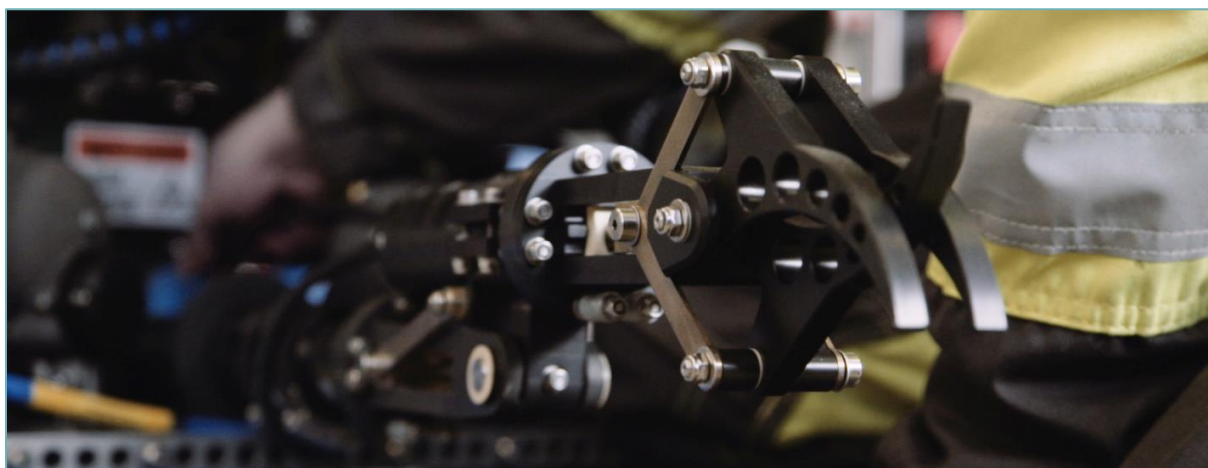
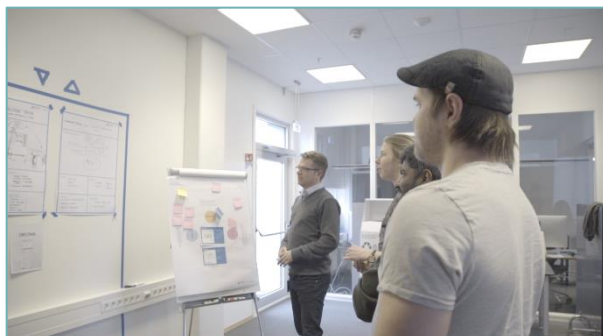
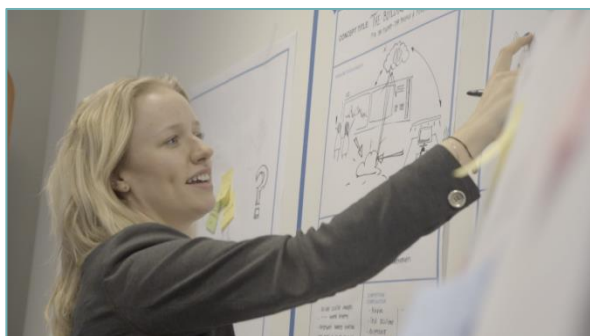
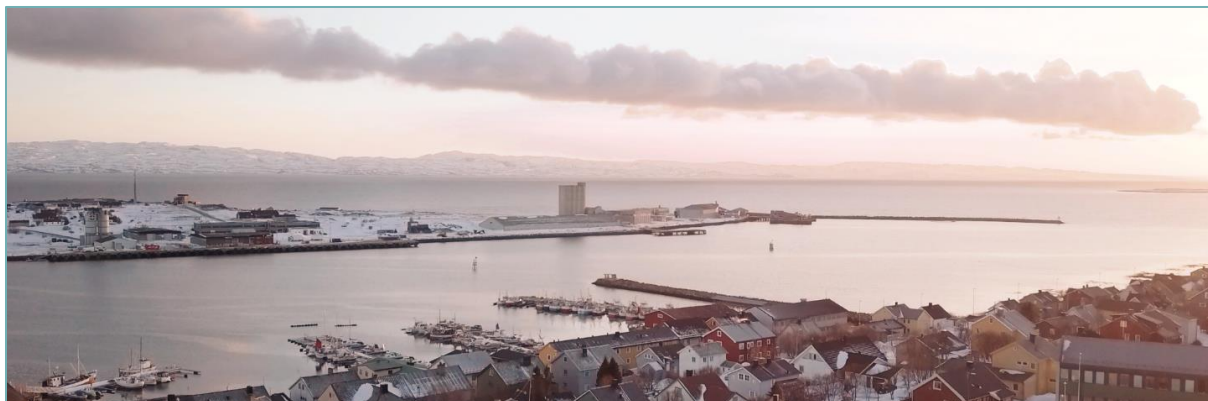




Årsrapport for Siva SF 2016

Innhold

1	Leders beretning	5
2.	Introduksjon til virksomheten og hovedtall	8
2.1	Samfunnsansvar	8
2.2	Organisasjonen	9
2.3	Presentasjon av utvalgte nøkkeltall	10
2.3.1	Eiendomsvirksomheten	10
2.3.2	Innovasjonsvirksomheten	10
2.4	Kommentarer til den finansielle stillingen	11
3.	Eiendomsvirksomheten	12
3.1	Hovedkonklusjoner	12
3.2	Målsetting og beskrivelse av eiendomsvirksomheten i Siva	12
3.3	Styringsindikatorer	15
3.3.1	Omsetningsvekst hos leietakerne	15
3.3.2	Avkastning på eiendomsinvesteringene	16
3.3.3	Utleiegrad	16
3.3.4	Medinvestorbarometeret	17
3.4	Redegjørelse for ressursbruk	18
3.5	Porteføljeanalyse	18
3.5.1	Investeringer i 2016	18
3.5.2	Salg i 2016	19
3.5.3	Status porteføljen	19
3.5.4	Mobilisering av privat kapital	20
3.5.5	Mobilisering av privat kapital gjennom salg	22
3.5.6	Risiko	22
3.5.7	Andel industrielle prosjekter	23
3.5.8	Fordeling på næring	23
3.5.9	Geografi	23
3.5.10	Prosjektstørrelse	24
3.6	Vurdering av indikatorene for eiendomsvirksomheten	25
4.	Innovasjonsvirksomheten	26
4.1	Hovedkonklusjoner	26
4.2	Målsetting og overordnet beskrivelse av innovasjons-virksomheten i Siva	26
4.3	Eierskap i innovasjonsselskap	30
4.3.1	Utøvelse av eierskap	33
4.3.2	Utvikling av Sivas eierskap i innovasjonsselskap	36
4.3.3	Investeringsselskaper	38
4.3.4	Ressursbruk	39
4.4	Arbeid i de regionale partnerskapene	40
4.5	Klyngeprogrammet	41

4.6	Norsk katapult	41
4.7	Inkubasjonsprogrammet	42
4.7.1	Kort beskrivelse av inkubasjonsprogrammet	42
4.7.2	Kompetanse – generering og spredning av kunnskap	42
4.7.3	Nettverk	43
4.8	Tilskudd til inkubatorenes rådgivings- og utviklingsarbeid.....	44
4.8.1	Arena for industriell nyskaping	45
4.9	Næringshageprogrammet	46
4.9.1	Kort beskrivelse av næringshageprogrammet	46
4.9.2	Kompetanse – generering og spredning av kunnskap	46
4.9.3	Nettverk	47
4.9.4	Tilskudd til næringshagenes rådgivings- og utviklingsarbeid	47
4.9.5	Ekstrasatsing næringshager	48
4.9.6	Differensiering av tilskudd til næringshagene.....	48
4.10	Gruppeunntak for programvirksomheten	51
4.11	Ressursbruk relatert til Sivas programvirksomhet	52
4.12	Bedrifter i inkubasjons- og næringshage-programmene samt datagrunnlag for analyser.....	53
4.12.1	Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i inkubasjonsprogrammet.....	53
4.12.2	Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i næringshageprogrammet	55
4.12.3	Variabler som inngår i analysene av begge programmene.....	57
4.13	Styringsindikatorer relatert til programvirksomheten	57
4.13.1	Vekst i omsetning og verdiskaping i inkubatorbedriftene i inkubasjonsprogrammet.....	57
4.13.2	Vekst i omsetning og verdiskaping i målbedriftene i næringshageprogrammet	61
4.13.3	Kundetilfredshet	64
4.14	Analyse og vurderinger relatert til programvirksomheten.....	66
4.14.1	Syssettingsvekst i målbedriftene i næringshagene	66
4.14.2	Endringer i antall målbedrifter i inkubatorene og næringshagene.....	67
4.14.3	Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger	71
4.14.4	Relevante forskningsresultater for Sivas inkubatorer og næringshager.....	72
4.14.5	Vurdering av indikatorene	77
4.14.6	Videreutvikling av analysearbeidet relatert til innovasjonsaktiviteten i Siva	77
4.15	Samlet vurdering av måloppnåelse for innovasjonsvirksomheten ifht samfunnsoppdraget	78
4.15.1	Utvalgte utfordringer relatert til innovasjonsvirksomheten og tiltak for å møte disse	78
4.15.2	Oppnådde resultater gjennom Sivas eierskap i innovasjonsselskapene	79
4.15.3	Oppnådde resultater sett i forhold til inkubatorenes og næringshagenes egne målsettinger ..	80
4.15.4	Effekten Sivas programmer har på økonomisk utvikling i inkubator- og målbedriftene	81
4.15.5	Inkubatorenes og næringshagenes addisjonalitet for målbedriftene og Sivas addisjonalitet for innovasjonsselskapene	82
5.	Styring og kontroll med virksomheten	84
6.	Vurdering av framtidsutsikter	85

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Redegjørelse for ressursbruk i 2016

Vedlegg 2: Inkubatorer og næringshager i program per 31.12.2016

Vedlegg 3: Gruppert omsetning og verdiskaping i målbedriftene i inkubasjonsprogrammet

Vedlegg 4: Gruppert omsetning, verdiskaping og ansatte i målbedriftene i
næringshageprogrammet

Vedlegg 5: Oppsummering av kundetilfredshetsundersøkelsen 2016

Vedlegg 6: Fylkesvise endringer i nye og totalt antall målbedrifter i programmene

Vedlegg 7: Årsregnskap og årsberetning for 2016 Siva SF

Vedlegg 8: Årsregnskap og årsberetning for 2016 Siva Eiendom Holding AS

1 Leders beretning

Grønnere, smartere og mer nyskapende. Det er regjeringens rettesnor på Norge som ledende industrinasjon etter oljealderen. En måned etter at Industrimeldingen ble lagt fram, er vi i Siva godt i gang med vår del av jobben. Vi gir den nye industrien rom til å vokse.



Naturgass fra Nordsjøen, alger, gjær og bakterier kan forvandle avfall fra havbruk og CO₂ fra smelteverk om til mat, fôr og biodrivstoff. Men det skjer ikke helt av seg selv. En finslippt fermenteringsteknologi er en av flere innsatser for å lykkes i bioøkonomisatsingen. Derfor investerte Siva før jul 37 millioner for å få på plass et stort testsenter for biofermentering. På tuftene av investeringer i gassindustrien står sentret nå klart i Risavika i Sola kommune i Rogaland. Det er vi stolte av. Nå er det opp til industrien selv å ta det i bruk.

På Sivakonferansen 2017 viser vi hvordan norske bedrifter best kan utnytte regionale fortrinn i et globalt marked. Vi beskriver hvordan partnerskap utnyttes og bidrar til ny industri. Vi forklarer hvordan statlige virkemidler utløser lønnsom nyskaping. Og vi lanserer Norsk katapult.

Norsk katapult

Norsk katapult er en ny industriell støtteordning som bygger bro mellom forskning og marked. Ordningen gir bedriftene mulighet til å teste og visualisere nye løsninger i industriell skala, og den skal gi raskere omstilling og økonomisk vekst.

Teknologiske, geografiske og økonomiske grenser er i bevegelse. Forskningen tar daglig store steg inn i framtida. Det som var umulig i går, blir mulig i dag. Hvor godt rustet er norske bedrifter til å omstille seg raskt nok? Behovet for å styrke industriens omstillingsevne er bakgrunnen for at Siva fikk i oppdrag å etablere Norsk katapult.

Norsk katapult er et ektefødt barn av Sivas strategi 2016-2020, der industriell utvikling og testarenaer for framtidsrettet industri er en av tre hovedstrategier. Tilgang til lokaler og utstyr for utvikling og innovasjon er avgjørende for konkurranseevne og fremtidig verdiskaping i Norge. Industrien selv har vist at det er et gap i innovasjonsløypa fra idé til marked nettopp i området test, simulering og verifisering.

Arenaer for industriell nyskaping

Sivas strategi angir flere veivalg for å fremme den nye industrien. Flere inkubatorer kan videreutvikles til viktige aktører for industriell omstilling og vekst.

I 2016 satte vi av 10 millioner til et nytt industrielt samarbeidsprosjekt. «Arenaer for industriell nyskaping» skal knytte tettere bånd mellom industri og innovasjonsselskaper.

Fem av Sivas inkubatorer har fått i oppdrag å etablere tettere samarbeid med industriaktørene i sine regioner. Vi trenger arenaer hvor inkubatorer og industri jobber tett sammen, utvikler metoder og verktøy og deler erfaring. Målet er større vekst i etablert industri og samtidig utvikling av ny industri.

*– For at verktøyene
våre skal virke, må
Siva være til stede i
hele landet.*

De siste to årene har Siva innført en ny tilskuddsmodell for Inkubasjons- og Næringshageprogrammene som skal bidra til raskere utvikling av lokalt og regionalt næringsliv. Den nye modellen har ulike tilskuddsnivå avhengig av verdiskaping, måloppnåelse og framtidig potensial. Slik spisser vi virkemidlene inn mot de næringsmiljøene med størst potensial og best måloppnåelse. Det har allerede ført til at mange selskaper har fått sterkere resultater og vesentlig sterkere økonomi, mens andre har mistet sine tilskudd.

Det regionale partnerskapet

For at Siva skal virke, må vi være til stede i hele landet med våre virkemidler.

Derfor er det regionale partnerskapet med fylkeskommunene, Innovasjon Norge og Forskningsrådet viktig. Slik kan vi sammen bidra til å utvikle gode regionale strategier og sette handlinger ut i livet med relevante virkemidler. Enten de kommer fra den ene eller den andre. For oss i Siva er det avgjørende at de innovasjonsverktøyene vi har utviklet blir brukt effektivt og i samspill med andre satsinger og virkemidler.

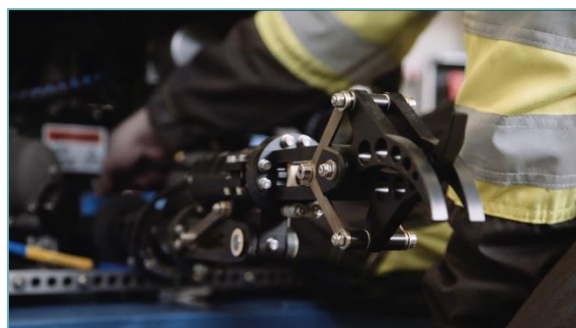
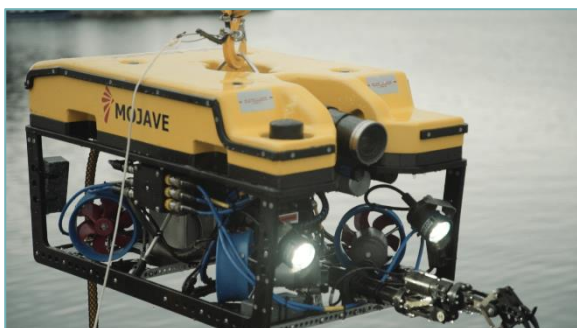
Vi sier i strategien at Siva skal være et relevant virkemiddel med tilstrekkelig handlingsrom. Da må vi som selskap også ta del i den omstillingen som vi ser overalt rundt oss. Årsrapporten for 2016 vitner om at vi er på god vei og i positiv utvikling, både hva gjelder utvikling og forvaltning av eiendomsverdier, selskapsportefølje, programvirksomhet og effektivisering av egen drift.

Vi ser mange eksempler på hvordan selskapene i Sivanettverket støtter opp om arbeidet vårt for å fremme den nye industrien. Testsenteret i Risavika i Sola kommune er bare ett av dem. Det gleder oss å se en kraftig mobilisering på områder som helse, havbruk, kunstig intelligens og avansert materialteknologi.

I 50 år har Siva vært med på å skape verdier, arbeidsplasser og nye bedrifter i Norge. Dette fortsetter vi med. Nå jobber vi hver eneste dag for å gi det nye næringslivet rom til å vokse.

Espen Susegg

Administrerende direktør i Siva



Siva har i 2016 spisset virkemidlene sine inn mot næringsmiljø med stort potensial og god måloppnåelse. Et ledd i Sivas regionale strategi er å utvikle eierskapsporteføljen gjennom å prioritere færre, sterkere selskaper med større geografisk nedslagsfelt. I Kristiansund har Bølgen Næringshage AS og Knudtzon Senteret AS fusjonert og dannet et nytt, sterkere selskap: Vindel AS. Selskapet har som mål at havområdene de omgir seg med skal bli til nye arbeidsplasser. På denne måten stimuleres næringslivet til å utnytte regionens fortrinn i den globale konkurransen.

2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Siva er, gjennom sin eiendoms- og innovasjonsvirksomhet, statens virkemiddel for tilretteleggende eierskap og utvikling av bedrifter og nærings- og kunnskapsmiljø i hele landet. Siva har et særlig ansvar for å fremme vekstkraften i distriktene.

Hovedmålet til Siva er å utløse lønnsom næringsutvikling i bedrifter og regionale nærings- og kunnskapsmiljø.

Selskapet skal gjennom sine eiendoms-investeringer senke barrierer for etablering der markedsmekanismer gjør dette spesielt krevende, også for større industrielle eiendomsprosjekt. Sivas innovasjonsaktiviteter skal tilrettelegge for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljø, og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk.

Innovasjonsaktivitetene finansieres gjennom tilskudd over statsbudsjettet. Eiendomsvirksomheten drives gjennom det heleide datterselskapet Siva Eiendom Holding AS (SEH). Den er selvfinansierende og har krav til økonomisk avkastning.

Sivakonsernet består av morselskapet Siva og 19 datterselskaper. I tillegg kommer eierskap i 71 tilknyttede selskaper, 2 felleskontrollerte virksomheter og 41 selskaper med mindre enn 20% eierandel. Sivas hovedkontor ligger i Trondheim.

2.1 Samfunnsansvar

Sivas samfunnsansvar er tett integrert i Sivas kjernevirksomhet. Siva forvalter offentlige midler med mål om å bidra til økt verdiskaping og sysselsetting i hele landet, med et særlig ansvar for distriktene.

Siva har eierskap i strategisk viktige innovasjons- og eiendomsselskaper. Disse utgjør et landsdekkende partnernetverk.

Siva skal være en ansvarlig og pålitelig samfunnsaktør som møter offentlige myndigheter, organisasjoner og andre samarbeidspartnere på en korrekt og åpen måte. Siva har sterke etiske retningslinjer og selskapets grunnverdier er: *Engasjement,*

åpenhet, handlekraft, humor og respekt.

Arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold

Sivas verdier, sammen med etiske retningslinjer danner grunnlaget for kulturen i Siva. I tillegg har Siva en HMS-policy som skal ivareta de ansattes rettigheter og behov.

Likestilling i Siva innebærer likeverd, like muligheter og rettigheter, tilgjengelighet og tilrettelegging både i forhold til kjønn, etnisitet og religion. Siva har som mål å være en arbeidsplass der det er full likestilling mellom kvinner og menn, og med lønns- og arbeidsvilkår som ikke diskriminerer.

Bekjempelse av korrupsjon

Siva tar avstand fra alle former for korrupsjon. Siva skal motvirke korrupsjon i samsvar med norsk lov og internasjonale avtaler. Siva arbeider aktivt med å forebygge uønsket adferd, og har etablert rutiner for å sette sine ansatte i stand til å håndtere vanskelige situasjoner. Siva har gjennomført etisk dilemmatrening med alle ansatte som har styreverv, og skal gjennomføre tilsvarende med alle ansatte i løpet av 2017.

Selskap som gjennom sine representanter har deltatt i eller tilbudt motytelser som er å anse som korrupsjon ovenfor Sivas ansatte eller Sivas underleverandører, skal så fremt det ikke er brudd med annen lovgivning, ikke ha anledning til å levere varer eller tjenester til Siva eller Sivas underleverandører de påfølgende 5 år.

Menneskerettigheter

Normer basert på menneskerettigheter finnes i internasjonale menneskerettighetsavtaler, som er anerkjent av Norge og således gjelder for Siva. Dette omfatter blant annet FNs menneskerettighetserklæring, standarder fra ILO, FNs Global Compact prinsipper og OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper. Siva aksepterer ingen form for diskriminering av egne ansatte, kunder eller samarbeidspartnere.

Ytre miljø

Selskapets påvirkning på det ytre klima og miljø skal baseres på prinsippet om langsiktig bærekraft. Siva arbeider kontinuerlig med å redusere energiforbruk i konsernets bygningsmasse. Siva ønsker å begrense tjenestereiser gjennom mer bruk av virtuelle møter, og har investert i utstyr for å tilrettelegge for dette.

2.2 Organisasjonen

Siva har i 2016 videreutviklet de organisatoriske endringene fra 2015.

Selskapet har i andre halvår gjennomført et større organisasjonsutviklingsprosjekt for å gjøre nødvendige tilpasninger til fremtidig behov vi ser. Prosjektet vil gå ut i 2018 og skal gi effekter som kompetansesammensetning mer i tråd med behovet i næringslivet, sømløse styringssystemer med stor grad av automatikk og prioritering av ressurser og tiltak basert på helhetlige effektanalyser av Sivas innsats.

De fire virksomhetsområdene i Siva skal med dette bidra til større måloppnåelse samlet sett for selskapet.

Siva har ved inngangen av 2017 41 ansatte.

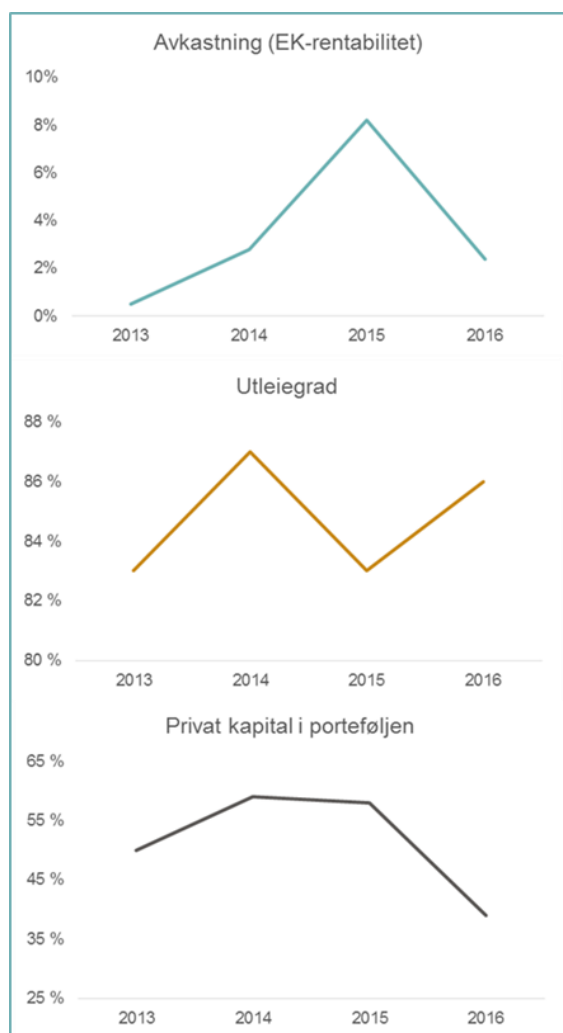
2.3 Presentasjon av utvalgte nøkkeltall

Siva vurderer sin måloppnåelse gjennom 2016 som god. Avkastning på egenkapital i eiendomsvirksomheten har vært positiv siden 2013, men avkastningskravet er ikke oppnådd, hovedsakelig på grunn av investeringer knyttet til solcelleindustrien.

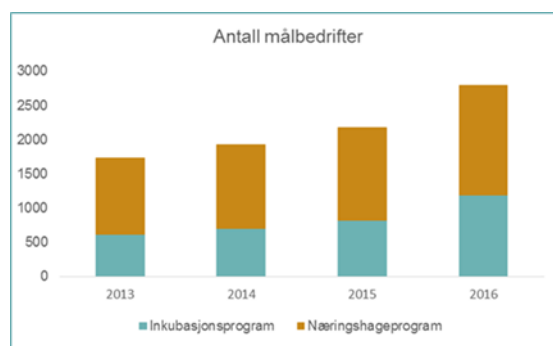
Næringshage- og Inkubasjonsprogrammet kan vise til en positiv utvikling i antall bedrifter inn under programmene, samtidig som at kundetilfredsundersøkelsen viser en positiv utvikling hos brukerne på nytten av å være tilknyttet en inkubator eller næringshage. Utleiegraden er i 2016 86 % (mål 85 %). Andelen privat kapital svinger med sammensetning av porteføljen (heleide vs deleide).

I den videre rapporten underbygges nøkkeltallene med utdypende analyser og vurderinger.

2.3.1 Eiendomsvirksomheten



2.3.2 Innovasjonsvirksomheten



2.4 Kommentarer til den finansielle stillingen

Konsernresultatet for Siva i 2016 viser et overskudd etter skatt og minoritetsinteresser på kr 80,5 millioner. Til sammenligning viste resultatet i 2015 et overskudd på kr 88,4 millioner. Konsernresultatet er sterkest påvirket av resultatet fra eiendomsvirksomheten (Siva Eiendom Holding AS) som ble på kr 112,1 millioner.

Leieinntektene fra eiendomsvirksomheten ble på kr 206,5 millioner. Utleiegraden er økt til 86% mot 83% fra foregående år.

Tilskudd fra departementene til bruk i innovasjonsaktiviteter og drift av Siva er tatt til inntekt i 2016-regnskapet med kr 200,1 millioner mot kr 157,9 millioner i 2015. Økningen skyldes en planlagt nedbygging av tidligere tildelte midler.

Driftskostnadene på konsernnivå ble på kr 379,8 millioner, økt fra kr 306,3 millioner i 2015. Driftsresultatet for konsernet viste en negativ utvikling gjennom et driftsresultat på kr 58,4 millioner mot kr 80,7 millioner i 2015. For morselskapet sees samme utvikling gjennom et driftsresultat på kr -1,4 millioner mot kr 5,1 millioner i 2015. Endringen skyldes i hovedsak økte lønns- og pensjonskostnader.

Lånesaldo på selskapets innlån fra statskassen er 700 MNOK som er uforandret fra forrige år. Rente- og provisjonskostnadene i tilknytning til statskasselånene er kr 26,4 MNOK. Reduksjonen fra forrige år skyldes lavere rentenivå ved refinansiering.

For at konsernet skal ha en balanse med tilstrekkelig soliditet for Sivas formål er det iverksatt arbeid fra selskapet og eier om å konvertere statskasselånene til egenkapital i løpet av 2018.

Konsernets balanseverdi er 2 944 millioner kroner mot 2 952 millioner i 2015. Prinsippendringer i 2016 har medført en liten justering av 2015-tall. Egenkapitalandelen har i 2016 blitt redusert fra 34 % til 32 %.

Total likviditetsbeholdning i konsernet ved utløpet av 2015 var kr 579 millioner. Likviditetsbeholdningen i Siva Eiendom Holding AS var ved utløpet av 2016 på kr 409 millioner. Øvrig likviditetsbeholdning er tilknyttet tidligere mottatte tilskudd, arbeidskapital og investeringsmidler tilknyttet innovasjonsvirksomheten. Regnskapet viser en nedbygging av tidligere mottatte tilskuddsmidler gjennom 2016 fra inngående saldo på kr 123,1 millioner til en utgående saldo på kr 93,7 millioner. Siva har iverksatt og planlagt aktiviteter som gjennom 2017 vil føre til en videre nedbygging av midlene til kr 62 millioner ved utgangen av 2017.

Det er ved utgangen av 2016 ingen gjeldsbelastning knyttet til innovasjonsområdet.

De samlede investeringene i tilknytning til innovasjon er per 2016 på kr 186 millioner. Inndekning er skjedd gjennom tillatt bruk av investeringsmidler i næringshage- og industriinkubatorprogrammet, gjennom tilførsel av kapital i årene 2005-2007 til gjeldsreduksjon på området (kr 150 millioner), og ved bruk av utbyttemidler og tilført likviditet gjennom salg og avhendelse av selskaper.

3. Eiendomsvirksomheten

3.1 Hovedkonklusjoner

Samlet sett vurderes måloppnåelsen for eiendomsvirksomheten som god i forhold til samfunnsoppdraget:

- (1) Avkastning på egenkapital har vært positiv siden 2013, men kravet er ikke oppnådd hovedsakelig pga investeringer knyttet til solcelleindustrien.
- (2) Omsetningsveksten i bedriftene som leier lokaler hos Siva viser at leietakerne skaper verdier for samfunnet.
- (3) Andelen av investeringskapitalen som kommer fra private investorer viser at Siva evner å utløse privat kapital. Nedgangen i andel privat kapital skyldes blant annet at Siva har større/flere investeringer der vi ikke har med partnere

Porteføljen har god spredning i risiko i forhold til type eiendom, geografi og leietakere som er spredt på ulike bransjer. Investeringer gjort i løpet av året er i tråd med Sivas strategi og bidrar til å ivareta Sivas verdier.

Gjennom året har Siva hatt sterk fokus på effektivisering og profesjonalisering av eiendomsvirksomheten. Verktøy for vurdering av nye investeringer er videreutviklet ut fra Sivas kriterier med hensyn til prosjektenes egenart, Sivas strategi og samfunnsøkonomisk effekt. Det er økt fokus på god og effektiv

eiendomsforvaltning og salg av eiendom for å frigjøre kapital til nye investeringer. Salg av eiendom i 2016 har frigjort betydelig kapital, og det arbeides kontinuerlig med nye investeringer.

Det er imidlertid stor usikkerhet i forhold til fremtidig salg da det i liten grad finnes et fungerende eiendomsmarked der Siva har investert. For å kunne svare til økte forventninger i årene fremover i forhold til nye investeringer er det behov for en vurdering av selskapets fremtidige kapitalstruktur. Prosessen for å få konvertert statskasselån til egenkapital er igangsatt av selskapets ledelse og styre.

3.2 Målsetting og beskrivelse av eiendomsvirksomheten i Siva

Målsettingen for Sivas eiendomsvirksomhet er angitt i selskapets delmål 1: «Gjennom sine eiendomsinvesteringer skal Siva senke barrierer for etablering der markedsmekanismer gjør dette spesielt krevende, også for større industrielle prosjekt.»

Sivas eiendomsvirksomhet innbefatter i dag følgende arbeidsområder:

- Investering i ny eiendom, utbygging eller kjøp av eksisterende bygg/aksjer

- Forvaltning, drift og vedlikehold av eiendommer
- Leietagertilpasninger
- Eierskap i eiendomsselskaper
- Spesialoppdrag, Koksa Eiendom AS

En viktig rolle for Siva er å bidra med kompetanse i tillegg til kapital, som øker prosjektenes godhet, både økonomisk og som en del av samfunnsoppdraget. Siva har utviklet et verktøy som benyttes i prosjektutviklingen og til utvelgelse av prosjekter for investering.

Av spesielle oppdrag eller forventninger i oppdragsbrevet for 2016 nevnes særskilt oppdraget med forvaltningen av Koksa Eiendom AS. Siva har gjennom året fulgt opp sitt oppdrag med håndtering av statens engasjement i Koksa Eiendom AS i tråd med fornyet mandat gitt i brev fra NFD av 23.5.16. I løpet av 2016 er all eiendom i selskapet solgt og det arbeides med å avvikle restselskapet. Det forventes at utbetaling av utbytte i forbindelse med salg vil være klart i løpet av første halvdel av 2017.

Sivas eiendomsvirksomhet har fire målsettinger i 2016:

- Gjennomføre nye eiendomsinvesteringer for totalt 200 MNOK
- Frigjøre investeringskapital gjennom å selge minimum fire bygg eller selskap
- God og kostnadseffektiv forvaltning for å ivareta verdier
- Effektivisere og profesjonalisere forvaltning av eiendomsporteføljen

Samlet har Siva i 2016 gjennomført nye investeringer for 180,5 MNOK. I tillegg kommer ombygginger og andre mindre

investeringer i eksisterende eiendom. Videre er det gjennomført til sammen 12 salg av eiendommer og eierandeler i eiendomsselskap for til sammen 117 MNOK.

Omsetningsvekst hos leietakere i enbrugerbygg (utgjør ca 17 % av total leietakermasse) har vært 13 % siste 5 år (53 % foregående år) og 3 % isolert sett i 2015 (35 % foregående år). Da tallene inkluderer kun en mindre andel av Sivas totale leietakermasse vil endringer hos enkeltleietakere medføre store utslag på måltallet.

Avkastningen på eiendomsinvesteringene i 2016 var 2,4 % (EK-rentabilitet) og utleiegraden har økt fra 83 % i 2015 til 86 % i 2016. Målsetting er minimum 85 %.

Privat kapital utgjør 39 % av den totale kapitalen i Sivas eiendomsportefølje. Andelen er 57 % hvis man tar utgangspunkt i selskap med medeiere.

Avkastningskravet har ikke vært oppfylt siden 2011. Dette skyldes fortsatt hovedsakelig investeringer knyttet til solcelleindustrien. Omsetningsveksten i bedriftene som leier lokaler hos Siva viser at leietakerne skaper verdier for samfunnet. Andelen av investeringskapitalen som kommer fra private investorer viser at Siva evner å utløse privat kapital.

Salg av utleid eiendom medfører på kort sikt reduserte driftsinntekter, og det er avgjørende at det gjøres nye investeringer fremover som tilfører virksomheten likviditet.



I november 2016 investerte Siva 37 millioner i etablering av et testsenter for bioteknologi i Risavika i Sola kommune i Rogaland. Senteret skal brukes til å utvikle fermenteringsteknologi som gjør avfall fra hav og landbruk om til mat fôr og fornybare råvarer.

– Anlegget blir et verdifullt tilskudd til den industrielle infrastrukturen i Norge. Her legges det til rette for etablering av ny industri i en sektor der Norge har gode konkurransefortrinn. Etableringen er resultatet av et tett og godt samarbeid med IRIS som initiativtaker og Shell som eier av anlegget, sier Lise Bartnes Aalberg, eiendomsdirektør i Siva.

3.3 Styringsindikatorer

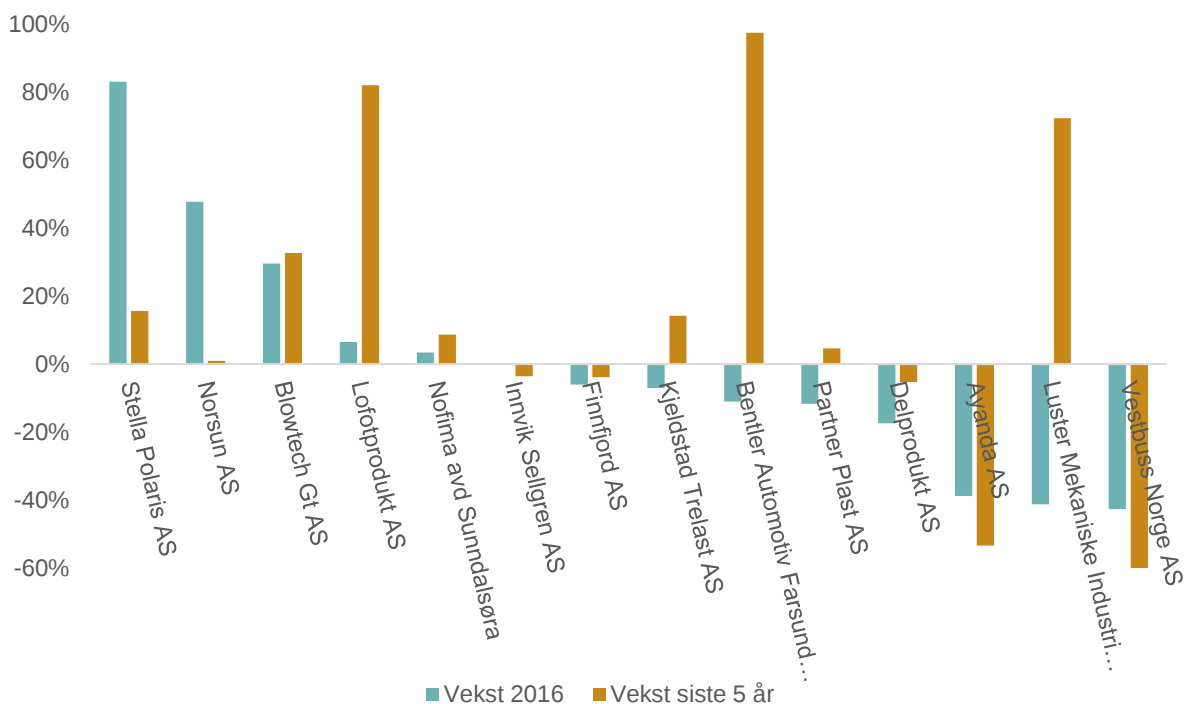
Styringsindikatorene består av to effektindikatorer (omsetningsvekst hos leietakerne og avkastning på eiendomsinvesteringene), og to resultatindikatorer (utleiegrad og medinvestorbarometer).

3.3.1 Omsetningsvekst hos leietakerne

Figuren under viser vekst i omsetning siste 5 år (2011-2015) for bedriftene som er lokalisert i enbrukerbygg som er realisert gjennom Sivas medvirkning. For 2016 omfatter dette 14 leietakere. Gjennomsnittlig omsetningsvekst for disse bedriftene siste 5 år er 13%, og gjennomsnittlig vekst siste år er 3%. Bentler Automotive Farsund AS

(leietaker i Siva Lista Eiendom AS) hadde størst omsetningsvekst over de siste 5 år (97%), mens Stella Polaris AS (leietaker i Siva Industrianlegg AS) hadde størst omsetningsvekst siste år (83%). Av disse 14 leietakerne har 5 hatt en gjennomsnittlig omsetningsnedgang de siste 5 år, hvor Vestbuss Norge AS (leietaker i Visnes Industripark AS) har hatt størst gjennomsnittlig omsetningsnedgang de siste 5 år (-60%). Bedriftene som omfattes av denne målingen utgjør 17 % av porteføljens samlede leietakermasse målt i andel av totalareal. Oversikten viser stor variasjon i omsetningsvekst blant disse leietakerne, og ettersom de representerer mange ulike bransjer vil det være svært ulike årsaker til utviklingen i den enkelte virksomhet.

Figur 1: Omsetningsvekst leietakere

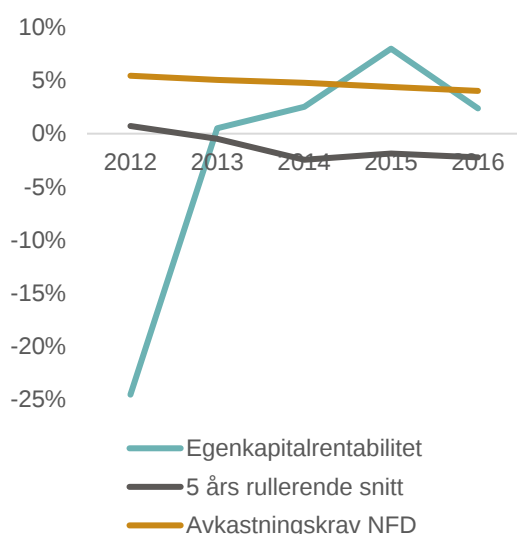


Omsetning er definert som sum driftsinntekter og tallene er hentet fra proff.no, tall for 2016 er på rapporteringstidspunktet ikke klare. Omsetningstall måles i kroner, mens vekst måles i prosentvis årlig vekst. Leietakere i enbrukerbygg som er en del av en industri-/næringsparker er ikke medtatt.

3.3.2 Avkastning på eiendomsinvesteringene

Siva skal bidra til å senke barrierer og motvirke markedsimperfeksjoner for etablering, men samtidig drive på markedsmessige betingelser. Avkastning på eiendomsinvesteringene skal være markedsmessige og måles opp mot avkastningskravet satt av eier.

Figur 2: Avkastning



Avkastningen måles som Siva Eiendom Holdings egenkapitalrentabilitet før skatt (eksklusiv Koksa Eiendom AS). Det forventes at avkastningen minimum skal tilsvare 5 års rullerende snitt av 10-års statsobligasjonsrente, med et risikopåslag på 2,0%.

Årets avkastningsberegning viser snittavkastning på -2,2 prosent, sammenlignet med kravet på 4 prosent. Det negative avviket påvirkes i stor grad av store nedskrivninger av eiendomsverdier i 2012 grunnet utfordringer i solcelleindustrien. Det forelå ikke grunnlag for reversering av nedskrivningene i 2016. Avkastningen de fire siste årene er positiv.

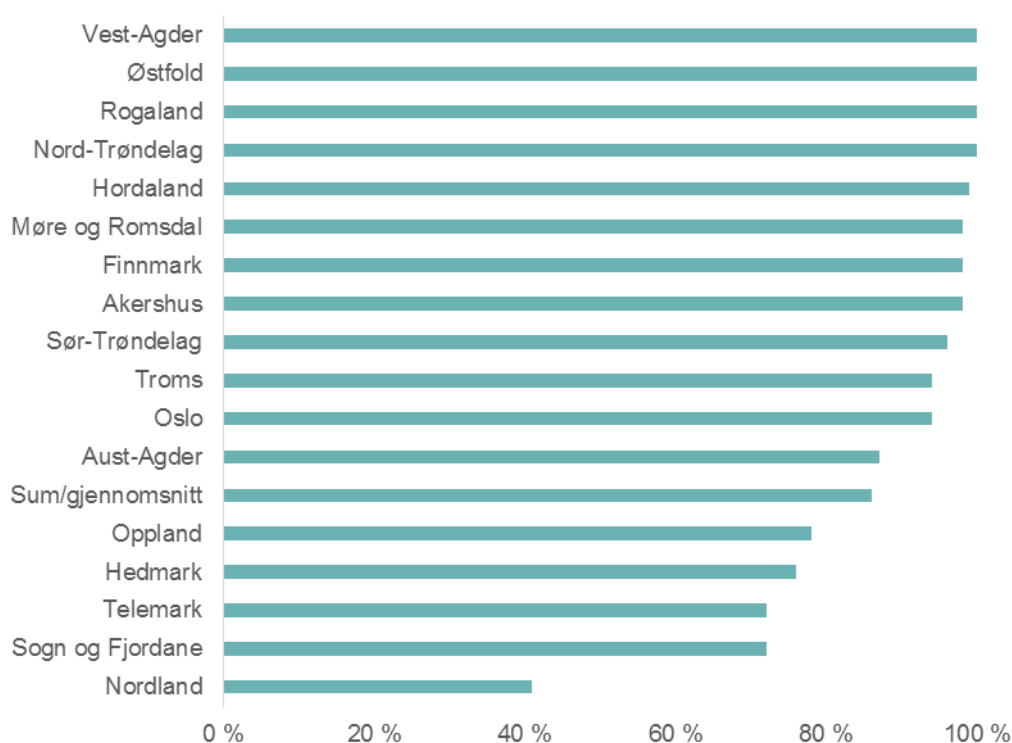
Det foreligger betydelige merverdier i eiendomsporteføljen utover bokført verdi per 31.12.2016. Denne verdistigningen blir ikke hensyntatt i målingen av avkastningen.

Det er en nedgang i den årlige egenkapitalrentabiliteten i 2016 på 5,6 %-poeng sammenlignet med 2015. 2015 var et godt år der flere salg bidro med positiv regnskapsmessig effekt.

3.3.3 Utleiegrad

Utleiegrad er målt som porteføljens samlede antall kvm som er utleid og viser at utleiegraden i Sivas eiendomsportefølje er økt fra 83% i 2015, til 86% i 2016. Utleiegraden i porteføljen over de siste årene har vært relativt stabil. Sivas overordnede målsetting er en utleiegrad på 85%. Figur 3 viser utleiegrad fordelt på fylker hvor Nordland har lavest utleiegrad med 41%. Dette skyldes ledig areal i Narvik etter avvikling av solcelleindustrien. Det er også relativt lav utleiegrad i Sogn- og Fjordane og Telemark, med ledige bygg både i Årdal, Høyanger og på Herøya. Porteføljen med industrieiendom har lavest utleiegrad. Utleiegraden er redusert fra 83% i 2015 til 76% i 2016. Dette skyldes salg av utleid eiendom samtidig som det fortsatt er ledige bygg i Narvik, Høyanger og Årdal. Utleiegraden i den resterende del av porteføljen er økt fra 83% i 2015 til 92% i 2016. Dette skyldes at flere av de nyoppførte byggene, som ved ferdigstillelse ikke var fullt utleid, nå begynner å fylles helt opp. Det er ikke bygg i porteføljen som det betales leie for men som likevel ikke er i bruk. Rapportert utleiegrad gir dermed et riktig bilde på i hvilken grad det drives næringsvirksomhet i Sivas eiendommer.

Figur 3: Utleiegrad geografi



Utleiegrad i 2016 fordelt på fylker

3.3.4 Medinvestorbarometeret
Siva har i 2016 ikke gjort nye investeringer sammen med andre investorer. Siva hadde i 2016 totalt 80 medinvestorer i eiendomsporteføljen fordelt på 25 selskap. Medinvestorene er knyttet til selskaper som nå er i ordinær driftsfase, mens undersøkelsen rettes mot organisering og gjennomføring av nye investeringer. Det anses ikke som hensiktsmessig å foreta ny spørreundersøkelse rettet mot disse medinvestorene da det ikke vil gi relevant informasjon. Det er derfor ikke foretatt noen ny undersøkelse rettet mot medinvestorer for 2016. I 2015 gjennomførte NTNU en undersøkelse blant de nye medinvestorene som konkluderte med at Sivas investeringer er utløsende og ikke fortrenger privat kapital, og at Siva i stor grad tilfører kompetanse i prosjektene som ellers ville manglet. Tilsvarende konklusjon ble gjort

i årsrapport for 2014, da basert på undersøkelse foretatt av Menon som en del av evalueringen av Sivas eiendomsvirksomhet.

3.4 Redegjørelse for ressursbruk

Sivas eiendomsvirksomhet er organisert under Siva Eiendom Holding AS (SEH) og ressursbruken er angitt i regnskap og årsberetning for 2016. Det er etablert en forvaltningsavtale mellom Siva og SEH slik at Sivas kostnader forbundet med eiendomsvirksomheten dekkes av SEH.

Siva har størst ressursbruk knyttet til de eiendomsselskapene som forvaltes av Siva og til utvikling av nye eiendomsinvesteringer. Ressursbruk knyttet til forvaltning av øvrige selskaper skjer gjennom styrerepresentasjon og eieroppfølging. Siva er representert i styrene i alle eiendomsselskapene. Eierskapet i Koksa Eiendom AS er fulgt opp gjennom representasjon i selskapets styre. Styrets arbeid i 2016 har vært preget av krevende prosesser rundt salg av selskapets eiendeler. Det har i 2016 vært avholdt 8 styremøter samt 4 generalforsamlinger i selskapet.

Formålet med porteføljeanalysen er å gi et mer utfyllende bilde av status for og utviklingen i selskapet. Innledningsvis redegjøres det for investeringer og salg gjennomført i 2016 og en status for eiendomsvirksomheten som helhet, etterfulgt av en kvantitativ vurdering av porteføljen i henhold til krav i MRS-systemet.

3.5.1 Investeringer i 2016

Siva har samlet investert 180,5 MNOK i eiendomsporteføljen i 2016. Den største delen av dette knytter seg kapitalforhøyelse i Herøya Næringspark AS som har kjøpt bygg for utleie til Elkem Solar AS. Videre har Siva kjøpt ut Kjeller Innovasjon AS sin aksjepost i Siva kjeller Eiendom AS og gjennom en emisjon styrket selskapet Lofoten Utvikling AS. Siva har kjøpt bygg i Risavika (Sola kommune) for etablering av test- og pilotanlegg utleid til IRIS Forskningsinvest AS, og oppført nytt bygg i Åndalsnes for Partner Plast AS. Følgende investeringer er gjort i 2016.

3.5 Porteføljeanalyse

Tabell 1: Investeringer 2016

Investering	Selskap	Investering i MNOK
Kapitalforhøyelse/erwerb av bygg	Herøya Næringspark AS	100,0
Kjøp av aksjer	Siva Kjeller Eiendom AS	5,6
Emisjon	Lofoten Utvikling AS	7,8
Kjøp av bygg Risavika	Siva Industrianlegg AS	37,9
Oppføring av bygg	Siva Åndalsnes Eiendom AS	29,2
Sum		180,5

3.5.2 Salg i 2016

Siva har i 2016 solgt 7 bygg og 1 tomt samt eierandeler i 4 eiendomsselskaper for en samlet pris på 117 MNOK. Salgene har samlet frigjort 109 MNOK i kapital (Kontantstrøm ved salg fratrasket eventuell innfrielse av tilhørende lån).

3.5.3 Status porteføljen

Totalt har Siva gjennom Siva Eiendom Holding AS ved årsskiftet eierskap i 37 eiendomsselskaper hvorav 12 selskaper er heleide, 4 selskaper hvor Siva eier mer enn 50% og 21 selskaper hvor Siva eier mindre enn 50 %.

Eiendomsporteføljen består av 116 bygg på til sammen 553 000 m² og 685 leietakere.

Investeringer gjort i 2016 har tilført porteføljen 23 500 m² i nytt areal, mens høy salgsaktivitet har medført at porteføljen i 2016 totalt sett er redusert med 77 000 m², salget av eierandel i Siva Namsos Eiendom alene utgjør en reduksjon på 79 405 m².

Siva har i 2016 mottatt 28 henvendelser om mulige eiendomsinvesteringer med

totalt investerings-behov på ca.4mrd NOK. Av disse har Siva bearbeidet 20 av henvendelsene. Bearbeiding og utvikling av eiendom er lange prosesser og går ofte over flere år. Ved utgangen av 2016 var 10 prosjekter under bearbeiding med tanke på investering.

Siva har i de siste årene fått en større andel av eiendomsverdier i kunnskaps- og forskningssentre i større byer. Investeringene i kunnskaps- og forskningssentre er relativt store og er ment å være langsiktige (sen exit). Investeringer i katapultsentre vil også måtte påregnes å være langsiktige, med liten eller ingen exit-mulighet. Dette binder opp en større del av Sivas samlede kapitalbase. Samtidig er Sivas tilgang på fremmedkapital begrenset gjennom den økte risikoen industrispesifikk eiendomsmasse pålegger porteføljen. Dersom Siva i tiden fremover fortsatt skal være med å utvikle nye eiendommer er man derfor nødt til enten å selge industrieiendommer eller å få tilført ny egenkapital.

Tabell 2: Salg 2016

Selskap	Solgt	Kjøper
Siva Selbu Eiendom AS	Bygg i Snåsa	Øverbygg Norge AS (leietaker)
Siva Industrianlegg AS	Bygg i Kautokeino	Duodjeinstituhtta (leietaker)
Siva Industrianlegg AS	Bygg på Stranda	Tind Spekevare AS (leietaker)
Siva Industrianlegg AS	Bygg i Skogn	Retura IR AS (leietaker)
Siva Industrianlegg AS	Bygg i Fauske	Dahl-Bygg AS (leietaker)
Siva Kongsvinger Eiendom AS	Bygg i Kongsvinger	Kongevegen 88 AS
Siva Kongsvinger Eiendom AS	Tomt på Kongsvinger	Wictek Eiendom AS (leietaker)
Siva Næringspark Murmansk AS	Bygg i Murmansk	"ARK" Ltd.
Siva Magnor Eiendom AS	Sivas aksjepost (34%)	Sapa Profiler Magnor AS (leietaker)
Sagabygget AS	Sivas aksjepost (76%)	Instrumenttjenesten AS (medeier)
Marinehuset AS	Sivas aksjepost (60,1%)	Nordheim Holding AS
Siva Namsos Eiendom AS	Sivas aksjepost (50%)	Jaras Eiendom AS (medeier)

3.5.4 Mobilisering av privat kapital

Andelen av privat kapital i de investeringene Siva går inn i angir i hvilken grad Sivas investeringsaktivitet er utløsende for privat kapital. Likeledes søker Siva å trekke seg ut av investeringer når privat kapital kan investere til akseptable betingelser. Ved slikt salg mobiliseres også privat kapital, og gjør Siva i stand til å investere i nye prosjekter der behovet er større.

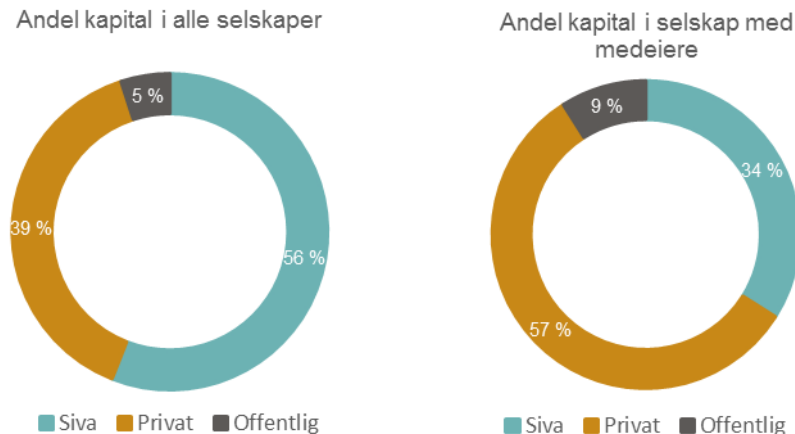
Totalt sett utgjør andelen annen kapital i porteføljen 44 % hvor 39 % er privat kapital og 5 % annen offentlig kapital. Dette innbefatter alle selskaper, også de som er heleid av Siva. I de selskapene hvor Siva har investert sammen med andre utgjør annen kapital 66 % hvor 57 % er privat og 9 % offentlig kapital.

For hele porteføljen sett under ett har hver krone fra Siva utløst kr 0,80 annen kapital hvorav kr 0,70 er privat og kr 0,10 er offentlig kapital. Hvis man ser på andelen privat kapital i de selskapene hvor Siva har investert sammen med andre, har hver krone fra Siva utløst kr 2,00 i annen kapital hvorav kr 0,27 er offentlig og 1,73 kr er privat kapital.

Mobilisering av privat kapital til eiendomsinvesteringer skjer i størst grad knyttet til investeringer i innovasjonsbygg/kontorbygg og i liten eller ingen grad knyttet til industrieiendom.

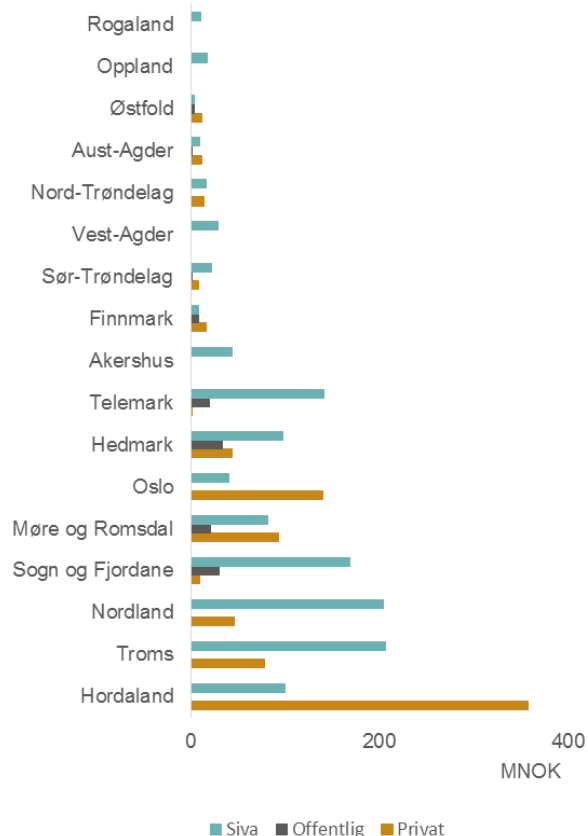
Når Siva investerer i industrieiendom mobiliseres i stor grad den private kapitalen til tunge investeringer knyttet til driften av virksomheten.

Figur 4: Mobilisering av privat kapital



Figuren viser andelen av kapital tilført fra Siva, andre offentlige kilder og privat kapital. Datamaterialet er basert på historisk kostpris på aksjer for alle eiendomsselskapene, både heleid og deleid av Siva, sammenlignet med de selskapene hvor Siva har medinvestorer. Oversikten er eksklusive Koksa Eiendom AS og investeringer i utlandet.

Figur 5: Investeringer per fylke



Figuren viser totale investeringer i hele porteføljen fordelt på type kapital og geografi. Oversikten er eksklusiv Koksa Eiendom AS og investeringer gjort i utlandet. Investeringer er målt i historisk kostpris på aksjer.

Den største andelen privat kapital er mobilisert i Hordaland knyttet til Marineholmen Forskningspark AS. Oslo og Hordaland er de fylkene med størst andel av privat kapital i investeringene hvor investering i Oslo er knyttet til Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark AS.

Største medinvestor er GC Rieber Eiendom AS som har investert 295 MNOK i Marineholmen Forskningspark AS i Bergen. Nest største medinvestor er Utstillingsplassen Eiendom AS som totalt har investert 168 MNOK i selskapene Halden Utvikling AS, Storhamargata Eiendom AS, Stortorget 1 AS og Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark AS. Tredje største medinvestor er OBOS Forretningsbygg AS som har investert 49 MNOK i Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark. OBOS Forretningsbygg er også medeier i Utstillingsplassen Eiendom AS.

Mobilisering av annen kapital til eiendomsinvesteringene kan sies i det alt vesentlige å ha geografisk tilhørighet i den region det investeres i.

3.5.5 Mobilisering av privat kapital gjennom salg

Siva har i 2016 solgt bygg og eierandeler for 117 MNOK. Salg av eiendom er i det alt vesentlige gjort til leietaker og eierandeler i selskaper er solgt til medeiere.

Tabell 3: Geografisk fordeling av kapital mobilisert ved salg

Fylke	Andel av salg i %
Akershus	12,7 %
Finnmark	3,6 %
Hedmark	9,9 %
Møre- og Romsdal	3,4 %
Nordland	8,0 %
Nord-Trøndelag	62,3 %

3.5.6 Risiko

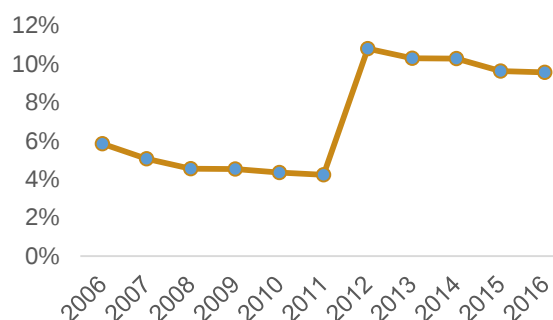
Siva skal gå inn i samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekt der andre normalt ikke ville investert, og således påta seg en større risiko enn andre eiendomsaktører. Enbruger industribygg anses for å være av høyest risiko, og leieinntekter fra denne typen bygg utgjør for 2016 39,9 % av totale leieinntekter, sammenlignet med 46,2 % i 2015. Endringen medfører redusert risiko og skyldes i hovedsak salg av enbruger industribygg i 2016.

Investeringer i 2016 medfører relativt sett høy risiko, da først og fremst ved at Siva har større eksponering på Herøya gjennom Herøya Næringspark AS samt investeringer i enbruger industribygg i Åndalsnes og test- og pilotanlegg i Sola.

Salg gjennomført i 2016 omfatter i stor grad salg av enbrugerbygg med relativt sett høy risiko. Samlet sett vurderes endringer i porteføljen i 2016 ikke å ha medført økt risiko for Siva.

Sivas evne til å ta del i større industriprosjekter begrenses i selskapets evne til å håndtere risiko. I Sivas investeringspolicy søkes det å redusere risikoen ved å kontrollere graden av eksponering i enkeltprosjekt og i en enkelt bransje, ved at investert egenkapital i et enkelt prosjekt ikke skal overstige 10% av Sivas samlede investering, og at leieinntekten fra en bestemt bransje ikke skal overstige 10% av Sivas samlede leieinntekter. Dette er retningsgivende for hvor store prosjekter Siva kan engasjere seg i og vil for 2016 innebære at Siva ikke kan investere mer enn 150 MNOK i et enkelt prosjekt, og/ eller at leieinntekten fra et enkelt prosjekt ikke skal utgjøre mer enn 20 MNOK.

Figur 6 Standardavvik



Risikospredning i eiendomsporteføljen skal måles med variansen i porteføljens avkastning over tid. Figur 6 viser utviklingen i standardavviket i perioden. Standardavviket over de siste 10 år er 9,56 %. Den betydelige negative avkastningen i 2012 øker målt risiko for perioden i stor grad.

Utviklingen viser at porteføljens risiko har vært marginalt fallende de siste 4 år. Flere av avhendingene i 2016 har vært eldre industribygg som det er ansett å være forbundet større risiko med ettersom usikkerheten knyttet til eiendommens markedsverdi/ annenhåndsverdi er større. Samtidig er også det vesentligste av nyinvesteringer i industribygg i tråd med Sivas strategi.

3.5.7 Andel industrielle prosjekter

SIVA går inn i eiendomsprosjekter, både for enkelt-industribedrifter og for industrimiljøer og kunnskaps- og forskningsparker.

Av den total eiendomsmasse på 553 000 m², utgjør andelen industri-/produksjonsbygg 43%, næringsbygg 8% og kontorbygg (innovasjonsbygg) 49%. Sammenlignet med tidligere år er andelen kontorbygg øket, mens næringsbygg er tilsvarende redusert. Endringene skyldes salgs- og investeringsaktivitet i tråd med Siva strategi med satsing på ny industri og tilrettelegging for sterke regionale arenaer for forskning og kommersialisering av ideer fra næringslivet.

Tabell 4: Fordeling eiendomsmasse på type bygg

Type bygg	2014	2015	2016
Industri/produksjon	41%	47%	43%
Næringsbygg	21%	14%	8%
Innovasjonsbygg (Kontor)	38%	39%	49%

3.5.8 Fordeling på næring

Tabell 5 viser hvordan leieareal er fordelt på hovednæringer i henhold til norsk standard for næringskoder.

Tabell 5: Fordeling på næring

Næring	Leieareal
Bygg- og anleggsvirksomhet	1 433
Varehandel, reparasjon av motorvogner	2 188
Informasjon og kommunikasjon	8 460
Omsetning og drift av fast eiendom	4 624
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	105 828
Forretningsmessig tjenesteyting	10 102
Offentlig administrasjon av forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	10 811
Undervisning	8 919
Helse- og sosialtjenester	3 307
Annet	2505
Industri	316 925

Tabell 6 viser hvordan leietakere innenfor hovednæring industri fordeler seg på ulike bransjer:

Tabell 6: Fordeling bransjer

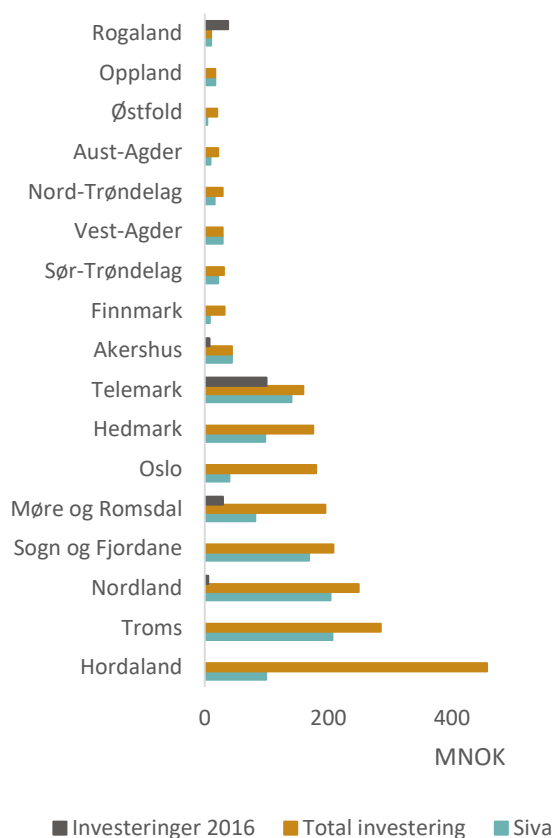
Industri - bransjer	Leieareal
Mekanisk	208 173
Reiseliv	9 939
Marin	30 173
Maritim	14 485
Næringsmiddel	17 166
Olje/gass	910
Helse	34 106
Bioteknologi	1 976

3.5.9 Geografi

Figur 7 viser geografisk spredning på porteføljen målt i historisk kostpris på aksjer eksklusive Koksa Eiendom og investeringer i utlandet. Siva eier eiendom i 17 fylker, og figuren nedenfor viser at Siva har størst engasjement i Troms, Nordland, Sogn- og Fjordane og Telemark. Dette er basert på historisk kostpris på Sivas aksjepost. De største

engasjementene i de tre nevnte fylker er hhv. Siva Tromsø Eiendom AS (Siva Innovasjonssenter Tromsø), Siva Narvik Eiendom AS (bygg for REC i Narvik), Sivafjorden Eiendom AS (bygg i Årdal og Høyanger) og Herøya Næringspark AS.

Figur 7: Geografisk spredning portefølje



3.5.10 Prosjektstørrelse

Tabell 7 viser fordelingen av porteføljen på større og mindre eiendomsprosjekter målt i historisk kostpris for selskapets aksjer. Videre fremgår Sivas investeringer i disse selskapene og gjennomsnittlig eierandel fra Siva.

Av de største investeringene kan nevnes Marineholmen Forskningspark AS i Bergen, Siva Narvik Eiendom AS (bygg for solcelleindustrien i Narvik), Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark AS, Stortorget 1 AS (Kystens Hus) i Tromsø og Norsk Maritimt Kompetansesenter i Ålesund.

Oversikten viser stor variasjon i størrelse på prosjekter, men med hovedtyngden av investeringene i prosjekter med aksjekapital mindre enn 50 MNOK.

Tabell 7: Prosjektstørrelse

Total investering (historisk kostpris aksjer)	Antall selskap	Sum Siva investering	Gj.snitt eierskap Siva
0-10 MNOK	6	11 MNOK	51 %
10-50 MNOK	17	266 MNOK	63 %
50-100 MNOK	5	172 MNOK	70 %
> 100 MNOK	8	783 MNOK	63 %
>1000 MNOK (Koksa Eiendom AS)	1	397 MNOK	37 %
SUM/Gjennomsnitt	37	1 629 MNOK	62 %

3.6 Vurdering av indikatorene for eiendomsvirksomheten

Avkastning på eiendomsinvesteringene og utleiegrad vurderes som gode indikatorer på om virksomheten drives godt. Det mangler indikatorer for hvordan Siva evner å utløse nye prosjekter i tråd med målsettingen. Videre gjøres det følgende vurdering av indikatorene i MRS-systemet:

Omsetningsvekst hos leietakerne: En svakhet ved denne indikatoren er at enkelte av leietakerne er store selskaper som har virksomhet på flere steder og det er tidkrevende å skaffe relevante omsetningstall spesifisert for det aktuelle Siva-bygget. Videre utgjør leietakere i enbrugerbygg 17% av leietakermassen i den totale eiendomsporteføljen til Siva, og vil slik sett ikke gi et helhetlig bilde på utviklingen hos Sivas leietakere totalt sett.

Avkastning: Metode for beregning av avkastning innebærer at normale svingninger i eiendomsverdiene ikke fullt ut reflekteres i den årlige rapporterte avkastningen. Verdiene som legges til

grunn for avkastnings-beregningen er bokførte verdier, som avviker betydelig fra virkelige verdier. Verdiendringer påvirker i dag avkastningen kun gjennom løpende avskrivninger og nedskrivninger, reversering av tidligere nedskrivninger, samt gevinst/tap det året realisasjon gjennomføres.

Medinvestorbarometer: En svakhet ved denne indikatoren er at det gjennomgående er få medinvestorer i hvert prosjekt og antall nye prosjekter hvert år er begrenset, noe som gjør det vanskelig å ivareta anonymitet for respondentene og svarene vil kunne ha liten nytteverdi. For å få et visst volum på antall respondenter er det ønskelig å gjennomføre spørreundersøkelser samlet for flere prosjekter.

Mobilisering av privat kapital: Det er krevende å påvise hvor den private kapitalen kommer fra ettersom mange selskaper har flere eiere som har ulik geografisk tilhørighet.

4. Innovasjonsvirksomheten

4.1 Hovedkonklusjoner

Sivas måloppnåelse i 2016 vurderes å være god. I tillegg til intern profesjonalisering og utviklingsarbeid på blant annet eierskap, program og ny ordning, Norsk Katapult, har selskapet gjennom sitt arbeid oppnådd følgende effekter:

- (1) Både inkubator- og næringshagelederne gir gjennom kundetilfredshetsundersøkelsen tilbakemelding om økt tilfredshet med samarbeidet med ansatte i Siva.
- (2) Siva har med aktivt eierskap bidratt til koordinering av aktører med like målsettinger i alle regioner, utløst privat kapital og engasjement rettet mot infrastrukturen for næringsutvikling
- (3) Antall bedrifter i inkubatorer og næringshager har økt vesentlig i perioden 2013-2016
- (4) Differensieringsmodellen for tilskuddsmidler til inkubatorer og næringshager, som ble innført i 2016, ser ut til å ha ønsket effekt

4.2 Målsetting og overordnet beskrivelse av innovasjonsvirksomheten i Siva

Målsettingen for Sivas innovasjonsvirksomhet er angitt i selskapets delmål 2: «Sivas innovasjonsaktiviteter skal tilrettelegge for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljøer, og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk.»

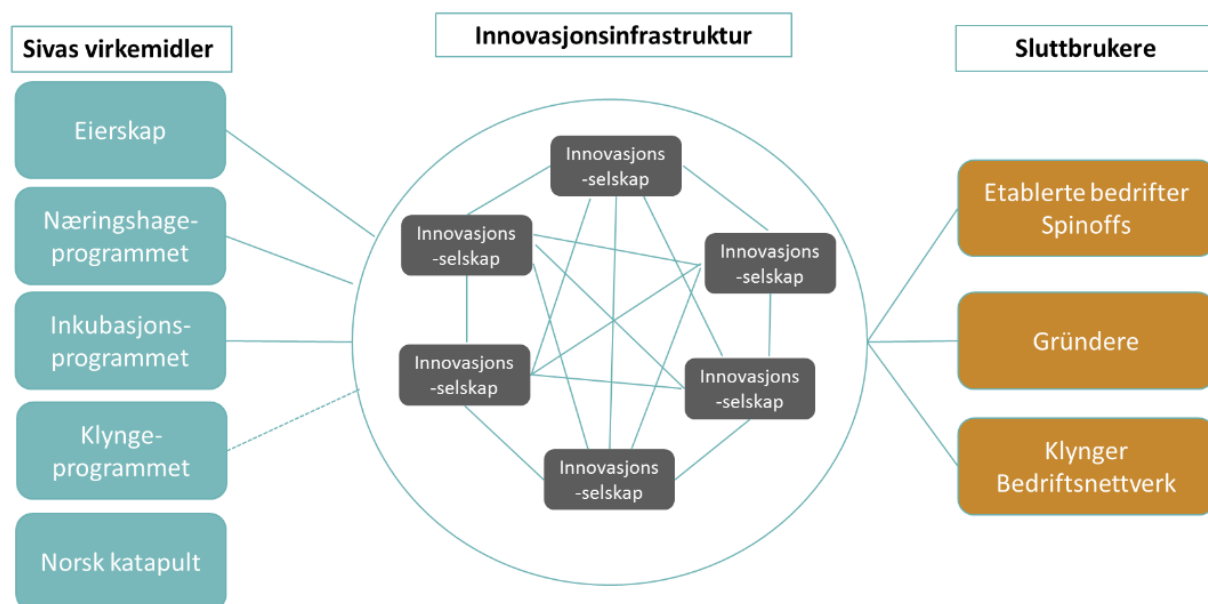
Sivas innovasjonsvirksomhet innbefatter i dag følgende arbeidsområder:

- Eierskap i innovasjonsselskaper
- Forvaltning og utvikling av inkubasjons- og næringshageprogrammene
- Klyngeprogrammet
- Utvikling og etablering av Norsk katapult
- Arbeid i regionale partnerskap

En viktig rolle for Siva er å bidra til økt kompetanse om innovasjon og forretningsutvikling og utvikle beste praksis og effektive verktøy for innovasjonsselskapenes arbeid med utvikling av bedrifter. Sentralt i dette arbeidet står tett oppfølging av de enkelte innovasjonsselskapene samt utvikling av samarbeidsarenaer og nettverk regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Figur 8 på neste side illustrerer at Sivas virkemidler er indirekte og rettet mot innovasjonsinfrastrukturen. Den operative innovasjonsstøtten og forretningsutviklingstjenestene til bedriftene leveres av den regionale innovasjonsstrukturen.

Figur 8: Illustrasjon av Sivas virkemidler



Sivas *eierskap* i innovasjonsselskapene har som mål å styrke den oppbygde organisatoriske infrastrukturen for innovasjon og bidra til økt kvalitet og gjennomføringsevne i ulike tjenesteleveranser til etablerere og eksisterende næringsliv. Siva har ved utgangen av 2016 eierskap i 84 innovasjonsselskap fordelt over hele landet. Siva utøver et aktivt eierskap, i første rekke gjennom styrerepresentasjon, generalforsamlinger og eiermøter. For nærmere beskrivelse av Sivas eierskap, se delkapittel 4.3.

Sivas *innovasjonsprogrammer* (næringshageprogrammet og inkubasjonsprogrammet) er begge indirekte virkemidler der innovasjonsselskapene leverer innovasjonsrådgivning og innovasjonsstøttetjenester til etablerere og eksisterende bedrifter. Sivas programmer gir innovasjonsselskapene mulighet til å levere rabatterte innovasjonsstøttetjenester til små og mellomstore bedrifter. Innovasjonstilskuddet fra Siva til

inkubatorene og næringshagene gis med hjemmel i EUs gruppeunntaksforordning, artiklene 27 (aid for innovation cluster) og 28 (innovation aid for SMEs). Viktige elementer i programmene er kompetanseutvikling og kompetansedeling, samt tett oppfølging av det enkelte innovasjonsselskap.

Næringshageprogrammet er et distriktpolitisk virkemiddel med hovedfokus på etablerte bedrifter. Inkubasjonsprogrammet er et regionalt virkemiddel der fokus er på bedrifter med stort vekstpotensial nasjonalt eller internasjonalt. For nærmere beskrivelse av Sivas innovasjonsprogrammer, se delkapitler 4.7 og 4.9.

Både Norges forskningsråd og Siva samarbeider med Innovasjon Norge om det nasjonale *klyngeprogrammet* Norwegian Innovation Clusters. Dette dreier seg både om deltakelse i programmets programråd, deltakelse i programmets sekretariat samt oppfølgingen av de enkelte klyngene i program. Videre initierer, fasiliteter og

leder flere av innovasjonsselskapene klyngeprosjekter.

I statsbudsjettet for 2017 ble Siva tildelt en bevilgning på 50 mill. kroner til etablering av en ny ordning for etablering av flerbruks test- og demonstrasjonssentre, *Norsk katapult*. I tråd med omtale i budsjettproposisjonen og senere signaler fra Nærings- og fiskeridepartementet ble konkret samarbeid om utvikling og etablering av en ordning startet opp mellom Siva, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd før årsskiftet. For kort beskrivelse av Sivas arbeid inn mot klyngeprogrammet og utvikling og etablering av Norsk katapult, se delkapitler 4.5 og 4.6.

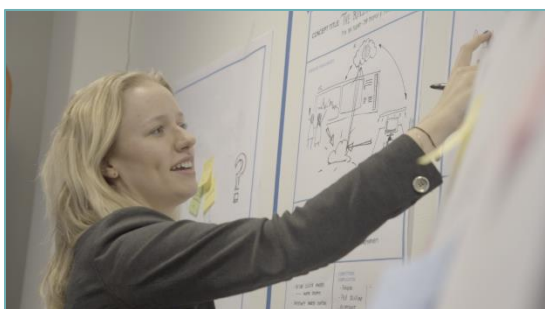
Siva har i 2016 videre hatt fokus utvikling av egen industriell kompetanse samt styrking av nettverk inn mot industrielle miljøer. Denne kompetansen har bl.a.

vært benyttet i bidrag fra virkemiddelaktørene inn i arbeidet med nylig fremlagt industrimelding.

I tråd med føringer i oppdragsbrev samarbeider Siva tett med Innovasjon Norge og Norges forskningsråd, både på nasjonalt og strategisk nivå, og på regionalt og operativt nivå. Det er vår oppfatning at dette samarbeidet har utviklet seg i positiv retning i 2016, og at det er en økende kunnskap om og forståelse av Siva og Sivas virkemidler og organisatoriske infrastruktur både hos Innovasjon Norge og Norges forskningsråd. Når det gjelder Sivas samarbeid med Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og fylkeskommunene i de regionale partnerskapene omtales dette nærmere i delkapittel 4.4.



Smart Innovation Systems er et innovasjonsselskap i Halden som spesialiserte seg på utvikling av kunstig intelligens. De er også operatør for klyngen NCE Smart Energy Systems.



Innovasjonsmiljøet i Halden er et levende eksempel på engasjementet og skapergleden i Sivas nettverk.

Siva har en eierandel på 25% i Smart Innovation Systems og selskapet mottok 2 millioner gjennom Sivas inkubasjonsprogram i 2016.

4.3 Eierskap i innovasjonsselskap

Eierskap i innovasjonsselskaper er et av Sivas definerte verktøy for tilrettelegging for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljøer, og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk. Eierskap i innovasjonsselskaper er et tilretteleggende virkemiddel for koordinering av aktører, strukturering av kompetanse, ordninger og virkemidler rettet mot næringsutvikling. Innovasjonsselskapene har til hensikt å skape arenaer for mer kunnskapsutveksling (positive eksterne virkninger) og mindre informasjonsskjevhet. I tillegg skaper innovasjonsselskaper stordriftsfortrinn gjennom deling av ressurser.

I dag utgjør innovasjonsselskaper spredt over hele Norge en infrastruktur som legger til rette for økt verdiskaping gjennom næringsrettede tjenester og virkemidler. Gjennom sitt arbeid bidrar Siva til å løse en koordineringssvikt¹ utløst av fellesgodeproblematikk² ved etablering og utvikling av slike selskaper. Siva er en aktiv eier, og bidrar inn i strukturen med kapital, kompetanse, nettverk og styrerepresentasjon. Siva tilrettelegger for eierskap i disse selskapene og utløser programaktivitet innen næringshageprogrammet, inkubasjonsprogrammet og klyngeprogrammet.

Sivas målsettinger med eierskap i innovasjonsselskap er å:

- koordinere private og offentlige aktører gjennom etablering og utvikling av innovasjonsselskaper
- utvikle en organisatorisk infrastruktur for vekst og nyskaping i næringslivet i hele landet, med sterk forankring i lokale og regionale kunnskaps- og næringsmiljøer
- stimulere til koordinering og samhandling mellom selskapene, regionalt og nasjonalt, for en best mulig utnyttelse av kompetanse og virkemidler, til nytte for bedriftene
- bruke sine eierskapsfortrinn³ til å til å bidra til økt verdiskaping i bedrifter gjennom innovasjonsselskapene.

Innovasjonsselskapene i dagens selskapsportefølje er organisert som aksjeselskaper med ulike aksjonærstruktur, hvor det i all hovedsak eksisterer en kombinasjon av offentlig og privat eierskap. Porteføljen er svært differensiert og består i dag av næringshageselskaper, investeringsselskaper, forskningsparker, kunnskapsparker og andre typer innovasjonsselskaper.

Investeringsselskaper vil omtales nærmere i avsnitt 4.3.3. og er følgelig ikke del av øvrig omtale. Porteføljen av selskaper er utviklet over en lang periode hvor Sivas investeringer har skjedd for å løse en koordineringssvikt hos private næringslivsaktører, FoU-institusjoner, og regionale aktører. Siva hadde i løpet av 2016 eierskap i 90 innovasjonsselskaper fordelt over hele Norge. Ved slutten av

1 Ostrom, E. (2010) *Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems* American Economic Review, 100(3): 641–72.

2 Olsen, M. (1971) *The Logic of Collective Action Public Goods and the Theory of Groups*

3 Grünfeld, Leo A.; Jakobsen, Erik W. (2007). *Hvem eier Norge? Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv.*

2016 var antallet selskap redusert til 84. Av de 84 selskapene var 39 næringshager, mens øvrige 45 var innovasjonsselskaper av ulik karakter⁴ (forskningsparker, kunnskapsparker, inkubatorer, utviklingsselskaper og «co-working»-selskaper).

Sivas eierskap varierer fra 3,2 % til 50 %, men i 77 av de 84 selskapene hadde Siva en eierandel på under 33,4 %. Eierskapets størrelse er betinget av historisk utvikling og medeierskapet i hvert enkelt selskap. Eierskapenes størrelse betinges i hvert enkelt investeringstilfelle av øvrig deltakelse/engasjement, selskapets karakter og virksomhet, og investeringsvilje/-mulighet hos Siva.

Siva etterstreber å være en utløsende og koordinerende aktør, og dette innebærer ulike tilpasninger i hvert enkelt selskap. Svært få av selskapene i porteføljen genererer et reelt overskudd i sin virksomhet. En generell ambisjon er at selskapene skal balansere sin drift og at aktivitet i selskapene skal ha ekstern finansiering. Egenkapitalen skal ikke finansiere aktivitet i selskapene. Det er vedtektsfestet hos mange av selskapene at eiere ikke mottar utbytte, men at generert overskudd føres mot egenkapitalen, og benyttes til videre utvikling av selskapet. Investorer kan derfor kun forvente indirekte avkastning på investeringer gjort i innovasjonsselskaper. I 2015 genererte selskapene i Sivas portefølje driftsinntekter på 922 507 594 kroner. Det samlede årsresultatet var 12 866 973 kroner. Det er store interne variasjoner i årsresultatene, fra betydelig underskudd (-15 789 263 kroner) til betydelig overskudd (19 768 000 kroner).

Siva har, siden 1970-tallet, investert omtrent 200 mill. kroner i porteføljen av innovasjonsselskaper og investeringsselskaper. Sivas investeringer har utløst over 600 mill. kroner i egenkapitalinvesteringer fra private og offentlige institusjoner. Fremtidig finansiering av Sivas investeringsaktivitet skal skje med grunnlag i realiserte verdier i eksisterende portefølje.

Sivas policy for eierskap angir følgende finansielle prinsipp for investeringer: «Investering i innovasjonsselskaper gjøres med Siva SFs egenkapital. Dette innebærer at investeringene ikke er statsstøtte. Disponibel investeringskapasitet består av frigjort kapital i porteføljen av innovasjonsselskaper gjennom utbytte, salg, kapitalnedsettelse eller avvikling.» Ovennevnte gir prinsipielle føringer for investeringsbeslutninger og eieroppfølging i innovasjonsselskapene.

For at virkemidlet skal være bærekraftig over tid må den investerte kapitalen av Siva i dagens portefølje ivaretas. Disponibel investeringskapasitet ved inngangen til 2017 er 26,2 mill. kroner. Sivas totale kostpris i dagens portefølje per 31.12.16 er 152 154 769 kroner. Bokført verdi er på samme tidspunkt 122 019 554 kroner. Det ble i forbindelse med årsoppgjøret for 2016 gjort en prinsipiell endring i metode for bokførte verdier i Siva. Det er tidligere benyttet egenkapitalmetoden for å beregne bokført verdi, men fra 2016 vil et kostprisprinsipp benyttes som utgangspunkt for bokført verdi. Det er i forbindelse med denne metodeendringen gjort flere ekstraordinære nedskrivninger.

⁴ To av selskapene i porteføljen opererer både næringshage- og inkubasjonsprogram.

Det antas at dagens bokførte verdi knyttet til innovasjonsselskapene er reell.

Siva investerte 2 522 287 kroner i ulike innovasjonsselskaper i 2016. Dette er mindre enn hva som var tilfellet i 2015 hvor det ble investert 11 835 314 kroner. Færre nye investeringer forklares med en nedfelt strategi om eierskap i «færre, mer robuste innovasjonsselskaper». Nye investeringer gjøres i stor grad for å styrke eksisterende selskaper. Strategien og dens bakgrunn utdypes nærmere i avsnitt 4.3.2.

I tillegg til kapital bidrar Siva også med komplementerende kompetanse til selskapene. Hvilken type kompetanse utdypes nærmere i avsnitt 4.3.1.

Betydelige investeringer i strukturen med kapital og kompetanse har resultert i flere resultatfremmende innovasjonsselskaper som nyter både nasjonal og internasjonal anerkjennelse. Dette indikeres også ved en betydelig økning av antall selskaper i Sivas egne kategorisering som «strategisk viktige selskaper» fra 2015 til 2016, jf. Sivas utøvelse av eierskap som omtales nærmere i avsnitt 4.3.1. og synliggjøres i tabell 9

Av de 84 innovasjonsselskapene Siva hadde eierskap i ved utgangen av 2016 var andelen kvinner som daglig leder 14,3 %⁵. Andelen kvinner i rollen som styreleder var på samme tid 22,2 %. Total kvinneandel i selskapenes styrever var 36,5 %.

Tabell 8: Investeringer i innovasjonsselskaper i 2016

Innovasjonsselskaper	Investert beløp i kroner
Oslo Cancer Cluster Incubator AS	1 000 005
Kunnskapsparken Helgeland AS	1 300 000
NTNU Accel AS	200 000
Total Innovation AS	22 282
Totalt	2 522 287

⁵ Gjelder fra avholdt generalforsamling 2016.

4.3.1 Utøvelse av eierskap

Siden 2014 har Siva hatt en styrebehandlet eierskapspolicy som angir overordnede retningslinjer for hvordan Siva skal opptre som eier i innovasjonsselskapene. Siva skal ha en profesjonell og forutsigbar utøvelse av eierskapet, herunder ha et tydelig skille mellom Sivas rolle som programeier og som eier i selskapene. Aksjelovens begrensninger knyttet til regulering av god utøvelse av eierskap har definert et behov for interne retningslinjer for Siva som et statsforetak. Vedtatt eierskapspolicy bygger på Statens prinsipper for god eierstyring⁶ og relevante deler av anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse gitt av NUES⁷. I tillegg angir OECDs retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse i selskaper med statlig eierandel⁸ gode retningslinjer som benyttes i Sivas operative eierskapsarbeid.

Målsettingen om å koordinere ulike aktører med like målsettinger i aksjeselskaper innebærer at Siva også legger mye innsats i kartlegging av relevant aktørbilde, og arbeid med næringsutvikling og innovasjon i de ulike regionene. Vi forsøker å utføre en seleksjonsrolle⁹ som innebærer en vurdering av hvilke innovasjonsmiljø som har størst potensial og deretter arbeider for å få realisert disse gjennom etablering og utvikling av innovasjonsselskaper med tilstrekkelig kompetanse og ressurstilgang til å kunne være en attraktiv og innovativ aktør for entreprenører og bedrifter i regionen.

Både private og offentlige aktører med ønske om å utvikle tilretteleggingen for innovasjon og næringsutvikling i sin region er viktige samarbeidspartnere for Siva, og vice versa. Siva holder tett dialog med fylkeskommuner, kommuner, universiteter og institutter, og relevant næringsliv for å samordne, og bidra til at den organisatoriske strukturen er mest mulig hensiktsmessig til enhver tid.

Vår erfaring er at vårt eierskapsverktøy er utløsende for et tettere samarbeid mellom de ulike, relevante aktørene. Sivas arbeid for å få etablert mer strukturert og hensiktsmessig innovasjonsinfrastruktur i Trondheim, ved å knytte den organisatoriske infrastrukturen tettere opp mot NTNU og Sintef gjennom etableringen og utviklingen av selskapet NTNU Accel AS, er et eksempel på dette.

Sivas ambisjon i dette arbeidet var å etablere og utvikle et bredere, mer koordinert økosystem i Trondheim med gode koblinger til Trøndelagsregionen. I denne sammenhengen var det, sett fra vårt ståsted, sentralt at regionens FoU-institusjoner og kunnskapsmiljøer ble tett koblet opp mot denne strukturen, men også regionens næringsliv. For at denne organisatoriske infrastrukturen skal fungere hensiktsmessig bør virkemiddelapparatet fungerer samordnet, fylkeskommune og kommuner operere samlet, og offentlige kapitalinstrumenter være effektivt organisert.

Sivas arbeid med å koordinere aktørene rundt en felles arena, gjennom dialog og samarbeid med de relevante offentlige

6 Meld. St. 27 (2013-2014). Et mangfoldig og verdiskapende eierskap.

7 NUES (2014). Norsk Anbefaling. Eierstyring og selskapsledelse.

8 OECD (2005). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.

9 Grünfeld, Leo A.; Jakobsen, Erik W. (2007). Hvem eier Norge? Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv.

og private partnere har allerede, sett fra vårt ståsted, resultert i et sterkere innovasjonsmiljø i Trondheim, med stort potensial for videre utvikling. Tilsvarende arbeid har Siva også utført i Bergen gjennom 2013, 2014 og 2015 hvor resultatet er at den næringsrettede inkubatoren Nyskapingsparken i 2015 ble innfusjonert i BTO AS, Universitetet i Bergen og instituttene teknologioverføringsselskap. I dag er aktørene i FoU-miljøene bedre koordinert, og virkemidlene mer samordnet.

Siva har også gjennom sin koordinerende rolle bidratt til en stadig sterkere relasjon til næringslivet i regionen gjennom bl.a. interaksjon med klyngemiljøene i regionen.

God eierstyring og selskapsledelse har stor betydning for å fremme resultater i den etablerte organisatoriske innovasjonsinfrastrukturen. Statens prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse innebærer en klargjøring av roller og sikrer ryddige beslutninger. Sivas prioriterte prinsipper for godt eierskap:

- Det skal være åpenhet knyttet til Sivas eierskap i selskapene
- Aksjonærer skal likebehandles
- Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlingen. Sivas aksjer skal delta på alle porteføljeselskapenes generalforsamlinger
- Siva skal være tydelig på at eierskapet blir utøvd igjennom generalforsamlingene og ikke gjennom styrerepresentasjon
- Eiermøtet benyttes som arena for strategisk dialog på eiernivå, samt å gi styrene signaler om hva eierne er opptatt av
- Siva skal bidra til at styresammensetningen skal være tilpasset selskapets utfordringer til enhver tid
- Kapitalstrukturen i selskapene skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets utfordringer.

Siva utøver sitt eierskap gjennom generalforsamlinger og på eiermøter. Siva oppfordrer alle porteføljeselskaper til å arrangere årlige eiermøter. Det gjøres videre en årlig gjennomgang av Sivas portefølje av innovasjonsselskaper. Denne gjennomgangen omfatter en vurdering av:

- Årsregnskap, årsberetning og revisors beretning – samt deltakelse på generalforsamling
- Relevant informasjon fra selskapenes rapportering på Sivas programaktivitet
- Informasjon om øvrig virkemiddelbruk
- Oppdatert offentlig informasjon
- Strategi og handlingsplaner
- Sivas eierandel/selskapsstørrelse

På bakgrunn av gjennomgangen plasseres hvert enkelt selskap i en av fire definerte kategorier:

1. Aktivt eierskap med direkte styrerepresentasjon - kjennetegnes med bl.a. gode resultater, relevant nettverk, og har et betydelig aktivitetsområde. Omtales som strategisk viktig selskap
2. Aktivt eierskap med tidsbegrenset direkte styrerepresentasjon - nyetablerte selskaper hvor Siva deltar i styret i oppstartsfasen og selskaper i omstillingsprosess. Dette er typisk selskaper involvert i fusjon/fisjon, omstilling, videreutvikling eller med særskilte utfordringer

3. Aktivt eierskap uten styrerepresentasjon - velfungerende «rene» programselskap følges opp gjennom generalforsamling/ eiermøter, valgkomité, aksjonæravtaler e.l. Det samme kan også gjelde selskap som i tillegg har andre forretningsområder
4. Aktivt eierskap med målsetting om terminering av eierskapet - selskaper som ikke er operatør av et av Sivas programmer, eller vurdert som strategisk viktig på annet grunnlag

Tabellen nedenfor viser fordelingen av innovasjonsselskapene i ovennevnte kategorier.

søkes konsentrert innenfor en begrenset gruppe medarbeidere med hensyn til spesialisering og profesjonalisering. Det etterstrebes å koordinere den enkeltes styrevervportefølje ut ifra et synergiprinsipp. Alle medarbeidere som bekler styreverv i porteføljeselskap inngår i Sivas styrestall. Det avholdes kvartalsvise møter i styrestallen hvor formålet er erfaringsutveksling og kompetanseheving. Siva var i 2016¹⁰ styrerepresentert i 44 selskaper.

Profesjonalisering av innovasjonsselskapene

I tillegg til å tilby kompetanse direkte gjennom styrerepresentasjon og

Tabell 9: Fordelingen av innovasjonsselskapene på de ulike eieroppfølgingskategoriene ved årsslutt 2015 og 2016

Kategorisering av innovasjonsselskaper	Antall 2015	Antall 2016
1. Aktivt eierskap med direkte styrerepresentasjon	24	28
2. Aktivt eierskap med tidsbegrenset direkte styrerepresentasjon	21	14
3. Aktivt eierskap uten styrerepresentasjon	29	25
4. Passivt eierskap	25	17 ¹⁰
Totalt	99	84

Styrerepresentasjon

Siva er styrerepresentert i strategisk viktige selskaper og selskaper i omstillingsprosesser/nyetablerte selskaper. Styreverv bekles av interne ressurser. Siva har, som nasjonal virkemiddelaktør, til enhver tid inngående kunnskap om beste praksis knyttet til drift av innovasjonsselskaper og utviklingen av disse. Denne kompetansen stilles til rådighet til selskapene gjennom styrerepresentasjon fra Siva. Siva gjør en årlig vurdering av hvem som skal bekle hvilke styreverv. Styrevervene

eierrepresentasjon har Siva gjennom 2016 arbeidet målrettet med profesjonalisering av selskapene i porteføljen ved å tilby komplementerende kompetanse på selskapsstyring og økonomikontroll. Dette gjøres i all hovedsak gjennom dagligledersamlinger, eierdialog, og ved direkte henvendelser. I 2017 ønsker Siva å styrke denne funksjonen ved å utarbeide skriftlig materiell som vil gjøres tilgjengelig for selskapene.

¹⁰ Gjelder fra avholdt generalforsamling 2016.

4.3.2 Utvikling av Sivas eierskap i innovasjonsselskap

En diversifisert infrastruktur med lite overordnet styring og lite synlighet både hos brukere og premissgivere var utgangspunktet da Siva i 2014 startet arbeidet med å samordne plattformen av innovasjonsselskaper under ny eierskapsstrategi. Eierskapsstrategien ble i 2016 videreført i Sivas hovedstrategi under delområdet «*Færre sterkere selskap med større geografisk nedslagsfelt*».

Historisk oppbygging og utvikling har ført til at Sivas portefølje i dag består av mange ulike, små og sårbare selskaper. Flere av selskapene har også utviklet seg bort fra sitt opprinnelige vedtektsfestede formål. I selskap hvor Siva har liten eierandel faller kontroll over selskapets utvikling delvis bort. Små og sårbare selskaper tenderer å mangle kritisk masse av aktivitet for å opprettholde en langsiktig kompetanse. Små, spissede selskaper har også utfordringer med å være relevante for sine eiere over tid, og virksomheten kan delvis bli styrt av administrasjonen. Et eksempel på dette er tidligere industriinkubatorer rettet mot ulike næringer. Omtrent samtlige av disse spissede selskapene opplever reduksjon i støtte og finansiering fra industrien i nedgangstider, og i mangel på komplementerende forretningsområder har flere av selskapene skapt nye inntektskilder for å sikre videre selskapsdrift. Dette har gjort porteføljen mer diversifisert.

Bakgrunnen for at Siva strategisk sett ønsker å se *færre* selskaper er:

- Styrket kvalitet i selskapene via samordning av eksisterende kompetanse

- Tilgang til offentlige virkemidler uavhengig av geografi, gjennom bredere nedslagsfelt for selskapene
- Mulighet til å utvikle en tydeligere styringsstruktur på tvers av selskapene
- Reduserte administrasjonskostnader knyttet til infrastrukturen
- Større synlighet hos mulige brukere av infrastrukturen
- Samordning av ulike virkemidler via flerfunksjonelle selskaper

En velfungerende organisatorisk infrastruktur betinger økonomisk soliditet, samt en robust og allsidig kompetanseplattform. Dette innebærer at strategiske innovasjonsselskap bør ha et aktivitetsnivå som utgjør en kritisk masse, samt et økonomisk fundament som er bærekraftig over tid. Sistnevnte krever både en fornuftig forretningsmodell, en egenkapital som tåler uforutsette hendelser og økonomisk bæreevne til å kunne involvere seg i større prosjekter og investeringer.

Siva har i 2016 initiert flere fusjonsprosesser mellom innovasjonsselskaper og prosesser mot salg og/eller avvikling av sårbare selskaper. I tillegg har Siva en ambisjon om å bidra til oppkapitalisering av strategisk viktige selskaper for å styrke selskapenes handlingsrom.

I 2016 ble det gjennomført to fusjonsprosesser i Sivas portefølje. Den ene mellom Knudtzonssenteret AS og Bølgen Næringshage AS i Møre og Romsdal, og den andre mellom Inkubator Helgeland AS og Kunnskapsparken Helgeland AS i Nordland. I begge prosesser er det gjennomført arbeid for å koordinere aktører og for å kartlegge hensiktsmessig organisatorisk struktur gjennom seleksjon. Dette har bl.a. skjedd

ved å mobilisere nye, relevante aktører. Prosesser mot konsolidering, fusjoner eller annet formelt samarbeid har skjedd i samtlige fylker.

Siva har avhendet sine aksjer i fire innovasjonsselskaper. Sivas aksjer i Digs AS og Nordlysattraksjon AS er solgt til nye eiere, mens Sivas aksjer i Leksvik Industriell Holding AS og Hammerfest Næringshage AS er tapt gjennom henholdsvis kapitalnedsettelse og konkurs.

Flerfunksjonelle innovasjonsselskaper

En velfungerende infrastruktur med robuste, synlige innovasjonsselskaper gir mulighet til å samordne aktørene i virkemiddelapparatet, ta ut synergieffekter i virkemiddelbruken, og sikre en mer effektiv samordning av de ulike offentlige støtteordningene rettet mot samme formål.

Innovasjonsselskapene i Sivas portefølje forvalter og gjør i dag tilgjengelig virkemiddelordninger fra alle aktørene i virkemiddelapparatet, fylkeskommunene og andre private virkemiddelordninger. Eksempler på slike virkemidler og ordninger er kommunenes førstelinjetjeneste, FORNY 2020, Innovasjon Norges pre-såkornordning, annen tidligfasekapital, etablererveiledning, med flere. De selskapene som forvalter og gjør tilgjengelig flere slike ordninger og virkemidler viser seg ofte å oppnå bedre resultater i forvaltningen av Sivas programmer, har et bedre omdømme, og ikke minst et bedre økonomisk grunnlag i egen drift. Flere komplementerende virksomhetsområder styrker også kompetansen i selskapene da ansatte i større grad kan inneha spisset kompetanse innen ulike faglige områder. I tillegg vil samordning gi brukere av infrastrukturen som gründere, private

bedrifter eller FoU-institusjoner en enklere tilgang til et mer koordinert virkemiddelapparat.

De fleste selskapene i Sivas portefølje er i dag flerfunksjonelle, dog i varierende grad. Selskapene utfører svært ofte tjenester for fylkeskommuner og kommuner, og forvalter virkemidler fra Norges forskningsråd og Innovasjon Norge. Selskapene er kompetansepartnere for nevnte aktører og har over tid utviklet seg til å bli en organisatorisk infrastruktur også for disse aktørene.

Et eksempel på et slikt flerfunksjonelt selskap er Validé. Selskapet er et resultat av en virksomhetsfusjon mellom Prekubator AS og Ipark AS, og er dermed både teknologioverføringsselskap for universitetet og institutter i regionen, og et næringsrettet innovasjonsselskap som opererer Sivas inkubasjonsprogram og flere andre offentlige og private virkemiddelordninger. Selskapet utøver sekretariatsfunksjonen for tre klynger i det nasjonale klyngeprogrammet (NIC). Selskapet forvalter videre egne investeringsmidler og har eierskap og forvaltningsavtale i fondet Rogaland Kunnskapsinvest AS. Validé forvalter også midler gjennom Innovasjon Norges pre-såkornordning. Selskapet hadde i 2016 18 ansatte. Validé AS har eierskap i flere noder som er spredt rundt i fylket, og gjennom disse nodene utfører selskapet også tjenester innenfor næringshageprogrammet og utviklingstjenester for ulike kommuner. Selskapets virksomhetsområder er i stor grad komplementerende og det observeres konkrete synergieffekter mellom ulike virkemidler i selskapet:

- Inkubasjon og førstelinjetjeneste
- Inkubasjon og tidligfasekapital
- Klyngeaktivitet og inkubasjon

- Klyngeaktivitet og tidligfasekapital
- FORNY 2020 og inkubasjon
- Næringshage og førstelinjetjeneste
- Næringshage og etablererveiledning
- FORNY 2020 og tidligfasekapital

Erfaringer knyttet til flerfunksjonalitet, samordning og potensielle synergieffekter mellom ordninger finnes det i dag lite litteratur om og empiriske analyser på. Som en del av sitt arbeid har Siva ambisjon om å kartlegge selskapenes funksjon for øvrige virkemiddelaktører, og se nærmere på effekter av slik flerfunksjonalitet. I forbindelse med dette arbeidet søkes det å utvikle en database på selskapsnivå i samarbeid med Innovasjon Norge og Norges forskningsråd, og selskapene. En slik database vil også kunne legge til rette for bedre analyser av selskapenes effekt som infrastruktur.

I tråd med mottatt tildelingsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet for 2017 vil Siva utvikle forslag til indikatorer for eierskapsvirksomheten slik at dette kan implementeres i selskapets mål- og resultatstyringssystem.

4.3.3 Investeringselskaper

Siva hadde ved inngangen til 2016 eierskap i 10 ulike investeringselskaper. Med bakgrunn i styringssignaler fra Nærings- og fiskeridepartementet søker Siva å avhende sine aksjer i samtlige investeringselskaper. Dette vil frigjøre midler til nye investeringer i strategisk viktige innovasjonsselskaper innenfor Sivas oppdrag.

Sivas totale kostpris i disse investeringselskapene er 53 421 984 kroner. Sammenlignet med de øvrige innovasjonsselskapene er det gjort relativt store investeringer i denne delen av porteføljen. Ved salg av Sivas aksjer er ambisjonen å oppnå avkasting på investert kapital. På samme tid er det flere av selskapene som har tapt store summer, på nettopp sitt formål å ta vesentlig risiko i en tidlig fase i kapitalmarkedet. Det forventes dermed ikke å kunne realisere all investert kapital i porteføljen.

Tabell 10: Sivas eierskap i investeringsselskaper ved inngangen til 2016

Selskap	Org.nr.	Etablert	Sivas eierandel
Akershus Teknologifond AS	993 297 836	22.10.2008	5,63%
Hammerfest Næringsinvest AS	980 505 138	25.11.1998	24,19%
Hasca AS	994 190 865	17.05.2009	14,61%
Helgeland Invest AS	939 150 234	08.10.1985	3,22%
PreeCap AS	996 441 059	08.12.2010	13,79%
Rogaland Kunnskapsinvest AS	984 227 264	30.01.2002	32,35%
Sarsia Development AS	986 382 178	16.12.2003	11,63%
Viking Venture AS	982 608 724	08.11.2000	23,95%
Kom-Inn AS	996 758 001	17.01.2011	20,85%
Coventure AS	994 780 972	03.22.2009	23,25%

Siva besluttet i 2016 å effektivisere egen innsats mot avhending av aksjer i disse selskapene. Dette innebærer bredere markedssøk, initiere prosesser mot mulig makeskifte, og initiere prosesser mot avvikling der dette kan være aktuelt.

Slike avhendingsprosesser er krevende, da aksjene generelt sett er lite likvide, og etterspørselen etter denne type aksjer i markedet er lav. I 2016 ble Sivas aksjer i Helgeland Invest AS og Viking Venture AS solgt. Aksjene i Helgeland Invest AS ble solgt for 11 007 500 kroner. Sivas kostpris lå på 7 mill. kroner. Viking Venture ble solgt for 1 726 000 kroner, hvor Sivas kostpris lå på 3 392 564 kroner. Det forventes, til tross for økt innsats mot avhending, at det vil ta flere år før alle Sivas aksjer i disse selskapene er solgt eller selskapene avviklet.

4.3.4 Ressursbruk

Sivas ressursbruk knyttet til området eierskap i innovasjonsselskaper fordeler seg på kapitalinvesteringer, eierskapsoppfølging og styrerepresentasjon i selskapene. Eierskapsoppfølging omfatter både representasjon i generalforsamlinger og

eiermøter, arbeid med salg og strukturprosesser, kompetansebidrag til selskapene og analyse og/eller utvikling av eierskapsporteføljen som helhet. Ressursbruk i forbindelse med styrerepresentasjon begrenser seg til de ansattes tidsbruk til forberedelse og deltakelse i styremøter. Siva viderefakturerer eventuelle reisekostnader til selskapene.

Tidsbruk og reisekostnader forsøkes holdt lavest mulig via bruk av video og telefonkonferanser. Sivas medarbeidere mottar ikke styrehonorar fra selskapene for sine verv.

I 2016 ble det til sammen brukt 6 374 arbeidstimer på styrerepresentasjon og eierskapsoppfølging i Siva. Dette tilsvarer omtrent 3,6 årsverk. Det er til sammen deltatt på omtrent 170 styremøter, inkludert nødvendige forberedelser og reisetid innebærer dette anslagsvis 3 000 timer til styrerepresentasjon. Øvrige 3 374 timer er brukt på eierskapsoppfølging. I tillegg er det brukt 423 000 kroner på reiseaktivitet i forbindelse med eierskapsoppfølging.

4.4 Arbeid i de regionale partnerskapene

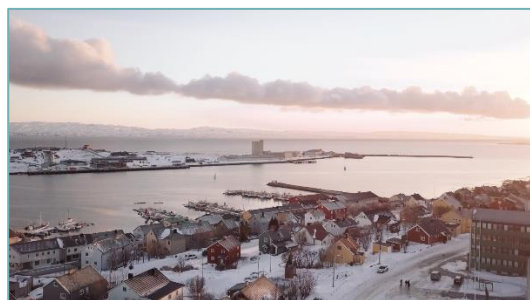
I tråd med føringer i oppdragsbrev og i tråd med signaler som ble gitt i etterkant av fremleggelse av St melding nr 22 (2015-2016) Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver har Siva det siste året hatt et økt fokus på og prioritert et mer synlig og tydelig arbeid inn i de regionale partnerskapene. Dette innebærer en tettere samhandling med fylkeskommunene som myndighetsorganer og regionale utviklingsaktører, et tettere samarbeid med de andre virkemiddelaktørene regionalt, og det er et uttalt mål for Siva å styrke egen rolle og synlighet i regionene. Dette er krevende for et lite selskap som Siva, uten regional representasjon, og krever reell prioritering samt forventningsavklaringer overfor samarbeidspartnerne.

Det er vår vurdering at ovennevnte prioritering er meget godt mottatt både av fylkeskommunene og av Innovasjon Norge og Norges forskningsråd, og vi mener allerede å se en økende kunnskap om og forståelse av Siva, Sivas virkemidler og eventuelle

Tabell 11: Sivas regioninndeling

Region	Fylker
Region 1	Nordland, Troms og Finnmark
Region 2	Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag og Møre og Romsdal
Region 3	Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland
Region 4	Aust-Agder og Vest-Agder
Region 5	Buskerud, Vestfold og Telemark
Region 6	Hedmark og Oppland
Region 7	Oslo, Akershus og Østfold

muligheter for økt bruk av og samarbeid med den organisatoriske infrastrukturen. Siva har valgt å organisere dette arbeidet i sju regioner etter gjeldende fylkesgrenser, se tabell 11. Sivas regioner samsvarer i stor grad med regionene for de regionale forskingsfondene.



Hermetikken Kulturnæringshage i Vadsø er spesialisert seg på å utvikle mikrobedrifter som har talent og kompetanse i verdensklasse. De bidrar til et rikt mangfold i det regionale næringsmiljøet.

I hver region er det utpekt en regional koordinator som skal følge opp og videreutvikle strategisk og operativt arbeid i partnerskapet, herunder delta i etablerte og relevante møtefora og være en bidragsyter eller samtalepartner i utarbeidelsen av relevante regionale planer. Fra og med 2017 er Sivas timeregistreringssystem endret slik at ressursbruk til dette arbeidet kan dokumenteres.

Et konstruktivt samarbeid mellom fylkeskommunene og virkemiddelaktørene regionalt er av stor betydning for utvikling og gjennomføring av en god regional innovasjon- og næringspolitikk i Norge. Dette var også bakgrunnen for at Innovasjon Norge,

Forskningsrådet og Siva allerede i 2014 inngikk en regional samarbeidsavtale med mål om å:

- bidra til utviklingen av de regionale innovasjonssystemene
- bidra til at regionale aktører kobles opp til relevante nasjonale og globale innovasjonssystemer
- samlet sett skape størst mulig verdi for den enkelte region

Gjeldende samarbeidsavtale forutsetter at partene årlig utarbeider et felles kunnskapsgrunnlag og felles handlingsplaner i hvert fylke.

I lys av signaler i ovennevnte melding startet Innovasjon Norge, Norges forskningsråd, Siva og fylkeskommunene høsten 2016 diskusjoner om en formalisert modell for arbeid i de regionale partnerskapene. Det forventes at en samarbeidsavtale basert på utarbeidet enighet vil signeres mellom partene i løpet av våren, men arbeid i tråd med den allerede er igangsatt i enkelte regioner.

Siva har i tillegg en tett dialog og samarbeid med de enkelte fylkeskommunene både i egen programoppfølging, eierskapsoppfølging og andre typer regionale utviklingsprosjekter. Særlig gjelder dette næringshageprogrammet hvor fylkeskommunene både er eier av programmet sammen med Kommunal- og moderniseringsdepartementet og, fram til 2017, avtalefestet medfinansierer av programmet.

4.5 Klyngeprogrammet

Både Norges forskningsråd og Siva samarbeider med Innovasjon Norge om det nasjonale klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters. Siva har i 2016 deltatt i programmets programråd, stilt med egne ressurser til programmets

sekretariat samt deltatt i oppfølgingen av de enkelte klyngene i program.

Ledet av Innovasjon Norge startet eierne høsten 2016 begynnende diskusjoner om programmets fremtidige innretning og organisering, i tillegg til diskusjoner om fremtidige roller og ansvarsfordeling for de tre virkemiddelaktørene. Disse diskusjonene er sett i sammenheng med nylig oppstartet evaluering av programmet som helhet og enkelte klyngemiljøer, og vil fortsette i 2017. Siva har deltatt i dette arbeidet, og vil følge dette tett også i 2017. Det vil i etterkant av ferdigstilt arbeid være naturlig for Siva å vurdere hvordan selskapets oppfølging av dette programmet fremover skal være.

For redegjørelse av resultater og effekter av programmet viser vi til Innovasjon Norges årsrapport for 2016.

4.6 Norsk katapult

I statsbudsjettet for 2017 ble Siva tildelt en bevilgning på 50 mill. kroner til etablering av en ny ordning for etablering av flerbruks test- og demonstrasjonssentre, Norsk katapult. I Nærings- og fiskeridepartementets proposisjon 1 S (2016-2017) legges det tydelige føringer for innretning av den nye ordningen. Disse gjentas også i nylig fremlagt industrimelding (Meld. St. 27 (2016-2017) – Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende. I tråd med omtale i budsjettproposisjonen og senere signaler fra Nærings- og fiskeridepartementet ble konkret samarbeid om utviklingen av ordningen startet opp mellom Siva, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd før årsskiftet.

Det arbeides nå med ordningens innretning og prioriteringer,

organisasjons- og driftsmodell for ordningen samt utlysningsunderlag, herunder evalueringskriterier og evalueringsprosess. Det er planlagt en første utlysning under ordningen før sommerferien.

Ovennevnte ordning bygger på et programforslag utarbeidet av Siva, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd oversendt Nærings- og fiskeridepartementet høsten 2015. For å videreutvikle kunnskapsgrunnlaget for eventuell etablering av en slik ordning bevilget Siva i 2015 prosjektmidler til 4 pilotprosjekter med formål å få testet ut bl.a. driftsmodeller, organisering samt industriell forankring i slike test- og demonstrasjonssentre. Følgende ble tildelt slike prosjektmidler:

- Proventia (Telemark), med hovedvekt på prosessindustri/olje og gass – til sammen 2,9 mill. kroner
- Microtech (Vestfold), med hovedvekt på mikro-/nanoteknikk – til sammen 2,9 mill. kroner
- Fosen Innovasjon (Trøndelag), med hovedvekt på vann og miljø/akvakultur – til sammen 2,9 mill. kroner
- Kunnskapsparken Helgeland (Nordland), med hovedvekt på prosessindustri/sirkulærøkonomi – til sammen 750 000.

Alle prosjektene leverte i desember 2016 sine sluttrapporter som gir gode innspill bl.a. knyttet til på eierskap og driftsmodeller benyttes i ovennevnte utvikling av den nye ordningen.

4.7 Inkubasjonsprogrammet

4.7.1 Kort beskrivelse av inkubasjonsprogrammet

Hovedmålet med inkubasjonsprogrammet er «økt nasjonal

verdiskaping gjennom effektivt å identifisere, videreutvikle og kommersialisere gode idéer til nye vekstbedrifter, og gi ny vekst i etablerte virksomheter».

Inkubatorene er programoperatører for Sivas inkubasjonsprogram. Disse skal bidra til etablering og utvikling av nye vekstbedrifter og skape vekst i etablert næringsliv. Inkubatorene skal tilby et faglig og sosialt miljø hvor gründere, bedrifter, akademia, FoU-miljøer, investorer og andre kobles sammen. Per 31.12.16 var 36 inkubatorer operatører av programmet. I løpet av 2016 gikk Intek Lyngen, Fiborgtangen Vekst og Leiv Eiriksson Nyskaping ut av programmet, mens en ny inkubator ble tatt opp i programmet, Aleap. Det er et pågående forprosjekt under programmet, i samarbeid med Simula Innovation, med mål om å utrede potensialet for en ny inkubator innen IKT. Det forventes at sluttrapport fra dette prosjektet foreligger medio 2017.

Sivas oppgave er å bidra til at programoperatørene utvikles til relevante og sterke inkubatormiljøer. Programaktiviteten kan oppsummeres i områdene kompetanse, tilskudd og nettverk. Tilskuddene til den enkelte inkubator er viktig, men likevel bare en del av det som utgjør samlet programinnhold. Det er i det siste året gjennomført mange aktiviteter og et betydelig utviklingsarbeid under de tre områdene.

4.7.2 Kompetanse – generering og spredning av kunnskap

En viktig del av programmet er å utvikle og spre kunnskap om fagfeltet og utvikle programmet til et stadig mer effektivt og relevant verktøy for kommersialisering av

nye bedrifter og utvikling av eksisterende næringsliv.

I samarbeid med inkubatorene er det arbeidet med flere utviklingsprosjekter i 2016. Målet med disse prosjektene er å videreutvikle operatørene og deres arbeid overfor etablerere og bedrifter:

- Gjennomføring av utviklingssamtaler. Verktøy for kvalitativ evaluering og spredning av beste praksis. Siva vurderer hvordan inkubatoren bidrar til programmets måloppnåelse, hvordan den er organisert internt og hvordan inkubatoren arbeider med sine bedrifter og samarbeidspartnere. Tilbakemeldinger fra miljøene tyder på at disse samtalene bidrar til å utvikle operatørene gjennom fokus på viktige forbedringsområder bl.a. basert på beste praksis.
- Kurstilbud. Det ble i 2016 utviklet et kurstilbud under programmet innenfor internasjonal forretningsutvikling. Dette er et kurs på mastergradsnivå utviklet i samarbeid med NTNU. Første kursrunde ble gjennomført høsten 2016.
- Fagsamlinger som verktøy for kompetanseutvikling og kompetanseoverføring. Disse samlingene har ulike tema som har som mål å forsterke og videreutvikle operatørenes programaktivitet. I mai 2016 ble det gjennomført en samling med tema «tilgang på kapital i ulike faser» og «akselerator i norsk kontekst».
- Samlinger for nye inkubatorledere. Dette er samlinger hvor målet er at nyansatte ledere i inkubatorene skal få kunnskap om Siva, innovasjonsnettverket, samt programmet, herunder retningslinjer og tilgjengelige prosessmaler og verktøy. Det inviteres videre inn en eller flere operatører som deler sin praksis og erfaringer. Det ble

gjennomført en slik samling i oktober 2016.

- Sivapartner-samlinger. Nettverkssamlinger for alle ledere i innovasjonsselskapene tilknyttet Sivas programmer. I 2016 var samlingen lagt til Kristiansand med tema «Den nye industrien».
- Ekstrasatsing inkubasjon. Det er bevilget 30 mill. kroner i perioden 2015-2017 til en ekstrasatsing innenfor inkubasjonsprogrammet. Midlene er tildelt miljøer som i fellesskap skal utvikle ny beste praksis, som spres i nettverket. Spesielt tre områder vektlegges – «Utvikling av sterke akseleratorer», «Knoppskyting fra eksisterende næringsliv» og «Attraktive inkubatorer – økt idétilfang».
- «Helpdesk». Siva har løpende en tett dialog med operatørene bl.a. rundt rapportering og andre programrelaterte temaer.
- Verktøy. Det arbeides fortløpende med videreutvikling av oppfølgingsverktøyene AVI og Qimono for å bidra til profesjonalisering av operatørene og strukturen. Det er bl.a. utarbeidet et verktøy for oppfølging av oppstartsbedrifter i tidlig fase, «Lean Startup». I tillegg spres verktøy og metoder som utvikles av inkubatorene selv.
- Arena for industriell nyskaping. Det er tildelt midler til fem prosjekter som skal bidra til utvikling av ny kunnskap om, og nye metoder for, innovasjon i eksisterende industri (se 4.8.1).

4.7.3 Nettverk

Siva arbeider kontinuerlig med utvikling av og tilgjengeliggjøring av gode og relevante regionale, nasjonale og internasjonale nettverk for inkubatorene.

Både nevnte Sivapartnersamlinger, fagsamlinger, samlinger/møter er viktige nettverksarenaer gjennom året. Betydningen av disse samlingene oppleves som betydelig, da dette er kollegasamlinger for inkubatorledere. Stabene i organisasjonene er gjerne små, og kollegastøtte og diskusjoner ledere og rådgivere imellom er viktig for utvikling av det enkelte innovasjonsselskap og nettverket som helhet. Siva inviterer årlig til deltakelse på den internasjonale inkubatorkonferansen INBIA (International Business Innovation Association).

4.8 Tilskudd til inkubatorenes rådgivings- og utviklingsarbeid

Siva bidrar årlig med tilskudd til operatørene av programmet. Dette er tilskudd som innovasjonsselskapene skal tilføre sine inkubatorbedrifter gjennom å tilby og tilføre profesjonell forretningsutviklings- og bransjekompetanse. En viktig del av arbeidet til operatørene er å utvikle sterke team, koble bedriftene opp mot strategiske samarbeidspartnere; FoU, næringsliv og kapital og bidra til at bedriftene raskest mulig kommer ut i markedet. I tillegg til tilskudd fra Siva mottar inkubatorene tilskudd fra andre offentlige og private aktører.

Som beskrevet i Årsrapporten for 2015 innførte Siva retningslinjer for differensiering av tilskudd innenfor inkubasjonsprogrammet fra og med 01.01.16. Målet med differensieringen av tilskudd var å utvikle et mer effektivt program med økte resultater i form av økt verdiskaping i inkubatorbedriftene og i eksisterende næringsliv. Differensieringen har i tillegg to formål: 1) Forsterke de inkubatormiljøene med størst utnyttet potensiale. Disse miljøene må ha sannsynliggjort gjennom mål og ambisjoner, og eventuelle tidligere resultater, at de vil evne å utnytte dette potensialet, 2) Nedjustere tilskuddet til de av inkubatorene som leverer dårligere enn forventet sett i forhold til potensial og resultater over tid.

Ulike inkubatorer har ulike resultater, forutsetninger, ambisjoner og potensial som vil påvirke tilskuddsnivået. Det ble derfor benyttet et sett av indikatorer for å fange opp de ulike dimensjonene som inngår i differensieringsgrunnlaget (se tabell 4.20 i Sivas årsrapport for 2015).

Frem til 2015 var det store variasjoner på ordinære tilskudd til de ulike inkubatorene, fra 500 000 kroner til 3 674 000 kroner, og det ble utbetalt i alt tretten ulike tilskuddsbeløp. Med innføringen av retningslinjer for differensiering ble det etablert fire ulike tilskuddsnivå; 1,5 mill. kroner, 2 mill. kroner, 3 mill. kroner og 5 mill. kroner. Tabell 12 på neste side viser hvilke inkubatorer som har inngått i de ulike tilskuddsgruppene i 2016.

Tabell 12: Inkubatorer i de ulike tilskuddsgruppene i 2016

Tilskuddsbeløp	Inkubatorer
5,0 mill. kroner	Kjeller Innovasjon, StartupLab, Validé
3,0 mill. kroner	Aleap, Bergen Teknologioverføring, Hedmark kunnskapspark, Innoventus Sør ¹ , Kunnskapsparken Bodø, Kunnskapsparken Nord, Norinnova Technology Transfer, Proneo, Silicia, ÅKP
2,0 mill. kroner	Inkubator Ås, Kongsberg Innovasjon, T:Lab, Kunnskapsparken i Sogn og Fjordane, Kunnskapsparken Helgeland, NTNU Accel, Oslo Cancer Cluster Innovation, Protomore kunnskapspark, Smart Innovation Norway, Total Innovation,
1,5 mill. kroner	Aksello, Atheno, Driv inkubator, Forskningsparken i Narvik, Industriinkubatoren Proventia, Industriutvikling Vest, Knudtzon Bølgen Innovasjon, Kunnskapsparken Origo, Kystinkubatoren, Pan innovasjon, Pro Barents, Skåppå kunnskapspark

Modellen ser allerede ut til å ha hatt effekt på produksjonen i inkubatorene. Siva vil høsten 2017 gjennomgå totaliteten i gjeldende differensieringsmodell og de enkelte indikatorene som inngår i den for å foreta evt. justeringer. Ved årsskiftet 2017/2018 vil det dermed foreligge en revidert differensieringsmodell, som vil benyttes ved en ny gjennomgang av alle inkubatorene 1. halvår 2018. Fra og med 2. halvår 2018 vil tilskudd etter revidert modell og ny gjennomgang av inkubatorene utbetales.

4.8.1 Arena for industriell nyskaping

I forbindelse med revidert nasjonalbudsjett ble Siva tilført 10 mill. kroner til en styrking av inkubasjonsprogrammet. Etter en vurdering av mest mulig hensiktsmessig bruk av disse midlene valgte Siva, innenfor inkubasjonsprogrammet, å lyse ut prosjektmidler med den hensikt å styrke og videreutvikle inkubatorene som relevante utviklingsaktører for industri, særlig overfor SMB-segmentet.

Målgruppen for utlysningen var inkubatorer med tydelig industritilknytning. Inkubatorene måtte også fremvise en sterk forpliktelse, forankring og engasjement fra industrien i prosjektet gjennom bl.a. krav om medvirkning fra industribedrifter. Etter en søknadsrunde ble følgende 5 miljøer tildelt midler:

- Kunnskapsparken Helgeland AS (Mo i Rana)
- Proneo AS (Verdal)
- Total Innovation AS (Raufoss)
- Silicia AS (Borre)
- Atheno AS (Stord)

Hvert prosjekt ble tildelt 2 mill. kroner og prosjektperioden går over 2 år. Prosjektene skal bidra til å utvikle sterke arenaer hvor inkubatorer og industri jobber tett sammen, utvikler metoder og verktøy, og deler kompetanse for utvikling av nytt og eksisterende næringsliv. Målet er å skape økt vekst i etablert industri samt bidra til videreutvikling i nye potensielle industrielle vekstbedrifter.

4.9 Næringshageprogrammet

4.9.1 Kort beskrivelse av næringshageprogrammet

Næringshageprogrammet har som hovedmål å bidra til økt verdiskaping, vekst og utvikling i norsk næringsliv, fortrinnsvis i distriktene. En næringshage er et bedriftsfellesskap som arbeider for utvikling av næringslivet i egen region. Næringshagemiljøet består av et bedriftsfellesskap som er samlokaliserte i næringshagen eller er tilknyttet denne gjennom tett oppfølging.

Per 31.12.16 deltok 47 næringshager i det nasjonale næringshageprogrammet. Som en konsekvens av implementering av en differensiert tilskuddsmodell innenfor programmet fra og med 2. halvår 2016 ble totalt åtte næringshager tatt ut av program fra og med februar 2017 (se figur 9). En ny næringshage ble tatt opp i program i 2016, Såpmi Næringshage.

Sivas oppgave gjennom programmet er å bidra til at programoperatørene utvikles til relevante og sterke næringshager. Programaktiviteten kan oppsummeres i områdene kompetanse, nettverk og tilskudd. Tilskuddene til den enkelte næringshage er viktig, men likevel bare en del av det som utgjør samlet programinnhold. Det er i 2016 gjennomført mange aktiviteter og et betydelig utviklingsarbeid under de tre områdene.

4.9.2 Kompetanse – generering og spredning av kunnskap

En viktig del av programmet er å utvikle og spre kunnskap om fagfeltet og utvikle programmet til et effektivt og relevant verktøy. I samarbeid med næringshagene er det gjennomført en rekke aktiviteter og arbeidet med flere

utviklingsprosjekter i 2016. Målet med disse prosjektene er å videreutvikle operatørene og deres arbeid overfor etablerere og bedrifter:

- Gjennomføring av utviklingssamtaler. Verktøy for kvalitativ evaluering og spredning av beste praksis. Dette er strukturerte dybdesamtaler hvor Siva vurderer hvordan næringshagen bidrar til programmets måloppnåelse, hvordan den er organisert internt og hvordan den arbeider med sine målbedrifter. Tilbakemeldinger fra miljøene tyder på at disse samtalene bidrar til å utvikle operatørene gjennom fokus på viktige forbedringsområder bl.a. basert på beste praksis.
- Kurstilbud. Kurset «Næringsutvikling, Innovasjon og Kompetanseutvikling» er utviklet i samarbeid med BI og tilbys ressurspersoner hos operatørene. Kurset hadde oppstart i februar med 3 samlinger à 2 dager med avsluttende eksamen. Totalt deltok 27 personer på kurset fra næringshager over hele landet.
- Fagsamlinger som verktøy for kompetanseutvikling og kompetanseoverføring. Disse samlingene har ulike tema som har som mål å forsterke og videreutvikle operatørenes programaktivitet. I mai 2016 ble det gjennomført en samling med temaet *Framtidens Næringshage som geografisk klynge*.
- Samlinger for nye næringshageledere og andre ressurspersoner. Dette er samlinger hvor målet er at nyansatte ledere og andre ressurspersoner i næringshagene skal få kunnskap om Siva, innovasjonsnettverket, samt programmet, herunder retningslinjer og tilgjengelige prosessmalers og verktøy. Det inviteres videre inn en eller flere operatører som deler sin praksis og erfaringer. Det ble

gjennomført en slik samling i februar 2016.

- Opplæringsdag. Der det ansettes ny daglig leder gjennomføres en «opplæringsdag» i næringsshagen. På den måten får nyansatte ledere raskere innsikt i programmets innretning, krav og mål.
- Sivapartnersamlinger. Nettverkssamlinger for alle ledere i innovasjonsselskapene tilknyttet Sivas programmer. I 2016 var samlingen lagt til Kristiansand med tema «Den nye industrien».
- «Helpdesk». Siva har løpende en tett dialog med operatørene bl.a. rundt rapportering og andre programrelaterte temaer.
- Verktøy. Det arbeides fortløpende med videreutvikling av AVI og utviklingssamtalene for å bidra til profesjonalisering av operatørene og strukturen.
- Ekstrasatsing næringshage. Det er bevilget 30 mill. kroner over en treårsperiode til en ekstrasatsing innenfor næringshageprogrammet. Midlene er tildelt miljøer som i fellesskap skal utvikle ny beste praksis, som spres i nettverket.

Kundetilfredshetsundersøkelsen viser at operatørene er fornøyde med samarbeidet med Siva (4,2 av 5). Næringshagene er fornøyde med aktivitetene i næringshageprogrammet, det som oppfattes som mest relevant er Sivapartnersamlinger (4,1 av 5), kurs i bedriftsutvikling (4,0 av 5) og Sivakonferansen (3,5 av 5).

4.9.3 Nettverk

Siva arbeider kontinuerlig med utvikling av og tilgjengeliggjøring av gode og relevante regionale og nasjonale nettverk for næringshagene.

Nettverkssamlingene har gjennomgående svært god representasjon fra næringshagene, og blir godt benyttet som koblings- og nettverksarena for og mellom miljøene. Verdien av å delta i disse nettverkssamlinger oppleves som betydelig. Samlingene oppfattes som en arena hvor næringshagelederne som kollegaer kan utveksle beste praksis, diskutere felles utfordringer og dele prosjekterfaringer.

Siva har dialog med Foreningen Næringshagene i Norge som er en medlemsorganisasjon for næringshagenettverket. Gjennom denne dialogen mottar Siva tilbakemeldinger og innspill knyttet til næringshagenettverket og programmet. Siva inviteres også med på foreningens årlige nettverkssamling og studietur. I 2016 deltok Siva på foreningens studietur til København hvor intensjonen var mulige samarbeid med Danmarks Veksthus som jobber innenfor samme arbeidsområder som næringshagene.

4.9.4 Tilskudd til næringshagenes rådgivings- og utviklingsarbeid

Siva bidrar årlig med tilskudd til operatørene i programmet. Dette er tilskudd som næringshagene skal tilføre sine målbedriften gjennom å initiere og legge til rette for nyskappingsaktiviteter, kompetanse, utvikling og nettverk som er relevante for bedriftene i næringshagemiljøet. Til og med 2016 var basisfinansieringen i Næringshageprogrammet en tredeling mellom Siva, fylkeskommunene og målbedriftene. Sivas tilskudd 50%, 25 % fra fylkeskommunene og minimum 25 % fra målbedrifter. Fra 2017 er det ikke krav om med finansiering fra

fylkeskommunene, og denne delen av tilskuddet er overført fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet til Siva.

Det ble fra andre halvår 2016 implementert kriterier for differensiering av programmidlene innenfor programmet, med formål om en sterkere og mer effektiv måloppnåelse. (se avsnitt 4.9.6.).

4.9.5 Ekstrasatsing næringshager

I tillegg til ordinære programtilskudd er det bevilget 30 mill. kroner til en ekstrasatsing under næringshageprogrammet. Midlene skal benyttes til utvikling, uttesting og dokumentasjon av nye metoder og beste praksis med sikte på utvikling av mer relevante og framtidsrettede verktøy til bruk for operatørene i programmet. Fem prosjekter med til sammen 13 deltakende næringshagemiljøer har deltatt i 2016:

- Halti NH, NH Nord og Senja NH (Troms): Leverandørutvikling
- Fabrikken NH (Nordland): Metodikk for etablereropplæring
- Rørosregionen NH, Nasjonalparken NH, Orkdalsregionen NH og Trøndersk Kystkompetanse (Sør-Trøndelag): Framtidens samarbeidsformer
- Voss NH (Hordaland): Etablering av innovasjonshub (aktivitet, kompetanse og arbeidsformer i et innovasjonsmiljø)
- Suldal Vekst, Ryfylke NH, Rogaland Ressurssenter og Medvind NH (Rogaland): Metode og verktøy for bedriftsutvikling

Et krav til alle prosjektene er at resultatene skal kunne deles i nettverket. Siva har tett oppfølging av prosjektene gjennom møter med prosjektlederne,

observatørdeltakelse prosjektenes styringsgrupper ved behov samt deltakelse på felles nasjonale prosjektledersamlinger for prosjektene. Prosjektene har i 2016 utviklet seg i tråd med oppsatte handlingsplaner.

4.9.6 Differensiering av tilskudd til næringshagene

Siva implementerte en modell for differensiering av tilskudd innenfor næringshageprogrammet fra og med 2. halvår 2016. Målet med differensieringen var å videreutvikle programmet til et mer effektivt virkemiddel og sikre større måloppnåelse i form av økt verdiskaping (jf. programmets hovedmålsetting). Arbeidet hadde to konkrete formål:

- Forsterke næringshagene med størst potensial
- Nedjustere tilskuddet til de av næringshagene som leverer dårligere enn forventet over tid

Retningslinjene som ble brukt i arbeidet ble utarbeidet i dialog med fylkeskommunene, Foreningen for Næringshagene i Norge og Nasjonalt Programråd.

Ulike forutsetninger, resultater, ambisjoner og potensial i de enkelte næringshagene tilsier ulike nivåer for bl.a. offentlig finansiering. Det er derfor benyttet et sett av indikatorer for å fange opp de ulike dimensjonene som inngår i differensieringsgrunnlaget. Tabell 13 på neste side oppsummerer de ulike kriteriene for differensiering.

Tabell 13: Kriterier som inngår i grunnlaget for differensiering av innovasjonstilskudd til næringshagene

Kriterier	Operasjonalisering
Måloppnåelse ifht handlingsplan	Vektet score på måloppnåelse (aktivitetsmål opp mot oppnådde resultat, vektet) (2013,2014, 2015)
Aktivitet i næringshagen	1. Antall målbedrifter 2. Antall målbedrifter per 2 000 innbygger 16-66 år i kommunen(e) ¹ 3. Antall målbedrifter per 1 000 bedrifter i kommunen(e) Data hentes inn for siste rapporteringsår og endringer fra tidligere rapporteringsår
Kundetilfredshet	1. Målbedriftenes vurdering av addisjonalitet (hva hadde skjedd med bedriftens utviklingsarbeid dersom den ikke hadde vært i næringshagen). 2. Målbedriftenes vurdering av hvor tilfredse de er med de ulike ressursene de får tilgang på gjennom næringshagen. Disse dataene hentes fra de årlige kundetilfredshetsundersøkelsene, og vi ser på siste rapporteringsår og utvikling av kundetilfredshet.
Næringshagens økosystem	Næringshagens nettverk av aktører og ressurser som bidrar til målbedriftenes utvikling og verdiskapning. Vi har delt inn i 7 aktørgrupper (Næringsliv, næringsorganisasjoner, klynger, andre innovasjonsselskap, offentlige aktører, FoU-aktører og andre aktører). Vi ser på dagens og fremtidig økosystem, samt næringshagens egen vurdering av potensialet i dagens økosystem. I tillegg har vi sett på næringshagenes medlemsbedrifter. 1. Antall medlemsbedrifter 2. Antall medlemsbedrifter per 2 000 innbygger 16-66 år i kommunen(e) ¹ 3. Antall medlemsbedrifter per 1 000 bedrifter i kommunen(e) Data hentes inn for siste rapporteringsår og endringer fra tidligere rapporteringsår
Programsamtaler	Totalscore (og score på de ni underkategoriene) i programsamtalen. Sist tilgjengelige data.
Eierskapsvurderinger	Som en «kontrollvariabel» har vi med eierskapsteamets sine strategiske vurderinger av næringshagene: 1) Strategisk viktige selskaper, 2) Nyetablerte selskap og selskaper i omstillingsprosess, 3) velfungerende «rene» programselskap, 4) «hybride» selskaper, inkubatorer/næringshager som ikke er i program.
Økonomisk drift	Som en «kontrollvariabel» har vi med økonomisk drift av næringshagen de siste tre årene. Her ser vi på driftsresultat, driftsinntekter, antall ansatte, soliditet, total egenkapital og konkursprediksjon.

Selv om flere av disse indikatorene har et høyt innhold av skjønn (bl.a. eierskapsvurderinger, økosystem og programsamtalene) tar modellen også høyde for øvrige skjønnsmessige vurderinger som ikke nødvendigvis kan knyttes til indikatorene i tabellen overfor. Dette gjelder særlig når de enkelte næringshagenes potensial vurderes. Differensieringsmodellen og innplassering på tilskuddsnivå for den

enkelte næringshage ble diskutert med den respektive fylkeskommune før vedtak.

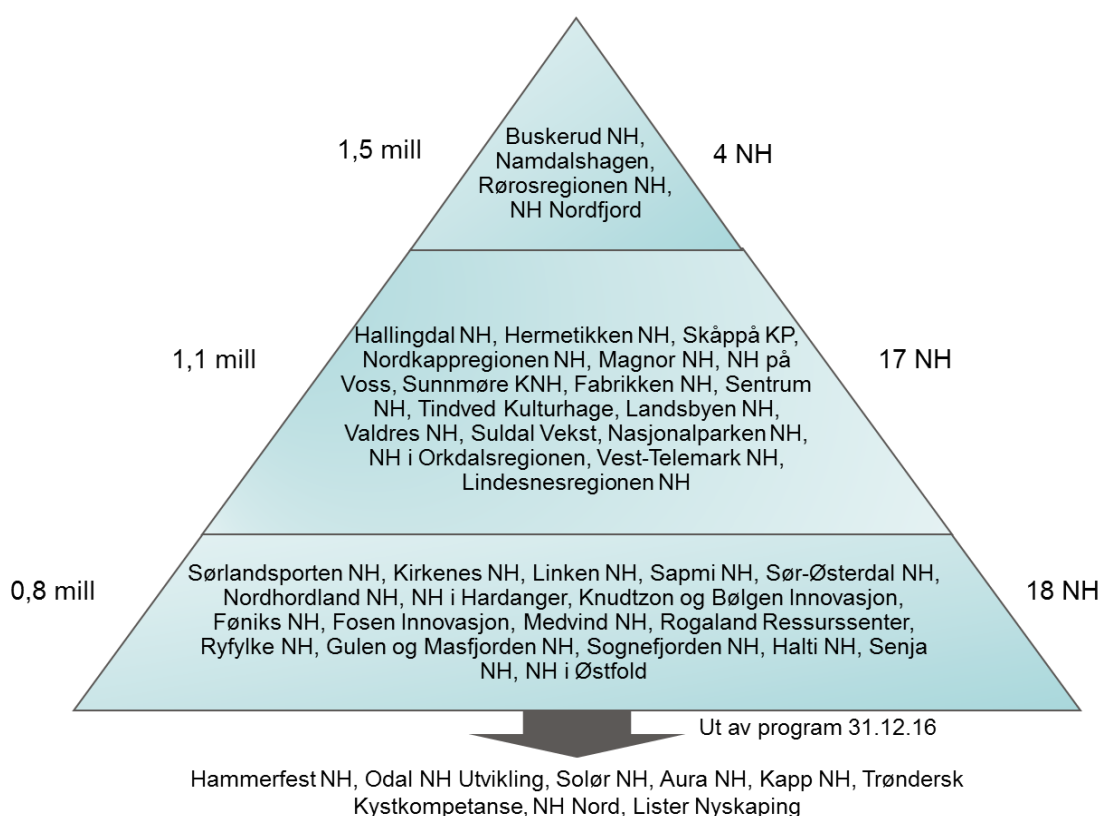
I første halvår 2016 var det store variasjoner i tilskuddene til de ulike næringshagene. Årlige tilskudd varierte fra 650 000 kroner til 1 450 000 kroner, og det ble utbetalt i alt atten ulike tilskuddsbeløp. Gjennom innføringen av differensieringsmodellen er

næringshagene innplassert i tre «tilskuddsgrupper», dvs. at alle næringshagene i samme gruppe får samme tilskuddsbeløp (hhv. 0,8 mill. kroner, 1,1 mill. kroner, og 1,5 mill. kroner). Minimumsnivået på tilskudd til næringshagene i programmet er økt til 800 000 kroner fra Siva, en økning på 200 000 kroner fra 2015.

Næringshagene ble innplassert i modellen etter en totalvurdering av kriteriene i tabell 13. Resultatet av differensieringen av årlige tilskudd til næringshagene fra og med 2. halvår 2016 vises i figuren under.

Ved årsskiftet 2016/2017 gikk åtte næringshager ut av program; Aura næringshage, Hammerfest næringshage, Kapp næringshage, Lister Nyskaping, Næringshage Nord, Odal Næringshage Utvikling, Solør Næringshage og Trøndersk Kystkompetanse¹¹. Modellen vil, etter vår vurdering, bidra til større effektivitet når næringshager med evne og potensial til økt produksjon settes i stand til å oppnå dette. I tillegg vil det forenkle administreringen av tilskuddsnivåene og forhindre for stor fragmentering i tilskuddssystemet.

Figur 9: Resultatet av differensieringen av tilskudd til næringshagene fra andre halvår 2016



¹¹ Siva har eierandel i alle disse næringshagene, bortsett fra i Kapp Næringshage. Som eier vil Siva følge opp næringshagene som er tatt ut av program.

Som nevnt i 4.9.4 har basisfinansieringen for Næringshageprogrammet frem til 31.12.16 hatt en tredeling med 50 % tilskudd fra Siva, 25 % fra fylkeskommunene og minimum 25 % fra målbedrifter. Fra 01.01.2017 er fylkeskommunenes krav til medfinansiering til næringshageprogrammet fjernet og midlene er overført til Siva. Dette medfører en ny modell for basisfinansiering for næringshageprogrammet med 75 % tilskudd fra Siva og minimum 25 % fra målbedrifter.

4.10 Gruppeunntak for programvirksomheten

Sivas inkubasjons- og næringshageprogram er meldt inn under nye gruppeunntak med virkning 2015-2020:

Artikkel 27 – «Aid for innovation clusters» - innovasjonsklynger

- Støtten gis til den som driver innovasjonsklyngen (inkubatoren eller næringshagen).
- Det forutsettes at de som bruker klyngens fasiliteter og aktiviteter betaler markedspris.
- Støtteintensitet inntil 50 %, dvs. at inkubatoren/næringshagen må finansiere 50 % selv. Dette kan være inkubatorens/næringshagens egeninnsats (timer) eller privat kapital.
- Støtten gis som driftsstøtte og skal dekke personal- og administrasjonskostnader knyttet til bl.a. forvaltning av klyngens fasiliteter, organisering av kurs, workshops/konferanser, nettverk mm.
- Siva ber ikke om rapportering på bruken av disse midlene, og de fremkommer heller ikke i AVI

(rapporteringsystemet som inkubatorene og næringshagene bruker).

Artikkel 28 – «Innovation aid for SMEs» - innovasjonsstøtte til SMB

- Støtten gis gjennom en inkubator eller næringshage.
- Åpning for å gi 100 % støtte, men Sivas program tillater kun 75 % (med ett unntak; bedrifter i preinkubasjon kan motta 100 % støtte). Dette innebærer at programmene forlanger at minimum 25 % av markedsverdien av tjenesten som inkubatoren/næringshagen yter, skal betales av bedriftene.
- Støtten skal dekke kostnader knyttet til:
 - Innovasjonsrådgivning (bedriftsrådgivning, teknologisk bistand, teknologioverføring, opplæring, rådgivning ved oppkjøp, vern av og handel med immaterielle rettigheter og med lisensavtaler, og rådgivning angående bruken av standarder).
 - Innovasjonssupportytelser (kontorlokaler, databanker, tekniske bibliotek, markedsundersøkelser, laboratoriebruk, kvalitetsmerking, prøving og sertifisering) (i næringshagene gis det ikke støtte til kontorlokaler).
- All innovasjonsstøtte etter artikkel 28 skal komme SMB til gode.
- Siva ber om rapporteringen på bruken av disse midlene gjennom AVI.

Innmeldingen åpner for at også fylkeskommuner og kommuner kan tildele midler under programmene. Dette forutsetter imidlertid at de forholder seg

til gjeldende regelverk og at Siva mottar kopi av tildelingsbrev.

I 2016 har næringshagene mottatt innovasjonstilskudd første halvår med fordeling 20 % til artikkel 27 og 80 % til artikkel 28. Det ble gjennomført differensiert tilskuddsmodell for næringshagene fra 2. halvår 2016 og i den forbindelse ble fordelingen endret til: 25 % artikkel 27 og 75 % artikkel 28. For næringshager i de tre nordligste fylkene ble fordelingen endret til 30 % artikkel 27 og 70 % artikkel 28.

Inkubatorene har fått innovasjonstilskuddet utbetalt som 20 % artikkel 27, 20 % artikkel 28 med 100 % støtteintensitet og de resterende 60 % er artikkel 28 med 75 % støtteintensitet.

kroner. I vedlegg 1 fremgår en detaljert fremstilling av forbruk fordelt på finansierende departementer. Av 93,7 mill. kroner som overføres til 2017 er 23,074 mill. kroner forpliktet gjennom ekstrasatsing på inkubasjon og næringshager, samt øvrige prosjekter for utbetaling i 2017 og 2018.

Som vist i tabell 14 har samlet forbruk av bevilgede midler i 2016 vært 200,1 mill. kroner, herav er 117,5 mill. kroner brukt på inkubasjonsprogrammet og 65,7 mill. kroner på næringshageprogrammet.

4.11 Ressursbruk relatert til Sivas programvirksomhet

Bevilgningen for 2016 fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), Kommunal- og moderniserings-departementet (KMD) og Landbruks- og matdepartementet (LMD) var til sammen kr 170,7 mill.

Tabell 14: Totalt forbruk 2016 av bevilgede midler (tall i 1000 kr)

Forbruk	Inkubasjon	Næringshage	Innovasjonssystem	Klynger/Katapult	Sum
Utbetalte tilskudd	102 392 ¹	50 077 ²	340	3 750 ³	156 559
Tjenestekjøp	1 145	1 160	349	730	3 384
Egne kostnader	14 059	14 525	9 816 ⁴	2 446	40 846
Sum kostnader	117 596	65 761	10 504	6 927	200 789
Herav Siva overhead	11 769	6 564	1 049	693	20 076
Interne inntekter	0	-27	-587	-72	-686
Sum forbruk 2016	117 596	65 734	9 917	6 855	200 103
Innovasjonstilskudd fra fylkeskommunene	19 523	16 517			

1 Inkludert ekstrasatsing 10 mill. kroner og tildeling RNB 10 mill. kroner.

2 Inkludert ekstrasatsing 9,5 mill. kroner.

3 Gjelder tilskudd læringsprosjekter Norsk Katapult.

4 Inkludert arbeid i regionale partnerskap, regionalt samarbeid med fylkeskommuner, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd.

4.12 Bedrifter i inkubasjons- og næringshage-programmene samt datagrunnlag for analyser

I dette delkapitlet gis en oversikt over hvor mange bedrifter som var aktive i næringshage- og inkubasjonsprogrammene i 2013, 2014, 2015 og 2016. Det redegjøres for hvordan vi har definert og kommet fram til datagrunnlaget som bedriftsanalysene bygger på. En oversikt over de 36 inkubatorene og 47 næringshagene som var aktive i henholdsvis inkubasjons- og næringshageprogrammene per 31.12.16 finnes i vedlegg 2.

4.12.1 Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i inkubasjonsprogrammet

Tabell 15 viser antall bedrifter som var i inkubasjonsprogrammet de ulike årene fordelt på ulike faser.¹² Den viser også hvor mange av bedriftene som hadde avtalestart i henholdsvis 2013, 2014, 2015 og 2016.¹³

Tabellen viser at antall aktive bedrifter i inkubasjon har økt fra 827 i 2013 til 1 596 i 2016. Økningen fra 2015 til 2016 var 30 %. I samme periode økte andelen nye inntak med 73 %. Dette indikerer at det har vært en betydelig utskifting av bedrifter i inkubatorene i 2016. Andelen bedrifter med avtalestart i rapportåret er henholdsvis 55 %, 35 %, 39 % og 52 % i årene 2013-2016. Dette viser at inkubatorene har hatt økt fokus på

Tabell 15: Antall bedrifter i inkubasjonsprogrammet i 2013-2016 fordelt på faser

Faser	2013		2014		2015		2016	
	Avtalestart	Totalt	Avtalestart	Totalt	Avtalestart	Totalt	Avtalestart	Totalt
Preinkubasjon	140	175	139	246	199	293	397	504
Inkubatorbedrift	220	488	174	623	197	634	284	746
Forretningsmessig innovasjon	89	111	71	177	81	212	146	230
Postinkubasjon	5	53	7	68	2	85	-	116
Totalt	454	827	391	1 114	479	1 224	827	1 596

12 Preinkubasjon: Fasen der en idé videreforedles, evalueres og vurderes for opptak til inkubasjonsfasen. Inkubatorbedrift: Etablert bedrift hvor det foreligger inkubatoravtale. Bedriften skal være etablert ved opptak, eller så snart som mulig etter opptak. Dette skal være en SMB. Forretningsmessige innovasjoner: Prosjekter i inkubasjon som resulterer i en ny avdeling eller et nytt produktområde i en eksisterende bedrift. Postinkubasjon: Fasen hvor bedrifter uteksaminert fra inkubasjonsfasen får støtte til videre akselerert vekst gjennom bl.a. fokus på vekststrategier, salg og organisasjonsutvikling og aktivt eierskap.

13 Tabellen tar utgangspunkt i antall bedrifter som har vært aktive i de fire fasene i hele eller deler av rapportåret. Dette gir et riktigere bilde av aktiviteten i inkubatorene enn det vi har oppgitt i tidligere årsrapporter, som har tatt utgangspunkt i status pr

31.12 i rapportåret. I fasen postinkubasjon inngår imidlertid kun de som har vært postinkubasjon hele rapportåret. Selv om bedriften var i postinkubasjon pr 31.12 i rapportåret, kan den ha vært i en av de tre øvrige fasene i løpet av året. I disse tilfellene er bedriftene tatt med i de øvrige fasene i tabellen. Dette gjelder henholdsvis 20, 42, 33 og 25 bedrifter i årene 2013-2016. Enkelte av bedriftene var pr 31.12 rapportert som Alumni (bedrifter som har gått ut av inkubasjonsfasen. Blant disse hadde henholdsvis 37, 157, 115 og 49 vært aktive i en av de fire fasene i løpet 2013-2016, og er med i disse fasene i tabellen. Avtalestart er målt som det året bedriften for første gang registreres i enten preinkubasjon, inkubatorbedrift eller forretningsmessig innovasjon. Dette betyr at bedriften ikke får nytt avtalestartår når den bytter fase, noe som forklarer at antall bedrifter i postinkubasjon har økt fra 85 til 116 uten at noen bedrifter i postinkubasjon har avtalestart i 2016.

rekruttering av nye bedrifter til inkubasjon i 2016. Denne økningen har også trolig sammenheng med den differensierte tilskuddsmodellen som ble innført 1. januar 2016.

Tabell 16 nedenfor viser hvordan de aktive bedriftene i de ulike rapporteringsårene fordeler seg på bedriftskull basert på avtalestart. Tabell 16 indikerer at andelen bedrifter som går ut av program første året etter opptak har økt de siste årene. Dette stemmer godt overens med inkubatorenes fokus på å avslutte prosjekter som ikke har livets rett så tidlig som mulig. Den økte bruken av preinkubasjon kan også forklare noe av denne utviklingen. For bedriftene med avtalestart i 2013, var ca halvparten igjen i program to år senere. Samme andel for bedriftene med avtalestart i 2014 er 41,7 %. En ytterligere konkretisering av endringene i antall bedrifter presenteres i avsnitt 4.13.1.

Når vi i årsrapporten ser på effekten av inkubasjonsprogrammet i form av vekst i omsetning og verdiskaping for bedriftene, vil analysene ta utgangspunkt i bedriftene i fasen *inkubatorbedrift*. Avtalestart defineres som det året bedriften ble tatt opp i inkubasjonsprogrammet enten som bedrift i preinkubasjon eller inkubatorbedrift.¹⁴ For å øke datakvaliteten på inkubatorbedriftene som inngår i analysene er følgende bedrifter fjernet fra datagrunnlaget: De vi ikke har informasjon om fra Brønnøysundregistrene, samt de som mangler organisasjons-nummer. Videre er duplikater fjernet (dvs. at en inkubatorbedrift som har avtale med to eller flere inkubatorer bare telles en gang). Tabell 17 viser hvilket datagrunnlag som gjenstår når disse bedriftene er fjernet.

Tabell 16: Aktive bedrifter i 2013-2016 fordelt på avtalestart

Avtalestart	Aktive i 2013	Aktive i 2014	Aktive i 2015	Aktive i 2016
Før 2013	373	308 (82,6 %)	182 (48,8 %)	119 (31,9 %)
2013	454	415 (91,4 %)	233 (51,3 %)	123 (27,1 %)
2014		391	330 (84,4 %)	163 (41,7 %)
2015			479	364 (76,0 %)
2016				827
Totalt	827	1 114	1 224	1 596

¹⁴ Forretningsmessige innovasjoner er organisert som prosjekter i regi av eksisterende bedrifter og resultatene av innovasjonen blir benyttet internt i eksisterende bedrift. Siden det kun er prosjektet som er i inkubasjon ville det gi en kunstig høy effekt av programmet dersom vi inkluderte disse eksisterende bedriftenes omsetning og verdiskaping i analysene. Vi vet ikke om bedriftene som registreres som preinkubasjon blir til en inkubatorbedrift eller forretningsmessig innovasjon.

Det er derfor kun de bedriftene i preinkubasjon som senere har endret fase til inkubatorbedrift som inkluderes i effektanalysene. Bedriftene i postinkubasjon er ferdig med inkubasjonsfasen selv om de fortsatt er tilknyttet inkubatoren gjennom kjøp av tjenester til markedspris. Disse er dermed inkludert i effektanalysene i det årskullet de ble tatt opp enten som bedrift i preinkubasjon eller inkubatorbedrift.

Tabell 17 viser at analysene av inkubatorbedriftene baseres på totalt 1 028 unike bedrifter. Dess lengre tid det er siden avtalestart, jo større andel av inkubatorbedriftene er inkludert i datagrunnlaget. Dette skyldes at de fleste inkubatorbedriftene er nyetablerte, og at det derfor går 1-2 år før det blir registrert regnskapstall i Brønnøysundregistrene.

Tabell 17: Antall inkubatorbedrifter som inngår i datagrunnlaget for analyser av effekten av inkubasjonsprogrammet

Inkubatorbedrifter	Datagrunnlag
Avtalestart 2012	273
Avtalestart 2013	265
Avtalestart 2014	206
Avtalestart 2015	194
Avtalestart 2016	90
Totalt antall unike inkubatorbedrifter	1 028

Eksempelvis var 372 av de 681 inkubatorbedriftene (54,6 %) med avtalestart i 2016 etablert i 2016 eller selskap under stiftelse. Videre hadde 113 avtalestart (16,6 %) i 2015. Videre er det flere av bedriftene som registreres som ENK i en tidlig fase.

Brønnøysundregistrene har ikke regnskapstall for disse.

4.12.2 Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i næringshageprogrammet

Tabell 18 nedenfor viser antall bedrifter som var i næringshageprogrammet i 2013-2016 fordelt på ulike tilknytningsformer.¹⁵ Den viser også hvor mange av bedriftene som hadde avtalestart i de ulike årene.¹⁶

Tabellen viser at det var en moderat økning i bedrifter i næringshageprogrammet fra 2013 til 2015, men at det var en vesentlig økning i antall bedrifter fra 2015 til 2016. Det er en spesielt gledelig utvikling at antall målbedrifter har økt med 19 % fra 2015 til 2016. Det ble 47 % flere nye målbedrifter i næringshageprogrammet i 2016 sammenlignet med antall nye målbedrifter i 2015.

Tabell 18: Antall bedrifter i næringshageprogrammet pr 31.12 i 2013-2016 fordelt på tilknytningsformer

Tilknytningsform	2013		2014		2015		2016	
	Avtalestart	Totalt	Avtalestart	Totalt	Avtalestart	Totalt	Avtalestart	Totalt
Målbedrifter	560	1 122	357	1 222	380	1 354	558	1 610
Medlemsbedrifter	144	339	84	338	51	292	164	474
Prosjekter	133	143	75	120	8	40		
Totalt	837	1 604	516	1 680	439	1 686	722	2 084

¹⁵ Målbedrift: SMB-bedrift som driver næringsvirksomhet og har mål om utvikling og vekst. Bedriften blir tilknyttet næringshagen gjennom en målbedriftsavtale og en utviklingsplan. Prosjekt: Felles prosjekter mellom flere målbedrifter. Fra og med 2016 var det ikke mulig å registrere Prosjekt. Medlemsbedrift: Bedrift som ikke har målbedriftsavtale, men har

tilknytning til næringshagen og utgjør en viktig del av næringshagemiljøet. En medlemsbedrift kan ikke motta innovasjonsstøtte gjennom programmet.

¹⁶ Differansen mellom totalantallet og nye inntak for året 2013 skyldes at 767 bedrifter hadde avtalestart før 2013.

Tabell 19: Aktive bedrifter i næringshageprogrammet 2013-2016 fordelt på avtalestart

Avtalestart	Aktive i 2013	Aktive i 2014	Aktive i 2015	Aktive i 2016
Før 2013	767 (100 %)	603 (79 %)	521 (68 %)	452 (59 %)
2013	837 (100 %)	561 (67 %)	371 (44 %)	276 (33 %)
2014		516 (100 %)	355 (69 %)	247 (48 %)
2015			439 (100 %)	387 (88 %)
2016				722(100 %)
Totalt	1 604	1 680	1 686	2 084

Tabell 19 viser hvordan de aktive bedriftene i de ulike rapporteringsårene fordeler seg på bedriftskull basert på avtalestart.

Det er et noe høyere frafall fra det første året til det neste for bedriftene er i næringshageprogrammet sammenlignet med inkubasjonsprogrammet. Tabellen indikerer at bedriftene med avtalestart i 2013 og 2014 er de kullene som har hatt høyest frafall. En ytterligere konkretisering av endringene i antall målbedrifter presenteres i avsnitt 4.13.2.

Tabellen viser videre at det har vært små endringer i antall bedrifter totalt i næringshageprogrammet i perioden 2013 til 2015, mens det er en betydelig økning i antall bedrifter fra 2015 til 2016. Dette kan tilskrives økt fokus på rekruttering av målbedrifter, samt at mange næringshager fikk økt innovasjonstilskudd fra 2. halvår 2016 som følge av at innført differensiert tilskuddsmodell.

Selv om mange av bedriftene i tabell 19 ikke er definert som målbedrifter er de viktige for det totale næringshagemiljøet og tilbudet som målbedriftene får i næringshagen. Vi gjør imidlertid oppmerksom på at effektanalysene relatert til bedriftenes omsetning, verdiskaping og antall ansatte tar utgangspunkt i målbedriftene. For å øke datakvaliteten er følgende målbedrifter

fjernet fra datagrunnlaget: 1) De som vi ikke har informasjon om fra Brønnøysundregistrene (bl.a fordi de mangler organisasjonsnummer eller er registrert som ENK). 2) Duplikater (dvs. at en målbedrift som har gått ut av program og kommet inn igjen på et senere tidspunkt, bare telles en gang. I tillegg telles en målbedrift som er i flere næringshager bare en gang). Tabellen nedenfor viser hvilket datagrunnlag som gjenstår etter disse målbedriftene er fjernet.

Tabellen viser at analysene av målbedriftene baseres på totalt 2 425 unike målbedrifter. Det er en høyere andel av målbedriftene som inngår i analysene for næringshageprogrammet sammenlignet med inkubasjonsprogrammet. Dette skyldes hovedsakelig at næringshagene arbeider med eldre bedrifter enn det inkubatorene gjør.

Tabell 20: Antall målbedrifter som inngår i datagrunnlaget for analyser av målbedriftene i næringshageprogrammet

Målbedrifter	Datagrunnlag ¹
Avtalestart før 2013	558
Avtalestart 2013	548
Avtalestart 2014	373
Avtalestart 2015	393
Avtalestart 2016	553
Totalt antall unike målbedrifter	2 425 ¹

4.12.3 Variabler som inngår i analysene av begge programmene

Analysene i dette delkapitlet bygger på data om inkubasjons- og målbedriftene som er i henholdsvis inkubasjons- og næringshageprogrammene. Følgende data om bedriftene er hentet fra Sivas rapporteringssystem (AVI):

- Basisinformasjon (navn, organisasjonsnummer, etableringsdato, fylke, kvinne/mann i ledende stillinger)
- Programinformasjon (avtalestart og -slutt, fase for inkubatorbedriftene, type tilknytning for målbedriftene)
- Antall ansatte, omsetning, driftsresultat og lønnskostnader. For bedriftene med avtalestart før eller i 2013 er regnskapsdata innhentet for 2012-2015. Bedriftene med avtalestart 2014 har regnskapsdata for 2013-2015. For bedriftene med avtalestart i 2015 er det hentet inn regnskapsdata for 2014-2015, mens bedriftene med avtalestart 2016 har regnskapsdata for 2015. Disse regnskapstallene importeres inn i AVI fra Brønnøysundregistrene via Biznode.

4.13 Styringsindikatorer relatert til programvirksomheten

Styringsindikatorene består av to effektindikatorer (vekst i omsetning og vekst i verdiskaping i bedriftene) og en resultatindikator (kundetilfredshet). Dette gir en indikasjon på om inkubatorene og næringshagene har en merverdi i form av å tilrettelegge for bedriftenes utvikling.

4.13.1 Vekst i omsetning og verdiskaping i inkubatorbedriftene i inkubasjonsprogrammet

Omsetning og omsetningsendring for inkubatorbedriftene i inkubasjonsprogrammet

Tabellen nedenfor viser omsetning i 2012-2015 for inkubatorbedriftene fordelt på avtalestart.

Tabell 21: Total omsetning 2012-2015 for inkubatorbedriftene basert på avtalestart (beløp i millioner)

Avtalestart	2012		2013		2014		2015		Akkumulert omsetning
	n	Omsetning	n	Omsetning	n	Omsetning	n	Omsetning	
Før 2013	218	556,6	260	838,5	247	962,3	236	976,0	3 333,4
2013	108	344,2	201	549,0	242	1 136,3	234	1 172,2	3 201,7
2014			52	1 215,1	147	1 514,1	203	2 010,5	4 739,7
2015					66	575,9	191	789,4	1 365,3
2016							90	230,4	230,4
Totalt	326	900,8	513	2 602,6	702	4 188,6	954	5 178,5	12 870,5

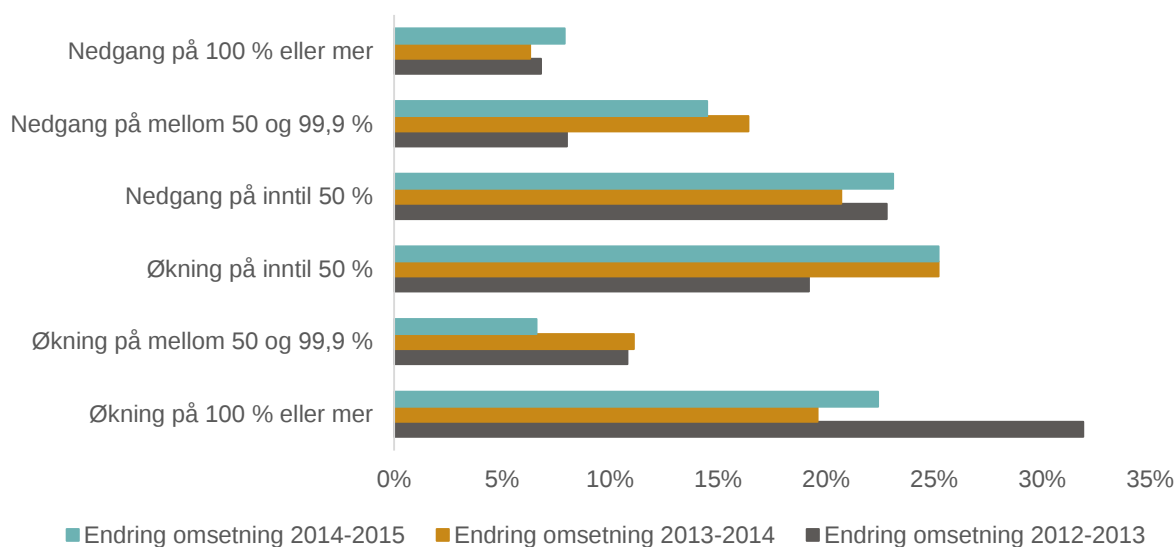
Totalt har inkubatorbedriftene akkumulert omsetning i hele perioden på 12,9 mrd. kroner. Tabell 21 viser at inkubatorbedriftene som hadde avtalestart i 2014 har en vesentlig høyere gjennomsnittlig omsetning enn øvrige bedriftskull. Inkubatorbedriftene hadde en gjennomsnittlig omsetning i 2012-2015 på henholdsvis 2,76 mill. kroner, 5,07 mill. kroner, 5,97 mill. kroner og 5,42 millioner. Medianen var 399 500 kroner, 490 000 kroner, 434 500 kroner og 425 000 kroner for årene 2012-2015. Dette indikerer at et fåtall av inkubatorbedriftene har svært høy omsetning.

For å gi et mer nyansert bilde av størrelsen på inkubatorbedriftene viser tabellene 1-4 i vedlegg 3 gruppert omsetning i 2012-2015 for disse bedriftene.

Tabellene i vedlegg 3 viser at rundt halvparten av inkubator-bedriftene har inntil en halv million i omsetning uavhengig av hvilket år omsetningen måles. Av de bedriftene som hadde oppgitt omsetning i årene 2012-2015, var det henholdsvis 20,2 %, 19,1 %, 16,5 % og 19,4 % som hadde kr 0 i omsetning. Dette indikerer at for mange av inkubatorbedriftene tar det tid å skaffe seg et inntektsgrunnlag.

Tabellene i vedlegg 3 viser at det er en liten andel av inkubatorbedriftene som har mer enn 5 mill. kroner i omsetning (7,3 % i 2012, 10,2 % i 2013, 11,9 % i 2014 og 11,4 % i 2015). Disse står imidlertid for en stor andel av total omsetning; henholdsvis 73,5 %, 85,0 %, 87,5 % og 86,9 % i årene 2012-2015.

Figur 10: Årlig endring i omsetning i perioden 2012-2015 for inkubatorbedriftene



Avhengig av hvilke bedriftsårskull og årlige endringstall vi ser på, opplever fra 45,2 % til 71,0 % av inkubator-bedriftene årlig vekst i omsetningen. Blant de bedriftene som har årlig vekst opplever den største andelen en fordobling eller mer av omsetningen. Dersom vi ser alle bedriftskullene samlet er det fra 6,8 % til 7,9 % av inkubatorbedriftene som har en årlig reduksjon i omsetningen på 100 %. Det synes å være stabilt at en fjerdedel av bedriftene opplever en reduksjon i omsetningen på inntil 25 % hvert år. Det er en signifikant større andel inkubatorbedrifter som hadde mer enn en dobling av omsetningen enn de som hadde en reduksjon på 100 %.

Verdiskaping og endring i verdiskaping for inkubatorbedrifter i inkubasjonsprogrammet

Tabellen nedenfor viser verdiskaping (driftsresultat + lønnskostnader) i 2012-2015 for inkubatorbedriftene fordelt på avtalestart.

Totalt har inkubatorbedriftene en akkumulert verdiskaping på 2,6 mrd. kroner for årene 2012-2015. Tabell 22 viser at inkubatorbedriftene med avtalestart i 2016 totalt har en negativ verdiskaping i 2015. Inkubatorbedriftene hadde en gjennomsnittlig verdiskaping i 2012-2015 på henholdsvis 723 031 kroner, 1,26 mill. kroner, 1,46 mill. kroner og 751 024 kroner. Medianen var 5 500

kroner, 25 000 kroner, 13 500 kroner og 1 500 kroner for årene 2012-2015.

For å gi et mer nyansert bilde av størrelsen på inkubatorbedriftene viser tabellene 6-9 i vedlegg 3 gruppert verdiskaping i 2012-2015 for disse. Tabellene i vedlegg 3 viser at rundt halvparten av inkubatorbedriftene har en positiv verdiskaping i 2012, 2013, 2014 og 2015 (andelen varierer fra 44,4 % til 69,3 %). Andelen inkubatorbedrifter i de ulike størrelsesgruppene er relativt stabil i 2012-2015 for de ulike kullene av inkubatorbedrifter. Det er flest inkubatorbedrifter som har mellom – 500 000 og 500 000 i årlig verdiskaping alle fire årene.

Tabell 22: Total verdiskaping 2012-2015 for inkubatorbedriftene basert på avtalestart (beløp i millioner)

Avtalestart	2012		2013		2014		2015		Akkumulert verdiskaping
	n	Verdiskaping	n	Verdiskaping	N	Verdiskaping	n	Verdiskaping	
Før 2013	218	102,85	260	241,79	247	242,68	236	203,10	790,42
2013	108	132,86	201	190,34	242	383,98	234	123,10	830,28
2014			52	216,70	147	274,17	203	425,85	916,72
2015					66	124,02	191	141,90	265,92
2016							90	-177,47	-177,47
Totalt	326	235,71	513	648,83	702	1 024,85	954	716,48	2 625,87

Endring i verdiskaping for inkubatorbedriftene

Figur 11 viser årlig endring i verdiskaping i perioden 2012 til 2015 for inkubatorbedriftene. Endring i verdiskaping er definert i ulike intervaller og figuren viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.¹⁷ Tabellen som er grunnlaget for figur 11 finnes i tabell 10 i vedlegg 3.

Uavhengig av hvilke bedriftsårskull og perioder vi ser på, opplever ca halvparten av inkubatorbedriftene årlig vekst i verdiskapingen (andelen varierer fra 48,7 % til 63,8 %). Fra 2012 til 2013 var det flere inkubatorbedrifter som hadde en dobling eller mer i verdiskaping enn det var bedrifter som hadde en nedgang på 100 %. Fra 2013 til 2014 og fra 2014 til 2015 var disse to gruppene med bedrifter nesten like store, men den med nedgang på 100 % var større enn den med økning på 100 % eller mer.

Figur 11: Årlig endring i verdiskaping i perioden 2012 til 2015 for inkubatorbedriftene



¹⁷ Tabellene inkluderer bare inkubatorbedrifter som ikke hadde verdiskaping lik 0 i utgangspunktåret.

4.13.2 Vekst i omsetning og verdiskaping i målbedriftene i næringshageprogrammet

Omsetning og endring i omsetning for målbedrifter i næringshageprogrammet

Tabellen nedenfor viser omsetning i 2012-2015 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

Totalt har bedriftene i næringshageprogrammet en akkumulert omsetning 2012-2015 på 115,82 mrd. kroner. Tabell 23 indikerer at målbedriftene med avtalestart før 2013 har en vesentlig høyere gjennomsnittlig omsetning enn øvrige bedriftskull. Målbedriftene hadde en gjennomsnittsomsetning i 2012 på 22,7 mill. kroner, mens medianen var 4,4 mill. kroner. Gjennomsnittsomsetningen i 2013 var 22,7 mill. kroner, og medianen var 3,9 mill. kroner. I 2014 hadde hver målbedrift i snitt 22,7 mill. kroner i omsetning, mens medianen var 3,5 mill. kroner. Gjennomsnittsomsetningen i 2015 var 27,3 mill. kroner, og medianen var 3,9 mill. kroner. Dette indikerer at et fåtall av målbedriftene har svært høy omsetning. Vi ser også at målbedriftene i næringshageprogrammet har vesentlig høyere omsetning enn

inkubatorbedriftene. Dette er som forventet utfra hvilke bedrifter som er målgruppen for disse to programmene.

For å gi et mer nyansert bilde av størrelsen på målbedriftene i næringshageprogrammet viser tabellene 1-4 i vedlegg 4 gruppert omsetning i 2012-2015 for målbedriftene. Tabellene i vedlegg 4 viser at rundt halvparten av målbedriftene har inntil fem millioner kroner i omsetning uavhengig av hvilket år vi måler omsetningen. For årene 2012-2015 var det henholdsvis 4,4 %, 4,7 %, 4,4 % og 4,9 % av målbedriftene som hadde ingen omsetning de respektive årene. En så lav andel av bedrifter som har 0 i omsetning indikerer at det er eldre bedrifter i næringshageprogrammet sammenlignet med i inkubasjonsprogrammet. Dette underbygger forskjellen på målgruppene til de to programmene. Tabellene i vedlegg 4 viser videre at om lag en av ti målbedrifter har en omsetning på mer enn 50 mill. kroner uavhengig av hvilket år vi måler omsetningen. Disse står imidlertid for en stor andel av den totale omsetningen. For årene 2012-2015 står denne bedriftsgruppen for henholdsvis 67,5 %, 70,0 %, 69,7 % og 75,6 % av den totale omsetningen de respektive årene.

Tabell 23: Total omsetning 2012-2015 for målbedriftene i næringshageprogrammet basert på avtalestart (beløp i milliarder)

Avtalestart	2012		2013		2014		2015		Akkumulert omsetning
	n	Omsetning	N	Omsetning	n	Omsetning	N	Omsetning	
Før 2013	463	12,27	468	13,17	454	14,55	431	14,85	54,84
2013	333	5,81	386	6,61	374	6,84	354	7,07	26,33
2014			197	4,08	254	4,24	242	4,02	12,34
2015					222	3,96	275	4,78	8,74
2016							323	13,57	13,57
Totalt	796	18,08	1 051	23,86	1 304	29,59	1 625	44,29	115,82

Endring i omsetningen for målbedriftene i næringshageprogrammet

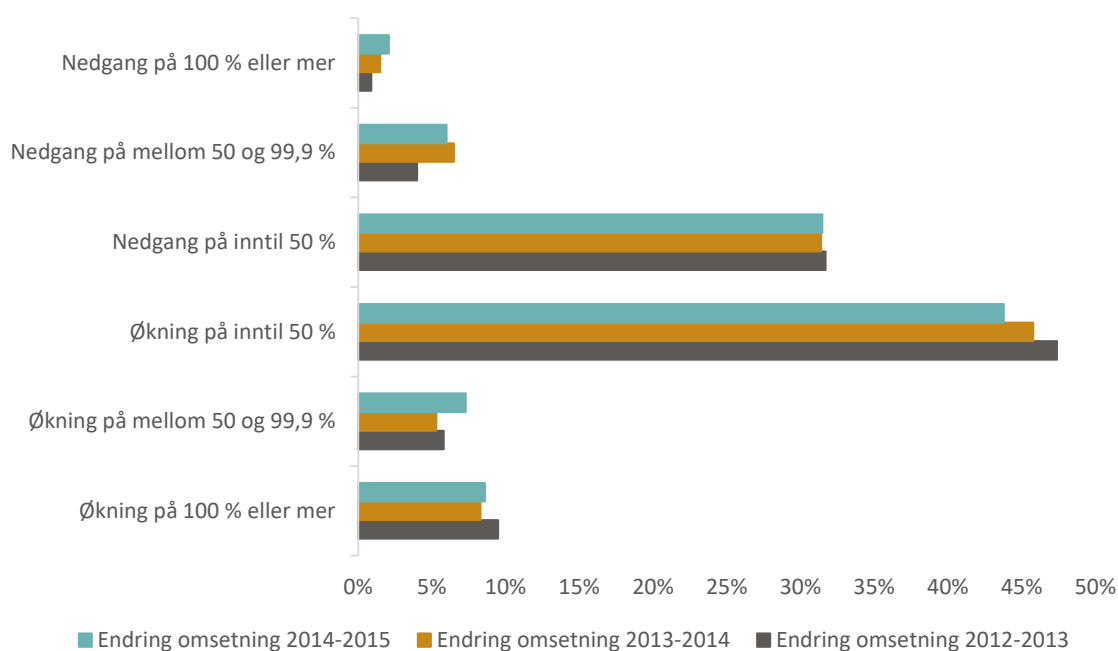
Figur 12 viser årlig endring i omsetning i perioden 2012 til 2015 for målbedriftene i næringshageprogrammet. Endring i omsetning er definert i ulike intervaller og figuren viser andel målbedrifter i de ulike intervallene fordelt på avtalestart.¹⁸

Tabellen som er grunnlaget for figur 12 finnes i tabell 5 i vedlegg 4

Uavhengig av hvilke bedriftsårskull og årlige omsetningsendringer vi ser på, opplever mer enn halvparten av bedriftene i næringshagene årlig vekst i omsetningen (andelen varierer fra 55,1 % til 68,3 %).

Hvis vi ser alle bedriftskullene samlet, synes det å være stabilt at en fjerdedel av bedriftene opplever en reduksjon i omsetningen på inntil 25 % hvert år. Det er en signifikant større andel målbedrifter som hadde mer enn en dobling av omsetningen enn de som hadde en reduksjon på 100 %.

Figur 12: Årlig endring i omsetning i perioden 2012 til 2015 for målbedriftene



¹⁸ Tabellene inkluderer bare bedrifter som hadde omsetning større enn kr 0 i utgangspunktåret og de bedriftene som hadde omsetning på kr

0 eller mer i året etter utgangspunktåret (altså at de ikke var missing data).

Verdiskaping og endring i verdiskaping for målbedrifter i næringshageprogrammet

Tabellen nedenfor viser verdiskaping (driftsresultat + lønnskostnader) i 2012-2015 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

Totalt har bedriftene i næringshageprogrammet en akkumulert verdiskaping på 34,67 mrd. kroner for årene 2012-2015. Figur 13 indikerer at det er de yngste målbedriftskullene som har lavest gjennomsnittlig verdiskaping. Målbedriftene hadde en gjennomsnittlig verdiskaping i 2012 på 6,7 mill. kroner, mens medianen var 1,7 mill. kroner. Gjennomsnittlig verdiskaping i 2013 var 7,0 mill. kroner, og medianen var 1,6 mill. kroner. I 2014 hadde hver målbedrift i snitt 6,9 mill. kroner i verdiskaping, mens medianen var 1,4 mill. kroner. Gjennomsnittlig verdiskaping i 2015 var 8,0 mill. kroner, og medianen var 1,5 mill. kroner. Som for omsetning indikerer dette at det er en liten andel av målbedriftene som har svært høy verdiskaping.

For å gi et mer nyansert bilde av størrelsen på målbedriftene i næringshageprogrammet viser tabellene 6-9 i vedlegg 4 gruppert verdiskaping i

2012-2015 for målbedriftene. Tabellene i vedlegg 4 viser at rundt åtte av ti målbedrifter har positiv verdiskaping i 2012, 2013, 2014 og 2015. Andelen målbedrifter i de ulike Størrelsesgruppene er relativt stabil i 2012-2015 for de ulike kullene av målbedrifter. Målbedriftene med avtalestart før 2012 har signifikant høyere andel målbedrifter med verdiskaping på mer enn 10 mill. kroner sammenlignet med de øvrige årskullene av målbedrifter. Endring i verdiskapingen for målbedriftene i næringshageprogrammet

Figur 14 på neste side viser årlig endring i verdiskaping i perioden 2012 til 2015 for målbedriftene i næringshageprogrammet. Endring i verdiskaping er definert i ulike intervaller og figuren viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.¹⁹ Tabellen som er grunnlaget for figur 14 finnes i tabell 10 i vedlegg 2.

Figur 13: Total verdiskaping 2012-2015 for målbedriftene i næringshageprogrammet basert på avtalestart (beløp i milliarder)

Avtale start	2012		2013		2014		2015		Akkumulert verdiskaping
	n	Verdiskaping	n	Verdiskaping	n	Verdiskaping	n	Verdiskaping	
Før 2013	465	3,54	468	3,93	454	4,12	431	4,16	15,75
2013	339	1,86	387	2,28	375	2,23	354	2,32	8,69
2014			197	1,12	254	1,13	242	1,18	3,43
2015					222	1,49	275	1,76	3,25
2016							323	3,55	3,55
Totalt	804	5,40	1 052	7,33	1 305	8,97	1 625	12,97	34,67

¹⁹ Tabellene inkluderer bare målbedrifter som ikke hadde verdiskaping lik 0 i utgangspunktåret.

Figur 14: Årlig endring i verdiskaping i perioden 2012 til 2015 for målbedriftene



Uavhengig av hvilke bedriftsårskull og årlige verdiskapingsendringer vi ser på, opplever mer enn halvparten av målbedriftene i næringshagene vekst i verdiskapingen hvert år (andelen varierer fra 55,8 % til 62,1 %). Hvis vi ser alle bedriftskullene samlet, synes det å være stabilt at 12-13 % av målbedriftene opplever en nedgang på mellom 25 og 100 % i verdiskapingen hvert år. Det er en større andel målbedrifter som hadde mer enn en dobling av verdiskapingen enn de som hadde en reduksjon på 100 %.

4.13.3 Kundetilfredshet

Indikatoren avdekker hvordan innovasjonsselskapene vurderer Sivas bidrag, og hvordan inkubator- og målbedriftene vurderer inkubatorenes og næringshagenes bidrag. Kundetilfredsheten måles ved å se på

andelen som svarer positivt på spørsmål knyttet til betydningen av Siva for innovasjonsselskapene, og betydningen av inkubatorene/næringshagene for bedriftene. Dette er tredje året Siva gjennomfører en kundetilfredshetsundersøkelse og det er NTNU som utfører undersøkelsen på oppdrag fra Siva. Det ble sendt ut spørreskjema til følgende fem målgrupper²⁰:

- 1) Daglig ledere i målbedriftene i næringshagene: 1 594 utsendte spørreskjema: 529 svar; 33 %
- 2) Daglig ledere i målbedriftene i inkubatorene: 1 467 utsendte spørreskjema: 398 svar; 27 %
- 3) Inkubatorledere: 36 utsendte spørreskjema, 24 svar; 67 %
- 4) Næringshageledere: 43 utsendte spørreskjema, 33 svar; 77 %

²⁰ I gruppen daglig ledere i målbedriftene i næringshagene og inkubatorene inngår daglig ledere i

målbedrifter som har vært aktive i programmet i løpet av 2016.

5) Daglig ledere i kunnskaps-
/forskningsparker (28 utsendte
spørreskjema; 16 svar; 57 %

Årets undersøkelse bygger på totalt 1 012 respondenter, mens fjorårets undersøkelse hadde 997 respondenter totalt. Svarprosenten har gått noe ned fra tidligere år. Forskerne presiserer at nedgangen i svarprosent ikke er uventet da flere av gruppene i undersøkelsen relativt nylig har svart på lignende survey-studier (b.la. i forbindelse med midtveisevalueringen). Datagrunnlaget for undersøkelsen er samlet inn i perioden 13.-25. mars 2017. Hovedgruppene av spørsmål som inngår i de fem spørreskjemaene oppsummeres nedenfor:

- Spørsmål for å kunne kategorisere bedriftene/innovasjonsselskapene
- Tilfredshet med ressursene som innovasjonsselskapene tilbyr
- Aktører som tilfører bedriften ressurser via innovasjonsselskapet
- Vurdering av konkrete aktiviteter for inkubator- og næringshagelederne
- Vurdering av hvordan programmene bidrar til verdiskaping i bedriftene
- Vurdering av Sivas eierskap i innovasjonsselskapene
- Addisjonalitet for bedriftene og innovasjonsselskapene
- Generell tilfredshet med innovasjonsselskapene/Siva
- Åpne spørsmål

Forskerne oppsummerer hovedfunnene fra undersøkelsen i følgende punkter:

- Kunnskapsbidragene i næringshagene og inkubatorene oppfattes som bra av målbedriftene. Det er fremdeles et potensiale for forbedringer, særlig innenfor områder som markedsføring og markeds kunnskap.

- Et stort antall bedrifter er lokalisert utenfor inkubatoren/næringshagen. Disse bedriftene er gjennomgående mindre tilfredse enn de som er lokalisert i inkubatoren/næringshagen.
- Næringshagene/inkubatorene har betydelig addisjonalitet når det gjelder bedriftenes gjennomføringsevne/ etablering, og addisjonaliteten er på samme nivå eller har en liten økning sammenlignet med tidligere år.
- Næringshagelederne mener at Næringshageprogrammet er avgjørende for tilbudet som gis, i tillegg til kompetanse og nettverkstiltak. Lederne av næringshagene opplever et godt samarbeid med Siva.
- Inkubatorlederne mener at Inkubasjonsprogrammet til Siva er avgjørende for det tilbudet som gis, og særlig trekkes kompetanse- og nettverkstiltak frem som viktige. Samarbeidet med Siva oppleves som godt.
- Lederne i kunnskaps- og forskningsparkene mener at Inkubasjonsprogrammet er avgjørende for det tilbudet som gis, og kompetanse og nettverkstiltak blir sett på som meget viktige. De har et meget godt inntrykk av Siva som eier.
- Arbeids- og rapporteringsverktøyet AVI scorer bedre i 2016 sammenlignet med tidligere år. Det er utvilsomt utvikling i riktig retning når det gjelder AVI.

Siva er fornøyd med at respondentenes tilfredshet synes å være stabil eller økende for de elementene som inngår i kundetilfredshetsundersøkelsen.

De viktigste funnene for de fem målgruppene slik NTNU presenterer dem

i sin rapport, ligger i vedlegg 5. Videre konkretiseres funnene relatert til addisjonalitet i avsnitt 4.15.5.

4.14 Analyse og vurderinger relatert til programvirksomheten

I dette delkapitlet presenteres analyser og vurderinger av resultater, oppnådde effekter og effektiv ressursbruk. Delkapitlet innledes med sysselsettingsvekst i målbedriftene i næringshagene. Deretter ses det på dynamikken blant målbedriftene i inkubatorene og næringshagene, herunder geografisk fordeling. Delkapitlet fortsetter med andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger. Videre presenteres relevante forskningsresultater for Sivas inkubatorer og næringshager. Delkapitlet avsluttes med en vurdering av indikatorene i Sivas MRS, samt omtale av eget innovasjonsanalysearbeid i Siva.

4.14.1 Sysselsettingsvekst i målbedriftene i næringshagene

Dette er et sentralt mål på bedriftenes utvikling og forventes å samvarierte i stor grad med størrelser som omsetning og verdiskaping. Indikatoren måles som i

endring i antall ansatte blant målbedriftene i næringshagene. Tabellen nedenfor viser totalt antall ansatte i 2013-2016 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

Målbedriftene som var i næringshageprogrammet i 2013 hadde totalt 10 649 ansatte i 2013, noe som tilsvarer et gjennomsnitt på 12,6 ansatte per målbedrift. Medianen var 4 ansatte. Målbedriftene som hadde avtalestart før eller i 2013 og i 2014 hadde totalt 13 464 ansatte i 2014. Dette gir et gjennomsnitt på 13,2 ansatte per målbedrift. Medianen var 4 ansatte. Målbedriftene som hadde avtalestart før 2016 hadde totalt 24 975 ansatte i 2015, tilsvarende et gjennomsnitt på 16,9 ansatte per målbedrift dette året. Medianen var 5 ansatte. Alle målbedriftene, som er eller har vært i program 2013-2016, hadde totalt 30 693 ansatte i 2016. I snitt hadde derfor hver målbedrift 16,2 ansatte. Medianen var 5 ansatte. Det at medianen er såpass lavere enn gjennomsnittet indikerer at det er noen få målbedrifter som står for en stor andel av totalt antall ansatte. Tabellene 11-14 i vedlegg 4 viser derfor gruppert antall ansatte i 2013-2016. Tabellene i vedlegg 4 viser at om lag en av tjue målbedrifter har flere enn 50 ansatte uavhengig av

Tabell 24: Totalt antall ansatte 2013-2016 i målbedriftene i næringshageprogrammet basert på avtalestart

Avtalestart	Antall ansatte							
	n	2013	n	2014	n	2015	n	2016
Før 2013	515	6 488	521	6 868	546	9 208	555	9 014
2013	451	4 161	463	4 148	536	6 955	536	6 662
2014			282	2 448	372	3 890	373	3 719
2015					381	4 922	390	5 216
2016							552	6 082
Totalt	966	10 649	1 266	13 464	1 835	24 975	2 406	30 693

hvilket år vi måler antall ansatte. Disse står imidlertid for en stor andel av totalt antall ansatte. For årene 2013-2016 står denne bedriftsgruppen for henholdsvis 41,6 %, 43,8 %, 53,0 % og 49,8 % av totalt antall ansatte de respektive årene.

Endring i antall ansatte for målbedriftene i næringshageprogrammet

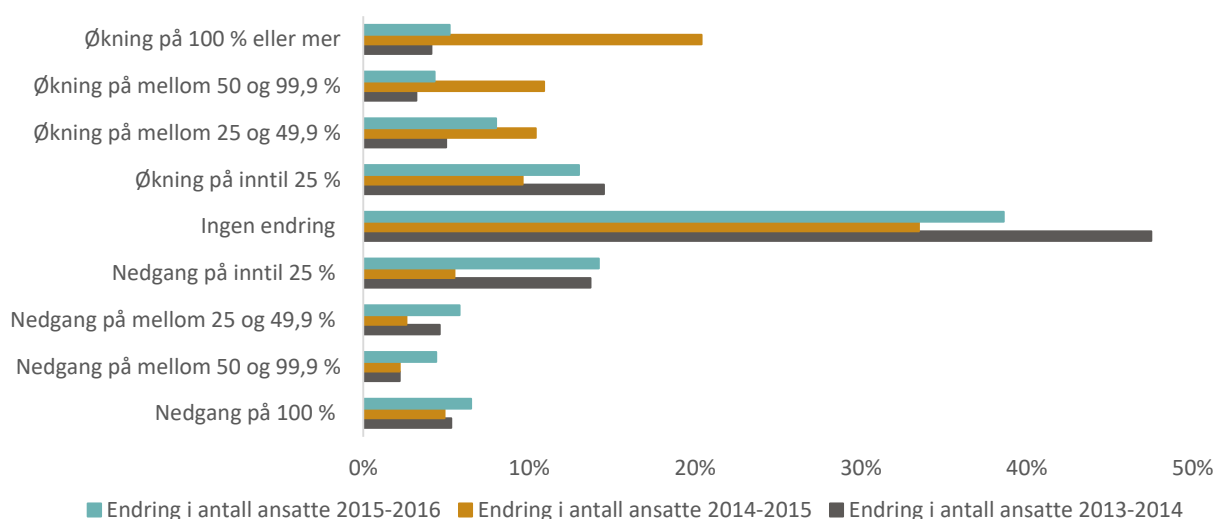
Figur 15 viser årlig endring i antall ansatte i perioden 2013 til 2016 for målbedriftene i næringshageprogrammet. Endring i antall ansatte er definert i ulike intervaller og figuren viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.²¹ Tabellen som er grunnlaget for figur 15 finnes i vedlegg 4. Vel en fjerdedel av målbedriftene opplevde en økning i antall ansatte fra 2013 til 2014, mens halvparten av målbedriftene hadde en økning i antall ansatte fra 2014 til 2015. Fra 2015 til 2016 var det i underkant av en tredjedel som hadde vekst i antall ansatte. Uavhengig av hvilke bedriftsårskull og

årlige endringstall vi ser på, er det kategorien «ingen endringer i antall ansatte» som har høyest andel (andelen varierer fra 28,6 % til 49,5 %). Det er en omtrent like stor andel målbedrifter som opplever en nedgang og økning i antall ansatte fra 2013 til 2014 og fra 2015 til 2016. Fra 2014 til 2015 er det en signifikant høyere andel målbedrifter som opplever enn økning i antall ansatte (51,3 % har en økning, mens 15,2 % har en nedgang).

4.14.2 Endringer i antall målbedrifter i inkubatorene og næringshagene

Formålet med denne indikatoren er å gi et bilde av gjennomstrømning og volum av målbedrifter i Sivas inkubatorer og næringshager. Indikatoren består av tre elementer: 1) Endring i antall målbedrifter i inkubatorene og næringshagene, 2) Antallet nye bedrifter som er tatt inn og antallet som har gått ut

Figur 15: Årlig endring ansatte i perioden 2013 til 2016 for målbedriftene



²¹ Tabellene inkluderer bare målbedrifter som ikke hadde antall ansatte lik 0 i utgangspunktåret.

av inkubatorene og næringshagene, og
3) Geografisk fordeling på endringene.

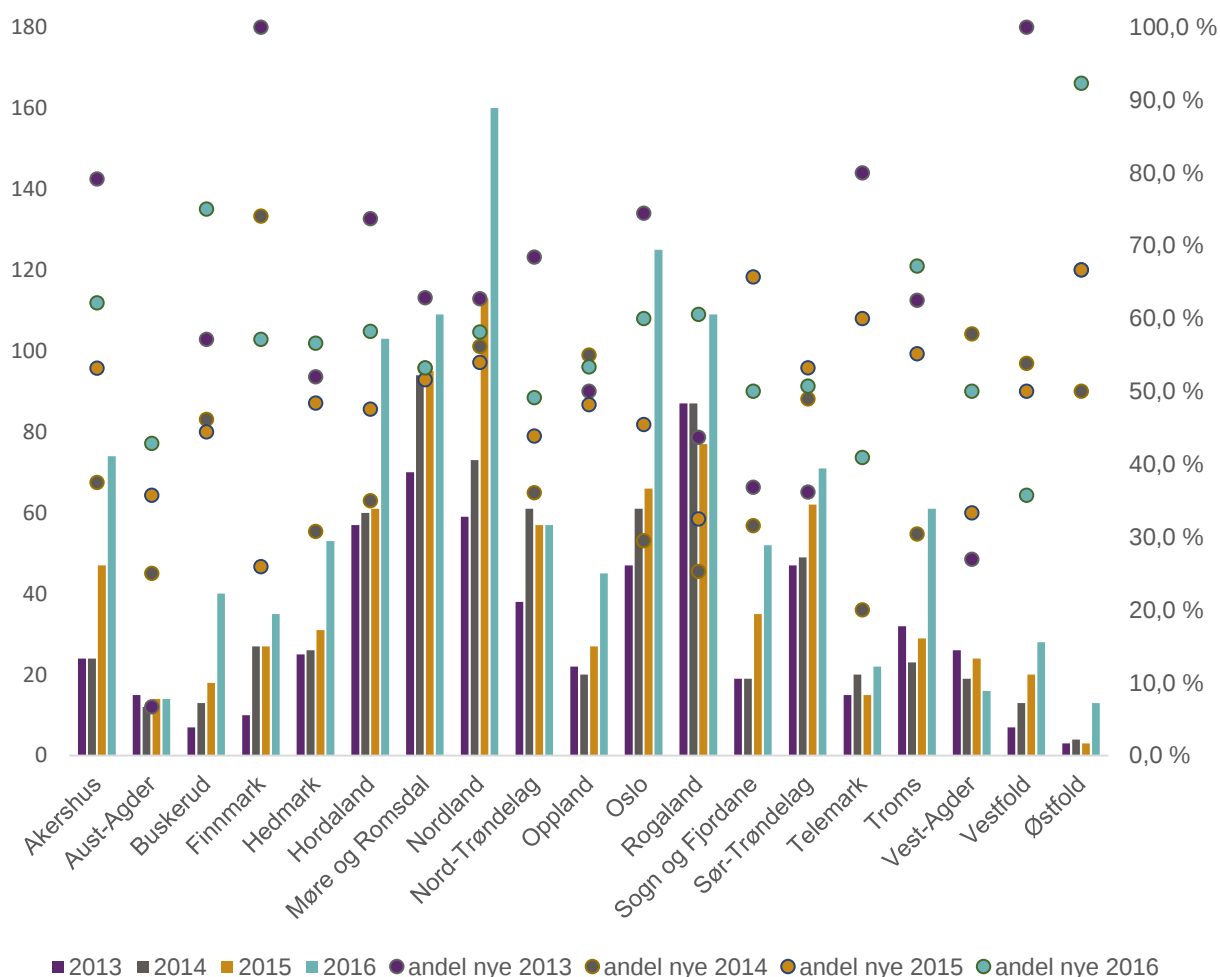
Tabell 25 nedenfor viser endring i antall målbedrifter i inkubasjons- og næringshageprogrammene i 2013-2016, herunder antall målbedrifter som er tatt inn og gått ut av inkubatorene og næringshagene. Tabellen viser at differansen mellom nye inntak og avsluttede målbedrifter øker fra år til år. Dette viser at både inkubasjons- og næringshageprogrammet årlig har netto tilvekst av målbedrifter.

Figurene 16 og 17 på de neste sidene viser fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i inkubasjons- og næringshageprogrammene i 2013-2016. Grunnlagsmaterialet for figurene ligger i tabell 1 og 2 i vedlegg 6. Figuren nedenfor viser fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i inkubasjonsprogrammet. Stolpene illustrerer totalt antall målbedrifter de ulike årene, mens punktene illustrerer andelen nye målbedrifter de ulike årene.

Tabell 25: Endring i antall målbedrifter i inkubasjons- og næringshageprogrammene i 2013-2016

Endring i antall målbedrifter	Antall inkubasjonsprogram	Antall næringshageprogram
Aktive målbedrifter pr 31.12.13	610	1 122
Nye inntak av målbedrifter i 2014	292	357
Avsluttede målbedrifter med inntak 2014	197	257
Aktive målbedrifter per 31.12.14	705	1 222
Nye inntak i 2015	393	380
Avsluttede målbedrifter i løpet av 2015	277	248
Aktive målbedrifter per 31.12.15	821	1 354
Nye inntak i 2016	678	558
Avsluttede målbedrifter i løpet av 2016	312	302
Aktive målbedrifter per 31.12.16	1 187	1 610

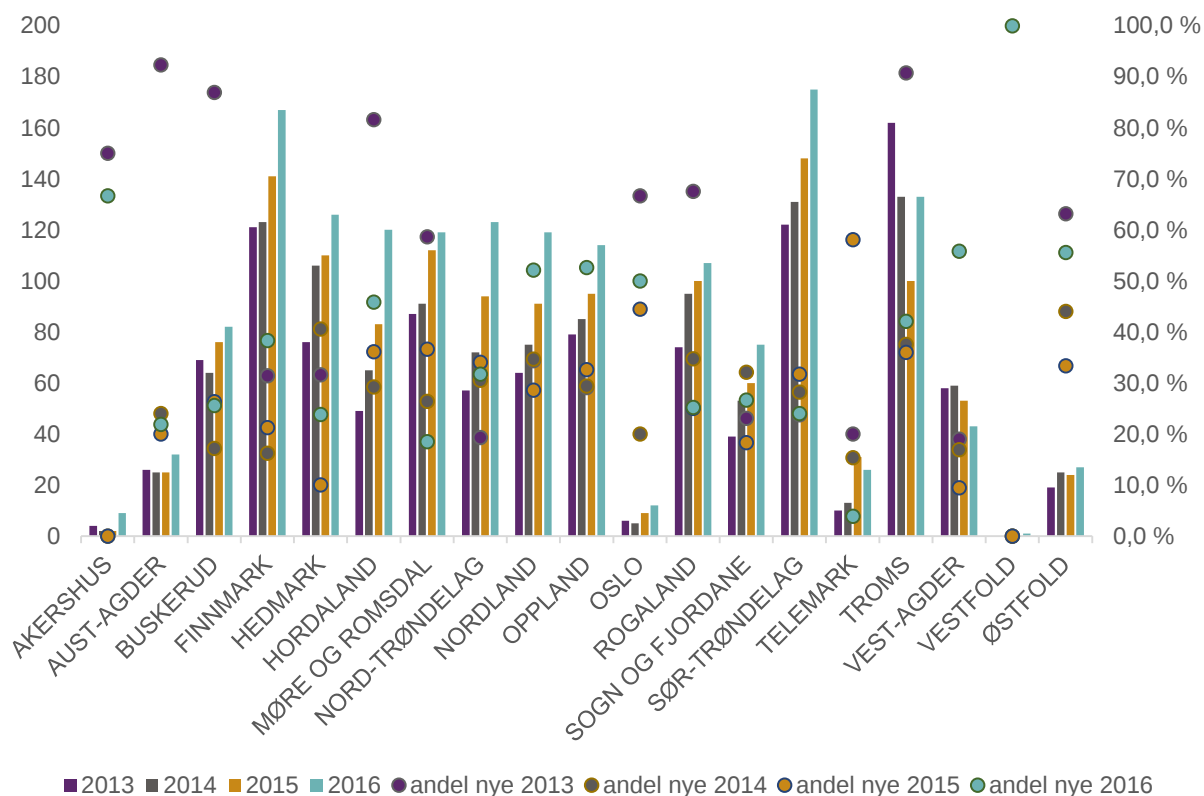
Figur 16: Fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i inkubasjonsprogrammet



Stolpediagrammene i figuren viser at det årlig er flest målbedrifter i inkubasjonsprogrammet i Nordland, Rogaland, Møre og Romsdal, Oslo og Hordaland. Med unntak av Agderfylkene har alle fylkene hatt en økning i antall målbedrifter fra 2013 til 2016. Det er Nordland, Oslo, Akershus og Hordaland som hadde den største økningen fra 2013 til 2016 i antall målbedrifter, mens Buskerud, Østfold, Vestfold og Finnmark hadde den største relative veksten i antall målbedrifter i samme periode. I alt hadde 10 fylker mer enn fordoblet antall målbedrifter fra 2013 til 2016. Punktene i figuren overfor viser andelen målbedrifter som hadde avtalestart i de

fire årene. Alle fylkene sett under ett så hadde henholdsvis 57,7 %, 41,4 %, 47,9 % og 57,1 % av målbedriftene i 2013 til 2016 avtalestart samme år som rapportåret. Dette viser at det er god tilvekst av nye målbedrifter i inkubasjonsprogrammet. I Møre og Romsdal, Nordland og Østfold har nye målbedrifter hvert år utgjort mer enn halvparten av totalt antall målbedrifter. I 2016 var det hele 16 fylker der andelen nye målbedrifter utgjorde mer enn 50 % av antall målbedrifter. Tilsvarende antall fylker i 2014 og 2015 var henholdsvis 7 og 9. Dette må ses i sammenheng med den signifikante økningen i antall målbedrifter fra 2015 til 2016 i inkubasjonsprogrammet.

Figur 17: Fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i næringshageprogrammet



Figur 17 viser fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i næringshageprogrammet. Stolpene illustrerer totalt antall målbedrifter de ulike årene, mens punktene illustrerer andelen nye målbedrifter de ulike årene. Stolpediagrammene i figuren ovenfor viser at samtlige fylker med unntak av Troms og Vest-Agder har hatt en økning i antall målbedrifter fra 2013 til 2016. De fylkene som har hatt minimum en fordobling i antall målbedrifter fra 2013 til 2016 er Telemark, Hordaland, Akershus, Nord-Trøndelag og Oslo. Det er årlig flest målbedrifter i næringshageprogrammet i Sør-Trøndelag, Finnmark, Troms, Hedmark og Møre og Romsdal. Punktene i figuren overfor viser andelen målbedrifter som hadde avtalestart i de

fire årene. Alle fylkene sett under ett så hadde henholdsvis 49,9 %, 29,2 %, 28,1 % og 34,7 % av målbedriftene i 2013 til 2016 avtalestart samme år som rapportåret. Dette er vesentlig lavere andeler enn for inkubasjonsprogrammet, og viser at det ikke er like stor utskifting av målbedrifter i næringshagene som i inkubatorene. I 2016 var det 7 fylker der andelen nye målbedrifter utgjorde mer enn 50 % av antall målbedrifter. Tilsvarende antall fylker i 2014 og 2015 var henholdsvis ingen og ett. Dette må ses i sammenheng med at det fra 2015 til 2016 var en signifikant økning i antall målbedrifter i næringshageprogrammet.

4.14.3 Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger

Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger i inkubasjonsprogrammet

Tabellen under viser andel aktive målbedrifter (alle bedrifter i fasene preinkubasjon (uavhengig av hvilken fase de går videre til) og inkubatorbedrift) i inkubasjonsprogrammet i 2013-2016 med kvinne(r) i ledende stilling(er) i 2013, 2014, 2015 og 2016.

Her defineres kvinnelig ledelse som kvinnelig daglig leder og/eller styreleder

og/eller gründer. Tabellen viser at andelen målbedrifter med kvinnelig ledelse har vært stabil i de tre årene. Om lag en av fem målbedrifter har kvinnelig ledelse i de ulike årene. Det er en liten nedgang i andelen målbedrifter med kvinnelig ledelse denne perioden. Dette innebærer at i fire av fem målbedrifter i inkubasjonsprogrammet er de tre ledende stillingene besatt av menn. For samtlige år gjelder at det var flest kvinnelige ledere i stillingen som gründer, etterfulgt av daglig leder.

Tabell 26: Andel aktive målbedrifter i inkubasjonsprogrammet i 2013 til 2016 med kvinne(r) i ledende stilling(er)

Kvinnelig ledelse								
Avtalestart	n	2013	N	2014	n	2015	n	2016
Før 2013	303	67 (22,1 %)	232	47 (20,3 %)	104	22 (21,2 %)	49	8 (16,3 %)
2013	360	76 (21,1 %)	324	67 (20,7 %)	168	31 (18,5 %)	85	16 (18,8 %)
2014			313	71 (22,7 %)	259	58 (22,4 %)	124	23 (18,5 %)
2015					396	83 (21,0 %)	311	58 (18,6 %)
2016							681	123 (18,1 %)
Totalt	663	143 (21,6 %)	869	185 (21,3 %)	927	194 (20,9 %)	1 250	228 (18,2 %)

Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger i næringshageprogrammet

Tabellen nedenfor viser andel målbedrifter i næringshageprogrammet i 2013-2016 med kvinner i ledende stilling(er) per 31.12.

Også for næringshagene defineres kvinnelig ledelse som kvinnelig daglig leder og/eller styreleder og/eller gründer. Tabellen viser at andelen målbedrifter med kvinnelig ledelse har vært svakt økende de fire årene. Om lag en tredjedel av målbedriftene har kvinnelig

ledelse i de ulike årene. Det var en økning på 6,3 prosentpoeng fra 2013 til 2016. Dette innebærer at i vel to tredjedeler av målbedriftene i næringshageprogrammet er de tre ledende stillingene besatt av menn. For samtlige år gjelder at det var færrest kvinnelige ledere i stillingen som styreleder. Andelen målbedrifter med kvinnelig ledelse er om lag 10 prosentpoeng høyere for målbedriftene i næringshageprogrammet sammenlignet med målbedriftene i inkubasjonsprogrammet.

Tabell 27: Andel målbedrifter i næringshageprogrammet i 2013 til 2016 med kvinner i ledende stilling(er)

Kvinnelig ledelse								
Avtalestart	n	2013	N	2014	n	2015	n	2016
Før 2013	562	136 (24,2 %)	447	124 (27,7 %)	370	102 (27,6 %)	287	90 (31,4 %)
2013	560	190 (33,9 %)	418	139 (33,3 %)	314	109 (34,7 %)	228	82 (36,0 %)
2014			357	134 (37,5 %)	290	109 (37,6 %)	203	81 (39,9 %)
2015					380	136 (35,8 %)	334	122 (36,5 %)
2016							558	195 (34,9 %)
Totalt	1 122	326 (29,1 %)	1 222	397 (32,5 %)	1 354	456 (33,7 %)	1 610	570 (35,4 %)

4.14.4 Relevante

forskningsresultater for
Sivas inkubatorer og
næringshager

Midtveisevaluering av Sivas
inkubatorprogram og
næringshageprogram²²

På oppdrag fra Siva har Mohnsenteret for innovasjon og regional utvikling ved Høgskulen på Vestlandet, sammen med Ideas2Evidence og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) gjennomført en midtveisvaluering av Inkubator- og Næringshageprogrammene.

Evalueringen dekker perioden 2012-2016, og evalueringen ble utført i perioden september 2016 - april 2017.

Det har vært samlet inn data gjennom survey til ledere i inkubatorer, næringshager, samt ledere i bedrifter som er tilknyttet inkubatorer og næringshager. Videre er det gjennomført intervjuer med informanter fra Siva, departement og fylkeskommuner. Forskerne har videre hatt tilgjengelig en rekke data fra Siva, samt kundetilfredshetsundersøkelsene som NTNU har gjennomført for 2014 og 2015. Analyseteknikkene spenner fra frekvensanalyser til flernivå- og effektanalyser.

Formålet med evalueringen har vært å undersøke hvordan Inkubator- og Næringshageprogrammene har fungert,

²² Jakobsen, S-E., Engesæter, P., Kvitastein, O. Mæhle, N., Nesheim, T. og Aarstad, J. (2016). Midtveisevaluering av Sivas inkubatorprogram og

næringshageprogram. Bergen: SNF-rapport 0/2017 og HVL-rapport 01/2017

og hvilke resultater som er oppnådd. De viktigste funnene/konklusjonene fra evalueringsrapporten oppsummeres nedenfor.

Programeiernes rolle

- Programeierne klarer å få til en god samordning når det gjelder justering og utvikling av programmene.
- Hovedinntrykket er at det er god dialog mellom Siva og fylkeskommunene når det gjelder næringshageprogrammet. Forskerne er usikre på om endringen i finansieringsmodellen (at det ikke lenger stilles krav til medfinansiering fra fylkeskommunene) vil få konsekvenser for oppfølgingen av næringshageprogrammet.

Siva sin rolle som nasjonal programoperatør

- Forskerne ser positivt på pågående prosess med bedre informasjonsdeling mellom programmene.
- Forskernes inntrykk er at programadministrasjonen jobber utadvendt, for å ta til seg nye impulser og ny kunnskap nasjonalt og internasjonalt.
- Særlig for inkubasjonsprogrammet ser det ut til at Siva klarer å kombinere rollen som «utvikler og evaluator», samtidig som de evner å benytte operatørene som kilder for informasjon og utvikling av selve programmet.
- Forskerne ser også positivt på de justeringer som er gjort med hensyn til arbeidsmåter, utvikling av verktøy og innretning av programmet. Dette har i seg potensial til å styrke programmene.
- Relatert til dette vurderer forskerne også differensieringen av tilskudd som hensiktsmessig. De slutter seg

til både prinsippet om differensiering, og de argumenter som ligger til grunn. Det er også en fordel at det er utarbeidet operasjonelle kriterier for valg av tilskuddsnivå. Det er imidlertid viktig å ta høyde for at det alltid vil være innslag av skjønn når behov, potensiale og nytte skal vurderes.

- Inkubator- og næringshagelederne sier at Siva har vært særlig viktig for å styrke inkubatorenes/næringshagenes nasjonale nettverk, og at Siva har bidratt til å fremme læring mellom de ulike inkubatorene og næringshagene. Lederne hevder videre at Siva i liten grad har bidratt til å styrke nettverk til forsknings- og utdanningsmiljøer og operatørenes internasjonale nettverk.

Inkubatoroperatører og bedrifter i inkubasjon

- Inkubatorene rapporterer at Innovasjon Norge og næringsklyngene er inkubatorenes viktigste regionale samarbeidspartnere
- 79 % av bedriftene i spørreundersøkelsen er fornøyd eller svært fornøyd med inkubatoren. Bedriftene er særlig tilfreds med inkubatorenes bidrag til utvikling av bedriftenes kompetanse.
- 88 % av bedriftene rapporterer at tilknytning til en inkubator har vært «noe viktig», «viktig» eller «svært viktig» for bedriftenes utvikling. Denne tilknytningen har særlig bidratt til å styrke bedriftenes forretningsforståelse, overlevelsessevne, markedskompetanse og innovasjonsevne, mens utvikling av nettverk mot banker og investorer i liten grad har blitt styrket. Bedriftene som har kontorplass i

inkubatormiljøet (43 % av bedriftene som har svart på spørreundersøkelsen), samt nyetablerte bedrifter, scorer betydelig høyere på viktigheten av å være i programmet.

Næringshageoperatører og målbedrifter

- Næringshagene rapporterer at de viktigste regionale samarbeidspartnerne deres er annet næringsliv i regionen, andre innovasjonsselskaper, fylkeskommunen og Innovasjon Norge.
- 77 % av målbedriftene i spørreundersøkelsen er fornøyd eller svært fornøyd med næringshagen. Som for inkubatorene, er bedriftene særlig tilfreds med næringshagens bidrag til utvikling av bedriftenes kompetanse.
- 80 % av målbedriftene hevder at tilknytning til næringshagen har vært «noe viktig», «viktig» eller «svært viktig» for bedriftenes utvikling, særlig når det gjelder å styrke deres forretningsforståelse, innovasjonsevne og nettverk til kunder. Bedrifter som har kontorplass i næringshagemiljøet (33 % av bedriftene som har svart på spørreundersøkelsen) rapporterer om større tilfredshet og bedre resultatoppgåelse enn bedrifter som ikke har kontorplass i næringshagemiljøet.

Effekt av inkubator- og næringshageprogrammene

For å avgjøre hvor nyttige tiltakene er etablerte forskerne en metode hvor de sammenlignet utviklingen i bedrifter som har vært tilknyttet inkubatorer/næringshager med sammenlignbare bedrifter som ikke har vært tilknyttet inkubatorer/næringshager.

De gjorde følgende hovedfunn i sin analyse:

- Analysemetode som er utviklet synes anvendbar for å kunne måle samfunnsøkonomiske effekter av tiltaket. Det er imidlertid nødvendig med analyser av lengre tidsserier, samt en kvalitetsheving av grunnlagsdataene.
- Utviklingen over tid er positiv for bedrifter tilknyttet næringshager og inkubatorer sammenlignet med sammenlignbare bedrifter.
- Verdiskapingen i bedrifter tilknyttet næringshager/inkubatorer er høyere enn for sammenlignbare bedrifter etter tre år.

Anbefalinger for videre utvikling

Evalueringen viser at programmene, gjennom inkubatorene og næringshagene, bidrar til å bygge lokal kapasitet når det gjelder å fasilitere entreprenørskap og bedriftsutvikling. Forskerne tar i rapporten til orde for å regionalisere inkubator- og næringshagekonseptene; at inkubatorene og næringshagene får en tydeligere rolle i de regionale innovasjonssystemene. En slik rolle må imidlertid koordineres med andre regionale «mellomromsaktører». Et annet viktig aspekt i en slik utvikling, er at Siva må drøfte hvordan den store andelen bedrifter som ikke er lokalisert i inkubator-/næringshagemiljøet påvirker programinnholdet og arbeidsprosessene i inkubatorene/næringshagene. Konkret anbefaler forskerne følgende for videre utvikling av programmene:

- Operatørene må utvikle sterkere koblinger til miljøer og aktører som kan bidra til vekst og fornyelse. For inkubatorene er det særlig viktig å fokusere på koblinger og samarbeid med forsknings- og utdanningsmiljøer samt investorer og fond. For

næringshagene er det særlig viktig å fokusere på å koble målbedriftene opp mot eksterne kompetansemiljøer (ledende bedrifter innenfor de ulike markedene og forskningsmiljøer) eller relevante forsknings- og utdanningsmiljøer i egen region.

- Det må utvikles modeller for en mer diversifisert oppfølging av bedrifter, herunder hvordan inkubatoren/næringshagen skal følge opp bedriftene som ikke er lokalisert i inkubator-/næringshagemiljøene.
- Det må sikres at inkubatorer/næringshager evner å handtere et landskap i endring. Siva må sikre at operatørene tilføres kompetanse som gjør at de evner å utnytte de mulighetene som både omstilling, grønn verdiskaping og digitalisering gir for å utvikle nye konkurransedyktige forretningsmodeller.
- Ressursgrunnlaget for en videreutvikling av inkubatorer/næringshager må sikres. Det vil være ressurskrevende at operatørene skal ivareta en mer diversifisert oppfølging av bedriftene og i tillegg ta en tydeligere regional rolle. De ressursene som tildeles operatørene må derfor «matche» forventningene og muliggjøre at operatørene kan oppfylle forventningene.

Siva vil, sammen med bl.a. Nasjonalt programråd, vurdere ovennevnte funn og anbefalinger med sikte på eventuelt reviderte programbeskrivelser fra og med 01.01.18. Allerede planlagt og igangsatt utviklingsarbeid tar imidlertid høyde for en del av de resultatene som fremkommer.

Kundetilfredshetsundersøkelsen for 2016 viser at inkubator- og næringshagelederne mener at Sivas nettverk gir stor verdi. Midtveisevalueringen viser også at programoperatørene er fornøyde med nettverksbidraget fra Siva, spesielt det nasjonale nettverket og læringen og erfaringsdeling dette gir. Det fremkommer videre at Siva har et forbedringspotensial når det gjelder å styrke operatørenes nettverk spesielt opp mot forsknings- og utdanningsmiljøer, investormiljøer og internasjonale nettverk. Det er allerede planlagt et utviklingsarbeid for å se nærmere på hvordan Siva bør innrette sitt arbeid på områdene nettverk og kompetanse for å kunne bidra til en større merverdi for programoperatørene.

Samlokalisering – en kilde til merverdi for inkubatorbedrifter?²³

I et notat under utarbeidelse fra Nordlandsforskning/Handelshøgskolen i Bodø vurderes ovennevnte problemstilling nærmere – nemlig samlokalisering som er et sentralt element i konseptet inkubator. I de fleste definisjoner av inkubator er samlokalisering viktig, og det er samlokalisering som skiller inkubatorer fra andre typer rådgivningsbedrifter. Notatet tar for seg tre overordnede forskningsspørsmål som belyser samlokalisering fra ulike vinkler: Hvor ofte brukes kontorplassen av samlokaliserte inkubatorbedrifter, hvilke grunner har inkubatorbedrifter for ikke å være samlokalisert i inkubatoren og hvilke konsekvenser manglende samlokalisering har for interaksjon og læring i inkubator. Data bygger på en spørreundersøkelse sendt til alle bedrifter som var i en Siva-støttet

23 Breivik Meyer, M. og Clausen, T.H. (2017). Samlokalisering – en kilde til merverdi for

inkubatorbedrifter? Arbeidsnotat under utarbeidelse fra Nordlandsforskning/Handelshøgskolen i Bodø.

inkubator i 2015. I tillegg er det gjennomført intervjuer og observasjoner i 3 inkubatorer.

Analysen i notatet viser at bare halvparten av inkubatorbedriftene som svarte på undersøkelsen sitter lokalisert i inkubatoren. I tillegg ble kontorplassen i inkubatoren i varierende grad brukt, og bare halvparten av bedriftene som hadde kontorplass brukte den en hel uke (4-7 dager). Det er også ulike grunner til at inkubatorbedriftene velger å ha kontorplass utenfor inkubatoren, og den vanligste grunnen er at bedriftene allerede har kontorplass (43,7 %). Andre vanlige grunner til å ikke være samlokalisert i inkubator er at gründer bor for langt unna (25,9 %), gründer har en annen jobb ved siden av (20 %) og bedriften har behov for andre typer lokaler enn kontorer (15,6 %). Selv om halvparten av bedriftene som er i inkubasjon i Norge, ikke sitter lokalisert i inkubatoren, er det 32 % som sitter lokalisert i andre samlokaliseringsmiljøer. Av disse er den høyeste andelen av bedrifter lokalisert i miljøer med både nye og etablerte bedrifter (57,5 %).

Et av hovedfunnene i notatet er at det er forskjeller i bruken av tjenester mellom bedrifter som er samlokalisert/ikke samlokalisert i inkubatoren. Bedrifter som ikke er samlokalisert bruker tjenester fra inkubator som «Utvikling av produkt/tjeneste», «Marked/kunde», «Finansiering» og «Forretningsutvikling» i høyere grad, mens bedriftene som er samlokalisert bruker tjenestene «Organisasjon/bedriftsutvikling», «Utvikling av økonomi og administrative rutiner» og «Finansiering direkte fra inkubator» i noe høyere grad. Totalt sett er det bedriftene som ikke er samlokalisert som er litt hyppigere brukere av rådgivningstjenester. De bedriftene som er samlokalisert oppgir i

høyere grad bruk av nettverkstjenester. Et annet hovedfunn var at det er ingen forskjell på hvilken type rådgivning (proaktiv/reaktiv og episodisk/kontinuerlig) bedrifter som er samlokalisert og ikke får. Forskerne mener å ha avdekket at inkubatoransatte er spesielt oppmerksomme på å følge opp bedrifter som sitter utenfor inkubatoren også ved at de var mye ute og besøkte bedriftene, samt inviterte de til møter i inkubatoren.

Bedrifter som er samlokalisert samhandler og lærer i høyere grad av de andre inkubatorbedriftene. I tillegg er det signifikant sammenheng mellom bruk av kontorplass og interaksjon og læring i inkubatormiljøet. Dette forsterker funnet om at læring blant inkubatorbedrifter muliggjøres/forsterkes når bedriftene er fysisk samlokaliserte og aktivt bruker sin kontorplass i inkubatoren. Forskerne mener, basert på både teori og empiri, at samlokalisering har en merverdi for gründere og innovative bedrifter. Men, de hevder at det er i langt større grad enn tidligere grunn til å stille spørsmålet om slik samlokalisering nødvendigvis må/bør skje i en fysisk inkubator. Empirien viser at samlokalisering i inkubator, og hvor hyppig kontorplassen der brukes, er forbundet med økt læring og kunnskapsoverføring fra andre inkubatorbedrifter/inkubatoransatte. Et sentralt spørsmål for videre forskning er i hvilken grad læring og kunnskapsoverføring i andre gründer/innovasjonsmiljø kan erstatte dette for de inkubatorbedriftene som ikke er samlokaliserte. Hvis så, hvordan skal da konseptet inkubator utvikles fremover i Norge? Forskerne hevder at deres data viser klart at inkubatoren har en rolle videre: Selv inkubatorbedrifter som ikke er fysisk samlokalisert i inkubator bruker tjenester fra inkubatoren, noen ganger i hyppigere grad enn bedrifter som er

fysisk samlokalisert i samme inkubator. Forskerne mener arbeidet er å betrakte som en input til en diskusjon om hva den nye rollen til inkubatorer bør være.

Siva vil vurdere nærmere hvilke konsekvenser endringene i samlokaliseringsmønsteret bør ha for videre utvikling av inkubasjons- og næringshageprogrammene. Dette vil bl.a. skje i samarbeid med Handelshøgskolen i Bodø/Nordlandsforskning som i løpet av 2017 vil gjennomføre et kvalitativt forskningsprosjekt for å få fremskaffe økt kunnskap rundt temaet. Siva kommer også til å inkludere et nytt spørsmål i AVI rundt lokalisering, slik at vi kan få vite hvilken form for lokalisering samtlige bedrifter i programmene har.

4.14.5 Vurdering av indikatorene
Dette er fjerde året Siva rapporterer etter indikatorene som inngår i MRS. Vi oppfatter indikatorene som relevante for å få fram aktivitetsnivå og resultatene av Sivas programaktivitet.

4.14.6 Videreutvikling av analysearbeidet relatert til innovasjonsaktiviteten i Siva

Arbeids- og rapporteringsverktøyet AVI er et av Sivas viktigste verktøy for analyse. Alle inkubator- og næringshageledere bruker AVI for å legge inn data om sine målbedrifter. Dette systemet ble implementert i 2013, og var i 2015 gjennom et betydelig kvalitetssikringsarbeid. Dette arbeidet har blitt videreført i 2016, hvor fokus har vært å øke brukervennligheten gjennom implementering av et nytt dashbord og predefinerte excel-rapporter. I tillegg ble det fra og med 2016 innført en rapporteringsfrist også per 30.06 for å sikre mer kontinuerlig bruk av AVI, og for

å kunne utarbeide bedre prognoser i Sivas tertialrapporter. Det er videre lagt ned mye arbeid i opplæring (både individuelt og i grupper) av ansatte i inkubatorer og næringshager i praktisk bruk av AVI og mulighetene som ligger i systemet for miljøene.

Siva har nå rekonstruert de historiske rapporteringene fra inkubatorene og næringshagene for perioden 2001 til 2012. Dette har vært et betydelig arbeid, og det gjenstår noe kvalitetssikringsarbeid før disse historiske dataene kan implementeres i AVI. Målet er å få lagt inn tidligere års innrapporteringer for hver enkelt inkubator og næringshage slik at AVI inneholder en komplett historikk over hvilke bedrifter som har vært i inkubatoren/næringshagen til enhver tid. Dette vil muliggjøre interessante tidsserieanalyser om bl.a. hvilken verdiskaping bedriftene som har vært i en inkubator/næringshage har over tid. En slik tidsserie vil også muliggjøre analyser av Sivas virkemidler sett i relasjon til flere av Innovasjon Norges og Norges forskningsråds virkemidler. Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og Siva er nå i ferd med å ferdigstille en første versjon av en felles database som vil skape et felles kunnskapsgrunnlag og muligheter for å analysere bedrifters bruk av virkemidler fra disse tre organisasjonene.

Siva vil fortsatt videreutvikle eget analysearbeid på dette området. En av målsettingene er å opparbeide og analysere kunnskap om effektene av Sivas innsats som grunnlag for bedre prioritering av egne ressurser. En slik type analyse dannet grunnlaget for vedtatt differensiering av tilskudd innenfor både inkubasjon- og næringshageprogrammet. Slikt analysearbeid muliggjør også en tettere

oppfølging av inkubatorene og næringshagene, og det arbeides kontinuerlig med å bruke analyseresultatene til konkrete tilbakemeldinger til den enkelte inkubator og næringshage. Siva har også et mål om at gjennomførte analyser kan bidra med faktabasert kunnskap og vurderinger i den innovasjonspolitiske debatten.

Som et ledd i eget utviklingsarbeid vil det etableres en workshop-serie hvor vi knytter til oss eksterne forskere som setter fokus på aktuelle tema. Første workshop vil omhandle samlokalisering i inkubatorer og næringshager, der både midtveisevalueringen og et arbeidsnotat fra Nordlandsforskning trekker opp relevante problemstillinger og beskrivelser som det må ses nærmere på i videreutvikling av inkubasjons- og næringshageprogrammene.

4.15 Samlet vurdering av måloppnåelse for innovasjonsvirkomheten ifht samfunnsoppdraget

Sivas målsetting for innovasjonsvirkomheten er å legge til rette for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljøer og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk. Målsettingen med *eierskap i innovasjonsselskaper* er å koordinere aktører gjennom etablering og utvikling av innovasjonsselskap og utvikle en organisatorisk infrastruktur for vekst og nyskaping i næringslivet i hele landet. Infrastrukturen skal stimulere til samhandling mellom aktører og ordninger, regionalt og nasjonalt, for en best mulig utnyttelse av kompetanse og virkemidler til nytte for bedriftene. Hovedmålet for *inkubasjonsprogrammet* er økt nasjonal verdiskaping gjennom

effektivt å identifisere, videreutvikle og kommersialisere gode idéer til nye vekstbedrifter, og gi ny vekst i etablerte virksomheter. *Næringshageprogrammet* skal bidra til økt verdiskaping ved å bidra til utvikling av attraktive bedrifter og arbeidsplasser i hele landet.

Det er vår vurdering at ovennevnte verktøy og resultatene fra disse bidrar til oppnåelse av definert målsetting. Det samme gjelder Sivas arbeid i de regionale partnerskapene, med det nasjonale klyngeprogrammet og den nye ordningen Norsk katapult. Vi ser imidlertid at det er store metodiske utfordringer mht. å måle det arbeidet som Siva gjør som en indirekte virkemiddelaktør. I dette delkapitlet har vi valgt å vurdere måloppnåelse ved å se på hva Sivas eierskap i innovasjonsselskaper har bidratt til, hvorvidt inkubatorene og næringshagene når sine egne målsettinger for antall bedrifter i program, økonomisk utvikling i bedriftene i inkubatorene og næringshagene, samt hvilken addisjonalitet inkubatorene/næringshagene har for bedriftene og hvilken addisjonalitet Siva har for inkubatorene og næringshagene. Før vi går inn på vurderinger av måloppnåelse vil vi trekke fram noen utvalgte utfordringer relatert til innovasjonsvirkomheten og hva vi har gjort for å møte disse.

4.15.1 Utvalgte utfordringer relatert til innovasjonsvirkomheten og tiltak for å møte disse

Noen av programoperatørene har hatt mangelfull og unøyaktig rapportering av aktiviteten i AVI. Dette har ført til at Siva har brukt mye tid på kvalitetssikring av data fra AVI før disse brukt internt eller utlevert til forskere. Dette har det vært

tatt tak i gjennom både 2015 og 2016 på hovedsakelig to måter; korrigerings av unøyaktig og mangelfull rapportering i samarbeid med operatørene, og økt brukervennlighet i AVI. I 2016 opplever vi økt datakvalitet i AVI. Vi får nå tilbakemeldinger fra forskere om at vi har gode og anvendbare data, og kundetilfredshetsundersøkelsen for 2016 viser at inkubator- og næringshagelederne er mer tilfredse med AVI.

Gjennom kvalitetssikringsarbeidet i AVI har Siva avdekket eksempler på feil bruk av innovasjonstilskuddet hos noen få av programoperatørene. Enkelte aktører har gitt tilskudd til bedrifter uten å fakturere de obligatoriske 25 % i egenandel som kreves gjennom programmene. Andre har gitt støtte til bedrifter som ikke faller inn under målgruppen til programmene. En annen utfordring er at noen av operatørene ikke klarer å bruke artikkel 28-tilskuddet de mottar fra Siva (og eventuelt fylkeskommunen), og noen få operatører akkumulerer ubrukt tilskudd over flere år. Siva har tatt tak i disse utfordringene. Enkelte aktører er tatt ut av program, andre har fått krav om tilbakebetaling av (deler av) tilskuddet og noen har blitt bedt om å bruke opp det akkumulerte tilskuddet før de mottar nye tilskuddsutbetalinger fra Siva. Siva har brukt mye ressurser på oppfølging av disse operatørene for å øke kunnskapsnivået om hvilke krav og føringer som må følges, og vi har konkretisert kravene tydeligere i tilsagnsbrevene til alle operatørene.

Når det gjelder programoperatørene ser vi i noen tilfeller at disse har for lave ambisjoner for sin aktivitet. Dette kan gjelde både på antallet bedrifter, men like mye kvaliteten på bedriftene som tas opp i program. I de tilfellene vi ser avvik på type bedrifter og ønsket målgruppe

følger Siva disse tett opp for å sikre utvikling i rett retning.

Siva har gjennom hele 2016 arbeidet med profesjonalisering av innovasjonsvirksomheten gjennom utvikling av eierskapsarbeidet, programutvikling, inkludert arbeid med differensiering av tilskudd, konkretisering av den regionale rollen Siva bør ha, og et økt fokus på industri, herunder arbeid med klyngeprogrammet og utvikling og etablering av Norsk katapult. Dette har ført til at mye ressurser har vært bundet opp til internt utviklingsarbeid, og dette har til tider gått på bekostning av utadrettede aktiviteter. Vi er derfor tilfreds med at vi fremover vil ha økt fokus på utadrettede aktiviteter knyttet opp mot operatørene av innovasjonsprogrammene, samtidig som vi fortsetter vårt profesjonaliseringsarbeid. Det er også gledelig at det arbeidet vi har lagt ned både oppfattes og verdsettes av innovasjonsselskapene. Både inkubator- og næringshagelederne gir gjennom kundetilfredshetsundersøkelsen tilbakemelding om økt tilfredshet med samarbeidet med ansatte i Siva og de oppfatter også ansatte som mer engasjerte enn tidligere år.

4.15.2 Oppnådde resultater gjennom Sivas eierskap i innovasjonsselskapene

Med eierskap i 84 innovasjonsselskaper har Siva bidratt til å etablere og utvikle en organisatorisk infrastruktur for innovasjon og næringsutvikling. Siva har med dette bidratt til koordinering av aktører med like målsettinger i alle regioner, og med sitt eierverktøy utløst privat kapital og engasjement rettet mot infrastrukturen. Sivas strategi og retning gjennom de siste årene når det gjelder utvikling av større, sterkere

innovasjonsselskaper med bredere nedslagsfelt og flere virksomhetsområder preger selskapsporteføljen. Ved utgangen av 2016 har Siva eierskap i færre selskaper enn ved inngangen av året, mens flere av selskapene betraktes som strategisk viktige. Sivas arbeid med profesjonalisering av selskapene gjennom å tilby sin komplementerende kompetanse antas å ha bidratt til dette. Gjennom sitt koordinerende arbeid har Siva bidratt til konsolidering mellom selskapene, og aktørene i større geografiske regioner.

De 84 selskapene i Sivas portefølje av innovasjonsselskaper utløser aktivitet innenfor Sivas innovasjons-programmer, og mange andre ordninger rettet mot innovasjon og næringsutvikling. Gjennom å bruke sine eierskapsfortrinn har Siva gjennom 2016 bidratt til økt verdiskaping i bedrifter gjennom innovasjonsselskapene.

4.15.3 Oppnådde resultater sett i forhold til inkubatorenes og næringshagenes egne målsettinger

I årsrapporten fremgår det at antall bedrifter i både inkubasjons- og næringshageprogrammet har økt fra 2013 til 2016. Det var i underkant av 1 600 bedrifter i inkubasjonsprogrammet og nesten 2 100 bedrifter i næringshageprogrammet ved årets slutt i 2016.

Inkubatorene hadde samlet ambisjon om å ha 968 bedrifter i fasene preinkubasjon/inkubatorbedrift, og 298 bedrifter i fasen forretningsmessige innovasjoner i 2016. Når det gjelder preinkubasjon/inkubatorbedrift fikk inkubatorene 29 % flere bedrifter enn målsettingen, mens for forretningsmessige innovasjoner nådde inkubatorene 77 % av målsettingen.

Samlet sett har inkubatorene 17 % flere bedrifter i inkubasjon sammenlignet med målsettingene.

Inkubatorene hadde samlet målsettinger om å få 505 nye bedrifter i fasene preinkubasjon/inkubatorbedrift og 185 nye forretningsmessige innovasjoner i 2016; totalt 690 nye bedrifter i inkubasjon i 2016. Inkubatorene tok opp 827 nye bedrifter i inkubasjon i 2016. Dette innebærer at de fikk 20 % flere nye bedrifter enn det målsettingene skulle tilsi. Det er spesielt nye inntak i preinkubasjon/inkubatorbedrift som trekker opp måloppnåelsen. For nye forretningsmessige innovasjoner nådde inkubatorene samlet sett ikke målsettingene sine for 2016.

Næringshagene hadde samlet ambisjoner om å ha 1 545 målbedrifter i 2016, mens de fikk 4 % flere målbedrifter. Næringshagene hadde samlet målsettinger om å få 595 nye målbedrifter i 2016, mens de fikk 558. Her bør det presiseres at næringshagene leverte måltallene sine for 2016 i desember 2015. Resultatene av den differensierte tilskuddsmodellen ble offentliggjort i juni 2016, og her ble åtte næringshager varslet om at de ble tatt ut av program ved utgangen av 2016. Disse åtte næringshagene hadde samlet ambisjoner om å få 99 nye målbedrifter. Frem til sommeren 2016 hadde disse tatt opp 28 nye målbedrifter i program, og de jobbet naturlig nok ikke mye med rekruttering av nye målbedrifter resten av året. Dersom vi holder disse åtte næringshagene utenom, blir totalt måltall 496 nye målbedrifter og resultatet 530 nye målbedrifter.

4.15.4 Effekten Sivas programmer har på økonomisk utvikling i inkubator- og målbedriftene

Analysene av den økonomiske effekten bedriftene står for er basert på inkubatorbedriftene i inkubasjonsprogrammet og målbedriftene i næringshageprogrammet. Hovedfunnene fra disse analysene gjengis under. Vi har målt den økonomiske effekten basert på hvilket år inkubatorbedriften ble tatt opp som preinkubasjon eller inkubatorbedrift i inkubasjonsprogrammet, og hvilket år målbedriften ble tatt opp i næringshageprogrammet. Vi følger disse bedriftenes økonomiske utvikling uavhengig av om de er aktiv i programmet de påfølgende årene.

Fra 2012 til 2015 hadde inkubatorbedriftene en akkumulert omsetning på 12,9 mrd. kroner. I de ulike årene varierer gjennomsnittsomsetningen fra 2,76 mill. kroner til 5,97 mill. kroner. Rundt halvparten av inkubatorbedriftene har inntil en halv million i omsetning uavhengig av hvilket år omsetningen måles. Om lag en av ti inkubatorbedrifter har over 5 mill. kroner i omsetning, og disse står for mellom 73,5 % og 87,5 % av total årlig omsetning for bedriftene. Målbedriftene i næringshageprogrammet hadde en akkumulert omsetning fra 2012 til 2015 på 115,8 mrd. kroner. Gjennomsnittlig omsetning disse årene varierte fra 22,7 mill. kroner til 27,3 mill. kroner. Omtrent en av ti målbedrifter hadde en omsetning på over 50 mill. kroner de ulike årene, og disse står for mellom 67,5 % og 75,6 % av den totale omsetningen de respektive årene. Mer enn halvparten av målbedriftene opplever årlig vekst i omsetning,

uavhengig av hvilke bedriftskull og årlige endringer vi ser på. Analysene viser at målbedriftene i næringshagene har høyere omsetning enn inkubatorbedriftene. Dette er ikke overraskende gitt målgruppene til de to programmene.

Akkumulert verdiskaping for inkubatorbedriftene fra 2012 til 2015 utgjorde 2,6 mrd. kroner. Gjennomsnittlig verdiskaping i disse årene varierte fra 723 031 kroner til 1,46 mill. kroner. Rundt halvparten av inkubatorbedriftene hadde årlig en positiv verdiskaping 2012-2015, og mellom 48,7 % og 63,8 % av bedriftene opplevde årlig vekst i verdiskapingen. Målbedriftene i næringshageprogrammet hadde en akkumulert verdiskaping fra 2012 til 2015 på 34,7 mrd. kroner. I de ulike årene varierer gjennomsnittlig verdiskaping fra 6,7 mill. kroner til 8,0 mill. kroner. Mer enn halvparten av målbedriftene opplever årlig vekst i verdiskapingen, uavhengig av hvilke bedriftskull og årlige endringer vi ser på. Analysene relatert til verdiskaping underbygger at målbedriftene i næringshagene er større enn inkubatorbedriftene målt gjennom økonomiske resultater.

Fram til i år har Siva kun hatt mulighet til å analysere utviklingen til bedriftene i inkubasjons- og næringshageprogrammene. I midtveisevalueringen gjøres det for første gang forsøk på å sammenligne den økonomiske utviklingen til bedriftene i programmene med sammenlignbare bedrifter som ikke har vært en del av Sivas programmer. Selv om forskerne tar forbehold om behovet for kvalitetsheving av de historiske dataene fra Siva, samt at tidsserien ideelt sett burde vært lenger, mener de at analysemetoden de har utviklet synes anvendbar for å kunne måle samfunnsøkonomiske effekter av

programmene. Resultatene fra analysene viser at verdiskapingen i bedrifter knyttet til inkubatorer/næringshager er høyere enn for sammenlignbare bedrifter etter tre år.

4.15.5 Inkubatorenes og næringshagenes addisjonalitet for målbedriftene og Sivas addisjonalitet for innovasjonsselskapene

Kundetilfredshetsundersøkelsen som NTNU har gjennomført viser at 74,1 % (65,4 % i 2015) av målbedriftene i næringshagen angir at næringshagen har hatt positiv betydning for omfang og/eller tidsskjema for bedriftens utviklingsarbeid. 23,6 % (20 % i 2015) rapporterer at utviklingsarbeidet ville blitt utsatt på ubestemt tid og/eller ikke blitt gjennomført uten tilknytning til næringshagen. Blant målbedriftene i inkubasjonsprogrammet angir 68,7 % (64 % i 2015) at inkubatoren har hatt en positiv betydning for omfang og/eller tidsskjema for etableringen. 20,6 % (20,7 % i 2015) mener at etableringen hadde blitt utsatt på ubestemt tid og/eller ikke blitt gjennomført uten tilknytning til inkubatoren. Målbedriftene i både inkubator- og næringshageprogrammet gir en noe bedre score på addisjonalitet i 2016 enn i 2015, og addisjonaliteten økte også fra 2014 til 2015.

Addisjonaliteten som fremkommer i NTNUs undersøkelse, støttes av funn fra midtveisevalueringen. Totalt var det 79 % og 77 % av målbedriftene tilknyttet henholdsvis inkubasjons- og næringshageprogrammet som var fornøyd eller svært fornøyd med inkubatoren/næringshagen. Tilfredsheten er særlig høy hos bedrifter med kontorplass i inkubator-/næringshagemiljøene.

Inkubatorlederne, næringshagelederne og lederne i forsknings-/kunnskapsparker ble bedt om å vurdere hva som ville skjedd dersom inkubatoren/næringshagen ikke var en del av Sivas inkubator-/næringshageprogram. Samtlige næringshageledere angir at Sivas næringshageprogram har en positiv effekt på bredde i tilbudet og/eller omfang av aktivitet (antall bedrifter i miljøet). 31,3 % (47,4% i 2015) rapporterer at næringshagen ikke ville vært i drift uten tilknytning til Sivas næringshageprogram. Dette tilsier at den høye addisjonaliteten stabiliserer seg, etter å ha økt fra 2014 til 2015. 45,8 % (38,9 % i 2015) av inkubatorledere rapporterer at inkubatoren ville hatt mindre bredde i tilbudet og/eller færre bedrifter uten deltakelse i Sivas inkubasjonsprogram. I tillegg ville hele 54,2 % (58,3 % i 2015) vært lagt ned i sin helhet uten tilknytningen til programmet. Ingen av inkubatorlederne ville dermed ha drevet inkubatorene videre i samme omfang og bredde i tilbudet. Lederne i kunnskaps-/forskningsparker rapporterer at om lag en tredjedel av inkubatorene ville vært avviklet uten Sivas bidrag. Også her er det en økning i addisjonaliteten fra forrige kundetilfredshetsundersøkelse, men økningen er ikke så markant for denne målgruppen som for de øvrige målgruppene. Også for inkubatorene ser den høye addisjonaliteten ut til å stabilisere seg etter å ha økt fra 2014 til 2015.

Sivas tilskudd til programaktiviteten er selvsagt en viktig årsak til innovasjonsselskapenes vurdering av Sivas addisjonalitet. Det er imidlertid positivt å se at en vesentlig andel av respondentene angir tilgang til Sivas nettverk som en viktig begrunnelse for

sin vurdering av addisjonalitet. Dette funnet underbygges av midtveiseevalueringen, der inkubator- og næringshagelederne hevder at Siva har vært særlig viktig for å styrke inkubatorenes og næringshagenes nasjonale nettverk og de har bidratt til å fremme læring mellom de ulike inkubatorene og de ulike næringshagene. Ut fra addisjonalitetsmålingen i kundetilfredshetsundersøkelsen kan det

konkluderes med at Sivas inkubatorer og næringshager har en svært positiv effekt på målbedriftenes etablerings- og utviklingsaktiviteter. Videre er Sivas programaktivitet helt avgjørende for bredden i tilbudet og omfanget av aktiviteten i inkubatorene og næringshagene. En vesentlig andel av inkubatorene og næringshagene ville blitt nedlagt uten Sivas bidrag.

5. Styring og kontroll med virksomheten

Siva er et statsforetak regulert etter statsforetaksloven. Selskapet avgir årsregnskap og årsberetning i henhold til bestemmelsene i regnskapsloven og god regnskapsskikk. I årsregnskapet med noter og i årsberetningen beskrives blant annet forhold rundt risiko knyttet til virksomheten og hvordan denne risikoen håndteres, samt forhold rundt HMS/ arbeidsmiljø, likestilling, diskriminering og ytre miljø.

Selskapet er i prosess med å videreutvikle interne kontrollrutiner og styringssystemer.

Årsregnskapet inkluderer revisjonsberetning signert av statsautorisert revisor. Årsregnskapet med årsberetning er vedlagt denne rapporten.

6. Vurdering av framtidsutsikter

Situasjonen Norge har befunnet seg i de siste to årene skiller seg fra de forutgående tiårene. Fra en økonomisk situasjon preget av høye priser på olje og gass, lave priser på importerte varer, og stadig økende etterspørsel etter varer, tjenester og arbeidskraft har fallet i olje- og gassprisene og reduksjonen i petroleumsinvesteringene gitt store negative utslag i sektoren.

Arbeidsledighet knyttet til nedbemanninger og reduserte investeringer har også gitt betydelige ringvirkninger til fastlandsøkonomien. På den andre siden nyter eksportbedrifter, og bedrifter som møter konkurranse fra utlandet godt av en svak kronekurs. Norsk økonomi står med andre ord overfor betydelige utfordringer og næringslivet på omstilles – raskere og i et større omfang enn på veldig, veldig lenge.

Dette medfører økte krav og forventninger til det offentlige virkemiddelapparatet om å reagere raskere, samarbeide tettere og tilpasse etablerte virkemidler til nye utfordringer raskere enn tidligere. For å ligge i forkant er det hensiktsmessig med et nasjonalt distribusjonsapparat som tar nye løsninger og ordninger ut til brukerne raskt og effektivt. En sterk organisatorisk infrastruktur vil kunne bidra til raskere omstilling og mer innovasjon.

For mange bedrifter vil omstilling være avhengig av nye produksjonsmetoder og investeringer i kapitalkrevende produksjonsutstyr. Ofte vil det føre til behov for endringer i fysisk infrastruktur. Avlastning gjennom moderne og tilpasset fysisk infrastruktur vil være med på å øke

kommersialisering av forskning samt videreutvikling av klynger og etablert næringsliv.

Sivas virkemidler er godt egnet til å bidra i dette omstillingsarbeidet.

I tråd med dette er selskapets hovedprioriteringer fremover som følger:

a) *Robuste innovasjonsselskap med større geografisk nedslagsfelt:*

På sikt vil disse kunne utgjøre tydelige innovasjonsplattformer, både med hensyn til kommersialisering samt videreutvikling av klynger og etablert næringsliv.

b) *Eiendom som verktøy for innovasjon, herunder utløse gode industriprosjekter*

I tillegg til investeringer i gode arenaer for kommersialisering av forskning og gode ideer fra etablert næringsliv vil Siva prioritere investeringer som utløser gode industriprosjekter.

c) *Industrielle test- og demonstrasjonssentre – etablering og videreutvikling av Norsk katapult*

Ved å stimulere til etablering av flerbruks test- og demonstrasjonssentre vil Siva legge til rette for økt innovasjonsaktivitet og raskere markedsintroduksjon av nye og endrede produkter og prosesser. De første sentre vil få støtte under ordningen høsten 2017.

d) *Ytterligere utvikling av selskapets programvirksomhet*

Videreføring og videre utvikling av innført differensiert tilskuddsmodell innenfor både næringshage- og

inkubasjonsprogrammet, samt videreutvikle både arbeid og tilbud under programkomponentene nettverk og kompetanse.

e) Videreutvikling av effektanalyser, tilgjengeliggjøring av resultater og digitalisering

Videreutvikling av selskapets analysearbeid, effektanalyser, tilgjengeliggjøring og digitalisering av resultat. Bidra til økt samarbeid og felles kunnskapsgrunnlag blant virkemiddelaktørene.

Siva mener fortsatt at det er et stort potensial i å se virkemidlene, både Sivas og andres, i en større sammenheng. Ved å knytte virkemidler for eiendom, eierskap, programutvikling og ulike ordninger fra virkemiddelapparatet, som for eksempel tidligfasekapital tettere sammen, kan vi bidra til å skape et mer komplett og effektivt innovasjonssystem. Sivas virkemidler vil være viktige verktøy for å oppnå nødvendig omstilling og for å legge til rette for lønnsom næringsutvikling fremover.

Siva skal sammen med andre gi det nye næringslivet rom til å vokse.



En  siva partner

