributør. Videre vekst medfører behov for ytterligere investeringer i produksjonsanlegg og infrastruktur som går ut over IFEs investeringskapasitet og risikoprofil som selveid stiftelse. For å tilrettelegge for ytterligere vekst

og verdiutvikling har IFE besluttet å skille ut radiofarmasi til et eget selskap, Agilera Pharma AS.

IFE har for 2023-2028 følgende strategisk retning for Agilera Pharma:

- Tilrettelegge for å ta inn eksterne investorer som har kompetanse, finansiering og nettverk til å utvikle potensialet i Agilera Pharma og på sikt kunne selge seg ut av selskapet dersom det skaper størst verdi for stiftelsen.
- Tilrettelegge for at Agilera Pharma har lokaler og infrastruktur i forsknings- og teknologiparken på Kjeller slik at selskapet kan ekspandere og ta inn flere kunder.

Utvikling av radioterapeutiske legemidler er en attraktiv nisje både for legemiddelindustrien og investorer. Markedsstudier viser stor global vekst i årene fremover og at det vil være betydelig økning i behovet for tjenestene, kompetansen og infrastrukturen til Agilera Pharma AS.



For å tilrettelegge for ytterligere vekst og verdiutvikling har IFE besluttet å skille ut radiofarmasi til et eget selskap, Agilera Pharma AS. Foto: Pixel & Co



KJELLER

Postboks 40, 2027 Kjeller

Besøksadresse

Instituttveien 18, Kjeller

Tlf.: +47 63 80 60 00

HALDEN

Postboks 173, 1751 Halden

Besøksadresse

Os allé 5, Halden

Besøksadresse reaktoranlegget:

Tistedalsgata 20, Halden

Tlf.: +47 69 21 22 00

firmapost@ife.no • www.ife.no

 facebook.com/energiteknikk

 @ife_norway

 Institute for Energy Technology

 @humansofife