

## NOTAT

Til: Styret  
Fra: Rektor  
Om: **Status for Bedre sammen-prosjektet**

---

Et velfungerende samarbeid mellom NTNU og SINTEF er viktig for institusjonene selv, men også for næringsliv og offentlig forvaltning. Styrene ved NTNU og SINTEF ba om en evaluering av samarbeidet i et felles prosjekt – *Bedre sammen*. Ifølge mandatet var hensikten å utrede hvordan institusjonene best oppnår økt kvalitet i forskning og større kraft i internasjonal konkurranse om forskningsmidler og oppdrag fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv.

En felles prosjektgruppe ble satt ned i oktober 2014 for å evaluere samarbeidet og foreslå tiltak for å bedre samhandlingen som grunnlag for neste generasjon strategier for fellesskapet. Bedre sammen-prosjektet ble behandlet i juni 2016, ref S-sak 44/16. Hovedrapporten fra prosjektet har en rekke anbefalinger for å styrke samhandlingen mellom NTNU og SINTEF. Styrene besluttet at rapporten skal følges opp i 2017. Felles ledermøte mellom NTNU og SINTEF har implementerings- og oppfølgingsansvaret.

Under følger en rapport som viser status for implementeringen av anbefalingene.

### Høydepunkter

- Samarbeidsforum for teknologi er etablert og har tatt tak i en rekke saker innenfor strategisk samhandling på fakultets-/instituttnivå. Forumet adresserer styrking av samarbeidet på tematiske områder, EU-samarbeid, samarbeid om forskningssentra og samarbeid om PhD.
- Digitaliseringsområdet har kommet langt på kort tid med å styrke samarbeidet. Viktigste tema så langt er forskningspolitisk samarbeid overfor Forskningsrådet og departementer.
- Felles inspeksjon av laboratorier 12. mai er starten på en omfattende HMS-gjennomgang i felles laboratorier og verksteder hvor ledere fra NTNU og SINTEF sammen skal utvikle en god og varig praksis for å løfte hverandre kompetansemessig og sette felles HMS-standarder.
- NIFUs evaluering av Gemini-sentrene er godt i gang. Åpent dialog-møte med sentrene avholdt 10. Mai. Sluttrapport skal leveres til styringsgruppa for Gemini-sentrene innen 30. Juni 2017.
- Samfunnskalender for oppfølging av saker på den politiske agenda er utarbeidet og tatt i bruk.
- Times Higher Education har kåret NTNU til global leder hva gjelder samarbeid mellom et universitet og næringslivet. Koblingen til SINTEF er begrunnelsen. Dette er underkommunisert internt og eksternt.

## 1. Hovedpunkter fra Bedre sammen rapporten og NIFU-studien

### Hvorfor Bedre sammen

- Samarbeidet mellom NTNU og SINTEF har vært en suksess og partnerskapet anerkjennes som et kraftsentrum. Styrene har bedt om en evaluering, fordi potensialet kan være enda større.
- NTNU og SINTEF har sammenfallende visjoner og satsingsområder. Samfunnets verdiskaping og løsninger på vår tids store utfordringer er del av samfunnsoppdraget hos begge.
- NTNU og SINTEF har ulike profiler, roller og rammebetingelser. NTNUs tyngdepunkt ligger nærmere grunnleggende forskning, men skillene er ikke alltid skarpe. Det finnes gråsoner hvor begge opererer, og begge til en viss grad skal operere.
- Utviklingstrekk innenfor og utenfor institusjonene bidrar til å endre forutsetningene for samarbeid. Vi måles i økende grad langs de samme tellekantene.

### Styrken i samarbeidet

- *Den historiske relasjonen* – formelle og uformelle arenaer for samhandling.
- *Geografisk nærhet* – muliggjør daglig kontakt og utvikling av personlige og faglige relasjoner.
- *Komplementaritet* – eller økt kritisk masse og mulighet for å dekke bredere forskningsfelt.
- *Fleksibilitet* – sammen er NTNU og SINTEF stabil og langsiktig, men også dynamisk og fleksibel.
- *Attraktive miljøer* – store, konkurransedyktige fagmiljøer gjør Trondheim attraktiv for forskere.
- *Samarbeid i prosjekter* – prosjektsamarbeidet er grunnstolpen i relasjonen.
- *Samarbeid med industrien* – samarbeid gjør fagmiljøene til bedre partnere for næringslivet.
- *Samarbeid om laboratorier* – prosjekt- og laboratoriesamarbeidet er gjensidig forsterkende.
- *Samarbeid om utdanning* – direkte eller innenfor rammen av felles prosjekter.

### Suksesskriterier

- *Likevekt mellom miljøene* – både i antall deltagere og representanter i ledelsesfunksjoner.
- *Likeverdighet mellom partene* – man anerkjenner hverandres kompetanse og bidrag.
- *Formelle og uformelle møteplasser* – sikrer regelmessig kontakt og dialog og bidrar til gjensidig forståelse for hverandres virksomhet, rammebetingelser og organisasjonskultur.
- *Klare omforente mål* – bidrar til samhold, felles engasjement og retning i samarbeidet.
- *Klar rolle- og arbeidsdeling* – forhindrer spenninger knyttet til å «tråkke i hverandres bed».
- *Kryssende institusjonstilhørighet* – er et sentralt kjennetegn ved integrert samarbeid.
- *Personlige relasjoner* – gode relasjoner og gjensidig respekt og tillitt bidrar til balansert samarbeid.

### Utfordringer i samarbeidet

- Mangel på strategisk samhandling er en grunnleggende utfordring på alle nivåer. Vi involverer ikke hverandre i strategiske prosesser og det oppstår lett konflikter rundt sentersamarbeid.
- Vi møtes i økende grad på samme arenaer, men ut fra ulike rammebetingelser og samfunnsoppdrag. Nye krav/retningslinjer fra myndighetene fungerer som dis-insentiver for samarbeid.
- Vi beveger oss fra relasjonsbasert til transaksjonsbasert samarbeid. Motivasjonen påvirkes av at samhandling ikke lenger er et lokalt anliggende men er formalisert og regulert sentralt.
- Skjevheter i relasjonen bunner ofte i manglende likeverdighet. Vi ser en mangelfull forståelse i organisasjonene for hverandres roller og rammebetingelser.
- Samarbeid om forskningsinfrastruktur som er noe av grunnfjellet i relasjonen er under press. Fagmiljøene er bekymret over mindre samlokalisering og følgene av leiestedsmodellen.

# 1. Status for tiltak og måloppnåelse

## 2.1 Strategisk samhandling

**Mål for samarbeidet:** NTNU og SINTEF skal samarbeide strategisk om utvikling av virksomhetene på alle relevante nivåer og fagområder.

### Tiltak:

1. Styrke strategisk samhandling, involvere hverandre mer i løpende strategiprosesser
2. Initiere prosesser på felles satsingsområder, etablere pilotprosjekter for å skape nye muligheter
3. Mer balansert representasjon i hverandres styrer og råd
4. Vurdere samarbeidspotensialet mellom SINTEF og "nye NTNU"

### Status:

#### 1: Strategisk samhandling:

- Tydelige signaler om økt strategisk samhandling har utgått fra rektor/konsernsjef. Demonstreres gjennom forskningspolitiske aksjoner som allerede er iverksatt (se samfunnskalender). Signalene fra toppen motiverer i neste omgang nivåene under til å agere tilsvarende.
- Nyopprettet samarbeidsforum for teknologi har satt saken på agendaen. Forumet består av NTNUs dekaner, instituttledere i SINTEF og ledere av tematiske satsinger i NTNU/SINTEF. Har avtalt 5 møter gjennom 2017 som adresserer alle relevante deler av *Bedre sammen*.

#### 2: Felles satsingsområder:

- **Digitalisering:** Samarbeid om innspill til Digital 21 har vokst til en bredere samhandling inn mot forskningsråd og departementer og økt faglig samarbeid rent generelt. Inkluderer også felles holdning til Digital Norway/Toppindustrisenteret. NIFU fremhever IKT som et område med lite samarbeid mellom NTNU og SINTEF. Begge sider ønsker nå å styrke samarbeidet.
- **Energi:** God dialog mellom SINTEF Energi og NTNU Energi om strategisk samordning og felles anbefalinger til politiske myndigheter rundt "Nullutslipps-samfunnet".
- **Hav:** Er godt i gang. Ansvarlige er TSO Ocean/SINTEF Ocean AS.

#### 3: Styrerepresentasjon

- Samarbeidsforum for teknologi har satt saken på agendaen. Enighet om prinsippene. NTNU er godt representert i SINTEFs styrende organer. Større SINTEF-representasjon i NTNUs organer er ønsket og implementeres gjennom oppnevning av nye fakultetsstyrer i 2017.

#### 4: Samarbeidspotensial mellom SINTEF og "nye NTNU" – ikke påbegynt.

## 2.2 Kulturbyggende tiltak

**Mål for samarbeidet:** *Samarbeidet skal preges av en grunnleggende, gjensidig respekt for hverandres oppgaver og egenart, og forståelse for hverandres roller og rammebetingelser.*

### Tiltak:

1. Oppfølging av ledere på samarbeid. Utvikle felles tiltak for samhandling i form av opplæring og lederutvikling
2. God forvaltning av felles laboratorier med særlig fokus på HMS
3. Styrke insentiver for samarbeid; er rammeverket hensiktsmessig, fungerer inst. avtaler etter hensikten?
4. Fremheve betydningen av samarbeidet i begge institusjoners kommunikasjon

### Status:

**1: Følge opp ledere/felles tiltak for samhandling** – HR-ansvarlige har laget en plan for implementering og kommer tilbake med resultatoppfølging til høsten.

- **Opplæring/lederutvikling** – legge relasjonen inn i opplæringsprogram med vekt på å motivere til å utnytte mulighetene på en positiv måte. Utveksling av kandidater og gjensidig invitasjon i utviklings-/opplæringsløp som innledere eller deltakere vurderes. Benytte eksisterende arenaer til å styrke relasjonen og bygge gjensidig forståelse. Framsnakke hverandre innad og utad.
- **Oppfølging i linja** – NTNU-SINTEF som fast tema i lederdialog og medarbeidersamtaler på alle nivåer: Hvordan fungerer samarbeidet? Utnyttes mulighetene, eventuelt hvorfor ikke? Hva kan gjøres bedre? Tiltak for styrking av samarbeidet nedfelles i handlingsplanen for kommende år.
- **Felles ledermøter** – DD-møtet kan videreutvikles som kulturbyggende arena, kanskje med større hyppighet enn i dag. Regi og innhold kan utvikles med tema og arbeidsmåter for styrking av felles kultur og spredning av beste praksis. Kan kombineres med å invitere inn faggrupper.
- **Tema i egne ledermøter** – samarbeidet må på dagsorden i interne ledermøter og arenaer, som rektors møter med instituttledere og dekaner og SINTEFs ledersamlinger på konsern- og instituttnivå. Tradisjonen med å invitere samarbeidspartnere inn i ledersamlinger bør fortsette.

### 2: Forvaltning av felles laboratorier – HMS - ansvar:

- **Felles HMS-tiltak** – NTNU og SINTEF gjennomfører felles HMS-opplæring som muliggjør felles forståelse for hvor standarden skal ligge. HMS-sjefene inviteres som observatører i hverandres arbeidsmiljøutvalg og kan utveksle informasjon og få innsikt i utfordringer og forbedringsarbeid. I forhold til beredskap arbeides det med å etablere en romkortdatabase ved NTNU som skal kobles til SINTEFs base. Stoffkartotekene skal kobles sammen i løpet av året.
- **HMS-gjennomgang i felles laboratorier/verksteder** – i regi av ledere fra begge institusjoner og i dialog med lokale ledere og medarbeidere. Konsernsjef og rektor starter prosessen i felles lab ved SINTEF MK. Målet er å utvikle en god og varig praksis for å løfte hverandre og sette felles standard. Linjeledere på institutt-/avdelingsnivå har tilsvarende gjennomgang på sine områder.

### 3: Styrke insentiver for samarbeid – ikke påbegynt.

- Foreslås satt opp som tema for et felles ledermøte i desember 2017. Målet vil være å avdekke eventuelle hindringer og utvikle grunnlag for styrking av insentivene for samarbeid.

**4: Kommunikasjon** – første møte mellom kommunikasjonsansvarlige er avholdt. Det viktigste er at de to organisasjonene snakker positivt om hverandre og understreker betydningen av samarbeidet, innad og utad. Avventer aksjonsplan.

## 2.3 Samarbeid om Gemini-senter

**Mål for samarbeidet:** *Samarbeidet mellom faggrupper i NTNU og SINTEF er selve grunnmuren i relasjonen og skal optimaliseres som del av Bedre sammen-prosessen.*

### Tiltak:

1. Evaluere Gemini-sentrene som grunnlag for styrket samarbeid på faggruppenivå
2. Vurdere Gemini-sentrenes profil, er det behov for å tydeliggjøre skillet mellom tematiske og disiplinorienterte sentra?

### Status:

#### 1: Evaluering av sentrene

- Oppdraget er gitt til NIFU på bakgrunn av allerede ervervet kunnskap gjennom *Bedre sammen*-evalueringen. Oppstart januar 2017. Intervjuene er i gang. Plenums møte med alle sentrene 10. mai hvor første versjon resultater ble lagt frem. Evalueringen skal være avsluttet 30/6 2017. Implementering av resultater planlegges for høsten. Ansvar for oppfølging: Styringsgruppa.

**2: Vurdering av profilen** – tema for styringsgruppa for Gemini-sentrene på bakgrunn av evalueringen.

## 2.4 Samarbeid i forskningssentra

**Mål for samarbeidet:** Når det er faglig relevant skal NTNU og SINTEF samarbeide om forskningssentra som SFI og FME. Det bør også samarbeides om SFF når det er relevant. Samarbeidet skal være basert på komplementaritet, ryddighet og forutsigbarhet.

### Tiltak:

1. Sørge for at alle senterøknader er strategisk forankret på ledernivå
2. Evaluere løpende senter på innovasjonseffekt og samarbeidsmønster
3. Arbeide sammen for at suksessraten på SFF innenfor teknologiske fag øker
4. Sørge for ryddige søknadsprosesser med klare kjøreregler for valg av senterleder, vertsinstusjon, ressursfordeling m.m.

### Status:

#### 1: Forankring av søknadsprosesser

- Samarbeidsforum for teknologi har startet prosessen. Første case er samordning av søknader frem mot neste SFI-runde med frist 2018. Tema for neste møte.

#### 2: Innovasjonseffekt og samarbeidsmønster

- Prosess iverksatt i regi av prorektor for innovasjon.

#### 3: Teknologiske SFF –

SFF utlyses hvert 5 år. Neste SFF utlysning kan forventes i 2021. NTNU har i relevante sammenhenger vist til teknologifagevalueringens påpekninger om at en for stor andel av den teknologiske forskningen i Norge kan synes å være for knyttet til kortsiktige behov i industrien og at det er for lite langsiktig grunnleggende teknologisk forskning i Norge. NTNU vil spille dette inn i til regjeringens arbeid med revidering av langtidsplan for forskning og høyere utdanning. NTNU sier at det er rom for å finansiere flere SFF i Norge.

Dersom det blir flere sentre, bør også miljøene selv, særlig ved NTNU, aksle seg til å nå opp i konkurransen om SFF.

#### 4: Ryddige søknadsprosesser –

Hovedlinjene for hvordan dette skal foregå ligger i Bedre sammens delrapport 3.

Samarbeidsforum for teknologi arbeider videre med dette

## 2.5 Samarbeid om EU-forskning

**Mål for samarbeidet:** NTNU og SINTEF skal samarbeide om langsiktig posisjonering i forhold til EUs virkemidler og om å vinne fram i konkurransen om EU-midler.

### Tiltak:

1. Etablere EU-forum for utvikling av felles strategier og deling av informasjon
2. Kartlegge toneangivende nettverk og relevante samarbeidspartnere, utnytte Brusselkontoret i posisjonering mot EU
3. Sørge for at ledere på alle nivå avkrefter myter om hindringer for samarbeid
4. Etablere piloter for EU-samarbeid som tildeles ressurser for prosjektutvikling

### Status:

**1: Etablere EU-forum** – forumet er etablert, men det har ennå ikke hatt 1. møte.

**2: Øvrige punkter** – avventer at forumet blir operativt.

## 2.6 Samarbeid om forskerutdanning

**Mål for samarbeidet:** NTNU og SINTEF skal styrke samarbeidet om å veilede doktorgradskandidater som samfunnet har behov for.

### Tiltak:

1. Ta i bruk veiledningsressursene ved SINTEF bedre enn i dag
2. Sørge for at PhD-samarbeidet er basert på ryddighet og forutsigbarhet, egen-finansiering må avklares i søknadsfasen

### Status:

**1: Utnytte veiledningsressurser ved SINTEF** –

Institutt-ph.d-ordningen.

SINTEF har i alt fått tildelt stipendiater gjennom regjeringens øremerkede stipendiatstillingertil instituttsektoren. Et viktig formål med stipendiatstillingene til instituttsektoren er å utnytte veiledningsressursene i instituttsektoren bedre. SINTEF kommer med et utspill om hvordan SINTEF mener at disse stillingene skal behandles strategisk.

**2: Samarbeid om PhD** –.

Løpende. Bedre sammen-rapporten fastsatte overordnede felles retningslinjer form hvordan dette skal foregå.

## 2.7 Samarbeid om infrastruktur

**Mål:** Partene skal samarbeide strategisk om forskningsinfrastruktur som grunnlag for fremragende forskning. Samarbeid om førsteklasses laboratorier skal bidra til å løse store samfunnsutfordringer og utvikle norsk næringsliv. Samarbeidet skal være basert på ryddighet og forutsigbarhet.

### Tiltak:

1. Opprette et strategisk samarbeidsforum for forskningsinfrastruktur som basis for å utvikle felles strategier og investeringsplaner som gir konkurransefortrinn og som er forankret i egne strategier
2. Sikre at vi utvikler gode søknader sammen som når opp i konkurransen om infarastrukturmidler
3. Etablere driftsmodeller som tilfredsstillende regelverk og underbygger strategien
4. Ha et særlig fokus på samlokalisering i den pågående campus-prosessen

### Status:

#### 1: Opprette strategisk samarbeidsforum/utvikle felles strategier:

- NTNU har et strategisk infrastrukturutvalg. SINTEF etablerer et tilsvarende utvalg. De to utvalgene skal ha i felles møter Første møte underveis.

#### 2: Utvikle gode søknader sammen – avventer forumet.

#### 3: Etablere driftsmodeller

- Med unntak av Tyholt-miljøet, har alle fagmiljø som har felles bruk av laboratorier, gjennomgått og revidert driftsmodeller og samarbeidsavtaler. Fristen for nye avtaler på Tyholt er satt til 15.6.2017.
- Det er gjennomført en betydelig opprydding i eierskap til utstyr, arealfordeling, kjøp av tjenester, fakturering mellom partene og prisberegning. De fleste fagmiljø har etter gjennomgangen konkludert med særeiemodeller i kombinasjon med samarbeidsavtaler som regulerer vilkår for tilgang. Innenfor geologi og bergteknikk, katalyse og CO2-fangst og lagring, bygg, m.fl. er det etablert noen sameier for laboratorier der aktiviteten er tett integrert og der begge parter er enig om langsiktig strategisk utvikling av forskningsinfrastrukturen.

#### 4: Samlokalisering i campus-prosessen

- God dialog mellom berørte miljøer om første fase, også kalt "kort campus"-plan, som handler om å samle lærerutdanningen på Kalvskinnet. Som konsekvens må teknologene opp til Gløshaugen. Det krever fortetning på Gløshaugen. En første plan skal være klar før sommeren.
- I det langsiktige perspektivet vurderes løsninger for å få Dragvoll-miljøene ned til Gløshaugen. Mål om å ha planen klar innen utgangen av året.



## 2.8 Signaler til myndigheter

**Mål:** NTNU og SINTEF skal samarbeide om å gi klare og entydige forsknings- og innovasjonspolitiske råd.

**Tiltak:**

1. Utvikle en samfunnskalender som basis for forsknings- og utdanningspolitisk samarbeid

2. Styrke forskningspolitisk samhandling på områder av strategisk betydning for begge institusjoner. Bruke vår felles tyngde til å få gjennomslag for politikk som fremmer teknologiutvikling, innovasjon, verdiskaping

**Status:**

**1: Opprette samfunnskalender – utført. Aksjonsområder:**

- Industrimeldingen – SINTEF har fått gehør for mange av sine innspill. Har hatt felles møte med saksordføreren for meldingsarbeidet i næringskomiteen.
- Langtidsplanen for forskning – skal revideres. Vi utvikler et grunnlag for felles innspill og dialog med departementer og partier frem mot valget.
- Digital 21 – samarbeid om innspill fra IE-fakultetet og SINTEF Digital.
- Ocean Week – ble arrangert i uke 18. Potensial for å styrke konseptet gjennom enda bedre samarbeid.
- Arendalsuka – samordning av planer og logistikk.
- Lerchendal-konferansen – årets konferanse er evaluert og ny programkomite etablert. Arbeider med hovedtema for neste års konferanse.
- Starmus-festivalen – SINTEF utformer forslag til side-arrangementer.
- Revitalisere ledermøte mellom NTNU, SINTEF, UiO, IFE + gjester.

**2: Forskningspolitisk samhandling – løpende prosesser. Aksjonsområder:**

- Arbeide for finansieringsordninger og rammebetingelser som fremmer samarbeid og arbeidsdeling UoH/institutt
- Arbeide for utlysning av tematiske sentra på områder hvor vi kan bidra til å møte store samfunnsutfordringer
- Arbeide for at det utformes virkemidler som styrker teknologisk grunnforskning
- Arbeide for flere dr.grader innenfor matematiske, naturvitenskapelige og teknologiske fag, og at NTNU opprettholder sin nasjonale lederrolle
- Arbeide for at universitetenes samarbeid med næringslivet får samme økonomiske uttelling, uavhengig av om kontrakten går direkte eller via et forskningsinstitutt
- Arbeide for at myndighetene bidrar til å påvirke utforming av virkemidler i EU slik at de treffer samarbeidet
- Arbeide for at myndighetene støtter deltakelse i EUs satsinger økonomisk

## **2. Prioriterte aksjoner for Bedre sammen prosjektet de neste 4 måneder**

- Videre prosesser i regi av samarbeidsforum for teknologi, herunder gjensidig styrerepresentasjon.
- Starte innledende prosess rundt å identifisere interessante muligheter inn mot neste SFI-utlysning.
- Vurdere opprettelse av tilsvarende forum for samfunns- og helsefag.
- Gjennomføre HR-prosessen, ref. handlingsplan fra HR-ansvarlige.
- Avslutning av Gemini-evalueringen og behandling av resultater i styringsgruppa for sentrene.
- Foraene for EU-samarbeid og strategisk samarbeid om infrastruktur blir operative.
- Utvikle omforent modell for samarbeid om institutt-PhDer.
- Tett dialog rundt faglig samorganisering fase 1.

Oppfølging av samfunnskalender og plan for forskningspolitisk samhandling