



# IFEs konsernstrategi 2025-2029

Gjeldende fra 1.1.2025

Ekstern versjon

# Innhold

## 1. IFEs konsernstrategi 2025-2029

Om IFE	2
IFEs visjon, samfunnsoppdrag og verdier	3
IFE i endring	4
Store samfunnsendringer	6
Strategisk retning 2025-2029:	
Utvikle verdier og muligheter	7

## 2. IFEs strategi for forskning, innovasjon og verdiskaping

Forskning og innovasjon	8
Kommersialisering og verdiskaping	12
Attraktive fasiliteter og infrastruktur for forskning og legemiddelproduksjon	14

## 3. IFEs strategi for nukleær drift og sikkerhet

Nukleær drift	16
Sikkerhet	19

## 4. IFEs strategi for organisasjonsutvikling og konkurransekraft

Menneske og kultur	20
Samfunnsrolle og kommunikasjon	22
Bærekraft	23
Redusere risiko og styrke konkurransekraft	24
Virksomhetsstyring og kvalitet	26





## Om IFE

IFE er en stiftelse 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 menneskesentrert digitalisering.

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 2025 er IFE en sammensatt virksomhet som i tillegg til forskning og utvikling har aktivitet innen eiendom, radiofarmasi og nukleær drift og sikkerhet.

IFE etablerte konsernstruktur i 2023 for å tilrettelegge for større omstillinger og redusere risiko for de forskjellige delene av stiftelsens virksomhet, samt tilrettelegge for økt verdiskaping fra kommersialisering. IFE Holding AS er etablert som holdingselskap for IFEs kommersielle virksomhet og er eier av Agilera Pharma AS og IFE Invest AS. I tillegg er IFE Research AS etablert for å muliggjøre utskilling av forskningsvirksomheten, men dette er inntil videre ikke utført. IFEs virksomhet innen forskning, nukleær drift og sikkerhet og eiendom, samt staber, er fremdeles i stiftelsen.

Stortinget har vedtatt at IFEs nukleære virksomhet skal overføres til staten, og IFE har inngått en avtale med staten om stegvis overføring av atomanleggene. Haldenreaktoren og KLDRA overføres i 2025, og det skal utarbeides en plan for når atomanleggene på Kjeller skal overføres. IFEs strategi for perioden 2025-29 er utarbeidet med forutsetning om at all konsesjonsbelagt nukleær virksomhet er overført senest ved utgangen av 2028 når dagens konsesjon for atomanleggene på Kjeller utløper.

IFEs konsernstrategi gjelder for stiftelsen og all virksomhet som inngår i den, inkludert datterselskaper.



## IFEs visjon, samfunnsoppdrag og verdier

IFEs visjon er «forskning for en bedre fremtid» og reflekterer at IFE alltid har vært, og alltid vil være, et forskningsinstitutt.

IFE har i strategiperioden to viktige samfunnsoppdrag:

1. Bidra til verdiskaping i Norge gjennom forskning og innovasjon
2. Trygg håndtering og opprydding etter over 70 år med atomvirksomhet i Norge.

Etter at den nukleære virksomheten er overført til staten, vil forskning og innovasjon stå igjen som IFEs samfunnsoppdrag.

Vi har ulike sett med verdier for forretningsområdene ettersom virksomheten er svært forskjellig. For forskningsvirksomheten, samt eiendom og konsernstab, er verdiene «lidenskap, kreativitet og integritet». For nukleær drift og sikkerhet er verdiene «trygg, troverdig og ansvarlig» etablert i fellesskap med NND, mens Agilera Pharma har verdiene «agilitet, innovasjon, partnerskap og sikkerhet».



Foto: Pixel & Co

## IFE i endring

IFE står overfor store endringer i strategiperioden 2025-2029, og strategien er utarbeidet for å gi overordnet retning og prioritering.

Siden 2019 har IFE skapt 120 nye arbeidsplasser og omsetningen er økt med 400 mill. kroner fra 1 mrd kroner til 1,4 mrd kroner i 2024. Energiforskningen har hatt sterk utvikling og vekst som har resultert i mange nye arbeidsplasser og betydelig økt omsetning. IFE har lyktes spesielt godt med satsingene på internasjonale oppdrag, primært gjennom EU-programmet Horisont Europa. Siden 2019 har porteføljen i EU økt fra under ti til nesten femti pågående prosjekter, og utgjør nå ca 20% av den totale forskningsporteføljen. Antall ansatte som jobber med administrasjon av EU-prosjekter har økt fra to til sju årsverk. IFE har samtidig videreutviklet sterke miljøer blant annet innen solenergi, CCS og batterier som nå er ledende i et europeisk perspektiv. Etter nedleggelsen av Haldenreaktoren har IFEs forskningsdivisjon i Halden opprettholdt et høyt aktivitetsnivå innen forskning på kjernekraft, og bevart og videreført Haldenprosjektet gjennom etableringen av et nytt forskningsprogram (Human-Technology-Organization, HTO). Haldenprosjektet er IFEs største og viktigste prosjekt, og IFE prioriterer videre satsing på dette prosjektet for å videreutvikle forskningsmiljøet i Halden og IFEs posisjon innen forskning på kjernekraft.

Beslutningen om å legge ned forskningsreaktorene i 2018 og 2019 og den påfølgende prosessen med staten for å avklare hvordan oppryddingsarbeidet etter den nukleære virksomheten skal organiseres og finansieres, representerer den største endringen for IFE

siden instituttet ble etablert. Stortinget vedtok i 2021 at IFEs nukleære anlegg og organisasjon skal overføres til staten ved Norsk nukleær dekommisjonering (NND), og IFE inngikk i juli 2024 avtale med staten ved NFD om hvordan dette skal gjennomføres. DSA har innstilt på at NND gis konsesjon for å overta Haldenreaktoren 1. mars 2025. IFE og NND planlegger ut fra at Haldenreaktoren overføres snarest mulig etter denne datoen, og at KLDRA overføres noe senere 1. mai 2025. Overføring av den nukleære virksomheten på Kjeller vil ta flere år siden det først må etableres nytt sikkerhetskonsept og ny infrastruktur for atomanleggene slik at disse er uavhengige av IFE.

Stegvis overføring av nukleær virksomhet har stor påvirkning på hele IFE. Det medfører at IFE fortsatt vil ha konsesjon og ansvar for drift og sikkerhet ved nukleære anlegg på Kjeller inntil anleggene er overført til NND. Dette påvirker blant annet trusselbilde og sikkerhetskrav, og innebærer at IFE må revidere sikkerhetsrapporter, svare ut pålegg og forholde seg til DSA som tilsynsmyndighet. I tillegg vil det innebære omfattende koordinering med NND, fortsatt styringsdialog og rapportering til NFD, samt at IFE vil være ansvarlig for gjennomføring av de mest krevende nukleære prosjektene. Disse prosjektene omfatter bygging av anlegg for håndtering av høyanriket uran, tømning av JEEP I stavbrønn, videre styrking av grunnsikring og etablering av nytt mellomlager for brukt brensel og nye kortsiktige lagre for lav- og mellomaktivt avfall, samt etablering av ny infrastruktur på Kjeller for å muliggjøre deling av området mellom IFE og NND. Konsesjonen for Kjeller-anleggene utløper 31.12.2028. Gitt to års ordinær behandlingstid må ny konsesjonssøknad utarbeides og sendes innen utgangen av 2026.

Selv om finansieringen er avklart, innebærer den nukleære virksomheten på Kjeller fortsatt betydelig arbeid og risiko for stiftelsen, og vil kreve mye fokus fra IFEs ledelse og styre i årene fremover.

Ved overføring av de nukleære anleggene på Kjeller vil ikke IFE lenger ha konsesjon for å eie og drive nukleære anlegg, og får betydelig lavere risikoprofil og kompleksitet enn i dag.

Eiendomsvirksomheten vil spille en viktig rolle i transisjonsperioden og videre fremover. For å muliggjøre omstillingen av IFEs virksomhet er det nødvendig å bygge en rekke nye laboratorier for å flytte IFEs forskere ut av det

nukleære området som skal overføres til NND. Som konsesjonshaver er IFE ansvarlig for å gjennomføre en rekke byggeaktiviteter knyttet til oppryddingen av atomanleggene på Kjeller. Samtidig som IFEs virksomhet endrer karakter, må IFEs eiendommer på Kjeller og i Halden videreutvikles med nye laboratorier og fasiliteter for legemiddelproduksjon. For å muliggjøre dette er det utarbeidet en ny reguleringsplan for IFEs forsknings- og teknologipark på Kjeller.



Foto: Pixel & Co



## Store samfunnsendringer

De siste årene har det skjedd store endringer i samfunnet og IFEs omgivelser. Noen endringer og drivere er nye, noen forhold er endret eller forsterket, og andre forhold har vi fått bedre innsikt i omfanget og konsekvensene av. De viktigste samfunnsendringene og driverne er omtalt nedenfor, men oversikten er ikke uttømmende.

**Geopolitikk:** Krig og geopolitiske spenninger påvirker trusselbildet både mht ondsinnede handlinger, industrispionasje, eksportkontroll, kunder, samarbeidspartnere og rekruttering. Samtidig skaper dette også nye muligheter for forskningsvirksomheten. Økt proteksjonisme gjør at Europa satser mer på kontroll over og tilgang til kritiske mineraler og viktige verdikjeder, etablering av industriproduksjon og økt satsing på forsvar. Som forskningsinstitutt har IFE både relevant forskning, unik infrastruktur og sterke kompetansemiljøer innen områder som det blir økt etterspørsel etter, og hvor både staten og private selskaper øker satsingen fremover. IFE er underlagt sikkerhetsloven og har infrastruktur og systemer som er tilrettelagt for skjermet og gradert forskning.

**Teknologi:** Det har vært en rivende utvikling innen KI og språkmodeller som ChatGPT og OpenAI de siste årene, og bruken av denne type verktøy er blitt tilgjengelig for allmennheten. IFE har betydelig forskningskompetanse på KI og er langt fremme på forskningsfronten, i tillegg til at mange av forskerne benytter verktøyene i forskningen. IFE er i front internasjonalt innen menneskesentrert digitalisering, som har et stort potensial siden teknologiutviklingen fører til at alle bransjer digitaliseres på en eller annen måte. IFE har i begrenset grad benyttet KI i administrativt arbeid, og har potensial for å arbeide mer effektivt med innføring av digitale verktøy fremover.

**Bærekraft:** De siste årene har sikker tilgang til energi, økt etterspørsel etter energi og økte energipriser blitt en stor samfunnsutfordring i Europa. Samfunnsdebatten om energiformer og utbygging av energi er polarisert og skaper dyp strid i lokalsamfunn. Verden har fått mer innsikt i viktigheten av å redusere inngripen i naturen og bevare natur- og biomangfoldet. Norge har som mange andre land forpliktet seg til FNs Naturavtale (COP15) for å redde

og bevare natur- og biomangfoldet i verden. Stort sett alle forskningsprosjektene ved IFE har som hoved- eller delmål å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp hos kundene, partnere og i samfunnet. Forskningen muliggjør mer effektiv bruk av energi og lavere energiforbruk. Videre er naturbruk og samhandling mellom menneske og natur tema i stadig flere forskningsprosjekter, og IFE erfarer økt etterspørsel fra næringslivet og offentlig sektor om bedre arealbruk.

**Økt fokus på innovasjon og konkurransedyktighet:** Europa har saket akterut både i forhold til USA og Asia når det gjelder konkurransedyktighet de siste årene. Draghi-rapporten som ble utgitt i september 2024 identifiserer ti sektorer som er avgjørende for Europas fremtidige konkurransevne, inkludert energi, kritiske råvarer, digitalisering, avansert teknologi, energiintensiv industri, ren teknologi, romsektoren, farmasøytisk industri, bilindustrien, transportsektoren og forsvar. Rapporten påpeker videre at det vil bli et enormt investeringsbehov på mellom 750-800 milliarder euro årlig for å øke konkurransedyktigheten, og fremhever viktigheten av innovasjon for å lykkes med dette.

**Rammebetingelser for forskning:** I statsbudsjettene for 2022-2025 har det vært betydelig realnedgang i bevilgningene til forskningsprogrammene som IFE tradisjonelt søker på. IFE erfarer i likhet med de andre instituttene at det er tøffere kamp om forskningsmidlene som utlyses av Forskningsrådet. Det er også mer krevende å vinne industriprosjekter i næringslivet ettersom bedrifter i økende grad forutsetter delfinansiering fra Forskningsrådet, og prosjektene har lavere budsjetter. For IFE betyr dette at det vil være nødvendig å dreie forskningsvirksomheten i retning av økt oppdragsforskning og EU-prosjekter. Dette medfører behov for ny kompetanse, tettere kontakt med næringslivet, opplæring og systemer for å bedre innrette forskningsvirksomheten mot nye markeder.

**Økte kostnader og rapporteringskrav:** Høy inflasjon og energipriser har påvirket markedet og IFEs økonomi de siste årene. Økte krav og forventninger til etterlevelse av lover og krav, og mer lovpålagt rapportering er ressurskrevende, krever tilførsel av ny kompetanse og er kostnadsdrivende.



## Strategisk retning 2025-2029: Utvikle verdier og muligheter

Stiftelsen IFE har en unik historie, og vi forvalter verdier som har stort vekstpotensial. Kjernen i IFEs strategi 2025-2029 er å styrke forskning og innovasjon gjennom utvikling av verdiene og mulighetene i forretningsområdene.

For 2025-2029 har vi følgende ambisjoner:

1. Ledende leverandør av forskning og innovasjon
2. Bidra til verdiskaping i samfunnet gjennom innovasjon og kommersialisering
3. Tilby attraktive fasiliteter og infrastruktur for forskning, utvikling og legemiddelproduksjon
4. Ivareta sikkerhet ved nukleære anlegg, samt trygg og effektiv håndtering av nukleært avfall
5. Oppnå og opprettholde et forsvarlig sikkerhets- og sikringsnivå som sikrer at IFEs virksomhet ikke får negative konsekvenser for mennesker, miljø eller nasjonale interesser
6. Instituttsektorens mest attraktive arbeidsgiver
7. Aktiv deltaker i samfunnsdebatt innen våre kompetanseområder
8. Mer bærekraftig drift av IFE
9. Organisere og digitalisere for lønnsom og effektiv drift
10. God virksomhetsstyring og systematisk kvalitetsarbeid

# IFEs strategi for forskning, innovasjon og verdiskaping

## Forskning og innovasjon

IFEs hovedformål er forskning og innovasjon. Vi skal utvikle og styrke forskningsvirksomheten slik at IFE har en innretning som er bærekraftig etter utskillelse av nukleær virksomhet og radiofarmasi. Følgende ambisjon og mål satt for perioden 2025-2029:

### Ambisjon: Ledende leverandør av forskning og innovasjon

Mål:

- Norges fremste forsknings- og kompetansemiljø innen energi, kjernekraft og atomsikkerhet
- Anerkjent leder eller partner i nasjonale og internasjonale forskningssentre
- Bidra til verdiskaping hos oppdragsgivere gjennom forskning som er relevant og øker selskapenes konkurransekraft
- Bidra til mer bærekraftige løsninger på viktige samfunnsutfordringer

Samfunnsutfordringene er store og komplekse. Industri, næringsliv og offentlig sektor trenger tilgang til forskningsinstitutter som har erfaring med å utvikle innovative,

robuste og fremtidsrettede løsninger. IFE skal videreutvikle forskningen innen energi, miljø, kjernekraft, atomsikkerhet og menneskesentrert digitalisering for å være foretrukken partner for næringsliv og offentlige aktører i utvikling av mer bærekraftige og robuste samfunn. Vi skal være etterspurt og anerkjent som leder eller partner i nasjonale og internasjonale forskningssentre. IFE skal utvikle de sterke samarbeidsrelasjonene og strategiske partnerskapene som vi har med universiteter og andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet

IFE har et viktig forskningsmiljø i Halden som skal forsterkes og videreutvikles. Da Haldenreaktoren ble stengt i 2018, ble forskningsmiljøet skilt organisatorisk fra driften av reaktoren. Overføring av Haldenreaktoren til NND påvirker derfor ikke forskningen. IFEs forskning, kompetanse og internasjonale nettverk innen kjernekraft og atomsikkerhet er i særstilling, og skal utvikles videre.

De siste årene har interessen for kjernekraft økt betydelig på verdensbasis og i Norge. Behovet for kompetanse innen kjernekraft er forsterket som følge av geopolitiske spenninger og hendelser. IFE skal ha en tydelig og etterspurt stemme i debatten om kjernekraft basert på vår forskning, erfaring og kompetanse innen drift og sikkerhet ved atomanlegg gjennom mange tiår. Det er derfor et mål at IFE øker oppdragene







innen kjernekraft og atomsikkerhet. Oppdragene innen kjernekraft vil adressere alle faser for et kjernekraftverk, men fortsatt ha hovedfokus på sikkerhet.

Oppdragsmulighetene skal videreutvikles for å adressere aspekter knyttet til anvendelsen av små modulære reaktorer. Utvidelse av Haldenprosjektet skal foregå gjennom å øke antall land og partnere i medlemslandene, samt etablering av et norsk konsortium. IFE skal også arbeide for å øke andelen oppdragsprosjekter innen kjernekraft. Som følge av IFEs forsterkede satsing på kjernekraft vil forskningsdivisjonen i Halden bytte navn fra Digitale Systemer til IFE Kjernekraft fra 01.01.2025.

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 betydelig positiv påvirkning på bærekraft, og har siden 1948 vært i front innen energiforskning. Vi bidrar til det grønne skiftet som er nødvendig for å oppfylle Norges, EUs og globale mål om klimanøytralitet, utfasing av fossilt brensel og sikker tilgang til energi for alle. Det gjør vi gjennom forskning på fornybar energi, energilagring, energisystemer, arealbruk, miljøvennlige industriprosesser, digitalisering, energieffektivisering og CO<sub>2</sub>-lagring. IFEs forskning innen kjernekraft og atomsikkerhet

bidrar til at kjernekraftverk internasjonalt er tryggere, og at dekommisjonering av atomanlegg foregår på en måte som er sikrere for ansatte, samfunnet og miljøet. Forskningen ved IFE er svært relevant for samfunnet, og IFE skal forsterke og utvikle forskningsmiljøene på Kjeller og i Halden for å forske på løsninger som bidrar til økt miljømessig bærekraft hos våre oppdragsgivere og for samfunnet.

For å realisere potensialet som ligger i IFEs forskningskompetanse skal vi fokusere på områder der vi er sterke og har mulighet til å vinne internasjonale oppdrag. IFE har konkretisert sju områder som skal prioriteres innen prosjektsalg og utvikling:

- Energisystemer
- Kjernekraft
- Solenergi
- CCS
- Batteriteknologi
- Hydrogenteknologi
- Menneskesentrert digitalisering

IFE har mål om å vokse innen disse områdene og det faglige nivået skal være internasjonalt ledende. Vi skal prioritere investeringer i kompetanse og infrastruktur i disse fagområdene. Satsingene skal finansieres gjennom prosjekter og fra IFEs grunnbevilgning. I tillegg til de sju prioriterte fagområdene der vi er spesielt sterke, skal IFE satse på områder der vi har betydelig aktivitet eller der vi ser muligheter for fremtidig vekst. Vi ser spesielt sterkt potensial innen områder som binder sammen verdikjeder innenfor energifeltet, som mineraler og bærekraftig arealbruk. Disse områdene er koblet opp mot eksisterende strategiske mål og internasjonale strategier innenfor forsyningsikkerhet og beskyttelse av natur.



Følgende områder er identifisert med betydelig potensial:

- Bærekraftige mineraler
- Arealbruk
- Petroleum
- Sikkerhet og forsvar
- Havvind
- KI og digitale tvillinger

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 gjennom kompetent forskningsadministrasjonen, delta i sentrale nettverk og roller i EU, øke antall søknader og koordinere flere prosjekter.

Et at IFEs fortrinn er unik forskningsinfrastruktur med avanserte laboratorier både 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.

## Kommersialisering og verdiskaping

IFE er en forskningsstiftelse som også driver næringsvirksomhet. Som stiftelse har vi ingen eiere, men står ansvarlig overfor vårt formål og samfunnsoppdrag. Stiftelsen er en arena for verdiskaping, og det er et mål å skape ny virksomhet og arbeidsplasser i Norge med utspring i teknologi, kompetanse og løsninger som er utviklet ved IFE.

### **Ambisjon: Bidra til verdiskaping i samfunnet gjennom innovasjon og kommersialisering.**

Mål:

- Etablere nye selskaper basert på teknologi utviklet ved IFE
- Styrke IFE Invest for å fremme innovasjon og kommersialisering fra forskningen

Den største kommersialiseringen som IFE har foretatt hittil, er å skille ut radiofarmasøytisk virksomhet og etablere det i et eget datterselskap, Agilera Pharma AS. IFE har utviklet radiofarmasøytisk virksomhet til å få en unik internasjonal posisjon som utviklingspartner, kontraktsprodusent, grossist og distributør. Utvikling av radioterapeutiske legemidler er en attraktiv nisje både for legemiddelindustrien og investorer hvor Norge ligger langt fremme i internasjonal sammenheng. 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.

Basert på aktiviteten innen legemiddelbransjen forventes det et økende behov for spesialiserte CDMO-tjenester innen radiofarmasi (CDMO betyr contract development and manufacturing organization). Det er få eksisterende CDMOer på dette feltet som har erfaring fra hele utviklingsløpet fra teknologiutvikling til kommersielle leveranser. Agilera Pharma har dette, og er blant noen få selskaper globalt som har dokumentert og vellykket erfaring fra både teknologiutvikling, GMP (Good Manufacturing Practice, dvs standarder for medisinproduksjon), prosessutvikling, oppskalering og kommersielle leveranser.

IFE har investert rundt 100 mill.kr i radiofarmasivirksomheten de siste årene. 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 vil IFE hente inn ekstern kapital til Agilera Pharma, og vurdere å selge seg helt ut av selskapet dersom det skaper størst verdi for stiftelsen.

IFE har lang erfaring med å ta ut patenter, lisenser og bedrifter fra forskningsvirksomheten. Vi vil forsterke samarbeidet mellom forskningsdivisjonene og IFEs heleide kommersialiseringsaktør, 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 arbeide tett sammen med IFEs ledelse, forskere, forretningsutviklere og EU-avdeling for å få frem flere ideer som kan ta et kommersielt løp.

IFE Invest skal utvikles til å bli IFEs TTO-funksjon (Technology Transfer Office) for å styrke den tidlige fasen av kommersialiseringsarbeidet ved å arbeide med idéevaluering, prosjektutvikling, forretningsutvikling og markedsanalyser. Kommersialisering skal være en del av kjernevirksomheten, og IFE skal arbeide systematisk med kulturbygging internt innen innovasjon og kommersialisering. I tillegg skal kompetanse innen rettigheter og IPR styrkes.

IFE Invest skal legge til rette for, etablere og utvikle oppstartsselskaper der det er hensiktsmessig, og forvalte eierskapet gjennom aktiv eieroppfølging i form av bistand til ledelsen i nye selskaper, rekruttering av team, forretnings- og markedsutvikling, oppskalering og kapitalinnhenting.

IFE og IFE Invest vil ikke binde seg til én ekstern kommersialiseringsaktør, men i hvert enkelt tilfelle bruke den eller de aktørene som har relevant kompetanse, nettverk og tilgang til kapital. Videre skal IFE Invest videreutvikle det strategiske samarbeidet med relevante investeringsmiljøer og industriaktører i Norge og internasjonalt.



Foto: Espen Solli

## Attraktive fasiliteter og infrastruktur for forskning og legemiddelproduksjon

IFE har betydelig eiendomsmasse på Kjeller og i Halden. Eiendommene inneholder viktig infrastruktur og er en katalysator for fremragende forskning og legemiddelproduksjon, samtidig som de har stor økonomisk verdi for stiftelsen.

### Ambisjon: Tilby attraktive fasiliteter for forskning, utvikling og legemiddelproduksjon.

Mål:

- Kostnadseffektiv forvaltning, drift, utvikling og bygging av ledende internasjonal infrastruktur som understøtter IFEs forsknings- og utviklingsområder
- Dele eiendommen på Kjeller og overføre nukleært område til staten

Dagens bygningsmasse på Kjeller består av bygg hvor de fleste er satt opp mellom 1940- og 70-tallet, med de utfordringene det gir i forhold til dagens regulatoriske og markedsdrevne krav. Det er til dels betydelig vedlikeholdsetterslep på eiendomsmassen. IFE skal drive profesjonell, langsiktig og helhetlig organisering av forvaltning, drift og utvikling av eiendommene for å utvikle verdiene.

IFE skal tilrettelegge eiendommen på Kjeller slik at deler av den kan overføres til staten ved NND. Den resterende eiendommen skal på sikt utvikles til å bli en av Norges mest attraktive forsknings- og innovasjonsparker – et mål som går ut over denne strategiperioden.

Mellom 2022-2024 utviklet IFE en masterplan for den delen av IFEs eiendom på Kjeller som ikke skal overføres til NND. Hovedgrunnen var at

deler av IFEs forskningsvirksomheten må flyttes ut av området som NND skal overta, og det krever et nytt bygg. Lillestrøm kommune krever detaljregulering for å kunne oppføre nybygg på eiendommen. Masterplanen viser et stort potensial for å kunne oppføre nye bygg, opptil 60.000 nye m<sup>2</sup> utover de eksisterende 20.000 m<sup>2</sup> som i dag ligger på tomten som ikke skal overføres til NND. Masterplanen åpner også for muligheten til at andre virksomheter med synergier til IFEs forskning kan etablere seg på tomten.

Tre sentrale og gjennomgripende strategiske satsningsområder ligger til grunn for eiendomsutviklingen: Bærekraft; sikkerhet og beredskap; og digitalisering. IFE forsknings- og innovasjonspark på Kjeller skal spesialisere seg på laboratorieintensiv forskning med mulighet for test- og småskalaproduksjon. Parken vil nyte godt av et høyt sikkerhetsnivå, både fysisk og digitalt, i tillegg til å ha et høyt nivå på bærekraft.

Deling av Kjeller fordrer en rekke utredninger knyttet til sikkerhet og sikring, arealbehov knyttet til dekommisjonering, samt etablering av ny infrastruktur og nye bygg for avfallshåndtering og -lagring. I tillegg er det nødvendig å etablere nye kontorer og laboratorier utenfor det nukleære området slik at IFEs forskere som i dag benytter anlegg som skal overføres til NND kan flytte ut fra området. Dette vil ta tid, og er hovedgrunnen til at virksomhetsoverdragelsen av IFEs atomanlegg til NND gjøres i tre steg.

I Halden skal IFE utvikle næringsarealer for forskning og utvikling sammen med partnere. Disse vil understøtte og synliggjøre IFEs ledende posisjon innen kjernekraft og atomsikkerhet, dekommisjonering, cybersikkerhet og menneskesentrert digitalisering. Vi har som ambisjon å utvikle et internasjonalt gravitasjonssenter for FoU og innovasjonsbedrifter innen disse områdene.



Illustrasjon: Grape



# IFEs strategi for nukleær drift og sikkerhet

## Nukleær drift

IFE skal ivareta sikkerhet, sikring og drift ved atomanleggene så lenge vi har konsesjon og eier anleggene.

**Ambisjon: Ivareta sikkerhet ved nukleære anlegg, samt trygg og effektiv håndtering av nukleært avfall.**

Mål:

- Fremdrift i planlegging og gjennomføring av dekommisjonering
- Fremdrift i arbeidet med håndtering og oppbevaring av reaktorbrensel og nukleært avfall
- Ivareta sikring av objekter og informasjon som har særskilt beskyttelsesbehov
- Ivareta sikkerhet ved nukleære anlegg

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. Haldenreaktoren og KLDRA vil overføres til NND i løpet av 2025, mens det ved inngangen til 2025 ikke er satt måldato for overføring av de nukleære anleggene på Kjeller. Det er vesentlig mer krevende å

overføre anleggene på Kjeller ettersom eiendom og infrastruktur må deles. IFE vil i løpet av 2025 søke å etablere en omforent plan med staten for overføring av atomanleggene på Kjeller for å få forutsigbarhet i denne prosessen.

I 2024 inngikk staten og IFE hovedavtale som regulerer virksomhetsoverdragelsen, mens IFE og NND har inngått et sett med underavtaler som gir rammene for arbeidet i transisjons- og overføringsfasene. Hovedavtalen innebærer at IFE får omfattende informasjonsplikt helt frem til atomoppyddingen er ferdig, og det medfører at IFE må opprettholde systemer og kompetanse i mange år fremover.

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 tilstrekkelig mange med rett kompetanse 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 etablere etterfølgerplaner og rekruttere nye medarbeidere slik at man får nødvendig opplæring av seniorer. I tillegg vil IFE bidra for å få utdannet flere kandidater gjennom samarbeid med NND og utdanningsinstitusjoner.

Den nukleære virksomheten har særskilte krav og rammebetingelser som krever spisskompetanse på en rekke områder, i tillegg til systemer, fysisk og digital infrastruktur og organisering. For å sikre nødvendig sikkerhetsnivå på den nukleære virksomheten, skiller den fra IFEs øvrige virksomhet så langt det er mulig innenfor rammen av konsesjonene. Dette er også viktig tiltak for en sikker og effektiv virksomhetsoverdragelse til NND. Samtidig må det balanseres med at IFE inntil utskillelsen av atomanleggene er én virksomhet som er underlagt nukleære konsesjoner, samtidig som det er forskningsvirksomheten som er og forblir kjernen i stiftelsen etter at nukleær virksomhet er overført til staten.

Stortingsmeldingen om atomoppryddingen gav viktige rammer og avklaringer, men en nasjonal gjennomføringsplan for hvordan dette skal gjøres er ikke på plass ennå. Regjeringens strategi for trygg, sikker og forsvarlig håndtering av radioaktivt avfall i Norge, omfatter også dekommisjonering av atomanleggene. Videre har DSA utarbeidet veiledere som gir nødvendige og gode føringer for atomoppryddingen. Imidlertid er ikke hele det nasjonale kravbildet og regelverket for å avvikle det norske atomprogrammet tilstrekkelig definert. I tillegg er det ikke etablert et omforent risikobilde over dagens tilstand på atomanlegg og infrastruktur. Den nasjonale gjennomføringsplanen, den nasjonale avfallsstrategien, utgitte og planlagte veiledere fra DSA legger rammer for nødvendige beslutninger i atomoppryddingen. IFE skal arbeide aktivt og konstruktivt med staten og tilsynsmyndighetene for å sikre nødvendige nasjonale avklaringer slik at man får en trygg og effektiv nedbygging av atomanleggene.

Oppryddingen vil koste Norge minst 25 mrd kr de neste tiårene, og IFE arbeider for at sikkerhet og samfunnsøkonomiske hensyn ivaretas. Gjennom proaktivt kommunikasjonsarbeid og samfunnskontakt skal IFE sørge for at samfunnet og myndigheter har oppdatert informasjon om hvordan IFE ivaretar sikkerhet og drift ved atomanleggene, hvordan vi arbeider med å forberede dekommisjonering, fremdrift i dette arbeidet og hvordan offentlige midler benyttes.

Klima- og miljødepartementet publiserte sommeren 2024 regjeringens strategi for trygg, sikker og forsvarlig håndtering av radioaktivt avfall i Norge. Det er en viktig strategi som gir føringer for IFEs arbeide med håndtering, lagring og deponering av lavt- og mellomradioaktivt avfall ifb med nukleær virksomhet og IFEs rolle som nasjonalt mottak.

IFEs anlegg for radioaktivt avfall (Radavfall) er nasjonalanlegget for mottak av radioaktivt avfall så lenge vi har konsesjon for å eie og drive de nukleære anleggene på Kjeller. Deretter vil NND overta anlegg og organisasjon. IFE skal være en profesjonell mottaker av radioaktivt avfall, og skal fungere som et effektivt og trygt nasjonalt mottakssenter for radioaktivt avfall. En prioritert oppgave er å etablere nye lagringsalternativer på Kjeller inntil til nytt lager i regi av NND er på plass, og i samarbeid med NND utredes muligheten for utvidet lagring i lagerhallen i KLDRA.

IFE skal behandle alle leverandører likt, inkludert deponering, avfallslagring og drift av Radavfallsanlegget og KLDRA. IFE kan ikke motta avfall som vil kreve behandling eller lagring uten tillatelse fra DSA. Det innebærer at IFE setter krav til alle avfallsleverandører. I strategiperioden

vil NND ha overtatt KLDRA og senere andre avfallsdeponier. Avfalls-akseptkriterier legges til grunn for avfallet som mottas av IFE, og disse bygger på kriteriene for deponi eller mellomlager for radioaktivt avfall, hvilket innebærer en tett koordinering med NND i transisjonsperioden iht. inngåtte avtaler mellom NND og IFE. Det vil bli satt krav til avfallsleverandører at de har prosesser for optimalisering av egen avfallshåndtering for å minimere volumet av radioaktivt avfall.



Foto: Espen Solli



## Sikkerhet

IFE er underlagt atomenergilovent og sikkerhetsloven så lenge vi har konsesjonsbelagt nukleær virksomhet, og det stiller særskilte krav til sikkerhet (herunder safety, security og safeguards (ikke-spredningskontroll)). IFEs øvrige virksomhet er underlagt sikkerhetskrav innen digital sikkerhet og eksportkontroll (security), samt HMS og industriell sikkerhet (safety).

De siste årene har trusselbildet utviklet seg i negativ retning, og den geopolitiske situasjonen internasjonalt har ført til at forskningsvirksomheter må forsterke sikkerheten både fysisk, digitalt og personellmessig. IFE skal ha et forsvarlig sikkerhetsnivå og beredskapskonsept som er i tråd med risiko og krav som gjelder for ulike deler av virksomheten. Det vil være nødvendig å opprettholde et forsvarlig sikkerhets- og beredskapsnivå også etter at nukleær virksomhet er overført til staten, men på et annet nivå enn i dag.

For strategiperioden 2025-2029 har IFE følgende ambisjon og mål for sikkerhet:

**Ambisjon: Oppnå og opprettholde et forsvarlig sikkerhets- og sikringsnivå som sikrer at IFEs virksomhet ikke får negative konsekvenser for mennesker, miljø eller nasjonale interesser.**

Mål:

- Etterleve sikkerhetsmålene iht. policy for sikkerhet
- Forsterke digital sikkerhet

### IFEs policy for sikkerhet har følgende sikkerhetsmål:

- Oppnå og opprettholde et forsvarlig sikkerhetsnivå som sikrer at IFE ivaretar sine verdier, inkludert evne til å forebygge og oppdage uønskede hendelser
- Evne til å håndtere og følge opp uønskede hendelser slik at skadeomfang begrenses og IFEs virksomhet opprettholdes
- Være i samsvar med regulatoriske krav innenfor sikkerhet
- Opprettholde samfunnets og myndighetenes tillit til IFE
- Ha en sikkerhetskultur som understøtter de øvrige sikkerhetsmålene

For å nå målene skal IFE har en tydelig organisering og ansvars- og rollefordeling av sikkerhet- og beredskapsarbeidet. IFE skal følge trelinjemodellen der førstelinje er operativ, andre linje er kravstillende og kontrollerende, og tredje linje skal være uavhengig revisjon. Det skal gjøres årlig gjennomgang av risikobildet, prioriteringer og eventuelle justeringer av sikkerhetsarbeidet i forbindelse med strategirevisjon.

Alle ansatte har ansvar for sikkerhet. IFE skal ha systematisk og jevnlig opplæring av ansatte for å sikre forståelse av trusselbildet, hva det betyr for hvordan vi arbeider og avklare behov for tiltak for å unngå uønskede hendelser. Vi skal kontinuerlig forsterke sikkerhetskulturen ved å ha en spørrende og lærende holdning, og det skal være trygt for ansatte å si ifra og stille spørsmål. IFE skal ha et styringssystem for sikkerhet som ivaretar alle sikkerhetsområder og som er integrert i virksomhetsstyringssystemet. Stadig flere av IFEs arbeidsprosesser digitaliseres. Det bidrar til økt effektivitet og kvalitet, samt sikkerhet – samtidig som det innebærer en sikkerhetsrisiko. Vi skal etterleve gjeldende regelverk innen digital sikkerhet, som setter stadig større krav til digital risikohåndtering, økt leverandørsikkerhet og ledelsesansvar.

# IFEs strategi for organisasjonsutvikling og konkurransekraft

IFE kommer til å gjennomgå omfattende endringer de neste årene. Forretningsområdene har store muligheter for å utvikle verdier som føres tilbake til forskningen. De strukturelle endringene der virksomhet skal skilles ut og overføres til staten eller andre eiere har stor påvirkning på resterende virksomhet. Det krever ledelse, organisering og styring å sikre gode omstillingsprosesser som ivaretar organisasjonen, sikkerhet, drift og økonomi slik at IFE kan utvikle seg i mange år fremover.

## Menneske og kultur

Menneskene er IFEs viktigste ressurs. Det er menneskene som skaper aktiviteten og kunnskapen som IFE bidrar med til samfunnsutviklingen. For strategiperioden 2025-2029 har IFE følgende ambisjon og mål:

### Ambisjon: Instituttsektorens mest attraktive arbeidsgiver

Mål:

- Tilby en stolt identitet ved å ta imot, ta vare på og utvikle menneskene som tilhører vårt fellesskap
- Godt kjent blant studenter og nyutdannede som en attraktiv arbeidsplass med sterke fagmiljøer, spennende arbeidsoppgaver og fremtidsrettede utviklingsmuligheter
- Fremme sosial bærekraft for våre ansatte, i omgivelsene og blant ansatte i selskaper hvor vi gjør anskaffelser

IFE skal tilby en stolt identitet som et dynamisk forskningsinstitutt og en fremtidsrettet arbeidsgiver. Med utgangspunkt i tillitsbaserte ledelesprinsipper skal IFE ta vare på og utvikle den enkelte ansatte og de forskjellige faglige fellesskapene våre, og fremme likestilling og ikke-diskriminering.

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, samt god internkommunikasjon og prosesser som fremmer dialog på tvers av organisasjonen. IFE skal være en mangfoldig organisasjon som inkluderer alle, uavhengig av alder, kjønn, funksjonshemming, seksuell orientering, religion og etnisk bakgrunn. Vi har nullvisjon for skader og ulykker, og arbeider aktivt for å redusere sykefraværet og legge til rette for at ansatte kan stå lenger i arbeid.

Vi skal sørge for en trygg overføring av de nukleære anleggene til NND samtidig som vi skal produsere verdensledende forskning for en bedre framtid. For å få til dette, er vi avhengige av at alle ansatte utvikler seg som mennesker og fagpersoner. Vi må jobbe sammen, og vi skal holde høy kvalitet i alt vi gjør, både i kjernevirksomheten vår som er forskning, og i alle støttefunksjonene som må til for å levere kvalitet i verdensklasse. Den økte konkurransen om arbeidstakerne medfører at IFE må satse enda sterkere på å bygge et attraktivt merkenavn i større deler av befolkningen og spesielt studentmiljøene. Framtidens arbeidskraft må ha en positiv og riktig forståelse av IFE lenge før de er ferdig utdannet. Vi skal utvikle organisasjonen slik at alle ansatte er fremragende ambassadører for IFE og det vi står for.

IFE skal jobbe proaktivt for å være godt kjent og anerkjent blant studenter og nyutdannede som en attraktiv arbeidsplass med de beste fagmiljøene, de mest spennende arbeidsoppgavene og mest framtidsrettede utviklingsmulighetene.

Sosial bærekraft er viktig for IFE. Sosial bærekraft betyr at vi skal arbeide for at ansatte kjenner trygghet, tillit og tilhørighet til arbeidsplassen. IFE skal ha gode arbeidsvilkår og balanse mellom arbeidsliv og privatliv. For arbeidere i verdikjeden betyr sosial bærekraft anstendige arbeidsforhold og ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter. Det skal vi sikre gjennom aktsomhetsvurderinger, anskaffelsesprosesser og leverandørkvalifikasjon og -oppfølging. Vi ønsker å spille en viktig rolle i vårt lokalsamfunn ved å være en anstendig og ansvarlig arbeidsgiver, forretningspartner, verdiskaper og bidragsyter til lokalsamfunnet.



## Samfunnsrolle og kommunikasjon

Gjennom IFEs to samfunnsoppdrag har vi en sentral samfunnsrolle lokalt, regionalt og nasjonalt. IFE har et bredt spekter av interessenter som spenner fra internasjonale organer, nasjonale myndigheter, fylkeskommuner, kommuner, næringsliv, politiske miljøer, ansatte, lokalbefolkning, samarbeidspartnere, leverandører, interesseorganisasjoner, media, studenter, nødetater, naboer og leietakere. For 2025-2029 har vi følgende ambisjon og mål:

### **Ambisjon: Aktiv deltaker i samfunnsdebatt innen våre kompetanseområder**

Mål:

- Delta i styrever, råd og utvalg hvor beslutninger om rammebetingelser og samfunnsutvikling treffes
- Styrke IFEs omdømme og øke kjennskapen til vår virksomhet og samfunnsoppdrag
- Synlig i media og på andre offentlige arenaer innen våre kompetanseområder

IFE er avhengig av hvordan rammebetingelsene for forretningsområdene utvikler seg, og vil ta en aktiv rolle i å påvirke disse. Vi skal synliggjøre IFEs virksomhet overfor myndigheter, virkemiddelapparatet og andre sentrale

interessenter. Det skal vi gjøre gjennom deltakelse i relevante styrever, råd og utvalg hvor beslutninger treffes. Vi skal være tilgjengelige og bidra overfor sentrale interessenter og beslutningstakere som ønsker våre innspill i beslutnings – og høringsprosesser.

Rammebetingelsene og forskningsbudsjettene for forskningsinstituttene er blitt betydelig svekket de siste årene. IFE skal prioritere å arbeide med å synliggjøre og øke innsikten i instituttsektoren blant relevante beslutningstakere. IFE skal aktivt bidra til gode og forutsigbare rammebetingelser for Agilera Pharma og deres nåværende og fremtidige kunder innen radioaktiv avfallshåndtering, regulatoriske tillatelser og myndighetskontakt, samt øvrige forhold knyttet til sikkerhet, sikring og beredskap.

IFE skal arbeide aktivt med kommunikasjon for å styrke vårt omdømme, samt øke kjennskapen til vår virksomhet og samfunnsoppdrag hos viktige interessenter. Det skal vi gjøre gjennom åpen, tilgjengelig og etterrettelig informasjon og samfunnskontakt.

IFE har spisskompetanse innen viktige områder for samfunnsutviklingen og utvikling av mer bærekraftige samfunn. IFE skal arbeide aktivt med kommunikasjon for å synliggjøre vår virksomhet og kompetanse slik at vi blir mer etterspurt av media og på andre offentlige arenaer.

## Bærekraft

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. For mange av våre ansatte er det viktig å jobbe med bærekraft, og vi har mye kompetanse på det. Bærekraft skal ligge til grunn for alle IFEs aktiviteter, og omfatter miljø, sosiale og styringsmessige forhold, samt sunn og robust økonomi. Forskningsvirksomheten er vårt viktigste bidrag til mer bærekraftig samfunn, og IFE har som mål at forskningen skal bidra til mer bærekraftige løsninger på viktige samfunnsutfordringer. Videre har vi mål om å fremme sosial bærekraft for våre ansatte, i omgivelsene og blant ansatte i selskaper hvor vi gjør anskaffelser.

### Ambisjon: Mer bærekraftig drift av IFE

#### Mål:

- Redusere påvirkning på ytre miljø i driften og prosjektene
- Utarbeide overgangsplan for å nå nullutslipp i 2050

I 2024 utarbeidet IFE en forenklet dobbel vesentlighetsanalyse som gav oversikt over hvordan virksomheten påvirker bærekraft, samt hvilke risikofaktorer og muligheter som påvirker IFE innen bærekraft. IFE har betydelig positiv påvirkning på bærekraft gjennom forskningen. Agilera Pharma bidrar til økt livskvalitet for kreftpasienter og legger til rette for ny teknologi og behandlingsmuligheter ved sykehus. Eiendomsvirksomheten bidrar til miljømessig bærekraft gjennom blant annet energieffektivisering, tilrettelegging for biologisk mangfold, ivaretagelse av bygningsmassen, resirkulering av møbler og materialer, og sosial bærekraft i form av arbeidsinkludering. Bærekraft ligger til grunn for trygg nedbygging av atomanleggene, som i seg selv er et stort og viktig miljøprosjekt.

Deler av IFEs drift innen energiforskning, eiendomsdrift- og utvikling, radiofarmasi og drift av nukleære anlegg har påvirkning på ytre miljø ved at vi bruker energi, gass, kjemikalier og oljer, vi transporterer legemidler rundt i hele verden og vi genererer avfall. Dobbelt vesentlighetsanalyse

viste at IFE har omfattende kontrollrutiner og avbøtende tiltak for å håndtere den negative påvirkningen dette innebærer for omgivelsene. Vesentlighetsanalysen viser at overgangsrisiko i form av nye lovkrav, politiske rammebetingelser, og avgifter kan medføre økonomisk risiko for IFE. Vi skal fremover følge godt med på potensielle overgangsrisikoer og innføre tiltak som reduserer risikoen.

IFE har de siste årene jobbet med miljømessig bærekraft for å redusere fotavtrykket. Det skal vi fortsette med i strategiperioden ved å utarbeide en overgangsplan om hvordan vi skal nå målet om nullutslipp i 2050. I strategiperioden skal vi få på plass data til bærekraftsrapportering, herunder et komplett klimagassregnskap med scope 1, 2 og 3 fra og med regnskapsåret 2026.

Siden IFE er stiftelse, er vi ikke lovpålagt bærekraftsrapportering. Mange av våre oppdragsgivere, samarbeidspartnere og andre interessenter er lovpålagt bærekraftsrapportering, og det vil påvirke IFE i årene fremover. IFE har besluttet at vi på frivillig basis i løpet av strategiperioden skal implementere Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og European Sustainability Reporting Standard (ESRS). Vi mener at systematisk arbeid med bærekraft bidrar til økt kvalitet, risikostyring, kostnadsbesparelser og identifisering av nye forretningsmuligheter. Den viktigste motivasjonen er at det er viktig og meningsskapende for våre ansatte å bidra til økt bærekraft ved IFE og i samfunnet.

Konsernstrategien gir overordnede føringer for bærekraft ved IFE. Forretningsområdene og datterselskapene integrerer bærekraft og konkrete mål i sine forretningsstrategier, og stabene har mål og tiltak for bærekraft i sine handlingsplaner.

Bærekraft skal være integrert i virksomhetsstyringssystemet for å sikre at IFE leverer produkter og tjenester i henhold til avtalt kvalitet, ivaretar hensyn til ytre miljø, arbeider systematisk med etikk og HMS, og fremmer anstendige arbeidsforhold og menneskerettigheter hos leverandører og samarbeidspartnere. Virksomhetsstyringssystemet skal tilrettelegge for systematisk oppfølging og kontroll av IFEs påvirkning, risiko og muligheter innen bærekraft.

## Redusere risiko og styrke konkurransekraft

IFE skal organiseres slik at risikoen for stiftelsen og forskningen reduseres og unngå at forhold i et av forretningsområdene får negativ påvirkning i andre deler av virksomheten. Et sentralt tiltak for å redusere risiko har vært etableringen av konsernstruktur og skille ut deler av virksomheten til egne aksjeselskaper. For strategiperioden 2025-2029 har IFE følgende ambisjon og mål:

### **Ambisjon: Organisere og digitalisere virksomheten for lønnsom og effektiv drift**

Mål:

- Organisering og drift som er tilpasset forskningsvirksomheten
- Lønnsomhet i alle divisjoner og lav finansiell risiko for å muliggjøre fremtidige investeringer og nye kommersialiseringer
- Digitaliserte administrative prosesser med høy kvalitet og lav brukerterskel

IFE har organisert virksomheten som et konsern, og konsernstrukturen blir gradvis implementert. I 2025 er alle ansatte, aktiviteter og verdier fremdeles i stiftelsen, med unntak av Agilera Pharma AS og IFE Invest AS, som er heleide datterselskaper.

Konsernstrukturen gir føringer for hvordan konsernet ledes og styres, og hvordan datterselskaper og tilknyttede selskaper følges opp. I strategiperioden vil IFE utrede om forsknings- og eiendomsvirksomheten skal skilles ut fra stiftelsen og overføres til datterselskaper.

IFE skal utmerke seg med effektive og serviceorienterte tjenester og systemer som støtter opp om kjernevirksomheten og sørger for en totalopplevelse som gjør det mulig for ansatte å utføre arbeidet sitt på en sikker og effektiv måte. Det er derfor viktig at IFE har effektive og digitaliserte styringssystemer med høy kvalitet og lav brukerterskel, slik at de menneskelige ressursene i størst mulig grad kan rettes inn mot samfunnsoppdragene våre.



## Virksomhetsstyring og kvalitet

IFE er ISO 9001-sertifisert og skal arbeide systematisk med virksomhetsstyring og kvalitet. Det er avgjørende for måloppnåelse og effektiv ressursbruk, og for å håndtere de store endringene som stiftelsen skal gjennomgå de kommende årene.

### Ambisjon: God virksomhetsstyring og systematisk kvalitetsarbeid

Mål:

- IFE skal ha et integrert virksomhetsstyringssystem som er enkelt å bruke for ansatte og sikrer samsvar med lover, rammebetingelser og IFEs overordnede policyer
- IFE skal ha en organisasjon som er oversiktlig og med tydelige ansvarslinjer

IFE utarbeider et nytt virksomhetsstyringssystem som skal være enkelt å bruke for ansatte og sikrer samsvar med lover, rammebetingelser og IFEs overordnede policyer. Virksomhetsstyringssystemet skal være et prosessbasert, integrert system som tar hensyn til risikoer og muligheter, og som danner grunnlag for å øke effekten av systemet med hensyn på sikkerhet, kvalitetsstyring, miljøstyring og styring av informasjonssikkerhet, samt lovkrav. Systemet skal enkelt kunne tilpasses ved endringer i prosesser og organisasjon, samt i forbindelse med stegvis virksomhetsoverdragelse av nukleær virksomhet til NND og eventuell utskilling av virksomhet til datterselskap.

Systemet skal sørge for at ansvarslinjene er tydelig definerte og det skal være tydelig hvilke overordnede policyer som omfatter de ulike delene av konsernet. Virksomhetsstyringssystemet, inkludert datterselskapers egne styringssystemer, skal være den eneste kilde til styrende informasjon.