

## Høringsuttalelse: Evaluering av SIVA SF 2002-2008

SIVAs styre har i flere møter diskutert evalueringen av selskapet som NIBR og Oxford Research gjennomførte på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet (NHD). Styret merker seg at evalueringen konkluderer med at SIVA arbeider i forhold til målsettingene, gjør jobben på en god måte og vurderes som en pådriver i utviklingsprosesser der selskapets kompetanse, nettverksskapende og finansielle bidrag er viktige.

Evaluatorene har undersøkt og diskutert SIVAs arbeid gjennom innovasjonsselskapene. Spesielt bemerkes den gode balansen SIVA har oppnådd mellom nyskappingsresultater i distriktsvirkemiddelområdet og sentrale strøk. Styret ønsker også oppmerksomhet rundt eierskap og investeringer i eiendom, da styret erfarer at investeringer og tilrettelegging av fysisk infrastruktur for ny industri og innovasjonsmiljøer er meget etterspurt. Styret vil understreke at eiendomsinvesteringene også skaper en stabil økonomisk plattform for selskapet.

I evalueringen fremkommer det at SIVA betraktes som en fleksibel, ubyråkratisk, markeds- og behovsorientert aktør. Styret mener det er en viktig forklaring på den positive evalueringen: Selskapet makter å snu seg raskt for å løse behov, tar en aktiv pådriverrolle, samtidig som man er en langsiktig og utholdende samarbeidspartner for bedrifter, bedriftsmiljøer, kommuner, fylkeskommuner, og andre ved at man går inn på eiersiden med kompetanse, nettverk, og investeringer, men også beredskap for revitalisering. Styret vil særskilt trekke frem SIVAs rolle som pådriver for å løfte frem initiativ og muligheter som ellers blir for svake til å bli synliggjort, lagt til rette for og iverksatt.

Evalueringen vil ha stor betydning for styrets videre arbeid med å utvikle og målrette selskapets innsats, og for de læringsprosessene som kontinuerlig skal utvikle organisasjonens kompetanse. Etter styrets vurdering har SIVA potensial til å videreutvikles som en enda større ressurs for økt innovasjon, nyskaping og utvikling av næringsliv og kompetansearbeidsplasser over hele landet. SIVA og virkemidlene som selskapet besitter kan ta en større rolle enn i dag.

Styret konsentrerer høringsuttalelsen om følgende forhold:

- SIVAs rolle som nasjonal virkemiddelaktør og ressursgrunnlag
- SIVA i forhold til regionalt nivå
- SIVAs rolle og ansvar ift innovasjonsselskapene

### **SIVAs rolle som nasjonal virkemiddelaktør og ressursgrunnlag**

Selskapets formålsparagraf er tydelig og spesifikk: SIVAs oppgave er å tilrettelegge og utvikle fysisk og organisatorisk infrastruktur for innovasjon og industriutvikling over hele landet, samt være pådriver for at denne skal bli effektivt utnyttet. Evalueringen viser at det er markedssvikt når det gjelder infrastruktur for nyskaping i Norge, og at SIVA dekker et behov på innovasjonssiden.

Evaluatorene understreker videre hvor viktig det er at SIVA har evne til å delta ved behov og i nye prosesser. Styret har registrert stor og økende etterspørsel etter SIVAs virkemidler, både innen eiendom og innovasjon. I tillegg til at etterspørselen er stor, er investeringsomfanget av prosjektene som det er relevant og viktig at SIVA går inn i økende – spesielt innen eiendom. Styret vil i den sammenheng påpeke at SIVA bør oppdimensjoneres både kapital- og kompetansemessig for å redusere denne markedssvikten ytterligere. Samtidig som SIVA skal ta større risiko enn private utviklere og investorer må det skapes lønnsomhet i eget konsern. Dette er en meget krevende balansegang, og evaluatorene konkluderer med at selskapet behersker det meget bra.

Evaluatorene er opptatt av at SIVA ikke pålegges nye oppgaver innenfor dagens ressursrammer. De anbefaler også at SIVA konsentrerer seg om bestående virksomhet og gjør mer av det SIVA allerede gjør. Samtidig påpeker de at det er store forventninger til SIVA, og at SIVA derfor må tilføres mer kapasitet eller dempe forventningene.

Styret mener at et virkemiddel som SIVA ikke må "konserveres" og gis en slik begrensning. Bedriftenes, kommunenes, fylkeskommunenes behov endrer seg, så må også virkemiddelaktørene. Evalueringen peker nettopp på at SIVAs brukere understreker hvor viktig det er at SIVA er fleksibel og evner å handle raskt. Historien har vist at selv om SIVA raskt responderer på nye behov og tilpasser virkemidlene, så har man hele tiden fokus på mulighetene som finnes innenfor selskapets virkeområde. Disse er i stadig bevegelse og det kreves stor beredskap og sterke allianser for å utnytte mulighetene. SIVA er et aktivt pådrivende virkemiddel. SIVA skal være pådriver for økt innovasjonsevne og verdiskaping i Norge. Ikke minst i distriktene trengs SIVA i denne rollen. Men krav til sterk pådriverrolle er også markant når det gjelder nasjonale satsingsområder, for eksempel "grønn industri", nordområdeutvikling eller utvikling av internasjonalt attraktive reisemål. Med den nærheten og nettverket SIVA har til bedriftsmiljøene, er det derfor avgjørende at selskapet har handlingsrom for fornyelse, ledelseskapasitet, kompetanse og ressurser for øvrig til å legge til rette for slik utvikling. Dette krever god egenkapitalkapasitet, samt frie midler for å utfylle pådriverrollen.

Evaluatorene påpeker misforhold i størrelsen mellom virkemiddelaktørene. Det er selvsagt krevende for SIVA å følge opp på en tett måte de ulike samarbeidsrelasjoner med de store sentrale institusjonene som Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd. Dette trenger likevel ikke være noe problem så lenge det fra myndighetene er gitt klare og tydelige beskrivelser av ansvarsområder for de ulike institusjonene. Misforhold i størrelsen kommer også til uttrykk når det gjelder sentral og regional politisk oppmerksomhet, samt tilgang på offentlige bevilgninger. Samtidig peker evalueringen på SIVAs evne til hurtig å delta i prosesser og til å opptre ubyråkratisk som en verdi i seg selv.

SIVA har en liten kjerneorganisasjon, og kapasiteten synes overutnyttet. Styret ser likevel ikke for seg at organisasjonen skal oppdimensjoneres vesentlig. Det viktigste vil være å bemanne pådriverrollen sterkere, samt den regionale representasjonen. Samlet utgjør dette ca 10 årsverk totalt, en økning fra knapt 40 årsverk til ca 50 årsverk.

### **SIVA i forhold til regionalt nivå**

Evaluatorene påpeker at SIVA må forsterke deltagelsen i regionale partnerskap. Dette er også styret opptatt av, og behovet er forsterket etter at fylkeskommunene har fått klargjort rollen som regional



utviklingsaktør. SIVA tester ut ulike metoder for oppfølging av regionale partnerskap, både stedlig representasjon med egne ansatte på Sørlandet, i BTV-regionen og i Oslo/Akershus/Østfold, ved konsulentrepresentasjon i Hedmark og Oppland eller ved "Pilotprosjekt Rogaland" der SIVA overdrar oppgavene i regionen til det stedlige innovasjonsselskapet Ipark i Stavanger, som da blir et regionalt innovasjonsselskap.

For de andre regionene deltar SIVA med egne ansatte fra kontoret i Trondheim, men ser svakheter i dette grunnet knapphet på personell, lange reiseavstander og manglende nærhet til de regionale møteplassene. På den andre siden er det ikke tvil om at det er fordeler med at SIVA er et nasjonalt nettverkssenter som kan gi andre impulser til de regionale partnerskapene.

Evalueringen viser at SIVAs arbeid virker regionalt utjevnende ved å skape nettverk og framskaffe kompetanse og kapital. I nettverket som strekker seg over hele landet og med kontaktpunkt internasjonalt, tilbys kunnskapsspredning og erfaringsutveksling. SIVA har som en av sine ideelle verdier at de små nye virksomhetene i et lite innovasjonsmiljø skal ha tilgang til det samme nettverket som om bedriften var i et sentralt miljø. Det offentlige virkemiddelapparatet er de senere årene blitt distribuert mer og mer til det fylkeskommunale nivået, og utgjør etter hvert et ganske fast og institusjonalisert rammeverk. Styret vil i denne sammenhengen nettopp understreke behovet for at SIVA videreutvikles som et nasjonalt nettverkssenter med de frihetsgrader som evaluatorene påpeker forbedrer måloppnåelsen.

Styret vil også understreke viktigheten av å beholde SIVA Eiendom Holding (SEH) som en nasjonal aktør. SEH er også regionalt utjevnende, slik evalueringen viser til, og styret er av den klare oppfatning at en deling/regionalisering av virksomheten vil ha store negative konsekvenser:

- Det er avgjørende å ha omfattende investeringsevne og industrikompetanse for å oppnå resultater. Her må man etter styrets mening opptre på nasjonalt nivå slik selskapet gjør i dag. SIVAs balanse er i minste laget med tanke på de oppgavene som skal ivaretas. En oppdeling av denne virksomheten på regionalt nivå vil kunne føre til en hurtig forvitring av både kompetanse, nettverk og investeringsevne.
- Dersom SEHs balanse ble delt ut på f. eks fylkesnivå, ville hvert enkelt selskap bli meget lite, og ville ikke klare å holde egen administrasjon, kunne ikke klare å ta risiko ved større prosjekter, og ville ikke kunne ta pådriver- og markedsførerroller nasjonalt og internasjonalt. Ganske mange industrietableringer skjer nå i internasjonal konkurranse, det er helt nødvendig å vise fram profesjonell tilrettelegging, ikke bare tomter og bygg og samlokalisering, men også kompetansegrunnlag og FoU, tilgang på arbeidskraft, opplæring, logistikk, underleverandører osv.
- Det poengteres også at i slike konkurranser kan ikke offentlige tilretteleggere gjøre grep som kan karakteriseres som konkurransevridning. Små fylkeskommunale selskaper ville nok i de fleste tilfeller ikke klare å drive slike selskaper uten offentlig støtte. SEH mottar ikke noen offentlige tilskudd.
- SEH består av et begrenset antall personer med meget høy prosjektleder-kompetanse. Ved planlegging og gjennomføring av byggeprosjekter engasjeres lokale/regionale arkitekter og entreprenører. Oppsplitting av den sentrale enheten vil være faglig ødeleggende og lite kostnadseffektivt.

- Antall prosjekter innenfor en region varierer over tid. Det vil være sløsing med ressurser å bygge opp et spisskompetent miljø i hver region basert på toppene i aktivitetsnivået.
- SEH som samlet organisasjon har større styrke til å forhandle seg fram til gunstig finansiering av det enkelte prosjekt, samt mulighet til å ta større risiko på grunn av et bredere økonomisk og faglig fundament. Nye prosjekter finansieres ved at SEH kan ta opp lån som videre lånes ut til datterselskapene som etableres for det enkelte byggeprosjekt. SEH får lån til gunstige vilkår i bankene fordi bankene betrakter den totale porteføljen til SEH som relevant å ha pant i. Det forutsetter imidlertid at SEH har noen "flaggskip" i porteføljen som f. eks Forskningsparken i Tromsø eller Høyteknologisenteret i Bergen. Regionale/ fylkesvise eiendomsselskap vil ikke få tilsvarende betingelser i bankene og det vil føre til store regionale forskjeller i muligheter for å finansiere nye prosjekter ut fra attraktiviteten til etablert portefølje. Slike regionale forskjeller utlignes med SEH som nasjonal og veletablert aktør ift bankene.
- SEH har et nettverk av leietakere, samlokaliserte bedrifter og innovasjonsselskap med kontaktbehov over regionale - og nasjonale grenser. SIVA og SEH er en viktig aktør i denne nettverksbyggingen.

## **SIVAs rolle og ansvar ift innovasjonsselskapene**

Det er gledelig at evaluatorene gjennom sine funn så klart kan slå fast at innovasjonsselskapene og inkubatorene har stor betydning for oppstart og utvikling av nye virksomheter. Evalueringen viser likevel at innovasjonsnettverket er for svakt finansiert og påpeker behov for mer stabil finansiering enn det som oppnås gjennom femårsprogrammer - dette gjelder både næringshager og inkubatorer. Dette kan løses på flere måter, men styret påpeker spesielt forsterking av de metoder som allerede er i bruk:

1. *Forsterking av programmene, både i varighet og volum.* Infrastrukturen som SIVA allerede har bidratt til å bygge ut gjennom innovasjonsselskapene dekker stort sett hele landet, men må konsolideres og oppfattes som en permanent infrastruktur slik at attraktivitet, kompetanse og nettverk kan utvikles mer langsiktig. Det er også viktig i innovasjonssammenheng at det finnes frie midler slik at innovasjonsaktørene kan utnytte de muligheter som til enhver tid finnes for å utvikle nye kunnskapsintensive verdiskapingsenheter og attraktive arbeidsplasser.
2. *Forsterking av egenkapitalen i innovasjonsselskapene.* SIVA bør ha rom for å øke sine investeringer og samtidig mobilisere mer eierkapital fra de private og institusjonelle medeierne. Innovasjonsselskapene vil da gjennom eierandeler i interessante nyetableringer etter hvert kunne oppnå avkastning som forbedrer den langsiktige bærekraften. Når det gjelder detaljerte forslag vises til arbeidet som foregår med utvikling av nye programmer for forsterket inkubatorsatsing i forslag til "Store nye satsinger 2012".

Med det knappe ressursgrunnlaget SIVA har hatt til disposisjon valgte man på 1990-tallet å organisere seg som en nettverksorganisasjon på nyskapingssiden, der SIVA er minoritetseier i en rekke innovasjonsselskaper av ulike typer. Nettverket av næringshager, kunnskaps- og



forskningsparker, inkubatorer og såkorn/ventureselskaper med mer enn 100 ledere, samt ca 1500 medeiere, representerer et stort potensial. Det er viktig at SIVA er i stand til å utøve et aktivt og kompetent eierskap i disse selskapene ved å ha tilstrekkelig finansiering til å følge opp eierskapet og fungere som et effektivt nettverkssenter for utveksling av impulser for nyskaping. Det er videre viktig at SIVA har legitimitet og ressurser til å utvikle og forsterke innovasjonsselskapene, også i samspill med nye innovasjonsenheter som utvikles utenfor eller i konkurranse med dette nettverket. Det kan være uheldig med hensyn til den totale ressursbruken hvis det utvikler seg ulike regionale og nasjonale innovasjonsnettverk som konkurrerer både om de offentlige og private ressurser uten at kompetanse og ideer utveksles på en optimal måte. Et eksempel på dette er TTOene som utvikles ved universitetene basert på lov om opphavsrettigheter. Dersom SIVA fikk muligheter for også å gå inn på eiersiden i TTO-selskapene ville SIVA kunne ta et større ansvar for utnyttelse av den totale infrastrukturen for nyskaping.

Evaluatorene fremsetter at innovasjonsselskapene kan tilføres mer inntekter fra eiendomsselskapene (enten de er lokalisert til et SEH-anlegg eller ikke) som en måte å bedre økonomien i selskapene på. Styret i SIVA vil ikke anbefale dette. Erfaringene fra virksomheter i SIVA-nettverket som har samlet eiendomsdrift og innovasjon, viser at eiendom har tatt ledelsesoppmerksomhet på bekostning av innovasjonsaktiviteter og bundet de økonomiske ressursene slik at det har gått på bekostning av innovasjonsarbeidet. De fleste steder har dette ført til at man har skilt eiendom og innovasjonsaktiviteter. Det kreves et meget langsiktig perspektiv for å få avkastning fra eiendomsinvesteringer og det vil kunne bidra til å belaste innovasjonsselskapene ytterligere og øke deres økonomiske risiko enda mer enn situasjonen er i dag. Innovasjonsselskapene står imidlertid fritt til å inngå avtale med eierne av eiendommene om å utføre innovasjonsaktiviteter og -arrangement som bidrar til å øke attraktiviteten ytterligere. Spesielt gjelder dette inkubatorvirksomhet, der det er flere eksempler på at huseier bidrar økonomisk. Dette må være avtaler som er tilpasset lokale forhold og behov og avtales mellom de gjeldende partene – innovasjonsselskapet og eiendomsselskapet.

Avslutningsvis understreker styret den kompetansen SIVA har når det gjelder næringsutvikling generelt, og spesielt når det gjelder tilrettelegging for bærekraftig industriutvikling, innovasjon, reisemålsutvikling, distriktsutvikling og utvikling av innovasjonssentra internasjonalt. Styret håper at NHD benytter denne kompetansen i sitt videre arbeid med å utvikle og effektivisere bruk av offentlige virkemidler innen disse sektorene.

Trondheim 14. november 2010

For styret i SIVA SF

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Harald Kjelstad".

Harald Kjelstad

Adm. Direktør

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Silje Aspholm Hole".

Silje Hole

Direktør Samfunn- og myndighetskontakt

