

T. Haavik, J. S. Fenstad, M. S. Olsen, J. D. Røyrvik og P. M. Schiefloe

Samfunnsmessige effekter av SIVAs engasjement

En studie av Forskningsparken
i Tromsø og Verdal Industripark

Rapport 2011

Studio Apertura

 NTNU Samfunnsforskning AS Avdeling: Studio Apertura Postadresse: 7491 Trondheim Besøksadresse: Dragvoll Allé 38B, Telefon: 73 59 63 28 Telefaks: 73 59 63 30 E-post: info@apertura.ntnu.no Web.: www.samforsk.no Foretaksnr. NO 986 243 836		RAPPORT	
		TITTEL Samfunnsmessige effekter av SIVAs engasjement- en studie av Forskningsparken i Tromsø og Verdal Industripark	
		FORFATTER(E) T.K.Haavik, J.S.Fenstad, M.S.Olsen, J.D.Røyrvik og P.M.Schiefloe	
		OPPDRAGSGIVER(E) SIVA SF, avd. Strategi og samfunnskontakt	
RAPPORT NR. 2011	GRADERING	OPPDRAGSGIVERS REF. Silje Aspholm Hole, direktør for strategi og samfunnskontakt	
ISBN		PROSJEKTNR. 2279	ANTALL SIDER OG BILAG 34
PRIS (eksl. porto og ekspedisjonsomkostninger)		PROSJEKTLEDER (NAVN. Per Morten Schiefloe	KVALITETSSIKRET AV
DATO 11.11.2011	GODKJENT AV (NAVN. STILLING. SIGN.)		
SAMMENDRAG Denne rapporten bygger på en studie av SIVAs engasjement i Forskningsparken i Tromsø og Verdal Industripark. Studien er basert på intervjuer med 16 informanter fra Forskningsparken i Tromsø, Verdal Industripark og SIVA. Med utgangspunkt i disse satsingene, som både internt og eksternt betraktes som <i>vellykkede</i> , har vi identifisert tre dimensjoner/prosesseffekter som ser ut til å ha vært av avgjørende betydning for de resultatene som er oppnådd. Disse tre dimensjonene er betegnet som henholdsvis <i>forretningsutvikling</i> , <i>legitimeringseffekter</i> og <i>katalysatorrollen</i> . At man har lyktes i Tromsø og Verdal, henger sammen med at SIVA har fungert godt i forhold til alle disse dimensjonene. Et viktig poeng er at disse tre dimensjonene er gjensidig avhengige av, og påvirker, hverandre. Den forretningsmessige dimensjonen i SIVAs arbeid er lett synlig og i noen grad også målbar i form av eiendomsutvikling, investeringer og formell deltakelse. Katalysatorrollen og legitimeringseffekten er derimot mindre synlig og kanskje påaktet – men ikke mindre viktig. I noen grad fremstår disse sidene ved SIVAs arbeidsmåter som en form for ‘taus kunnskap’. Det er noe mange vet er viktig, men som ikke nødvendigvis uttales eksplisitt. Selv om denne undersøkelsen er av begrenset omfang og bare omfatter to av SIVAs mange engasjementer, er det god grunn til å tro at de sammenhenger som fremkommer har allmenn gyldighet. Ytterligere verifisering av dette fordrer imidlertid mer omfattende undersøkelser.			
STIKKORD	SIVA, Verdal Industripark, Forskningsparken i Tromsø, samfunnsmessige effekter		

Forord

Denne rapporten beskriver funnene fra en studie av SIVA sine engasjementer på Verdal Industripark og Forskningsparken i Tromsø. Undersøkelsen er finansiert av SIVA SF og skal inngå som en del av et innspill til Nærings- og handelsdepartementet (NHD). Undersøkelsen studerer de samfunnsmessige virkninger av SIVA sitt engasjement.

Studien er gjennomført av NTNU Samfunnsforskning AS, Studio Apertura. Deltakerne i studien fra Studio Apertura har vært Torgeir K. Haavik, Jørn S. Fenstad, Marit Schei Olsen og Jens Olgard D. Røyrvik.

En stor takk går til alle de som velvillig tok seg tid og stilte opp til intervjuer.

Innhold

1. Introduksjon	1
2. Metode	3
3. Forskningsparken i Tromsø	4
3.1 Kort presentasjon	4
3.2 Effekter av SIVAs engasjement	5
3.2.1 Forretningsutvikling	5
3.2.2 Katalysatorrollen	7
3.2.3 Legitimerende effekt	9
3.3 Ringvirkninger	10
4. Verdal Industripark	11
4.1 Kort presentasjon	11
4.2 Effekter av SIVAs engasjement	12
4.2.1 Forretningsutvikling	12
4.2.2 Legitimerende effekt	13
4.2.3 Katalysatorrolle	15
4.3 Ringvirkninger	17
5. Diskusjon	19
6. Konklusjon	22
7. Videre studier	23

Sammendrag

Denne rapporten bygger på en studie av SIVAs engasjement i Forskningsparken i Tromsø og Verdal Industripark. Studien er basert på intervjuer med 16 informanter fra Forskningsparken i Tromsø, Verdal Industripark og SIVA. Med utgangspunkt i disse satsingene, som både internt og eksternt betraktes som *vellykkede*, har vi identifisert tre dimensjoner/prosesseffekter som ser ut til å ha vært av avgjørende betydning for de resultatene som er oppnådd. Disse tre dimensjonene er betegnet som henholdsvis *forretningsutvikling*, *legitimeringseffekter* og *katalysatorrollen*. At man har lyktes i Tromsø og Verdal, henger sammen med at SIVA har fungert godt i forhold til alle disse dimensjonene.

Et viktig poeng er at disse tre dimensjonene er gjensidig avhengige av, og påvirker, hverandre. Den forretningsmessige dimensjonen i SIVAs arbeid er lett synlig og i noen grad også målbar i form av eiendomsutvikling, investeringer og formell deltakelse. Katalysatorrollen og legitimeringseffekten er derimot mindre synlig og kanskje påaktet – men ikke mindre viktig. I noen grad fremstår disse sidene ved SIVAs arbeidsmåter som en form for ‘taus kunnskap’. Det er noe mange vet er viktig, men som ikke nødvendigvis uttales eksplisitt.

Selv om denne undersøkelsen er av begrenset omfang og bare omfatter to av SIVAs mange engasjementer, er det god grunn til å tro at de sammenhenger som fremkommer har allmenn gyldighet. Ytterligere verifisering av dette fordrer imidlertid mer omfattende undersøkelser.

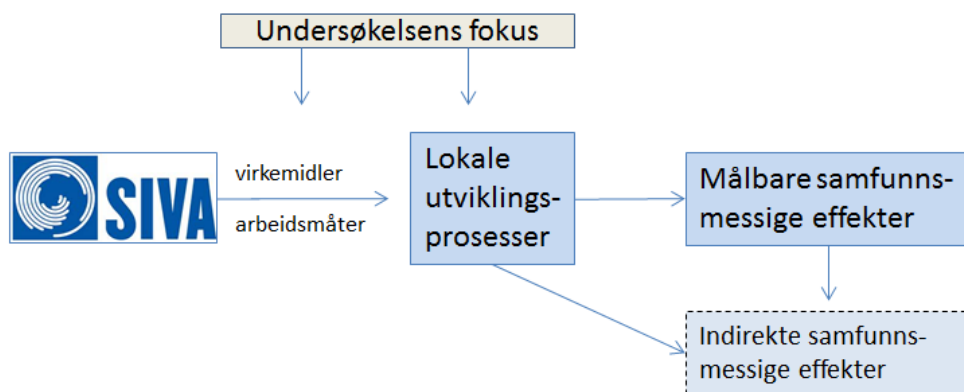
1. Introduksjon

Denne rapporten tar for seg sentrale aspekter ved SIVAs virksomhet, med utgangspunkt i studier av to utvalgte case: Forskningsparken i Tromsø og Industriparken i Verdal. Arbeidet har pågått i en kort periode fra 03.10.2011 til 11.11.2011.

Utgangspunktet for studien er et ønske om å *undersøke samfunnsmessige effekter av SIVAs investeringer og engasjement*. Bakgrunnen er at SIVA ønsket en ekstern evaluering av sider ved sin virksomhet, som et innspill til NHD i forbindelse med en kommende Stortingsmelding om SIVA og Innovasjon Norge. Oppdraget til NTNU Samfunnsforskning AS gikk ut på å vise 'effekter/ringvirkninger det har lokalt og regionalt at SIVA utvikler fysiske innovasjons- og industrimiljøer'.

Det har i de senere årene vært gjennomført flere evalueringer av SIVAs virksomhet (bl.a. Rønning m.fl., 2009; Clausen og Rasmussen, 2008; Ringholm m.fl., 2008; Riksrevisjonen, 2009; Johansen m.fl., 2010). Felles for disse er at de har sett primært på det vi kan omtale som *eksterne resultateffekter*, slik som disse kan uttrykkes kvantitativt i form av investeringsvolum, bedriftsetableringer, arbeidsplasser og omsetningstall.

Denne evalueringen skiller seg fra disse ved at hovedvekten er lagt på det vi kan omtale som *interne prosesseffekter*. Med interne prosesseffekter mener vi her det som skjer i prosjektet før resultatene kan måles i form av bedriftsetableringer, sysselsetting og andre kvantitative uttrykk. Målsettingen er dermed å utvikle en forståelse av hva som skjer i et prosjekt og på hvilke måter SIVAs virkemidler og arbeidsmåter har betydning for forløpet og utfallet av lokale utviklingsprosesser. Målbare og indirekte samfunnsmessige effekter har likevel naturlig nok vært tema og grunnlag for refleksjoner i samtaler med de ulike informantene. Tilnærmingen i undersøkelsen er illustrert i Figur 1.



Figur 1. Undersøkelsens fokus: interne prosesseffekter.

For å få best mulig forståelse av de interne prosesseffektene har vi valgt en kvalitativ metodikk som grunnlag for kvalitative beskrivelser. Det er flere begrunnelser for dette. For det første er en slik tilnærming hensiktsmessig når formålet er å utvikle forståelse av utviklingsprosesser der mange og ulike aktører er involvert. For det andre har det vært nødvendig for å avgrense oppgavens omfang i forhold til den korte tiden vi hadde til rådighet. Den siste, og kanskje viktigste, begrunnelsen var at tidligere evalueringer ikke i særlig grad har vektlagt slike problemstillinger. Vårt utgangspunkt var at bedre forståelse av de interne prosesseffektene sannsynligvis ville være viktige bidrag for å forstå SIVAs egenart og resultater.

Denne undersøkelsen skiller seg dermed fra tidligere undersøkelser av SIVAs virksomhet, både med hensyn til hva SIVA har ønsket å fokusere på og med hensyn til metode og utvalg av informanter. Det er derfor på sin plass å presisere både hva denne undersøkelsen *er og ikke er*.

For det første er denne undersøkelsen ikke en utdypende *evaluering* av SIVA og SIVAs resultater. Det vi derimot sier noe om er *hvordan* SIVAs virksomhet blir forstått og tolket i to store prosjekter som involverte aktører betrakter som vellykket, og der SIVA har vært en viktig aktør.

For det andre er denne undersøkelsen ikke en *måling* av SIVAs effekter, men derimot en undersøkelse av *hvilke* effekter som vektlegges og oppleves som viktig for de som er direkte involvert i de forskjellige casene, og hvilke effekter informantene opplever at SIVAs engasjement har hatt.

Tidligere evalueringer har hatt noe ulike fokus, men en gjennomgående trend er at SIVAs avdelingsstruktur – eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet – har lagt føringer for hva man har sett etter. I den foreliggende studien har vi forsøkt å la informantene selv beskrive egenarten ved SIVAs virksomhet. Disse beskrivelsene har vi brukt som utgangspunkt for vår analyse og framstilling av SIVAs virksomhet – og hva denne virksomheten har betydd for de eksemplene vi har undersøkt. Gjennom dette har vi belyst egenskaper ved SIVA og kjennetegn ved SIVAs arbeid vi mener har vært gjenstand for liten oppmerksomhet tidligere. Dette er egenskaper og kjennetegn ved SIVA som har vært sentrale i de casene vi har studert, og vi mener derfor at denne studien målbringer perspektiver som er viktige med tanke på framtidig utforming av SIVAs rammevilkår og handlingsrom.

2. Metode

Det sentrale datagrunnlaget for denne rapporten er innhentet gjennom intervjuer med informanter fra Forskningsparken i Tromsø, Verdal Industripark og SIVA. I tillegg er det gjort en begrenset dokumentstudie.

Utvalget av informanter ble gjort i samarbeid med oppdragsgiver. Målsettingen var å finne frem til sentralt plasserte personer i Tromsø, Verdal og SIVA, som alle hadde omfattende erfaring med og god kjennskap til SIVAs virksomhet. Utvalget er ikke definert med tanke på *representativitet*; informantene ble valgt på basis av hvorvidt de ble antatt å kunne gi oss relevant og pålitelig innsikt i – og perspektiver på – den aktuelle problemstillingen. Undersøkelsen er dermed å betrakte som utforskende og ikke som en evaluering med generalisering som formål.

Formen på intervjuene var delvis strukturert; i praksis betydde dette at vi som forskere hadde forhåndsbestemte tema vi ønsket svar på, men samtidig var det rom for at informantene selv kunne bringe opp tema de mente kunne være viktige i forhold til problemstillingen. Ved at intervjuene var åpne i formen, fikk både vi og de som ble intervjuet mulighet til å forfølge eventuelle nye og relevante temaer som måtte dukke opp. Informantenes ulike utgangspunkt med hensyn til organisatorisk tilhørighet, arbeidsoppgaver og kjernekompetanse dannet grunnlag for utarbeidelse av flere ulike intervjuguider. Intervjuguidene som ble brukt finnes i vedlegg A.

I alt ble det gjennomført intervjuer med 16 personer. Alle intervjuene ble tatt opp og bearbeidet videre til utskrift av det sentrale innholdet. Varigheten på intervjuene var 1-1,5 time. For at anonymitet og forskningsetiske retningslinjer skulle være ivaretatt, opplyste vi på forhånd om at intervjuet var frivillig og at de kunne trekke seg underveis, og at intervjuet ville bli behandlet konfidensielt gjennom at navn og organisatorisk tilhørighet ikke ville framkomme i den ferdige rapporten.

Som en del av det statlige virkemiddelapparatet har SIVA blitt evaluert gjentatte ganger i løpet av de siste årene (for en oversikt, se vedlegg 1 i Johansen m.fl., 2010). De viktigste av disse evaluerings-rapportene er gjennomgått, i tillegg til informasjon som SIVA selv ga oss tilgang til. I tillegg så vi på noen sentrale teoretiske bidrag fra tidligere forskning som er gjort på tema som regional utvikling, innovasjon, nettverk, klynger og aktørteori. For å få et innblikk i historien og bakgrunnen til Verdal Industripark og Forskningsparken i Tromsø gjennomgikk vi også noe dokumentasjon i tilknytning til disse.

3. Forskningsparken i Tromsø

3.1 Kort presentasjon

Forskningsparken i Tromsø ligger strategisk til i Breivika, i gangavstand fra Universitetet i Tromsø og Universitetssykehuset. Forskningsparken består av 26.000 m² bygningsmasse fordelt på et tomteareal på 40.000 m², og huser 900 kunnskapsmedarbeidere fordelt på ca. 60 leietakere.

Arbeidet med å etablere Forskningsparken startet i 1989. SIVA deltok i den tidlige planleggingsfasen sammen med sentrale aktører fra bl.a. universitetssektoren, forskning, finans og industri. Et interim-styre ble dannet i 1990. Ambisjonen var å lage en møteplass for høyteknologi- og kompetansebedrifter og akademika. Inspirasjonen kom fra lignende konsepter i bl.a. USA, Finland og Sverige. Også Troms fylkeskommune ble trukket inn i denne tidlige fasen. Fylkeskommunen hadde tro på konseptet og stilte vederlagsfritt en tomt til formålet, noe som hadde stor betydning for realiseringen av prosjektet.

Forskningsparken i Tromsø ble stiftet i 1992 (Troms Fylkeskommune, 2011)¹. Elleve selskaper gikk sammen om å reise aksjekapital. SIVA gikk inn med 50 % av aksjekapitalen. Første byggetrinn ble ferdigstilt i 1994, og siden har Forskningsparken blitt utvidet to ganger. Andre byggetrinn ble ferdigstilt i 2003, mens det hittil siste byggetrinnet ble realisert i 2011. Aktiviteten i byggetrinn 3 er preget av bioteknologisk forskning. Her finnes både spesialiserte og generelle laboratorier, samt et nytt bioteknologisk senter – Barents BioCentre. Fremdeles er det plass til ytterligere to bygg på tomten. Linken møtesenter er Forskningsparkens felles møtesenter. Linken tilbyr lokaler og tjenester egnet til konferanser, møter og seminarer. Forskningsparken har også felles kantine.

Norinnova er Forskningsparkens innovasjonsselskap². Siden oppstarten har SIVA solgt seg ned i Norinnova, og eier i dag 24,2 prosent av innovasjonsselskapet. Største eier er Norut³, med en andel på 50,57% (SIVA har en eierandel på 21,8%). Andre medeiere er Statoil New Energy AS, Sparebank 1 Nord-Norge Invest AS, Troms Kraft Invest AS, Gjensidige NOR Forsikring, AL Industrier ASA, Aker Seafood Melbu AS og Hurtigruten Group ASA (www.norinnova.no). Norinnova eier 100% av tomtearealet. Bygningsmassen er 100% eid av SIVA SF, gjennom SIVA Eiendom Tromsø AS. Norinnova leier 6% av bygningsmassen, som de igjen fremleier til inkubatorbedrifter og veksthus. De øvrige 80% av bygningsmassen leies direkte ut fra SIVA til mer etablerte og langsiktige leietakere.

Forskningsparken har som mål å fungere som en bro mellom forskningsmiljøer og industri/næringsliv og er et konsept for å utvikle nye forretningsideer og unike forskningsbaserte resultater til bærekraftig, kommersiell næringsvirksomhet. Parken rommer både nyetablerte vekstselskaper og gründere, og etablerte forskningsmiljøer som Norut, Havforskningsinstituttet og Nasjonalt Senter for Samhandling og Telemedisin. Hertil kommer en rekke større og mindre kommersielle virksomheter, bl.a. Biotec Pharmacon. Som Forskningsparkens innovasjonsselskap har Norinnova som oppgave å legge forholdene til rette for etablering av forsknings- og kompetansebedrifter gjennom fokusområdene kreative ideer, kompetanse, kontor, kontaktnettverk og kapital. Dette gjør de bl.a. gjennom inkubatorprogrammet, som er et tilbud til gründerbedrifter i startfasen. Norinnova forvalter inkubatorprogrammet på oppdrag fra SIVA.

¹ Ulike kilder oppgir ulike årstall, eks 1990 (Askevold m.fl., 2003).

² Frem til 2003 drev selskapet *Forskningsparken i Tromsø AS* både innovasjons- og eiendomsvirksomhet. I 2003 ble innovasjonsselskapet *Norinnova* dannet. Norinnova fikk ansvar for innovasjonsvirksomheten. Når vi i denne rapporten snakker om Forskningsparken i Tromsø, er det med referanse til lokaliteten og all virksomhet som drives der, både innovasjons- og eiendomsengasjementet.

³ Northern Research Institute, der Universitetet i Tromsø er majoritetseier.

Inkubatoren omtales som en tottrinns-rakett. I første omgang kommer aktører, gjerne FoU-miljøet, med en idé de ønsker å videreutvikle. Norinnova går gjennom ideen sammen med søkeren, og dersom Norinnova har tro på at den har et kommersielt potensial kan søkeren tas opp i inkubatoren. Med opptak i inkubatoren følger også midler, som bl.a. anvendes til å kjøpe kontorplass og rådgivning fra Norinnova. Rådgivere fra Norinnova driver aktiv oppfølging av opptil fem inkubatorbedrifter. Norinnova forvalter også en veksthusportefølje, som er et tilbud til bedrifter som har vokst seg ut av inkubatoren, men som fremdeles har behov for oppfølging. Det er også mulig å bli tatt opp direkte som en veksthusbedrift.

Norinnova Forvaltning er et selskap som tilbyr kapital til såkornbedrifter⁴. Selskapet kan gå inn som aktive eiere både i bedrifter i en helt tidlig fase og i noe mer modne bedrifter. Ved siden av å hjelpe disse bedriftene til å bli selvstendige og lykkes kommersielt, er det også en målsetting å pløye kapital tilbake til Norinnova Forvaltning ved å selge seg ut av bedriftene når disse kan stå på egne ben.

Forskningsparken har i årenes løp utviklet 45 bedrifter i Nord-Norge som representerer ca. 700 ansatte i privat sektor. Mer enn 30 er spin-offs fra FoU-miljøet i Tromsø. Alle bedriftene har blitt kommersialisert i Norge, og 35 av bedriftene eksisterer i dag.

3.2 Effekter av SIVAs engasjement

3.2.1 Forretningsutvikling

Når det gjelder etableringen av Forskningsparken i Tromsø, framhever informantene SIVAs innsats som helt sentral. For det første pekes det på at ingen andre nordnorske aktører, hverken banker eller private investorer, hadde tro på – eller kunnskap om – et slikt konsept. Ikke minst gjaldt det lokaliseringen, som var et stykke utenfor det som den gangen var det åpenbare Tromsø sentrum.

“Det var jo såpass sært, når du tenker på topologien i Tromsø. Universitetet ligger, i hvert fall på dette tidspunktet, en godt stykke utenfor byen. Byen har jo vokst såpass mye at nå har det blitt ganske sentralt. Men på det tidspunktet ville det ikke vært mulig å få noen private til å investere i dette bygget. Så sann sett var det sentralt for å komme i gang med byggingen at SIVA hadde de hjelpemidlene de hadde.”

SIVA finansierte opprinnelig 50% av bygget, og kjøpte seg etter hvert opp til å bli eneste eier. Finansieringen omtales som en nøkkelfaktor i realiseringen av Forskningsparken:

“SIVAs sin rolle i finansiering av bygget var helt sentral. Det var ingen, i hvert fall ikke i Nord-Norge, hverken privat eller bank, som trodde på den type konsept eller hadde kjennskap til den type konsept. SIVA helt sentral. Private eiendomsinvestorer var... de var på blokka, de var med på en del diskusjoner men hoppet ganske fort av. De hadde ikke noe tro på å finansiere den type eiendomsutvikling hvor forskning og næringsliv skulle samlokaliseres.”

Dette sitatet peker også på et viktig moment som kommer opp i samtalene med informantene; SIVA har mange typer kunnskap og kompetanse som samlet gir et helt annet beslutningsgrunnlag enn tilfellet er for mange andre aktører, som ofte har sin kunnskap og kompetanse knyttet til mer avgrensede domener. Å se potensialet i prosjekter krever andre typer kunnskap og kompetanse enn det de fleste forskere, tradisjonelle eiendomsselskap eller investorer besitter. Dette er også noe som ligger

⁴ Bedrifter under stiftelse eller i en tidlig utviklingsfase med høy risiko og høy potensiell avkastning/verdistigning.

til grunn for hvordan informantene omtaler Forskningsparkens *innhold*, som f.eks. FoU-inkubatoren som Norinnova forvalter på vegne av SIVA.

“Inkubatoren tar imot forskere/gründere som kommer til dem med kreative ideer. På kompetanse-siden er de typisk veldig flinke på vitenskap, men har lite erfaring fra den prosessen man skal igjennom for å kommersialisere. Og ofte har de lite ledererfaring, lite erfaring i økonomi, strategi, lite markedsføring. Og da hjelper Norinnova dem. Norinnova har kryssfunksjonelle, tverrfaglige team som gjør at man kan sette forskerne/gründerne sammen med folk fra Norinnova som har den kompetansen. Dermed får prosjektet eller den nystartede bedriften større faglig tyngde og større sjans for å overleve.”

Flere sider ved måten inkubatorbedrifter følges opp gjennom programmet framheves som særlig viktige. Det ene er kontakten opp mot det øvrige virkemiddelapparatet:

“Det har blitt mer og mer komplisert å jobbe opp mot det offentlige virkemiddelapparatet. Så det at Norinnova har et kontaktnettverk inn mot Innovasjon Norge og Forskningsrådet er jo en betryggelse for en gründer eller en forsker. Norinnova kan hjelpe dem med å banke på riktig dør, og vi kan også bli med dem og snakke med det offentlige virkemiddelapparatet.”

Det legges også vekt på å formidle andre typer kontakter til inkubatorbedriftene:

“Det handler i stor grad om å knytte til seg folk som kan bidra til prosjektet. Også kunder og investorer.”

Kontaktnettverk går igjen som et sentralt fenomen i omtalen av det meste av SIVAs arbeid.

SIVA omtales som en svært profesjonell byggherre med en tilnærming som skiller seg fra andre sammenlignbare eiendomsaktører. Hurtig igangsetting og gjennomføring, samt tett dialog med brukerne av bygget med tanke på skreddersøm har resultert i bygg som brukerne er svært tilfredse med. Ikke minst gjelder dette tredje byggetrinn. Dette byggetrinnet inneholder bl.a. flere spesialtilpassede laboratorier, og SIVA som byggherre får mye ros for det tette samarbeidet med brukerne i designfasen. En av informantene uttrykker det slik:

“Bygget eies av SIVA. Alle leier. Det er en dimensjon ved SIVAs aktivitet. Som tilrettelegger gjennom bygg. Ville en annen byggeier gjort en forskjell? Ja, jeg tror det. SIVA har et langsiktig innovasjons/industrielt perspektiv i sin måte å tenke bygg. De er kostnadseffektive i sin måte å bygge på. Bygger delikat, samtidig som de har en fornuftig arealutnyttelse sammenlignet med f.eks. Statsbygg.”

Det tette samarbeidet mellom SIVA og brukerne i designfase vektlegges også, ikke minst i forbindelse med design av laboratoriene.

Ovenfor har vi belyst flere dimensjoner ved SIVAs engasjement som sammen bidrar til å tegne et bilde av en virkemiddelaktør med en heterogen og helhetlig tilnærming, fra strategiske beslutninger og finansiering av bygg via bedriftsrådgivning (gjennom inkubatorprogram) til mer praktiske forhold som design og oppføring av bygg samt bistand overfor det øvrige virkemiddelapparatet. Det er imidlertid en del andre aspekter ved SIVA som ikke er like lette å få øye på, men som likevel framstår som svært viktige forutsetninger for dette arbeidet. Noe handler om den katalysatorrollen SIVA utøver og noe handler om SIVAs legitimitet. Disse aspektene vil behandles i de to neste delkapitlene.

3.2.2 Katalysatorrollen

Når det gjelder SIVAs bidrag som vi ovenfor har sortert under forretningsutvikling, kommer disse direkte til uttrykk gjennom informantenes fortellinger om hva SIVA konkret 'legger på bordet' av økonomiske og andre ressurser i forbindelse med etablering og drift av Forskningsparken i Tromsø. Mindre eksplisitt er imidlertid den delen av SIVAs arbeid som ikke kommer til syne gjennom formelle beskrivelser av etablering og drift av Forskningsparken eller gjennom å følge pengestrømmen som kan knyttes til aktivitetene. Dette er arbeid som ikke er en like selvfølgelig materialisering av SIVAs mandat og som ikke lar seg måle eller tallfeste på samme måte som de bidragene som er omtalt i avsnittet ovenfor, ikke minst fordi hvert prosjekt behandles som et unikt prosjekt:

“Om du leter etter en planlagt prosess eller planlagte skjema så finnes ikke det. Vi velger forskjellig strategi hver gang.” (SIVA-ansatt)

Særlig gjelder dette forhold som vedrører den tidlige fasen i planleggingen av Forskningsparken i Tromsø, men også forhold ved driftsfasen bærer dette preget. Vi har valgt å bruke begrepet SIVAs *katalysatorrolle* som samlebegrep for en del av de beskrivelsene våre informanter gir av dette arbeidet.

Gjennom informantenes fortellinger tegnes et bilde av SIVA som en sentral *kobler*, en instans som bringer sammen aktører og oversetter og samkjører aktørenes interesser. Dette framstilles som en tidkrevende prosess som både støttes opp av og vedlikeholder og reproducerer det nettverk av aktører som blir oppfattet som en av SIVAs sentrale ressurser. Den tidlige utredningsfasen i Tromsø handlet mye om dette; å koble sammen de rette aktørene og å samkjøre deres forståelser og intensjoner:

“Det tok mellom et halvt og ett år før de var samstemte om hvordan de tenkte. Vi ble enige om at vi i denne fasen ikke skulle fokusere så mye på den fysiske Forskningsparken, men først og fremst det organisatoriske; hvordan vi skulle få til samspillet mellom de kunnskapsmiljøene som fantes der.” (SIVA-ansatt)

Etter hvert som prosjektet modnet og ble mer konkret, kunne denne gruppen, som bestod av innflytelsesrike personer fra ulike sektorer, komme med innstillinger som fikk gjennomslag hos de involverte miljøer. Her var representativiteten og tyngden til gruppen avgjørende.

“I de første årene var det veldig viktig å ha Johnsen som en tung nasjonal industriaktør, Harald Kjelstad som en virkemiddelaktør med i styret, Holt som var leder av Norut, hadde vært universitetsrektor, pluss lokale industriaktører med i styret. I de første årene var det nødvendig å ha en tung nettverksorganisasjon for å realisere konseptene og få opp verktøyene. Da var det viktig å ha den type personer i styret.”

I kartleggingen av disse prosessene er det vanskelig å føre dem tilbake til en enkelt aktør eller instans. Flere av informantene med inngående kjennskap til Forskningsparkens historie omtaler imidlertid SIVAs rolle i disse prosessene som helt avgjørende:

“Jeg tror ikke det hadde vært en forskningspark, eller vi hadde blitt ti år forsinket, hvis SIVA ikke hadde vært med fra begynnelsen. Og det var spesielt i den innledende fasen og de første byggetrinnene at SIVA var helt essensiell.”

Samtidig er informanter fra SIVA selv tydelige på at SIVA ikke kan *styre* prosessene:

“SIVA kan ikke si hvordan ting skal gjøres. Vi kan ha ideer, strategier og penger, og vi må hele tiden strekke oss utrolig mye for å skjønne hva som går an å få til å fungere, men vi er helt avhengig av lokal forankring. Det legger vi veldig stor vekt på.” (SIVA-ansatt)

Den lokale forankringen er helt sentral i SIVAs arbeidsmetoder, men samtidig omtaler de involverte aktørene SIVA som en essensiell aktør i tilblivelsesprosessen av Forskningsparken. Her mener vi å ha identifisert en vesentlig kvalitet ved SIVAs arbeidsmetoder; viljen til å sette seg inn i de lokale forholdene – mulighetene og utfordringene – og få fram lokalt forankrede visjoner som kan deles av academia og industri/næringsliv. I dette arbeidet understreker flere informanter viktigheten av SIVAs nettverk, både i Tromsø-caset spesielt og i SIVAs arbeid generelt. Og kanskje enda mer enn det formelle SIVA-nettverket (engasjementer på om lag hundre steder i Norge i form av eiendomsselskap, forsknings- og kunnskapsparker, FoU-inkubatorer osv.) framhever informantene SIVAs nettverk av uformelle relasjoner:

“Formelle bånd er viktige, men aller viktigst er at du deler en felles visjon om å skulle skape noe. Og da er vi inne på personer og personlige relasjoner. Muligheter skapes gjennom personer!”

SIVA har ikke bare en rolle som kobler mellom aktører FoU og industri/næringsliv som potensielt kan inngå i et prosjekt som Forskningsparken. Arbeidet opp mot myndighetene, det tredje elementet i det som gjerne kalles Triple Helix-modellen⁵, er også en sentral dimensjon i SIVAs virksomhet. Informantene omtaler dette arbeidet i forbindelse med Forskningsparken i Tromsø som betydningsfullt:

“SIVA har vært en god støttespiller overfor næringsdepartementet, som eier dem i dag, men ikke minst også da de var under kommunal- og regionaldepartementet. De hadde stor gjennomslagskraft i departementet, det er kanskje der, i den politiske gjennomføring av konseptet – der har SIVA absolutt spilt en sentral rolle.”

En beskrivelse av det koblingsarbeidet SIVA står for mellom FoU-miljøer, industri/næringsliv og myndighetene er at de *tetter strukturelle hull* mellom disse miljøene. Det vil si at de bidrar til å koble sammen aktører som ellers ikke samarbeider med hverandre. Med god kjennskap til og kontakter inn mot alle disse miljøene og med fleksibilitet og handlingsrom til å ta beslutninger, kan SIVA få ting til å skje på en annen måte enn aktører som ikke innehar tilstrekkelig handlingsrom og ‘mellomromskompetanse’:

“Den voldsomme tregheten – nå snakker vi om bygg, infrastruktur – i Statsbygg og i byggeprosesser... De siste 10-15 årene har det jo vært en ren katastrofe. Det har vært en het økonomi, og enten ministrene har hett Djupedal eller Halvorsen eller hva de har hett, så har de alltid kommet til oss og sagt at vi har en het økonomi, vi kan ikke pøse mer offentlige penger inn i bygg [...]. Så det faktum at SIVA kjapt, effektivt, veldig brukerorientert, fører opp bygg – det redder oss.”

En forutsetning for slik ‘mellomromskompetanse’ er at man har tillit hos de ulike aktørene og kan formidle informasjon mellom dem på en effektiv måte. Nettopp slike egenskaper tillegger våre informanter SIVA. I det følgende vil vi drøfte sider ved SIVA som er sentrale for å få til dette.

⁵ FoU, næringsliv og myndigheter.

3.2.3 Legitimerende effekt

Mange av våre informanternes beskrivelser av SIVAs betydning for Forskningsparken i Tromsø, deres frie rolle og gjennomslagskraft i skjæringsfeltet mellom FoU, industri/næringsliv og myndigheter, peker på SIVAs *legitimitet* hos de ulike aktørene. Denne legitimiteten kommer til uttrykk i på flere måter.

Flere av informantene framhever måten SIVA forvalter sitt *eierskap* på som betydningsfull for hvordan SIVA oppfattes.

“I forbindelse med investeringer snakker vi ofte om dette med langsiktig perspektiv og intelligent kapital. Jeg tror det er en styrke for arbeidet at det ligger en offentlig styrt/eid organisasjon bak. Hadde det vært børsen som hadde styrt dette, hadde det gått sånn [etterligner berg-og-dalbane med store armbevegelser]. For dette er langsiktig. Det er veldig langsiktig. Og jeg tror egentlig at fasiten... vi kan ikke trekke noen fasit nå. Vi er bare i startgropen. Jeg tror fasiten kommer om mange, mange år. Og jeg er overbevist om at den vil være positiv.”

Her påpekes langsiktigheten ved SIVAs eierskap. Et annet moment ved SIVAs eierskapsstrategi er hvordan eierskap *forplikter* de involverte aktørene. Et viktig poeng her er at kravet til lokalt eierskap og engasjement gjør at *selskapene i Forskningsparken* forpliktes, samt at *SIVA* selv forpliktes og disiplineres gjennom sitt aktive engasjement. En av informantene kaller det et *skjebnefellesskap*. En annen informant belyser forpliktelse, ved å drøfte hvordan SIVAs strategi skiller seg fra strategien til en del andre sentrale virkemiddelaktører:

“Andre satt i midten og distribuerte penger og impulser. Lån eller tilskudd. I alle tilsagn ble det brukt tilsagnsbrev, og i tilsagnsbrevet tok de unna retten til å [formidle] informasjon. Det ble skapt på et politisk grunnlag der politikerne kunne leve litt i stråleglansen av den distribusjonen. Vi bruker eierskap, og eierskap er noe helt annet, for da er du forpliktet på samme måte som de andre aksjonærene i stor grad. Du må følge *selskapets* lover. Ikke politikens lover. Vi ser at det er veldig virkningsfullt.” (SIVA-ansatt)

Den tilsvarende forpliktelsen som følger med den lokale forankringen og det lokale eierskapet omtales slik av en informant fra SIVA:

“Det å få et sterkt nok engasjement lokalt og regionalt, som matcher vårt engasjement, det er viktig for oss. De må ville det mer enn oss. Det er ganske mye tid som brukes i prosessene for å ‘røyke ut’ stakeholders og interessenter.” (SIVA-ansatt)

En effekt av dette gjensidige eierskapet og de gjensidige forpliktelsene som karakteriserer SIVAs strategi er det tidligere omtalte skjebnefellesskapet. Samtidig fungerer forskningsparkkonseptet som et kvalitetsstempel for enkeltbedriftene:

“Det er vi helt bevisst på, at vi er en del av The Science Park in Tromsø. Det bruker vi i de sammenhenger der vi skal beskrive selskapet. Det er et kvalitetsstempel.”

Eierskapsmodellen og legitimiteten den gir har også svært konkrete konsekvenser for muligheten til å hente inn privat kapital. En sentral aktør i Forskningsparken uttrykker det slik:

“Når [Norinnova] går inn med egenkapital blir vi også attraktive for andre investorer. Av de 450 millionene som andre har gått inn med, har halvparten vært fra Nord-Norge og halvparten fra Sør-Norge. Jeg tror det har vært det viktigste verktøyet for å ta opp hightec-bedrifter, at vi har hatt instrumenter og verktøyer i Nord-Norge som selv har gått inn med egenkapital og vært en

tillitspartner for øvrige investorer som ser at man har en aktør i Nord-Norge som man kan samarbeide med. Slik at de har tillit i de bedriftene der de går inn med kapital.”

Et annet moment som bidrar til legitimitet er SIVAs desentraliserte organisering og muligheten dette gir til å være *tett på* industrien.

“SIVA har jo en kjempefordel, etter min mening, og det er veldig i min regionaliseringstankegang og ånd, ved at de opererer annerledes enn Forskningsrådet og Innovasjon Norge, som jo har en sentral avgjørelsesmyndighet. SIVA går inn som eier i de forskjellige konseptene, de sitter i styrene, de er en av kanskje fire-fem i styrene som innvirker med sin røst og kapital. Så SIVA har jo en mye mer regional beslutningsprosess og er med som eier av konseptet. Derfor har SIVA en mye bedre lokal kjennskap til industrien, og mye mer opptatthet slik at man kan agere på samme måte som øvrige regionale aktører.”

SIVA jobber *tett på* industrien for å realisere industriens egne målsettinger. Dermed jobber de nødvendigvis også på sett og vis på industriens og markedenes egne premisser, med kommersialisering som målsetting. Mot denne bakgrunnen framstår SIVAs *samfunnsoppdrag* som legitimerende for prosjektene de går inn i. Man kan si at foretaket spiller med åpne kort i forhold til hva som er deres motiver i engasjementene. Dette er særlig viktig ettersom SIVA-modellen med forskningsparker, industriparker, næringshager osv. innebærer samarbeid mellom mange aktører som i utgangspunktet gjerne kan være konkurrenter. I forbindelse med etableringen av Forskningsparken i Tromsø ga Troms fylkeskommune tomten på 40.000 m² i gave til Forskningsparken. Det er vanskelig å se for seg at en slik gave ville blitt gitt til et rent kommersielt foretak uten det *samfunnsoppdrag* som er premissgivende for SIVAs virksomhet. Samfunnsoppdraget fra staten gjør også at aktørene har tillit til at SIVA har et mer langsiktig perspektiv enn private aktører kortsiktige avkastningskrav ofte medfører.

De forholdene som er nevnt her bidrar både til SIVAs legitimitet, og til legitimiteten Forskningsparken har opparbeidet seg. Man kan også ha et mer historisk perspektiv på denne legitimiteten; SIVA og SIVA-nettverket har opparbeidet seg legitimitet gjennom sitt arbeid opp gjennom årene – et arbeid som er svært synlig gjennom bygninger og bedrifter som har blitt etablert og som fremdeles vises godt i landskapet. Det sentrale poenget her er følgende: Når en aktør som SIVA, som har høy legitimitet og som andre opplever er kompetent, langsiktig og til å stole på, går inn i et prosjekt, så gir det også prosjektet legitimitet. D.v.s. at andre aktører og samarbeidspartnere vurderer at dette er et prosjekt det er verdt å gå inn i, eller å satse penger på.

3.3 Ringvirkninger

Jo lenger nedstrøms fra Forskningsparkens interne prosesser man går, desto vanskeligere er det med sikkerhet å kunne knytte effekter til spesifikke engasjement. Vi behøver imidlertid ikke å bevege oss langt utenfor Forskningsparken for å finne selvforsterkende effekter som kan karakteriseres som eksterne effekter med betydning for regionen.

Et godt eksempel på hvordan en bedrift som har utviklet seg i Forskningsparken har tatt steget videre er ProBio, som driver med produksjon av Omega 3-produkter. ProBio har nå etablert seg sammen med flere andre bioteknologibedrifter i en nyopprettet industriopark i Kaldfjorden i Tromsø, eid av SIVA. Den 8000 m² store industrioparken er fullt utleid til bedrifter fra Forskningsparkens portefølje, og inneholder en prosesslab for *oppskalering* av bioteknologiprosesser. Oppskalering av industriprosesser er et kritisk område som ofte lykkes først når bedriften selges ut av Norge. Disse bedriftene har fått utvikle seg i Forskningsparken og kan ekspandere videre i samarbeid med SIVA uten å flytte ut av

regionen. Et annet eksempel er Biotec Pharmacon, som ble innlemmet i Forskningsparken i februar 2011. Denne bedriften har stort sett sitt marked i utlandet, men har valgt å bli værende i Tromsø. Tilgangen til råstoff og personlige tilknytninger utgjør ikke hele begrunnelsen. Det nære samarbeidet med universitetet samt de gode laboratoriefasilitetene Forskningsparken tilbyr, betyr også mye for bedriften. SIVAs engasjement bidrar til å utvikle og beholde lokal industri i regionen. Men det kan også ha betydning for hvorvidt industri *utenfor* Tromsø etablerer seg *i* Tromsø. En av informantene viser til SIVAs rolle og handlekraft i et konkret eksempel:

“En stor teknologiutvikler som er interessert i å etablere seg i Nord-Norge er interessert i samspill med universitetsmiljøet. Så da ringte jeg til Harald Kjelstad – og det var ‘schmack!’ . ‘Vi har regulert tomt, og vi kan bygge.’ Så jeg koblet da denne store aktøren med Kjelstads folk, og så gikk det i orden.”

I denne studien har vi hovedsakelig fokusert på SIVAs engasjement i forbindelse med etablering og drift av Forskningsparken. Likevel har vi gjennom våre intervjuer fått et klart inntrykk av at Forskningsparkarbeidet gir betydelige ringvirkninger i form av regional utvikling og industriell optimisme.

4. Verdal Industripark

4.1 Kort presentasjon

Verdal Industripark ligger på Ørin i Verdal kommune, et område på rundt 2000 mål. Industriparken er et av landets største industriområder.

SIVA har vært involvert i Verdal siden 1968, da Verdal ble en av de første SIVA-anleggene som ble vedtatt etablert. Verdal var et naturlig sted for landets første SIVA-anlegg på grunn av sysselsettingssituasjonen, ferdig kai og egnede industriarealer. K. Ellingsens Mekaniske Verksted (KEMV)⁶ var det første firmaet som etablerte seg i SIVA-bygget på Ørin. Akergruppen kjøpte KEMV i 1970 og dermed var Aker etablert på Verdal. Aker Verdal vokste raskt og ble etter hvert en hjørnestensbedrift av stor betydning både for Verdal og nærliggende områder. Blant annet økte innbyggertallet i Verdal kommune med 42 % (fra 9433 til 13390) i løpet av 20 år (1969 – 1989) (Opheim, 2002; Kvarsvik, 2002).

Utover 1980- og 1990-tallet var det mange omstillinger og endringer i Aker på Verdal, og i 1999 gjennomførte Aker Verdal en omfattende snuoperasjon som resulterte i at nesten 400 ansatte ble sagt opp. På grunn av komprimering av produksjonen og nedbemanning fikk Aker Verdal ledige arealer, produksjonshaller og kontorfasiliteter. Dette førte til opprettelsen av IndPro AS⁷, som skulle se på mulighetene for utvikling og vekst, ved å jobbe aktivt mot eksterne firma for å skaffe og legge til rette for nye leietakere i de ledige lokalene. I 1999 bevilget Statens Nærings og Distriktsutviklingsfond (SND) 1 million kroner til etablering av Verdal Industripark. IndPro, sammen med Verdal kommune, Verdal Næringsforum, Aker Verdal og SIVA, fikk i oppgave å lede arbeidet med å få til Verdal Industripark (Opheim, 2002). I forhold til samarbeidet mellom Aker og SIVA har informanter fortalt oss at man egentlig tenkte på å etablere en næringshage eller en slags klynge på Verdal. Dette passet

⁶ KEMV var spesialisert inn mot stålkonstruksjoner til byggeindustrien og til vei- og brobygging. Det ble også levert utstyr til skipsindustrien.

⁷ IndPro AS ble eid 50 % av Aker Holding AS og 50 % av Nord-Trøndelag Energiverk. IndPro er forløperen til Proneo AS.

ikke så godt, og etter samtaler og diskusjoner kom man derfor opp med inkubator-virksomhet i stedet. Verdal Industripark er derfor også en av de første inkubatorene i SIVAs inkubatorprogram.

Gjennom den store snuoperasjonen til Aker, ble det også 'ryddet opp' i eiendommene på Ørin. I 2002 ble SIVA Verdal Eiendom AS opprettet i samarbeid med Aker Verdal. SIVA Eiendom Holding eier 54 % og Aker Verdal Holding eier 46 %. Aker skulle fortsatt eie det de trengte og brukte av lokaler og eiendom, men resten skulle overtas av SIVA Verdal Eiendom AS. Formålet til SIVA Verdal Eiendom AS var å utvikle eiendomsmassen videre for å tilrettelegge for vekst og utvikling i næringslivet i Verdal (SIVA, 2011 – www.siva.no). Mange tjenester er knyttet opp til VIPsenteret. VIPsenteret er Aker sitt gamle administrasjonsbygg som i dag er gjort om til et bygg som huser bedrifter i ulike bransjer, med tilbud om fellestjenester som møterom, konferanselokaliteter, kantinedrift, IKT-løsninger, administrasjons- og økonomitjenester.

I 2007 ble Proneo AS stiftet, med utgangspunkt i selskapene IndPro, Innherred Vekst og SNU Stjørdal. SIVA sitt engasjement på Verdal går deretter gjennom Proneo. Proneo sitt mål er å være en regional innovasjons- og utviklingsaktør som bidrar til vekst og sysselsetting. Deres to satsingsområder er forretningsmessig rådgivning og etablererassistanse med inkubatorvirksomhet som verktøy for næringsutvikling (Proneo, 2011).

Per 2011 er SIVA involvert i Verdal Industripark gjennom både eiendomsvirksomhet (SIVA Verdal Eiendom AS) og innovasjon (industriinkubator). Det er Proneo som driver eiendomsforvaltning for SIVA, gjennom SIVA Verdal Eiendom AS, i tillegg til at Proneo også driver industriinkubatorprogrammet. SIVA eier 16,2 % av Proneo, men siden Proneo også jobber med andre ting, for eksempel Proneo Næringspark i Stjørdal, er ikke denne eierandelen kun knyttet til virksomheten på Verdal. Per i dag er det listet opp 124 bedrifter på hjemmesidene til Verdal Industripark (www.siva.no, www.verdalindustripark.no). I 2009 var det ca. 140 bedrifter i industriparken, med ca. 2200 ansatte (hvorav 650 i Aker-selskaper) og en samlet omsetning på ca. NOK 1,4 mrd (Larsen, 2010).

4.2 Effekter av SIVAs engasjement

4.2.1 Forretningsutvikling

Eierskap i eiendom og bygg er den av SIVAs innsatsfaktorer som de fleste av våre informanter trekker fram som det mest synlige og som det SIVA tradisjonelt har bidratt med i samvirke med næringsliv og industri på Verdal. Eierskapet i eiendom og bygg blir sett på som utgangspunktet for at SIVA har tilgang på *kapital* som kan brukes inn i nye forretningsutviklingsprosjekter knyttet til eiendom. De vi har intervjuet er i tillegg klare på at eierskap i eiendom er utgangspunktet for at SIVA har kompetanse på eiendomsutviklingssiden, og her trekkes spesielt fram kompetanse og kontakter som gjør at de kan skaffe god *finansiering*. Dette gjelder både tilgang på offentlige midler og privat finansiering.

Kompetanse knyttet til *utvikling, drift og prosjektering av eiendom* er noe industrien på Verdal vanligvis ikke har innomhus kapasitet på. Derfor er dette nyttig for dem å få tilgang på gjennom en aktør som SIVA. En av informantene beskriver hvordan Aker under den store omstillingsprosessen de var gjennom kunne la eiendomsselskapet SIVA hadde opprettet ta seg av alt som hadde med eiendom å gjøre (avklare eierskap og juss, hente inn nye leietakere). Det avlastet Aker-systemet og frigjorde mye ressurser som kunne brukes til å få gjennomført en vellykket omstilling. Det sørget samtidig for at eiendommen i framtiden kunne brukes til industrielle formål, noe som igjen utløste en rekke nyetableringer av bedrifter.

“Det var på eiendomssiden at vi landet den første saken med SIVA. Det var umåtelig viktig, [...] da ble Aker fornøyd, problemet med dette bygget og andre bygg var det noen [SIVA] som tok seg av. Og vi fikk snudd en mulig spøkelsesbyutvikling til noe som ble til en mulighet om at folk faktisk kunne komme hit. Det var veldig viktig. Og det tror jeg ikke vi hadde fått til på samme måten om vi ikke hadde fått skilt det ut og lagt det i et eget selskap sammen med SIVA.”

Jobben SIVA gjorde her ble beskrevet som *ubyråkratisk* og på *industriens premisser*, og sentralt plasserte personer i SIVA-systemet ble trukket fram som garantister for profesjonalitet i gjennomføringen.

Våre informanter trekker fram SIVAs aktiviteter gjennom Proneo som noe som har fått stor betydning for Verdal og omegn. Det som i utgangspunktet var et behov for omstilling og nyetablering som følge av nedskalering av tradisjonell industrivirksomhet, har utviklet seg til å bli et stabilt rådgivermiljø som kan tilby kompetanse på *forretningsutvikling*. SIVAs rolle i dette er formalisert gjennom at de tilbyr *kapital* gjennom sine ulike innovasjonsprogrammer. I tillegg legger en av informantene våre i Proneo vekt på at SIVA bidrar gjennom *eierskap og styrearbeid* i Proneo. Dette innebærer at Proneo har tilgang til nettverket SIVA besitter og dermed tilgang på ressurser, kompetanse og kunnskap som personer og organisasjoner i nettverket har og som kan brukes i forretningsutviklingen på Verdal. Dette gjelder f.eks. kontakt med inkubatormiljøer og innovasjonsselskaper andre steder i landet som kan fungere som inspirasjon og forbedring, samt gi en oversikt over industri og næringsliv i Norge som kan kobles med bedrifter på Verdal. Selv om Proneo beskrives som en selvdrivende organisasjon, har deres legitimitet overfor etablerte bedrifter og industrimiljø sammenheng med SIVA-navnet. Proneo kan vise til tidligere suksesser innen omstilling og nyetablering av bedrifter som gjør at de kan brukes i nye, liknende aktiviteter. Disse aktivitetene er viktige for Proneos lærings- og kompetanseheving, og erfaringer og tyngden dette gir kan brukes i arbeidet med utvikling av nyetablerte bedrifter og bransjer.

4.2.2 Legitimerende effekt

Et sentralt utslag av SIVAs engasjement på Verdal, som trekkes fram av informantene, er en *legitimerende effekt* i forhold til aktiviteten som skjer på industriområdet. Igjen er det gjennom eiendomsaktiviteter og bygging av fysisk infrastruktur effekten av SIVAs engasjement er tydeligst. Ryktet SIVA har som byggherre og garantist for at utbyggingen skjer profesjonelt tiltrekker seg i følge personer i Verdalsmiljøet private aktører både som leietakere og investorer. Det *langsiktige eierskapet* SIVA har hatt på Verdal er også sett på som en garanti for at når SIVAs eiendomsselskap på Verdal går inn med finansiering, så har det levedyktighet.

Videre ga det en legitimerende effekt at eiendoms- og omstillingsarbeidet ble skilt ut som eget selskap, der et felles eierskap med SIVA og industrimiljøet på Verdal ga mulighet til egen økonomi og styring som ikke var avhengig av konjunkturer i morbedriften (her, Aker).

Den legitimerende effekten som SIVA har var også en medvirkende årsak til at miljøet rundt IndPro klarte å få statlig kapital til omstillingsprosessen de satte i gang sammen med Aker-systemet. Personer som drev IndPro hadde på det tidspunktet (ca. 2002-2003) begynt å se på det arbeidet de gjorde som et inkubator-prosjekt gjennom at hovedaktiviteten var hjelp til nystartede bedrifter som kom ut av Aker-systemet.

“Vi begynte å bruke begrepet industriinkubator. Og det vi hadde byttet ut var rollen som et universitet, høyskole, forskningsmiljø hadde, med industrien. Vi tilla industrien oppgaven med å være en motor, drivkraft.”

Gjennom samtaler med en SIVA-rådgiver ble konseptet om industriinkubator utformet og fikk en språkdrakt og et innhold som gjorde at IndPro og omstillingsarbeidet på Verdal fikk offentlig støtte. I tillegg var det et viktig signal til Aker-systemet at SIVA var villig til å gå inn med nytt initiativ på eiersiden på industriområdet. Dette viste langsiktighet og var med på å gi legitimitet til Aker-systemets egne investeringer i satsingen rundt IndPro.

At SIVA har *evne til å snu seg raskt* og å tilpasse seg de premisser som gjelder i forretningslivet, er trukket fram som en styrke av personer vi intervjuet i Verdalsmiljøet. Dette forholdet er noe som legitimerer SIVAs aktiviteter. Det at SIVA klarte å finne plass til det konseptet som Verdalsmiljøet ønsket, med en industriinkubator, viser i følge våre informanter at SIVA har evne til å tilpasse seg lokale forhold og forretningslivet.

“Som virkemiddelapparat, som statlig aktør, så synes jeg at slik som SIVA er organisert og satt opp, så er de jo lettbent og har handlingsfrihet og har sitt eget styre, og kjøres jo på en slik måte at det går an å få dem med på litt kjappe ting noen ganger.”

Eierskapet SIVA har gjennom eiendom og innovasjonsselskapet på Verdal er av de vi intervjuet sett på som utgangspunktet for den legitimiteten SIVA har overfor bedrifter på Verdal. Proneo er tett på bedriftene som bedriftsutvikler og sitter sentralt i mange prosjekter og aktiviteter, spesielt de aktiviteter som går utenom daglig drift av bedriftene. Denne rollen gjør at SIVA gjennom Proneo har tilgang til et *operativt nettverk* av bedrifter og personer der Proneos tjenester og rolle som bedriftsutvikler gir legitimitet.

“I en travel hverdag som uten unntak alle har, så må du finne noe som er nyttig for bedriften. Du må dekke et behov som bedriften har, ellers så stiller de ikke opp. De har ikke tid til kaffeslabberas.”

Evnen til å sette seg inn i lokalt næringsliv og industri går blant annet ut på å ha kjennskap til personer som sitter i posisjoner som gjør at de kan ta avgjørelser. I intervjuene legges det vekt på at det er viktig å ha disse personene med på laget hvis også virkemiddelapparatet som SIVA er en del av skal ha *handlingsrom* til å gjennomføre aktiviteter som er til hjelp for lokalt næringsliv. En måte som SIVA har gjort dette på i Verdal, er å vurdere i hvor stor grad initiativer og aktiviteter har *lokal forankring* i industrimiljøet og lokalsamfunnet. Kvaliteten og engasjementet i den lokale prosessen skal styre hvorvidt SIVA ønsker å gå videre med sitt engasjement. En av informantene påpekte hvor viktig det var for resultatet av prosessen på Verdal at ledelsen i morbedriften, politikere i fylket og kommune, samt offentlig tjenesteapparat (NAV), gjorde prosjektet til sitt og tok risikoen med å være forbundet med en så synlig omstilling.

“Som [navn på SIVA-ansatt] brukte å si: ‘SIVA vil, men vi vil det bare hvis dere vil det mer enn oss’. Og det var egentlig mantraet hans, det var disiplinerende og det skjønte de. Ok, de tok budskapet og så gikk det en stund og så ble det noen lokale prosesser der en gjorde seg opp en mening: Er det nok motor, er det nok drivkraft i dette her lokalt, slik at vi tør å gå på SIVA en gang til, og kan si at nå har vi teamet opp, nå har vi gjort det som skal til og nå er vi et sterkt lag og nå vil vi gå videre med dere?”

Selv om de vi intervjuet snakker om at det kan være formålstjenlig for SIVA med større offentlig synlighet, gir lite synlighet også fordeler. Spesielt gir det et *handlingsrom* utenfor politikeres og medias søkelys som kan sikre langsiktighet og profesjonalitet, noe som igjen gir legitimitet i næringslivet. Rent praktisk gir det legitimitet til at SIVA gjør investeringer i eiendom og engasjerer

seg i forretningsutvikling utfra *forretningsmessig og kommersiell tro* på bedrifter og prosjekter, ikke som en følge av et politisk ønske om involvering.

“SIVA skiller seg ut fra de to andre som jeg nevner [NFR og Innovasjon Norge], og jeg kan også nevne Enova, [...] ved at SIVA er *do'ern*. SIVA er utføreren mye mer enn de er pengeflytteren.”

Legitimiteten SIVA bidrar med inn i prosessen fram mot et resultat er også i stor grad knyttet til *historien*. Det at SIVA gjennom Proneo har bidratt til å utvikle VIPsenteret på Verdal og fått til en slagkraftig industriklynge etter en tøff omstillingsprosess, er noe som gjør at Proneo og SIVA blir tatt alvorlig når de gjør framstøt for å skape nytt næringsliv og koble bedrifter. Denne legitimiteten gjør at SIVA kan ta initiativ på områder der industrien og bedriftene selv ikke har kapasitet eller evner til å få gjort det de selv mener er nødvendig. Typiske slike oppgaver er kobling mellom bedrifter som kan skape produkter sammen og mette et marked, eller koordinering og kommunikasjon mellom bedriftene, forskning og offentlige aktører. De vi intervjuet på Verdal mener at det finnes personer i SIVA og Proneo som gjennom det de har vist i tidligere engasjementer har posisjon til å fylle slike roller.

“Hvis du som næringslivsleder [navn på næringslivsleder], hvis du får besøk av folk som tar initiativ: ‘skal vi ta en prat om, legge noen planer, skulle vi ikke ha sjekket ut?’, hvis de som ber seg inn er folk som har makt, saying, posisjon og muligheter til å faktisk gjøre noe med ting så er du velkommen til å ta en prat.”

Det har også en viss legitimerende effekt at SIVA er delaktig i prosessen gjennom at SIVA både på eiendom og innovasjonssiden har et krav om at det skal være *forretningsmessig drift*. Ved at aktivitetene SIVA har satt i gang skal driftes gjennom et styre og har egen økonomi de skal forsvare, kommer SIVA litt på siden av andre deler av virkemiddelapparatet som i større grad handler om fordeling av tilskudd. At Proneo på Verdal har en daglig leder som står ansvarlig for at enheten tjener penger, er sett på som et viktig bidrag for å få til det trykket som er nødvendig for å lykkes med satsingene. Dette gjelder også eiendomssiden, som skal tjene penger på utleie.

4.2.3 Katalysatorrolle

Selv om kompetansen og kvaliteten som forretningsutvikler er sett på som det mest konkrete av SIVAs bidrag, er den rollen SIVA tar som katalysator for prosessen også beskrevet som svært viktig. *Katalysatorrollen* er mindre tydelig og vanskeligere å beskrive, men ikke mindre viktig av den grunn.

“Det å være utløseren. Det å være den lenken i kjeden som gjør at ting henger sammen. Ikke utløsende i den forstand at SIVA er veldig stor og kraftig og har kraftige virkemidler som sådan. Men mer at SIVA er etterspurt, og har så langt klart å balansere på den knivseggen med å være et virkemiddel i ganske markedsstyrte sammenhenger. De klarer å operere der og blir sett på som noe med positivt omdømme og den som oftest er med som får puslespillet til å bli komplett slik at ting skjer.”

På Verdal er effekten av katalysatorrollen konkretisert gjennom aktiviteten Proneo driver som *kobler* av bedrifter og folk. Noe av verdien til VIPsenteret, kontorlokalene og fasilitetene, er forbundet med muligheten personer har for uformelle og formelle møter som igjen kan være utgangspunkt for relasjoner som materialiserer seg som samarbeider om nye produkter, inngang til nye markeder og deling av ressurser. *Eiendom og bygg* er således en nødvendig del av SIVAs bidrag som katalysator for at ting skal skje.

“Hjertet i den industriparken er der vi er nå [VIPsenteret] hvor at kanskje det nye skjer. Det å ha en base med bedrifter og virksomhet, og aktivitet, med møterom og konferanser og den type ting som vi fyller aktivitet inn i huset med, som drar hit nye folk, andre folk, gjør at det skjer koblinger mellom mennesker. Og det er den type kobling som går fra munn til munn, litt tilfeldig, og det kan bli prosjekter, det kan bli ulike ting ut av det.”

På Verdal har SIVA også vært katalysator for koblinger mellom bedrifter og miljøer i den nasjonale industrisatsingen på vindkraftutbygging gjennom at de har tilrettelagt bygg som bedriftene kan bruke. En del går ut på å koble miljøer med kompetanse på vindkraft, og industri som kan produsere utstyr til dette, men en viktig faktor i dette er også å kunne tilby *bygg og fasiliteter* som gjør at ideene kan *oppskaleres* til konkrete produkter som kan testes ut.

“Et konkret eksempel da, det som skjer rundt det at du skal få opp en vindmølleproduksjon [...] og da skal det produseres møller, det skal produseres gjenstander, og igjen trenger de produksjonshaller og fasiliteter. [...] Og der kommer koblingen inn mot eiendom, når det begynner å konkretisere seg, da har du behov for fasiliteter. Ikke bare sitte og møtes og snakkes, men det skal faktisk produseres noen ting. Det å ha tilgang til de fasiliteter er da en nøkkel.”

Tanken om, og behovet for at industriklyngen på Verdal knytter seg nærmere til *forskning- og utvikling*, har også blitt adressert av SIVA og Proneo gjennom flere framstøt mot FoU-miljøer. Ønsket er at industriklyngen kan få etablert et varig samarbeid med slike miljøer, gjerne gjennom en lokalisering av et forskningsmiljø til VIPsenteret. De vi intervjuet mener SIVA og Proneo har en naturlig rolle som kobler og katalysator for at dette kan skje.

Industrimiljøet på Verdal og regionen har også hatt nytte av Proneo som fasilitator for prosjekter der internasjonal industri har vært på utkikk etter leverandører av teknologi og produkter. I slike prosjekter bruker SIVA og Proneo sine nettverk og kompetanse om næringslivet til å koble samme bedrifter som sammen kan være en produksjonsskjede for en større industripartner. GE Energy sin satsning på vindenergi og SAAB-gruppens framstøt for å knytte til seg leverandører av teknologi og utstyr er eksempler på hvordan Verdalsmiljøet og regionen kan knyttes sammen slik at de blir en attraktiv partner for større internasjonale industrisatsinger. At det finnes aktører som har ressurser og kompetanse til å være en katalysator for slike prosesser, er sett på som viktig av våre informanter, og de peker på at det er i slike prosesser SIVA bør kunne engasjere seg i framtiden.

For å fylle en rolle som en katalysator som bidrar til *koblinger* mellom bedrifter og folk, er *nettverket* SIVA har nasjonalt og lokalt på Verdal sett på som nødvendig og viktig av de vi intervjuet. SIVA og Proneo beskrives som aktører som gjennom å ha vært med på slike prosesser tidligere vet hva som kreves for at bedrifter kan samordne seg og få dem til å trekke sammen. I tillegg til at de har *eiendommer og bygg* som fungerer som møteplasser, har de også personer med kompetanse på praktisk gjennomføring av slike prosesser. Ved at personer i SIVA og Proneo har et personlig nettverk som de kan bidra med tjenester inn i, har de også mulighet til å be om gjenytelser fra personer og bedrifter i dette nettverket. Dette kan de videre gjøre om til verdi for de bedriftene som er en del av nettverket deres. For eksempel kan Proneo kapitalisere på sitt nettverk gjennom å be erfarne næringslivsledere om å bidra i utviklingen av nyetablerte bedrifter gjennom styrearbeid, eller sette nyetablerte bedrifter i kontakt med bedrifter som trenger deres tjenester eller kan introdusere bedriften for et nytt marked.

Forutsetningen for at et miljø som SIVA kan være en premissgiver i prosesser med å få industri og næringsliv til å satse i Norge og på Verdal, er at de har ansatte som har erfaring med omstillingsprosesser og forretningsutvikling. De vi intervjuet i Verdalsmiljøet mener at grunnlaget for denne

erfaringen er kjennskap til lokalt næringsliv gjennom styrearbeid og eierskap, innspill fra SIVAs eiendomsaktiviteter og innovasjonsarbeid i Norge og utlandet, samt relasjoner til beslutningstakere i næringslivet. Disse kvalitetene gjør at enkelte sentrale personer i SIVA har *ledelseskompetanse* nok til at de vet hva som skal til for å holde prosessen på sporet, hva som erfaringsmessig feiler, og hvordan lokalt og nasjonalt næringsliv vil reagere på initiativet.

“De har pondusen, kredibiliteten, de har ikke minst fingerspissfølelsen som er med på å holde slike prosesser på sporet.”

I tillegg til at personlig kompetanse og erfaring blant SIVAs medarbeidere er viktig for SIVAs katalysatorrolle i prosesser, har SIVA også *strukturer* som bidrar til dette. Formalisert samarbeid som skal sikre koordinering mellom ulike aktører som Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd og fylket blir trukket fram av Verdalsmiljøet. Samtidig er samlinger gjennom SIVA-nettet en viktig struktur som SIVA kan benytte.

“[...] hvis du er liten så kan du på en måte bli kraftfull ved å samhandle med de du betjener. Så slik sett har SIVA vært dyktig på å utnytte de miljøene og all den kompetanse som finnes rundt, så det blir på en måte SIVAs underskog.”

Beskrivelsene fra informantene på Verdal tyder på at SIVA har en katalyserende effekt på prosesser fram mot resultater i form av nyetablering av bedrifter, omstilling og nyskaping i næringslivet og eiendomsutvikling. Samtidig peker de vi intervjuet på at SIVA *mangler ressurser* til å fylle alle de strukturelle hullene som de identifiserer. SIVA har stor flyt av informasjon inn i organisasjonen og en vi intervjuet mente at på grunn av for lite bemanning sentralt klarte ikke SIVA å systematisere og kapitalisere på all informasjon. Dette gjelder både prosesser der SIVA kan koble bedrifter som sammen kan få til resultater, og i prosesser der SIVA har en rolle i å ‘hente’ industri og næringsliv til regionen og Norge. Dette er spesielt gyldig for miljøer som Verdal, som er ansett som en suksess og som selvdrevet. SIVA har ikke kapasitet til å være med å bidra til å videreutvikle det som fungerer, men har mer enn nok med å ta seg av det som ikke fungerer; bedrifter og samfunn som er i krise.

“Men SIVA burde stille seg spørsmål om... nå var vi med på noen løft i 1970, der Verdal løftet seg fra bondesamfunnet og over til et industrisamfunn. Så var vi med og tok noen tøffe tak rundt årtusenskiftet når den utviklingen så ut til å stoppe opp, eller hadde betydelige utfordringer. Da var vi med, med noen virkemidler på eiendom og innovasjon. Fikk lagt en ny arkitektur og en ny giv, og var med på å få reist bustene igjen. Nå er det gått en ti-tolv år siden den gangen: Hva slags behov har Verdal-samfunnet nå, eller på hvilke måte kan SIVA komme opp med noen nye virkemidler eller nye tanker som kan være en katalysator for store nye ting?”

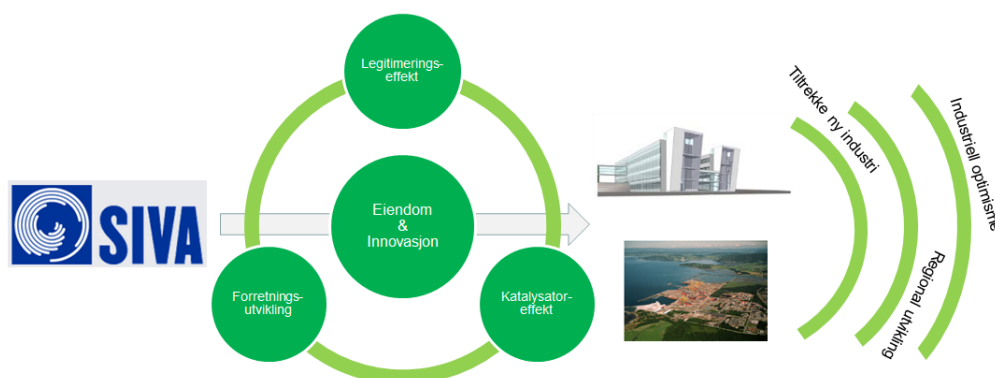
4.3 Ringvirkninger

Den samfunnsmessige effekten som SIVA, Proneo og Akers innsats i Verdal har hatt er tydelig og målbar gjennom vekst i antall nye bedrifter, arbeidsplasser, skatteinntekter og lignende. En annen samfunnsmessig effekt som er vanskelig å måle, men som likevel framstår som tydelig fra våre intervjuer, er endring i tankesett blant kommunens og regionens innbyggere rundt framtiden for industri og næringsliv på Verdal. SIVAs etablering av næringsarealer på 60- og 70-tallet var første steg mot å omdanne Verdal fra jordbrukssamfunn til industrisamfunn, og dannet grunnlaget for en datidens moderne industri i distrikts-Norge. Da behovet for omstilling av industrien på Verdal kom, var den prosessen som SIVA var en del av nødvendig for å skape optimisme og tro på at Verdal kunne ta tak i kompetanse og infrastruktur som lå der og skape noe nytt ut fra dette. Som våre informanter

også påpeker, var dette i en tid da tradisjonell industri var dømt nord og ned av mange. At omstillingen viste at det fortsatt var muligheter for industri i Norge var viktig for en *industriell optimisme* på Verdal og i regionen som gjorde at folk ønsket å satse og skape.

5. Diskusjon

Gjennom intervjuene har vi identifisert tre dimensjoner (prosesseffekter) som har vært sentrale for utviklingen av Forskningsparken i Tromsø og Verdal Industripark. Disse er henholdsvis SIVAs bidrag innenfor *forretningsutvikling*, den *katalysatorrollen* SIVA har i prosessene samt det at SIVAs engasjement *legitimerer* satsingene og prosessene. Figur 2 er en analytisk modell som illustrerer dette. I modellen har vi også illustrert ringvirkninger, med eksterne resultateffekter, lengst til høyre.



Figur 2. Samfunnsmessige effekter av SIVAs engasjement

En rekke attributter kan knyttes til hver av de tre dimensjonene/effektene. Noen viktige attributter framkommer av Figur 3.

Forretningsutvikling	Legitimeringseffekt	Katalysatorrolle
•Konsept •Kapital •Bygg •Kontor •Rådgivning	•Eierskap •Langsiktighet •Lokal forankring •Tett på industrien/ på industriens side •Samfunnsrollen	•Bringe sammen aktører •Tetting av strukturelle hull •Relasjonsbygging/nettverk

Figur 3. Attributter som kan knyttes til de sentrale dimensjonene

Den analytiske modellen er et produkt av våre informanters beskrivelser av SIVAs arbeid, basert på deres egne erfaringer. Sentrale kjennetegn ved og effekter av SIVAs arbeid er illustrert. Lærdommen fra Tromsø og Verdal er at SIVA lykkes i sitt arbeid når alle disse dimensjonene er solid fundert. Det er ikke tilstrekkelig med forretningsutvikling alene; vellykkede prosesser er karakterisert av at de også legitimeres gjennom bl.a. en god eierskapsmodell, langsiktighet og lokal forankring, og at en sentral aktør sørger for å bringe andre aktører sammen og gjennom dette 'får ting til å skje'.

Men like viktig som å forstå disse dimensjonene og innholdet i dem er det å forstå *sammenhengen* mellom dem. Vår studie viser nemlig at de tre dimensjonene er gjensidig avhengige av hverandre. Dette diskuterer vi nedenfor.

En sentral erkjennelse for SIVA er at de ikke skaper noe på egen hånd, men at de skaper *gjennom* andre. Det er det lokale initiativ, de lokale investorene og gründeren som står i sentrum for oppmerksomheten. Her ligger nøkkelen for vellykkede eiendomssatsninger; idéen til forretning, initiativet til nytt næringsliv og kreativiteten i nyetableringer. Når dette er til stede, har SIVA virkemidler som gjør at de kan være en *katalysator* i prosessen og gjøre tanker og initiativ om til handling og konkrete resultater.

SIVA har en del godt synlige egenskaper og ressurser som kan knyttes til konkret erfaring og kompetanse hos personer i SIVA, eller til SIVAs finansielle ressurser. En faktor er kompetanse på eiendomsutvikling og infrastrukturbygging. Dette inkluderer tidligfase prosjektering (kartlegging og mobilisering av interessenter, forventninger, milepæler, prosjektplaner), selve byggefasen (hvordan bygge et bygg og hvordan samarbeide med bygg-entreprenører) og oppfølging av leietakere. Den andre faktoren er bedriftsutviklingskompetanse. Dette handler om juss, økonomi, teknologikompetanse, strategi, forretningsplaner, marked og kunder som nyetablerte bedrifter kan få tilgang til.

Disse egenskapene og ressursene er med på å gi SIVA innpass i styrearbeid i bedrifter og en sentral rolle som eier av eiendom og infrastruktur. Det å være involvert i styrer og eiendomsaktivitet gjennom eierskap, forplikter SIVA til *langsiktig engasjement*. Spesielt vil eiendom virke disiplinerende for SIVAs engasjement. Dette er synlige engasjementer som det er vanskelig å springe fra både fordi eiendom som står tom blir et symbol på feilinvestering, men også gjennom at SIVA må ta finansielle tap hvis de må gi opp eiendommer de har investert kapital i. Involvering i styrer og eiendomsaktivitet har også en tilbakevirkende effekt gjennom at SIVA kan videreutvikle ansattes kompetanse på disse områdene (eiendom og innovasjon).

Involvering i daglig drift og utvikling av bedrifter og eiendom gjennom eierskap og styrearbeid gir samtidig ansatte i SIVA et godt utgangspunkt for å utvikle personlige relasjoner til bedrifter og personer. Ved at SIVA bidrar med konkrete tjenester til bedrifter som de kan bruke i sin forretningsutvikling, er det grunnlag for gjenytelser tilbake til SIVA. Bekjenskaper mellom folk og bedrifter sammen med ytelser og gjenytelser mellom disse, danner et *operativt nettverk* som SIVA kan benytte seg av. Eierskap og styrearbeid er også forutsetningen for at SIVA-organisasjonen er ansett som en offentlig aktør som har god *kjennskap til og oversikt over næringslivet*, både lokalt på de steder de er engasjert og som nasjonal aktør.

Når SIVA-apparatet er nært knyttet til forretnings- og næringsliv gjennom forhold som eierskap, eiendom, nettverk og generell kunnskap om næringsliv, er de også i stand til å være en aktør som vet hvilke behov næringsliv og industri har. SIVA blir også beskrevet som en *ubyråkratisk aktør* som har evne til å *tilpasse seg*, og være et *virkemiddel på næringslivets premisser*.

Den forretningsmessige effekten SIVA bidrar med i prosesser som er beskrevet ovenfor, er også noe som gir SIVA en *legitimerende effekt*. Denne sammenhengen virker begge veier: Ved å prestere og yte forretningsmessig, gir SIVA en legitimerende effekt til prosessen; bedrifter stoler på at SIVAs engasjement i prosessen betyr profesjonalitet. Dette kan igjen gi SIVA og bedrifter i SIVAs nettverk *tilgang på kapital og eiendom*, både i privat og offentlig eie. Legitimering i næringslivet har en forretningsmessig effekt ved at SIVA får delta i eierskap og styrearbeid. I tillegg bygger SIVA på denne måten nettverk.

Oversikt over næringsliv og nettverk i næringslivet gjør at SIVA kan utnytte informasjon de får tilgang til slik at de aktivt kan *koble* bedrifter og personer som vil ha potensiell nytte av et samarbeid. Det at SIVA har tilgang på eiendommer og kapital, gjør at slike koblinger også er nærmere en konkretisering ved for eksempel en samlokalisering av folk og bedrifter, tilgang på felles produksjonslokaler, mulighet for oppskalering av forskning, oppstartskapital og lignende.

Den forretningsmessige og legitimerende effekten SIVA kan bidra med utløser altså ressurser og kompetanse som sammen understøtter SIVAs katalysatorrolle i prosessen fram mot nyetableringer og innovasjoner i næringslivet.

Det er verd å merke seg at vi i liten grad har skilt mellom eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten i denne studien. Det er ikke basert på et ønske om å underkommunisere denne organisatoriske inndelingen i SIVA. Det er simpelthen et resultat av våre informanternes beskrivelser av SIVAs virksomhet, slik de erfarer den. Deres forståelse tegner ikke et bilde av et SIVA som driver to separate virksomheter, men et SIVA som arbeider for næringsutvikling, og som gjør dette ved å bistå med forretningsutvikling, ved å legitimere prosessene og gjennom å virke som en katalysator for å få ting til å skje.

6. Konklusjon

Sammenheng mellom eiendom og innovasjon

Vi mener at SIVAs ambisjon om synergi mellom eiendom og innovasjon har lyktes godt i Tromsø og Verdal. Selv om SIVA selv gjerne beskriver sin virksomhet som todelt, med utgangspunkt i avdelingsstrukturen, viser vår empiri at SIVA i disse casene i praksis har klart å operere på en måte som har gitt gode synergieffekter og på sett og vis visket ut skillet mellom eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten. Suksessen innen innovasjonsaktiviteter er avgjørende for eiendoms framtidige tilgang på solide leietakere; gode eiendomsprosjekter er sett på som viktig for at innovasjonsmiljøene har bedrifter rundt seg som kan skape dynamikken som kreves for å få til innovasjon. Og virkemidlene mht eiendom og innovasjon griper inn i hverandre. Men mer enn å snakke om virkemidler innenfor henholdsvis eiendom og innovasjon, tegner våre informanter et bilde av SIVAs virksomhet som sortert under det vi har klassifisert som forretningsutvikling, legitimeringseffekt og katalysatorrolle.

Sammenheng mellom forretningsutvikling, legitimitet og katalysatorrolle

Hver for seg har de tre ulike effektene av SIVAs bidrag i prosessen fram mot resultater trekk som skiller dem fra hverandre. Forretningsutviklingen er forbundet med de konkrete ressursene SIVA trekker inn i prosessen, slik som kapital og kompetanse. Legitimeringseffekten er sterkt knyttet til langsiktigheten i engasjementene og historikken til prosjekter SIVA har vært involvert i. Katalysatorrollen understøttes av tilgang på nettverk og kunnskap om næringslivet, og av evnen til å snu seg raskt og finne fleksible løsninger. Samtidig er det en tydelig *sammenheng* mellom de ulike effektene og hver av dem er i større og mindre grad gjensidig avhengig av hverandre. En konsekvens av denne sammenhengen er at SIVAs bidrag i prosessen kan svekkes dersom man ikke har tilstrekkelig handlingsrom innenfor alle de tre områdene. Dette ble satt ord på av de vi intervjuet gjennom hvordan ensidig fokus på ren forretningsutvikling ville få følger den dagen industri og næringsliv kom ut for tøffere tider. Erfaring fra tidligere viser at det da er nødvendig at SIVA også har klart å opprettholde kvaliteter på de to andre områdene (SIVA som legitimerende og som katalysator) for at de skal framstå som en reell bidragsyter. Dette handler i praksis om å vedlikeholde et nettverk, ha trening i strategisk arbeid med næringsliv nasjonalt og internasjonalt, oversikt over hva som rører seg også utenfor egen region, tilgang på eksterne finansielle ressurser, og et tilfang av ideer og løsninger for framtidens næringsliv.

Handlingsrom

Evnen til å snu seg raskt og tilpasse seg skiftende krav i næringslivet er en av de viktigste styrkene til SIVA som våre informanter trekker fram. Dette er en forutsetning for at SIVA kan være en fleksibel aktør i virkemiddelapparatet og fylle strukturelle hull. For å få til dette er SIVA som organisasjon avhengig av rammebetingelser som gir et vist *handlingsrom*. Som beskrevet i Verdal-caset var dette også etterspurt av våre informanter ved at de ønsket et mer aktivt SIVA som tok på seg flere roller der de kunne være en katalysator i prosessen. En del av det handlingsrommet SIVA har i dag er muligheten til å bruke ledelsesressurser til å fylle strukturelle hull i arbeidet med å få internasjonal industri til å lokalisere produksjon og utvikling til Norge. SIVA-ansatte trekker fram prosjekter som Ironman-prosjektet på Tjeldbergodden og Alcoa på Lista (se også St.meld. 46, 2003-2004, side 12-13) som eksempler på hva SIVA kan få til hvis de har handlingsrom til å kunne sette inn ledelsesressurser i slike prosesser. Handlingsrom handler imidlertid ikke bare om å ha *lov* til å gjøre noe. Det handler også om å ha *ressurser* til å gjøre det. Både SIVA-ansatte og våre øvrige informanter peker på at SIVAs evne til å virke som katalysator i prosesser er under press. Vår studie viser at SIVAs

katalysatorrolle er en viktig forutsetning for suksess, og at det derfor er viktig at denne dimensjonen vies tilstrekkelig oppmerksomhet.

7. Videre studier

Den tolkningsmodellen og de resultatene som er gjengitt i denne rapporten bygger på begrensede studier av to av SIVAs mange engasjementer. En kan derfor ikke med sikkerhet fastslå at de sammenhengene som her er påvist, har generell gyldighet. En ytterligere verifisering av modellen og sammenhengene fordrer derfor mer omfattende undersøkelser av et større antall case.

Referanser

- Askevold, E.O., Halvorsen, T. and Laudal, T. (2003). *Norske Forskningsparker: Mot En Bedre Organisert Nyskaping?*, Report RF-2003/169. Rogaland Research, Stavanger.
- Clausen, T. H. og Rasmussen, E. (2008). *Resultatevaluering av SIVAs industri-inkubatorprogram*. Nordlandsforskning.
- Johansen, S., Furre, H., Brastad, B., Flatnes, A. og Gundersen, F. (2010). *Infrastruktur gjør forskjell. Evaluering av SIVA 2002-2008*. Samarbeidsrapport NIBR/Oxford Research AS.
- Kvarsvik, A. (2002). *Omstillingen ved Aker Verdal; Fra en stor til mange små*. Hovedfagsoppgave i Geografi. NTNU: Geografisk institutt.
- Larsen, S. I. (2010). "Verdal Industripark – utfordringer og muligheter". Orientering til Formannskapet i Verdal kommune. For Proneo AS. Hentet fra: http://www.verdal.kommune.no/Global/Politikk/2010/vedlegg/f100506_proneo.pdf
- Morskogen, T. A., Gotaas, G. and Hoel, A. H. (2008). *Tromsø: En Polar Kompetanseklynge*. Roald Amundsens senter for arktisk forskning ved Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Opheim, Marie (2002). *Utvikling av Verdal Industripark – med fokus på læring og innovasjon*. Hovedfagsoppgave i Geografi. NTNU: Geografisk institutt.
- Proneo (2011). "Om Proneo". Informasjon om Proneo AS. Hentet fra: <http://proneo.no/?aid=9076442>
- Riksrevisjonen (2009). Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2008. Dokument 3:2. (www.riksrevisjonen.no)
- Ringholm, T., Alteren, G., Angell, E., Buanes, A. og Aanesen, M. (2008). *Hager i skiftende landskap. Evaluering av SIVAs næringshagesatsing*. Norut-rapport nr 11/2008. Norut Tromsø.
- Rønning, L., Clausen, T., Lindeløv, B. og Ljunggren, E. (2009). *Følgeevaluering av "FoU-inkubatorer med distribuerte løsninger"*. NF-rapport nr 4/2009. Nordlandsforskning.
- SIVA (2011). "Verdal". Informasjon om SIVAs eiendomssatsing på Verdal. Hentet fra: <http://siva.no/internett/cms.nsf/pages/byggoversikt?open&sted=verdal>
- St.meld. 46 (2003-2004). *SIVAs framtidige virksomhet*. Nærings- og Handelsdepartementet.
- Troms Fylkeskommune (2011). "Fakta om Forskningsparken i Tromsø". Avsnitt i notat/referat fra åpning av nytt bygg i Forskningsparken i Tromsø. Hentet fra: <http://www.tromsfylke.no/LinkClick.aspx?fileticket=fDSIAzy29Bs%3D&tabid=135>
- Verdal Industripark (2011). "Om industriparken". Informasjon om Verdal Industripark. Hentet fra: <http://verdalindustripark.no>.

Vedlegg A

Intervjuguide for Forskningsparken i Tromsø og Verdal industripark:

Eiendomsselskap, innovasjonsselskap, investeringsselskap

Innledning

- o Har du gjort deg noen tanker om hvilke ringvirkninger SIVA eventuelt bidrar med?
 - Hva er viktigste bidrag? Andre som kan bidra med dette?
 - Hvilke aktiviteter er SIVA inne og bidrar med i dag?

Om oppstarten til innovasjonsenheten (eiendom og innovasjonsselskap, [enheten] vil for eksempel være Proneo, Norinnova, etc.)

- Er det mulig å rekapitulere og fortelle hva som skjedde ifm oppstarten? Hvordan oppstod [enheten]?
 - o Hvem tok initiativ, og hva var bakgrunnen? Hva var SIVAs rolle (spes. mobilisering av kapital)?
 - o Hva var det tenkt at [enheten] skulle gjøre, og bli?
 - o Hvem var det nødvendig å få med på laget? Hvem gjorde disse vurderingene?
 - o Hva betydde personlige nettverk og nøkkelpersoner i den tidlige fasen?
 - o Hvordan var det mulig å legge gode strategier mht satsningsområder, aktuelle bedrifter etc. i et prosjekt? (Hvordan mulig å beherske så mange ulike domener; organisasjon, produkter, teknologi, marked, næringspolitikk, reguleringsplaner etc.?) SIVAs rolle i dette?

Driftsfase

- Innovasjonsenhetens arbeidsområde
 - o Hvilke aktiviteter driver [enheten] med i dag? (Konkretiser for oss, SIVA bidrag i disse?)
 - o Har SIVA like stor betydning i driftsfase som i etableringsfase?
 - o Hvilken kompetanse kan [enheten] tilby industrimiljøet/næringslivet lokalt? (Ledelse, eiendom, innovasjon, nettverk?) Bidrar SIVA til dette, eller er det frittstående aktiviteter? (På hvilken måte?)
 - o Hvilket nettverk av bedrifter og folk støtter [enheten] seg på? (SIVAs innovasjonsnettverk?)
 - o Har [bedrift, MB]/andre bedrifter fått tilgang til nettverk som følger av tilgang til [enhetens] nettverk (SIVAs nettverk)?
 - o Hvilket innhold og hvilken betydning har SIVAs oppfølging av:
 - SIVA-skolen

- SIVA-nett
- Samling for inkubatorledere
- Rådgivning fra SIVA
- Andre?
- Hva har [enheten] betydd for [bedrift, MB]? For andre bedrifter?
- Hva har [enheten] betydd for regionen?
- Hvordan jobber [enheten] for å skape synergier mellom bedriftene?
- Hvordan er SIVAs rolle som eier/styremedlem sammenlignet med den rollen øvrige eiere har?
- Om industriparken/næringsparken/forskningsparken etc. (spesielt eiendomsfokus)
 - Hva er tankegangen rundt de eiendommene SIVA eier? (Finansiell, nyetablering, distriktsprofil?) (Hvem er ønsket som leietaker? Vurderinger av dette?)
 - Hvordan jobber [enheten] og eiendomsselskapet (sammen) for å forvalte en optimal portefølje?
 - Av bedrifter? Av teknologi? Vurdering av marked? Hvilke forhold spiller inn når man setter sammen en slik portefølje?
 - Hvor involvert er SIVA i den daglige driften av parken? (Vurdering av leietakere, potensial for innovasjon og nyskaping som følger av sammensetning av bedrifter?)
 - Hvilken kompetanse kan SIVA tilby industrimiljøet/næringslivet lokalt? (Ledelse, eiendom, innovasjon, nettverk?) Virker gjennom [enhet], eller som egne frittstående aktiviteter?
 - Har SIVA bidratt til at bedrifter er blitt "insourcet" til stedet? (Hvis, ja: Hvordan og med hvilke virkemidler?)
- Om bidrag og forhold til regionen
 - Har SIVA/[enheten] engasjement fått betydning for regionene de tilhører? (Hvis ja: Hvilke aktiviteter og kompetanse bidrar, hva gjøres?)
 - Har lokale FoU-miljøer noe å tilby en lokal klynge? (Hvordan? Har dere forsøkt på aktiviteter med dette som formål? Konkrete resultater? Hva skal eventuelt til? Noe SIVA kan bidra med?)
 - Har klyngen fått tilgang til nettverk eller ressurser (kapital) utenfra som følger av SIVAs engasjement?

Bedrift

Vi er interessert i de samfunnsøkonomiske effekter og ringvirkningene som SIVAs virksomhet skaper. Samtidig ønsker vi å vite litt om hvordan slikt arbeid kan mobilisere kapital (investeringer, ideer, folk) og industrielle krefter, lokalt og internasjonalt.

#1

- Har du gjort deg noen tanker om hvilke ringvirkninger SIVA bidrar med?
 - Hva er viktigste bidrag? Andre som kan bidra med dette?
- Hvordan foregikk prosessen med omorganisering av bedriften rundt århundreskiftet?
 - Hvem tok initiativ? (Som følger av behov fra industrien eller påtrykk fra andre?)
 - Hva var SIVA sin rolle i omorganiseringen? Hva brukte dere SIVA til? Hvilke oppgaver fikk SIVA?
 - Hvem fra SIVA var aktive?
 - Hadde SIVA kompetanse på områder som var nyttige i prosessen? (Hvem satt med kompetansen og hvilken kompetanse var nyttig (økonomi, industrikjennskap, administrativ kunnskap, ledelseskunnskap)?) Klart dere uten?
 - Hvilke (nettverk av) folk eller bedrifter var nyttige i en slik omstilling? (SIVAs nettverk?)
 - Hvor involvert var SIVA i prosessen? (Daglig involvering, på bestilling fra bedriften?)
 - Opplevde du at SIVA som organisasjon ble synlig i omstillingen? Er bidraget deres kjent? Hvis ikke, hvorfor?
 - Hvordan ser du for deg at det ville gått med bedriften om ikke omstillingen ble gjort? (Ville det samme blitt gjort uten SIVA, for eksempel forsøkene på å danne nye bedrifter?)
 - Hvorfor satser bedriften fortsatt nettopp her?
- Forholdet til innovasjonsselskapet?
 - Hvordan oppstod innovasjonsselskapet? (På anbefaling fra SIVA?)
 - Hva var det tenkt at innovasjonsselskapet skulle gjøre, og bli?
 - Hva har innovasjonsselskapet betydd for bedriften?
 - Hva har innovasjonsselskapet betydd for regionen?
 - Hvilke prosesser har innovasjonsselskapet bidratt i? Hva gjør innovasjonsselskapet som er viktig for regionen?
 - Har bedriften fått tilgang til nettverk som følger av tilgang til innovasjonsselskapets nettverk (SIVAs nettverk)?
 - Hvordan har SIVA fungert i styrer? Hva er SIVA opptatt av i styrearbeid?
- SIVA framover

- SIVA sier:
 - o Dynamisk og fleksibel partner
 - o Stort personlig nettverk av bekjenskaper som kan mobiliseres rundt ideen
 - o Pådriver på den gode ideen uten for mye innblanding utenfra
 - o SIVA går under radaren
 - o Vi gir ringvirkninger utover det som kan måles
 - o Vi jobber for in-sourcing av industri
 - o Ikke Innovasjon Norge

Hvordan ser du på dette?

Om innlemmelsen

- Hvordan foregikk innlemmelsen av bedriften i parken?
- Hvem tok initiativet? Hvilken rolle spilte innovasjonsselskapet?
- Hvorfor ønsket dere å bli en del av parken?
- Hvilken rolle spilte den fysiske infrastrukturen vs den organisatoriske (innovasjonsselskapet)?
- Hvordan ble effektene/betydningen av å være en del av parken vurdert? Hvem bidro i disse vurderingene? Innovasjonsselskapets rolle?
- Hvordan ble behovet for kobling mot andre miljøer vurdert ift bedriftens virksomhet og produkter? Norinnovas rolle?

Om den daglige drift

- Hva innebærer det for bedriften å være en del av parken?
 - Hva tilbyr parken bedriften?
- Hvilken rolle spiller bygg og annen infrastruktur?
 - Hva tilbyr disse bedriften?
 - IKT-infrastruktur, samlokalisering, arenaer for samhandling
- Hvilken rolle spiller innovasjonsselskapet
 - Hva tilbyr selskapet bedriften?
 - Kurs, samlinger, rådgivning etc. Status?
- Parkens og innovasjonsselskapets betydning
 - For utforming av bedriftens strategi
 - For utvikling av bedriftens teknologi/produkt
 - For identifisering av og kobling mot marked
 - For samvirke med andre bedrifter innenfor og utenfor forskningsparken
- Hvilket forhold har dere til de andre bedriftene i parken?
- Hvilket forhold har dere til de øvrige aktørene i SIVA-nettverket?
 - Andre innovasjonsselskaper
 - Bedrifter i andre innovasjonsselskaper
 - Enkelpersoner
 - Betydning av netverket for informasjon om: marked, teknologi, ledelse/organisering, investorer
 - Hvordan vil du beskrive SIVA-nettverket, sett fra din bedrifts ståsted?
 - Pleier dere kontakt med nettverket?

- Trekker dere veksler på dette nettverket?
- Hvordan ville det vært for bedriften å være utenfor parken?

Intervjuguide for SIVA

Eiendom – etablering og drift

- Hvordan kan man beskrive prosessen fra ide til realisering av *industrianlegg/ eiendomsselskaper?* (*etableringsfasen*)
 - o Hvordan starter typisk arbeidet med *etablering* av et *industrianlegg/eiendomsselskap*?
 - hvem tar initiativet til en nyetablering, og på hvilket grunnlag?
 - hvilke aktiviteter er viktige i en etableringsfase? (få på plass finansiering og støtteordninger, deltakelse på politiske arenaer eller andre møteplasser, mobilisering av aktører og nettverk både eksterne og interne).
 - hvilke møtearenaer ble etablert eller var etablert? viktigheten av disse?
 - hvilke personer var avgjørende eller sentrale?
 - hvilke verktøy har SIVA for å vurdere potensialet i *industrianlegg/ eiendomsselskap*?
 - hvordan foregår prosessen med utvelgelse av bedrifter (SIVA-bedrifter) som skal inkluderes i et *industrianlegg/eiendomsselskap*?
 - o hvordan kan SIVAs rolle beskrives i de ulike fasene av etableringsprosessen?
 - o i en *etableringsfase*, gir det mening å snakke om *industrianlegg/eiendomsselskap* og *innovasjonsaktiviteten* sammen; i hvilken grad/hvordan koordineres de? Hvilke møtepunkt finnes mellom de to aktivitetene?
 - o har SIVA metoder for å beskrive prosessen underveis for å synliggjøre sin innsats og betydning i en *etableringsfase*?
 - o hva innebærer pådriverrollen SIVA har i en etableringsfase for deg?
 - o hva kjennetegner de prosjekter SIVA har vært involvert i som har hatt suksess?
 - o hva kjennetegner de prosjekter SIVA har vært involvert i som ikke har hatt suksess?
- Forskningsspørsmål: hvordan kan dere beskrive *driftsfasen* av *industrianlegg/ eiendomsselskap*?
 - o hvordan vil du beskrive SIVA sitt engasjement i en driftsfase av et *industrianlegg/ eiendomsselskap*?
 - hvilke aktiviteter er viktige i en driftsfase? (videre finansiering og støtteordninger, deltakelse på politiske arenaer eller andre møteplasser, vedlikehold av nettverk både eksterne og interne).
 - har SIVA noen måte å evaluere hvordan SIVA-modellen for *industrianlegg/ eiendomsselskapet* fungerer i en driftsfase?

- har SIVA en bevisst strategi for vedlikehold og utvikling av bedriftsporteføljen? gjør SIVA noen analyser av de bedriftene som ikke lykkes i et *industrianlegg/eiendomsselskap*?
- i en *driftsfase*, gir det mening å snakke om *industrianlegg/eiendomsselskap* og *innovasjonsaktiviteten* sammen; i hvilken grad/hvordan koordineres de? Hvilke møtepunkt finnes mellom de to aktivitetene?
- har SIVA metoder for å beskrive prosessen underveis for å synliggjøre sin innsats og betydning i en *driftsfase*?
- hvor godt opplever du at kjennskapet til SIVA som organisasjon er blant bedriftene i et *industrianlegg/eiendomsselskap*? hva skal vi spørre bedriftene om slik at de kjenner igjen SIVA-modellen? hvilke begrep, navn?
- hva innebærer pådriverrollen SIVA har i en driftsfase for deg?
- når og hvordan kan man si at SIVAs eiendomsengasjement er blitt en suksess?
- hvordan måles SIVA/eiendom på resultater i dag? Fanges all innsats opp av dette?

Hvordan bidrar SIVAs *eiendomsengasjement* til å mobilisere ressurser fra bedrifter i omgivelsene? (Forholdet til eksterne bedrifter)

- bidrar SIVAs *eiendomsengasjement* til å mobilisere ressurser fra bedrifter i omgivelsene?
- hvordan jobber SIVA som kontaktledd mellom SIVA-anlegget og omgivelsene (for eksempel finansielle miljøer, kompetansemiljøer etc.)?
- har dere inntrykk av at eksterne bedrifter forholder seg til SIVA, eller aktiviteten som er et resultat av SIVAs engasjement?

Finnes det synergier mellom eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten?

- hvilke synergieffekter finnes mellom eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten?
- hvordan jobber SIVA aktivt for at *eiendomsvirksomheten* skal bidra til *innovasjonsvirksomheten*?
- hvordan viser en slik synergi seg?

Hvilke av SIVAs virkemidler er mest virkningsfulle?

- I SIVA, hvilke av virkemidlene er ansett som mest virksomme (eiendom, innovasjonsselskap, innovasjonsprogram eller ledelsesinnsats/pådriverrolle)?
 - hva baseres denne vurderingen på?
- Gir det mening at innovasjonsprogram og pådriverrolle vurderes løsrevet fra virkemidlene eiendom og innovasjonsselskap?

Har vi spurt om det viktigste, eller er det noe du/dere vil framheve som viktig?

Det vi har forsøkt å belyse med de spørsmålene vi har stilt er SIVAs rolle som en pådriver og megler ifm etablering og drift av *eiendomsprosjekter*. Er det ting i pådriverrollen og meglerrollen som ikke er dekket inn i det vi har spurt om?

Innovasjon – etablering og drift

- Hvordan kan man beskrive prosessen fra ide til realisering av *innovasjonsselskaper*? (innovasjonsaktiviteter) (*etableringsfasen*)
 - o Hvordan typisk starter arbeidet med *etablering* av et *innovasjonsselskap*?
 - hvem tar initiativet til en nyetablering, og på hvilket grunnlag?
 - hvilke aktiviteter er viktige i en etableringsfase? (få på plass finansiering og støtteordninger, deltakelse på politiske arenaer eller andre møteplasser, mobilisering av aktører og nettverk både eksterne og interne).
 - hvilke møtearenaer ble etablert eller var etablert? viktigheten av disse?
 - hvilke personer var avgjørende eller sentrale?
 - hvilke verktøy har SIVA for å vurdere potensialet i *innovasjonsselskaper*?
 - hvordan foregår prosessen med utvelgelse av bedrifter (SIVA-bedrifter) som skal inkluderes i et *innovasjonsselskap*?
 - o hvordan kan SIVAs rolle beskrives i de ulike fasene av *etableringsprosessen*?
 - o i en etableringsfase, gir det mening å snakke om *industrianlegg/eiendomsselskap* og *innovasjonsaktiviteten* sammen; i hvilken grad/hvordan koordineres de? Hvilke møtepunkt finnes mellom de to aktivitetene?
 - o har SIVA metoder for å beskrive prosessen underveis for å synliggjøre sin innsats og betydning i en *etableringsfase*?
 - o hva innebærer pådriverrollen SIVA har i en *etableringsfase* for deg?
 - o hva kjennetegner de prosjekter SIVA har vært involvert i som har hatt suksess?
 - o hva kjennetegner de prosjekter SIVA har vært involvert i som ikke har hatt suksess?
- Hvordan kan man beskrive driftsfasen av *innovasjonsselskapet*?
 - o hvordan vil du beskrive SIVA sitt engasjement i en *driftsfase* av et *innovasjonsselskap*?
 - hvilke aktiviteter er viktige i en driftsfase? (videre finansiering og støtteordninger, deltakelse på politiske arenaer eller andre møteplasser, vedlikehold av nettverk både eksterne og interne).
 - har SIVA noen måte å evaluere hvordan SIVA-modellen for *innovasjonsselskap* fungerer i en driftsfase?
 - gjør SIVA noen analyser av de bedriftene som ikke lykkes i et *innovasjonsselskap*?
 - o i en driftsfase, gir det mening å snakke om *industrianlegg/eiendomsselskap* og *innovasjonsaktiviteten* sammen; i hvilken grad/hvordan koordineres de? Hvilke møtepunkt finnes mellom de to aktivitetene?

- o hvor godt opplever du at kjennskapet til SIVA som organisasjon er blant bedriftene i et *innovasjonsselskap*? hva skal vi spørre bedriftene om slik at de kjenner igjen SIVA-modellen? hvilke begrep, navn?
- o hva innebærer pådriverrollen SIVA har i en *driftsfase* for deg?
- o når og hvordan vil du si at SIVAs innovasjonsengasjement er blitt en suksess?
- o hvordan måles SIVA/innovasjon på resultater i dag? Fanges all innsats opp av dette?

Hvordan bidrar SIVA til å mobilisere ressurser fra bedrifter i omgivelsene? (Forholdet til eksterne bedrifter)

- bidrar SIVA til å mobilisere ressurser fra bedrifter i omgivelsene?
- hvordan jobber SIVA som kontaktledd mellom SIVA-anlegget og omgivelsene (for eksempel finansielle miljøer, kompetansemiljøer etc.)?
- har dere inntrykk av at eksterne bedrifter forholder seg til SIVA, eller aktiviteten som er et resultat av SIVAs engasjement?

Finnes det synergier mellom eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten?

- hvilke synergieffekter finnes mellom eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten?
- hvordan jobber SIVA aktivt for at *eiendomsvirksomheten* skal bidra til *innovasjonsvirksomheten*?
- hvordan viser en slik synergi seg?

Hvilke av SIVAs virkemidler er mest virkningsfulle?

- I SIVA, hvilke av virkemidlene er ansett som mest virksomme (eiendom, innovasjonsselskap, innovasjonsprogram eller ledelsesinnsats/pådriverrolle)?
 - o hva baseres denne vurderingen på?
- Gir det mening at innovasjonsprogram og pådriverrolle vurderes løsrevet fra eiendom og innovasjonsselskap som virkemiddel?

Har vi spurt om det viktigste, eller er det noe du/dere vil framheve som viktig?

Det vi har forsøkt å belyse med de spørsmålene vi har stilt er SIVAs rolle som en pådriver og megler i etablering og drift av innovasjonsselskaper. Er det ting i pådriverrollen og meglerrollen som ikke er dekket inn i det vi har spurt om?

Dragvoll Allé 38 B
7491 Trondheim

Tel: 73 59 63 28
E-post: info@apertura.ntnu.no
Web: samforsk.no

 NTNU
Samfunnsforskning AS