



# Årsrapport 2015

For Siva SF

Til:  
Nærings- og fiskeridepartementet  
Kommunal- og  
moderniseringsdepartementet  
Landbruks- og matdepartementet

4. mai 2016

## INNHOLDSFORTEGNELSE

|       |                                                                                        |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Leders beretning .....                                                                 | 4  |
| 2     | Introduksjon til virksomheten og hovedtall .....                                       | 5  |
| 2.1   | Omtale av virksomheten og samfunnsoppdrag .....                                        | 5  |
| 2.2   | Omtale av organisasjonen .....                                                         | 6  |
| 2.3   | Presentasjon av utvalgte nøkkeltall.....                                               | 7  |
| 2.3.1 | Overordnede nøkkeltall .....                                                           | 7  |
| 2.3.2 | Nøkkeltall fra eiendomsvirksomheten .....                                              | 7  |
| 2.3.3 | Nøkkeltall fra innovasjonsvirksomheten .....                                           | 8  |
| 2.3.4 | Kommentar til den finansielle stillingen.....                                          | 8  |
| 3     | EIENDOMSVIRKSOMHETEN .....                                                             | 10 |
| 3.1   | Målsetting.....                                                                        | 10 |
| 3.2   | Styringsindikatorer .....                                                              | 10 |
| 3.2.1 | Omsetningsvekst hos leietakerne .....                                                  | 10 |
| 3.2.2 | Avkastning på eiendomsinvesteringene .....                                             | 11 |
| 3.2.3 | Utleiegrad.....                                                                        | 12 |
| 3.2.4 | Medinvestorbarometer .....                                                             | 12 |
| 3.3   | Gjennomføring av oppdrag fra departementet.....                                        | 13 |
| 3.4   | Redegjørelse for ressursbruk.....                                                      | 13 |
| 3.5   | Analyse og vurderinger .....                                                           | 13 |
| 3.5.1 | Porteføljeanalyse .....                                                                | 13 |
| 3.5.2 | Vurdering av indikatorene for eiendomsvirksomheten .....                               | 21 |
| 3.6   | Samlet vurdering av måloppnåelse for eiendomsvirksomheten ift. samfunnsoppdraget ..... | 21 |
| 4     | Innovasjonsvirksomheten .....                                                          | 22 |
| 4.1   | Målsetting.....                                                                        | 23 |
| 4.2   | Datagrunnlag for analyser av programvirksomheten.....                                  | 23 |
| 4.2.1 | Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i inkubatorprogrammet.....                  | 23 |
| 4.2.2 | Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i næringshageprogrammet .....               | 24 |
| 4.2.3 | Variabler som inngår i analysene av begge programmene .....                            | 25 |
| 4.3   | Styringsindikatorer .....                                                              | 26 |
| 4.3.1 | Vekst i omsetning og verdiskaping i målbedriftene i inkubatorprogrammet .....          | 26 |
| 4.3.2 | Vekst i omsetning og verdiskaping i målbedriftene i næringshageprogrammet .....        | 28 |
| 4.3.3 | Kundetilfredshet.....                                                                  | 31 |
| 4.4   | Gjennomføring av oppdrag fra departementet.....                                        | 32 |
| 4.5   | Analyse og vurderinger relatert til programvirksomheten.....                           | 32 |
| 4.5.1 | Sysselsettingsvekst i målbedriftene i næringshagene.....                               | 32 |
| 4.5.2 | Endringer i antall målbedrifter i inkubatorene og næringshagene .....                  | 33 |
| 4.5.3 | Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger .....                              | 35 |
| 4.5.4 | Analyse av inkubatorene – differensiering av tilskudd .....                            | 36 |

|       |                                                                                                                           |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5.5 | Kvalitativ vurdering av Sivas utviklings- og nettverksvirksomhet .....                                                    | 39 |
| 4.5.6 | Relevante forskningsresultater for Sivas inkubatorer og næringshager .....                                                | 42 |
| 4.5.7 | Vurdering av indikatorene for innovasjonsvirksomheten .....                                                               | 43 |
| 4.5.8 | Videreutvikling av analysearbeid relatert til Sivas programaktivitet .....                                                | 43 |
| 4.6   | Analyse og vurderinger relatert til eierskap i innovasjonsselskap .....                                                   | 44 |
| 4.6.1 | Status Sivas eierskap i innovasjonsselskap .....                                                                          | 44 |
| 4.6.2 | Utøvelse av eierskap – Sivas eierskapspolicy .....                                                                        | 46 |
| 4.6.3 | Sammenhengen mellom program og eierskap i Siva .....                                                                      | 48 |
| 4.6.4 | Fremtidige ambisjoner .....                                                                                               | 49 |
| 4.6.5 | Utvikling av indikatorer for eierskap .....                                                                               | 49 |
| 4.7   | Redegjørelse for ressursbruk .....                                                                                        | 49 |
| 4.8   | Samlet vurdering av måloppnåelse for innovasjonsvirksomheten, jf. samfunnsoppdraget .....                                 | 51 |
| 4.8.1 | Økonomisk utvikling i målbedriftene .....                                                                                 | 51 |
| 4.8.2 | Inkubatorenes og næringshagenes addisjonalitet for målbedriftene, og Sivas addisjonalitet for innovasjonsselskapene ..... | 53 |
| 5     | Styring og kontroll i virksomheten .....                                                                                  | 55 |
| 6     | Vurdering av framtidsutsikter .....                                                                                       | 56 |

## VEDLEGG:

Vedlegg 1: Omsetningsvekst hos leietakere i enkeltbygg

Vedlegg 2: Aksjonæroversikt i Siva Eiendom Holding AS

Vedlegg 3: Inkubatorer og næringshager i program per 31.12.2015

Vedlegg 4: Gruppert omsetning og verdiskaping i målbedriftene i inkubasjonsprogrammet

Vedlegg 5: Gruppert omsetning, verdiskaping og ansatte i målbedriftene i næringshageprogrammet

Vedlegg 6: Oppsummering av kundetilfredshetsundersøkelsen

Vedlegg 7: Fylkesvise endringer i nye og totalt antall målbedrifter i programmene

Vedlegg 8: Redegjørelse for ressursbruk i 2015

Vedlegg 9: Årsregnskap og årsberetning for 2015

## 1 LEDERS BERETNING

I året som har gått har vi i Siva vært med på å blåse nytt liv i solcelleindustrien på Herøya. På ruinene av en gammel konkurs kommer ny industri, der lokale fortrinn gir global, grønn konkurransekraft. Gjennom vårt engasjement i *Oslo Cancer Cluster* har vi bidratt til et ledende økosystem for kommersialisering av kreftforskning, slik at nye medisiner og behandlinger kommer frem til markedet. På Frøya i Sør-Trøndelag har vi sammen med gode lokale initiativtakere bidratt til å realisere *Blått kompetansesenter*, en koblingsarena for de «blå næringene», der forskning, næringsliv og utdanning møtes.

«Færre, sterkere innovasjonsselskaper med større geografisk nedslagsfelt» har vært mantraet for våre eierskap i innovasjonsselskapene. Dette har gitt seg utslag i opprettelsen av *Validé* i Stavanger. Det samme har også skjedd i Bergen og Grimstad, der gode miljøer har søkt sammen og dannet sterke, regionale arenaer for nyskaping. Effekten av dette forsterkes gjennom en spisset programsatsing inn mot de samme selskapene og det har skapt synergier. Gjennom å prioritere midler der de gir størst effekt, gir vi gode miljøer nødvendig handlingsrom til å skape vekst i sine regioner.

Siva står sjelden øverst på talerstolen når slike næringsmiljø åpnes eller når nye suksesser feires. Vi er et indirekte virkemiddel og en tilretteleggende samarbeidspartner – men vi har alltid en utløsende rolle.

Disse, og flere andre eksempler, kan det leses mer om på nettsidene våre i den heldigitale versjonen av vår årsberetning. At årets utgave av «*Siva beretter*» presenteres som et heldigitalt produkt er i seg selv en viktig symbolhandling. Digitalisering av Siva er et sentralt utviklingsområde. Samling, systematisering og tilgjengeliggjøring av data vil gjøre oss i bedre stand til å fortelle om effekten av arbeidet vårt. Det vil gi et mer solid faktagrunnlag for beslutninger og rapportering, og det vil gjøre oss i stand til å automatisere arbeidsprosesser. Digitaliseringsarbeidet er godt i gang og har så langt gitt oss detaljert oversikt over innovasjonsselskapene vi har eierinteresser i. Innen utgangen av inneværende år vil dessuten alle data fra Sivas eiendoms-, eierskaps- og programvirksomhet være samlet i én felles database. Dette forventer vi enkelt kan krysses med lignende arbeid i Innovasjon Norge og i Norges Forskningsråd.

Gjennom et halvt århundre har Siva opparbeidet et erfaringsgrunnlag, en systemforståelse og en næringslivskompetanse som er unik i norsk og internasjonal sammenheng. Synergiene mellom våre virkemidler for eierskap, eiendomsutvikling og programtilskudd er sterke, og drar nytte av snart femti år med prøving, feiling, læring og nettverksbygging.

Sivas rolle og prioriteter er tydeliggjort i vår nye strategi som ble besluttet i april 2016. Vi vil bruke våre virkemidler der de utgjør den største forskjellen. Fram mot 2020 betyr det økt satsing på framtidsrettet industri, industrielle test- og pilotanlegg og regionale arenaer for nyskaping. Dette betyr at vi i tiden framover ønsker å ta en tydeligere rådgivende rolle ovenfor vår eier og våre samarbeidspartnere, for å skaffe oss handlingsrom til å løse oppdraget på best mulig måte.

Vår ambisjon er likevel den samme i dag som da vi satte opp vårt første industribygg i 1968 – *Vi skal gi næringslivet rom til å vokse.*

Espen Susegg  
Administrerende direktør

## 2 INTRODUKSJON TIL VIRKSOMHETEN OG HOVEDTALL

### 2.1 Omtale av virksomheten og samfunnsoppdrag

Innovasjon er nøkkelen til fremtidig velstand, bærekraftig vekst og trygge arbeidsplasser. Siva er en del av det offentlige virkemiddelapparatet for innovasjon og næringsutvikling, med hovedmål om å utløse lønnsom næringsutvikling i bedrifter og regionale nærings- og kunnskapsmiljø i hele landet. Våre to delmål er (1) «Gjennom sine eiendomsinvesteringer skal Siva senke barrierer for etablering der markedsmekanismer gjør dette spesielt krevende, også for større industrielle prosjekt» og (2) «Sivas innovasjonsaktiviteter skal tilrettelegge for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljø, og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk».

Siva har et særlig ansvar for å fremme vekstkraften i distriktene. Siva identitet, egenart og arbeidsområde kommer ut fra denne formålsbestemmelsen og har betydning for hvordan Siva opererer over hele landet.

#### «Egenarten ved Siva ligger i synergieffektene»

Sivas egenart ligger i synergiene/merverdi som oppstår der våre virkemidler innen eiendom, eierskap og programvirksomhet virker sammen. Siva vil gjennom 2016 bygge ytterligere opp under analyse og dokumentasjon på hva som har størst effekt, for på den måten videreutvikle leveransen til våre partnere.

Som en begynnelse på dokumentasjon av synergier mellom Sivas virkemidler gjennomførte NTNU Samfunnsforskning høsten 2015 en begrenset undersøkelse på hvordan Sivas tilstedeværelse hadde påvirket innovasjons- og vekstmiljøer i Ålesund, Verdal og Tromsø.

Forskerne identifiserte synergier mellom Sivas virkemidler på tre nivåer:

- 1) *Medeierskap* både på bygg- og innovasjonssiden gjør det mulig å utforme komplementære strategier for innovasjon og næringsutvikling. Her er det sentralt at Siva, til forskjell fra private eiendomsaktører, har et videre siktemål enn egen kapitalavkastning
- 2) Ved sitt engasjement på både eiendoms- og innovasjonssiden kan Siva på en systematisk måte bidra til lokal tilpasning ved innovasjons- og vekstmiljøer, i rapporten definert som en *systematisk skreddersøm*
- 3) Det tredje synerginivået, som både er avhengig av de to første, men også en forutsetning for dem, er *læring*; læring mellom arbeidsområdene i Siva, læring innad i innovasjons- og vekstmiljøene og læring mellom slike miljøer i Siva-nettverket.

#### «Sivas engasjement er utløsende for investeringer»

I følge medinvestorene i nye eiendomsprosjekter i 2015 er Sivas engasjement utløsende, og Siva tilfører prosjektene verdifull kompetanse. Porteføljen har god spredning på type eiendom og geografi. Avkastningen for eiendomsvirksomheten for 2015 er på 8,2 %. Leietakere i enkeltbygg eid av Siva viser en gjennomsnittlig omsetningsvekst på 35%, noe som viser at leietakerne skaper verdier for samfunnet, både lokalt gjennom direkte og indirekte arbeidsplasser, og nasjonalt gjennom økt skatt og avgifter.

#### «Sivas inkubatorer og næringshager har en positiv effekt på målbedriftenes etablerings- og utviklingsaktiviteter»

Resultater fra kundetilfredshetsundersøkelsen viser at Sivas inkubatorer og næringshager har en positiv effekt på målbedriftenes etablerings- og utviklingsaktiviteter. En vesentlig andel av respondentene angir tilgang til Sivas nettverk som en viktig begrunnelse for sin vurdering av addisjonalitet. Videre er Sivas programaktivitet helt avgjørende for bredden i tilbudet og omfanget av aktiviteten i inkubatorene og næringshagene.

Målbedriftene i begge programmene har hatt en betydelig vekst i både omsetning og verdiskaping. Nær halvparten av målbedriftene i næringshageprogrammet har en økning i antall ansatte i 2015.

### «Siva eierskap til innovasjonsselskaper»

Eierskap i innovasjonsselskaper er et av Sivas tre definerte verktøy for å legge til rette 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 og strukturering av offentlige og private ordninger og virkemidler rettet mot næringsutvikling. Innovasjonsselskaper spredt over hele Norge utgjør en infrastruktur som muliggjør relevante samlokaliseringssmiljø, klyngefasiliteter og utvikling, og oppbygging av langsiktig kompetanse innen næringsutvikling. Siva bidrar med investeringer, aktivt eierskap, nettverksbygging og styrerepresentasjon.

## 2.2 Omtale av organisasjonen

Siva har gjennom 2015 gjennomført en rekke tiltak i organisasjonen for å bli bedre i stand til å prioritere, utvikle og gjennomføre de aktiviteter som støtter best opp om selskapets formål og mål.

Det viktigste tiltaket har vært å organisere selskapet i tråd med målstrukturen angitt i St.mld. 22 (2012) i fire områder/avdelinger (Eiendom, Innovasjon, Virksomhetsstyring og Kommunikasjon) og ta bort aktivitetsområder som ansees ikke å ha god nok måloppnåelse. Ledelsen i selskapet er endret og ny rekruttert, hvorpå ledergruppen er redusert fra ni til fem ledere. Ledergruppen var fulltallig fra januar 2016, og består av tre kvinner og to menn.

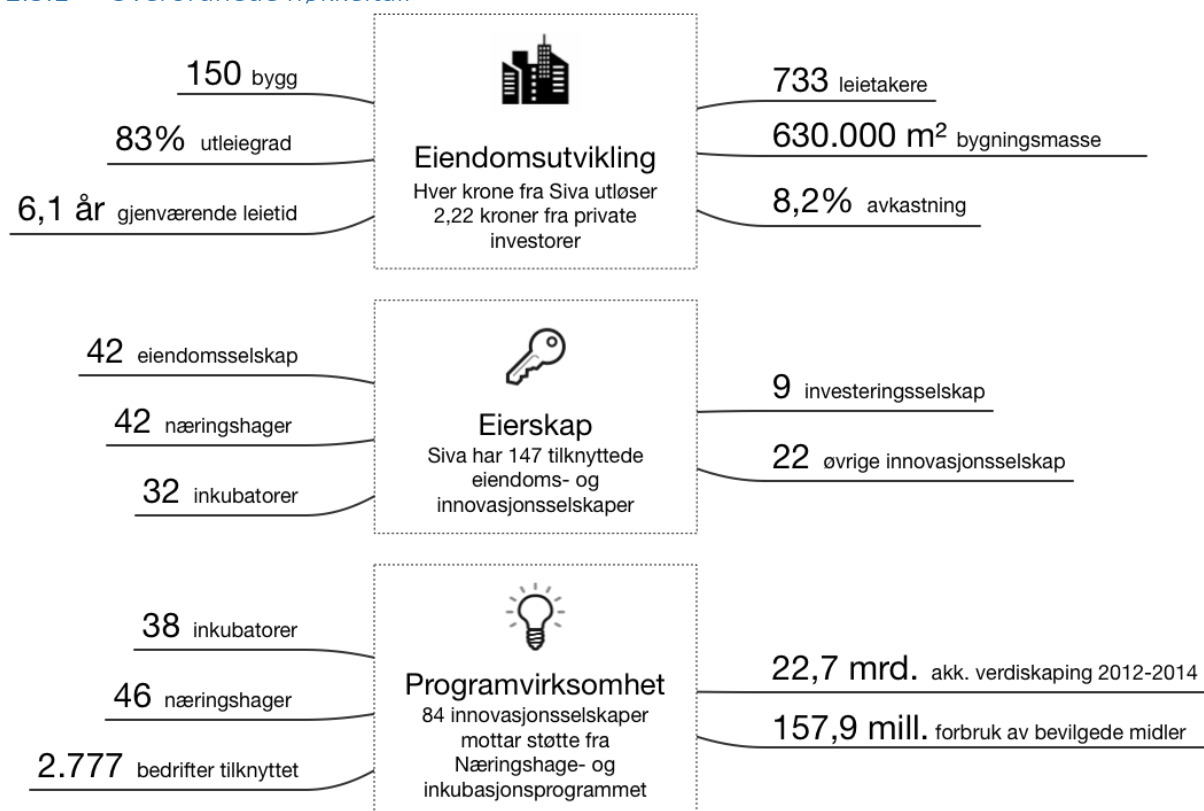
I de fire virksomhetsområdene arbeides det med effektivisering av arbeidsprosesser og spissing av måloppfyllende aktiviteter. For hver avdeling nevnes aktiviteter som:

- *Innovasjonsområdet*
  - Økt ressursbruk mot de aktiviteter som har størst måloppfyllelse på bekostning av mindre viktige aktiviteter
  - Nedbygging av tidligere mottatte bevilgninger (midlene er satt i arbeid)
- *Eiendomsområdet:*
  - Kontinuerlig forbedringer av alle prosesser
  - Prosjektutvikling og investeringsaktivitet
  - Ivaretagelse og utvikling av verdier
- *Virksomhetsstyring:*
  - Økt fokus på økonomistyring og internkontroll
  - Utvikle Sivas analysefunksjon ift samfunnsoppdraget
  - Integrere og harmoniserer en helhetlig personal-/lønnspolitikk, kompetanseutvikling hos medarbeidere og støttefunksjoner til de utadrettede avdelingene (Eiendom og Innovasjon)
- *Kommunikasjonsområdet*
  - Synliggjøring av Sivas aktiviteter og måloppnåelse
  - Samarbeid mellom VMA (Innovasjon Norge, NFR og Siva)
  - Digitalisering og tilgjengeliggjøring av Sivas databaser.

Siva har ved inngangen av 2016 42 ansatte. Arbeidsstokken kjennetegnes ved en gjennomsnittsalder på ca 51 år, høyt utdannede medarbeidere med lang yrkeserfaring fra Siva.

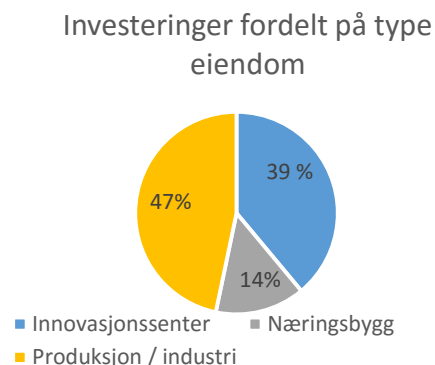
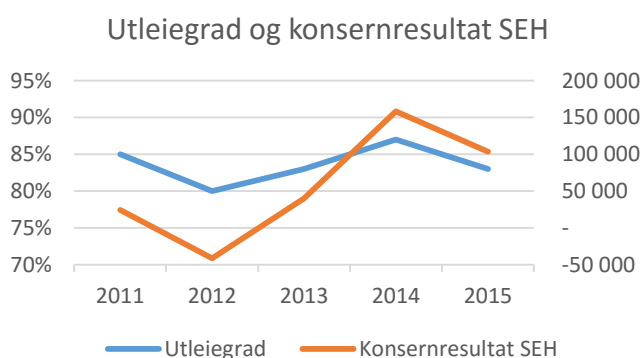
## 2.3 Presentasjon av utvalgte nøkkeltall

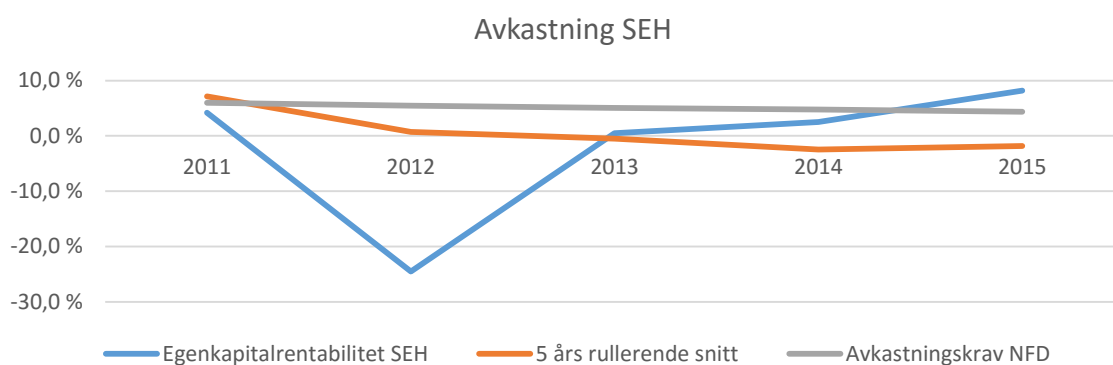
### 2.3.1 Overordnede nøkkeltall



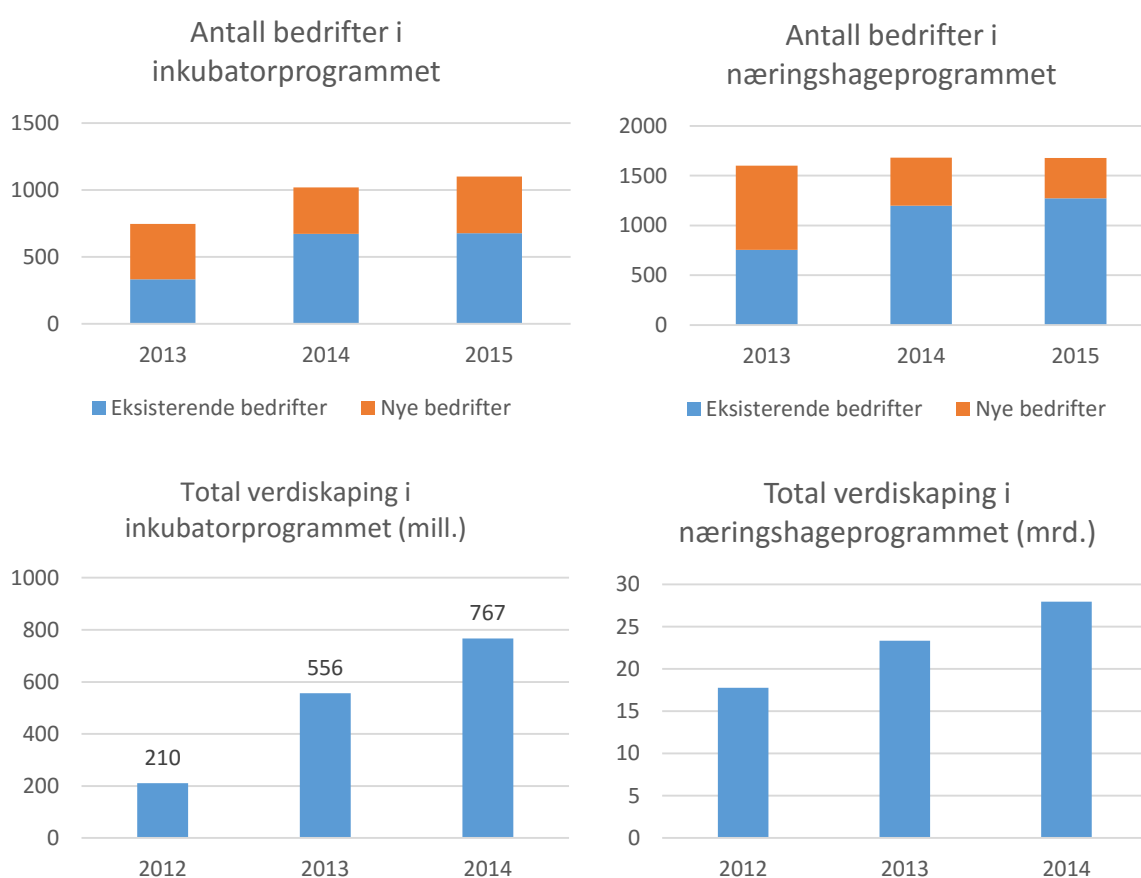
Siva vurderer sin måloppnåelse gjennom 2015 som god, og ut fra analysene redegjort for i rapporten fremvises det en positiv utvikling for alle områder. I den videre rapporten underbygges nøkkeltallene med analyser og vurderinger av Sivas arbeid gjennom 2015, og fremtidige utsikter.

### 2.3.2 Nøkkeltall fra eiendomsvirksomheten





### 2.3.3 Nøkkeltall fra innovasjonsvirksomheten



### 2.3.4 Kommentar til den finansielle stillingen

Konsernresultatet for Siva i 2015 viser et overskudd etter skatt og minoritetsinteresser på kr 88,4 millioner. Til sammenligning viste resultatet i 2014 et overskudd på kr 110,7 millioner. Den viktigste årsaken til resultatendringen er redusert resultateffekt fra investeringer i tilknyttede selskaper. Konsernresultatet er sterkest påvirket av resultatet fra eiendomsvirksomheten (Siva Eiendom Holding AS) som ble på kr 102,5 millioner.

Leieinntektene fra eiendomsvirksomheten ble på kr 196,7 millioner og er noe økt fra 2014 som følge av nye investeringer. Utleiegraden er redusert til 83% mot 87% fra foregående år. Dette skyldes primært endringer i

eiendomsporteføljen gjennom nyinvesteringer og salg. Eiendomsvirksomheten er selvfinansierende og mottar ingen bevilgninger eller tilskudd.

Tilskudd fra departementene til bruk i innovasjonsaktiviteter og drift av Siva er tatt til inntekt i 2015-regnskapet med kr 157,9 millioner mot kr 135,0 millioner i 2014.

Driftskostnadene på konsernnivå ble på kr 306,2 millioner, redusert fra kr 315,1 millioner i 2014. Holdes påvirkning fra Siva Eiendom Holding AS utfor ser man at morselskapets kostnader har økt med kr 3,9 millioner (2,2%) gjennom 2015. Driftsresultatet for konsernet viste en positiv utvikling gjennom et driftsresultat på kr 80,7 millioner mot kr 43,3 millioner i 2014. For morselskapet sees samme utvikling gjennom et driftsresultat på kr 5,1 millioner mot kr -19,0 millioner i 2014. Endringen skyldes i hovedsak effekt fra innsparinger i 2014 og en høyere og mer effektiv ressursanvendelse.

Reduksjon i finansinntekter fra 2014 til 2015 skyldes redusert resultateffekt fra tilknyttede selskaper, hovedsakelige knyttet til marginal påvirkning fra Koksa Eiendom AS, og endret likviditetsbeholdning på konsernnivå. Reduksjon i finanskostnader skyldes reversering av tidligere tapsavsetninger til tilknyttede selskaper og lavere rentekostnader.

Lånesaldo på selskapets innlån fra statskassen er 700 MNOK som er uforandret fra forrige år. Rente- og provisjonskostnadene i tilknytning til statskasselånene er kr 27,4 MNOK. Reduksjonen fra forrige år skyldes lavere rentenivå ved refinansiering.

Konsernets balanseverdi er 3 021 millioner kroner mot 3 182 millioner i 2014. Egenkapitalandelen har i 2015 blitt redusert fra 41 % til 34 %. Reduksjonen skyldes primært tilbakebetaling av kapital til NFD på kr 391 millioner med opprinnelse i tidligere mottatte utbytter fra Koksa Eiendom AS.

Total likviditetsbeholdning ved utløpet av 2015 var kr 463 millioner, en reduksjon på kr 475 millioner fra 2014. Hovedårsaken til reduksjonen er delt i tre; (1) Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter (kr +47,4 mill.), (2) Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter (kr – 81,2 mill.) og (3) Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter (kr -441,3 mill.). Likviditetsbeholdningen i Siva Eiendom Holding AS var ved utløpet av 2015 på kr 315,3 millioner. Øvrig likviditetsbeholdning er tilknyttet tidligere mottatte tilskudd på kr 123,1 millioner, resterende del av likviditetsbeholdninger (kr 25 millioner) er arbeidskapital og investeringsmidler tilknyttet innovasjonsvirksomheten. Regnskapet viser en nedbygging av tidligere mottatte tilskuddsmidler gjennom 2015 fra inngående saldo på kr 126,4 millioner til en utgående saldo på kr 123,1 millioner. Siva har iverksatt og planlagt aktiviteter som gjennom 2016 vil føre til en videre nedbygging av slik midlere til kr 78 millioner ved utgangen av 2016.

### 3 EIENDOMSVIRKSOMHETEN

Sivas eiendomsvirksomhet er organisert under Siva Eiendom Holding AS (SEH) og hadde i 2015 eierskap i 42 eiendomsselskaper hvorav 17 datterselskaper og 25 tilknyttede selskaper. Virksomheten forvaltes av Siva og omfatter eiendomsutvikling, utbygging, eiendomsforvaltning og eierskap.

Av spesielle oppdrag i tildelingsbrevet for 2015 nevnes særskilt Sivas eierskap i Koksa Eiendom AS (Tidligere IT Fornebu Properties AS). Det føres separat regnskap og gis separat rapportering for dette engasjementet til NFD. I NFDs budsjettproposisjon for 2015 fremgår det at utviklingen i selskapet tilsier at statens engasjement på Fornebu vil bli vurdert nærmere. I tråd med Sivas oppdrag er det gjennomført løpende rapportering til NFD, og bidratt med informasjon knyttet til en videre forvaltning og utvikling av statens interesser på Fornebu.

I løpet av 2015 har Siva ervervet Umoe AS sin aksjepost i Koksa Eiendom, og har økt sitt eierskap fra 32,6% til 37,1%. Siva har benyttet ordinære investeringsmidler til aksjeerhvervet. Resultatet i 2015 fra Koksa Eiendom har marginal påvirkning på Sivas regnskaper. Koksa Eiendom har besluttet utdeling av 20 MNOK i utbyttet for 2015, hvorpå 7,4 MNOK utgjør Sivas andel.

#### 3.1 Målsetting

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

#### 3.2 Styringsindikatorer

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

##### 3.2.1 Omsetningsvekst hos leietakerne

Denne indikatoren skal si noe om Sivas kunder på sikt skaper verdier for samfunnet lokalt, regionalt og nasjonalt. Indikatoren er definert som årlig vekst i omsetning for bedriftene som er lokalisert i enkeltbygg som er realisert gjennom Sivas medvirkning.<sup>1</sup> Omsetningstall måles i kroner, mens vekst måles i prosentvis årlig vekst.

Figur 3.1 viser omsetningsvekst hos leietakere i enkeltbygg. Her rapporteres omsetning (sum driftsinntekter) for hvert år fra og med 2010 til og med 2014. Tallene er hentet fra proff.no, og tall fra 2015 er på rapporteringstidspunktet ikke klare enda. I rapporteringen er 11 leietakere i enkeltbygg tatt med. Gjennomsnittlig omsetningsvekst siste 5 år er 53 %, og gjennomsnittlig vekst siste år er 35 %. Dahl-Bygg AS (leietaker i SIVA Industrianlegg AS i Fauske) har størst omsetningsvekst over de siste 5 år (252 %), mens Norsun AS (leietaker i Sivafjorden Eiendom) hadde størst omsetningsvekst siste år (130 %).

---

<sup>1</sup> Med unntak av leietakere i forsknings- og kunnskapspark, næringshager, inkubatorer og industriparker.

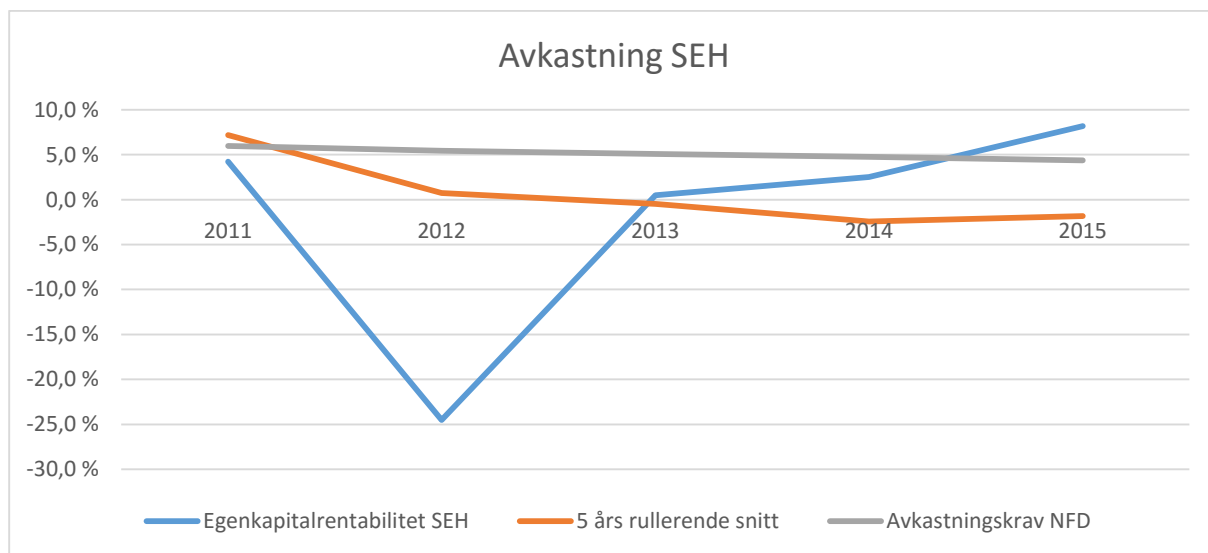
Figur 3.1: Omsetningsvekst hos leietakere i enkeltbygg



### 3.2.2 Avkastning på eiendomsinvesteringene

Indikatoren skal avdekke om Sivas eiendomsvirksomhet lykkes i å utvikle en portefølje av prosjekter der leietakerne på lang sikt klarer å skape verdier og overleve. Indikatoren er definert som egenkapitalrentabilitet før skatt. Kravet som stilles er at Sivas eiendomsvirksomhet sin egenkapitalrentabilitet før skatt minimum skal tilsvare 5 års rullerende snitt av 10-års statsobligasjonsrente, med et risikopåslag på 2,0 %.

Figur 3.2: Avkastning Siva Eiendom Holding AS (SEH)



SEH<sup>2</sup> sin egenkapitalrentabilitet før skatt i 2015 var på 8,2 %, sammenlignet med 2,8 % i 2014. 5 års rullerende snitt for 2015 gir -1,8 %, mens avkastningskravet fra NFD var 4,4 %. Det negative avviket har fortsatt sammenheng med ekstraordinær nedskrivning av eiendomsverdier i 2012 og 2011, hovedsakelig grunnet nedgangen i

<sup>2</sup> SEH er forkortelse for Siva Eiendom Holding AS

solcelleindustrien. Avkastningen for 2015 er isolert sett betydelig høyere enn de to foregående år (figur 3.2). Dette har sammenheng med større inntekter fra investeringer i tilknyttede selskaper.

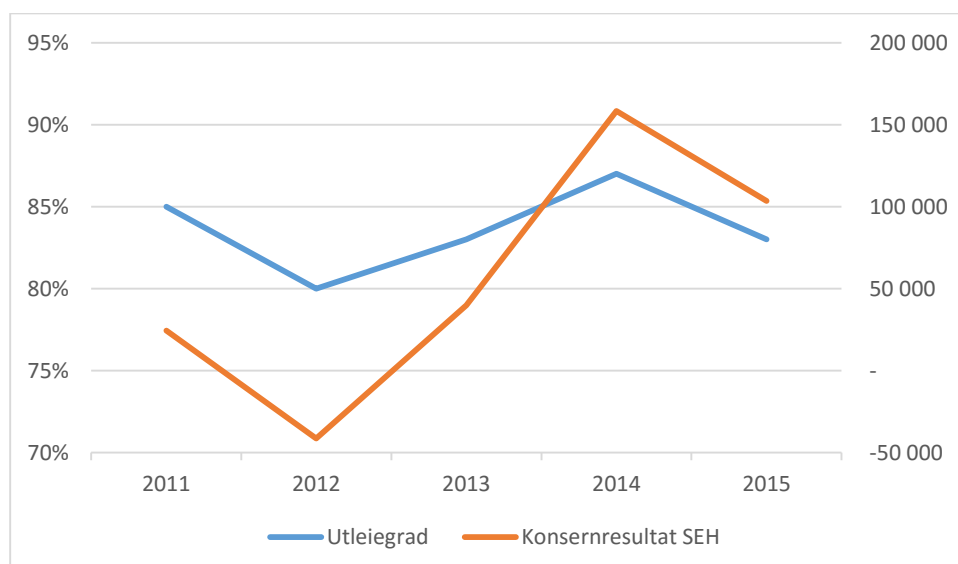
### 3.2.3 Utleiegrad

Formålet med indikatoren er å se på økonomisk aktivitet hos leietakerne ved å fange opp hvor stor prosentandel av Sivas samlede antall kvadratmeter som er utleid. Indikatoren defineres som samlet gjennomsnittlig utleiegrad i eiendomsselskaper hvor Siva har eierskap.

Utleiegraden i Sivas eiendomsportefølje er redusert fra 87 % i 2014, til 83 % i 2015. Reduksjon i utleiegrad skyldes først og fremst at porteføljen er endret ved at nye bygg har startet utleie, men er foreløpig ikke fullt utleid. Disse var ikke med i beregningen av utleiegrad for 2014. Videre er det foretatt salg av eiendommer.

Den største utfordringen med hensyn til ledighet er fortsatt «REC-bygget» i Narvik, som er et 15.000 kvm bygg tilpasset REC sin produksjon av solcelleelementer. Etter avviklingen av RECs produksjon i Narvik er bygget fortsatt kun 10 % utleid. Figur 3.3 viser utviklingen i utleiegrad sammenstilt med resultatutvikling i konsernet SEH (inklusive Fornebu) i perioden 2011-2015. Dette viser at utleiegrad og resultatutvikling samvarierer i stor grad.

Figur 3.3: Utleiegrad og konsernresultat SEH



### 3.2.4 Medinvestorbarometer

Formålet med denne indikatoren er å få informasjon om hvilke erfaringer medinvestorene i eiendomsprosjektene har fra samarbeidet med Siva. For denne indikatoren i år vises det til en spørreundersøkelse foretatt av NTNU. Totalt ble 11 medinvestorer invitert til spørreundersøkelsen, hvorav 11 responderte (responsrate 100 %). Medinvestorene representerer 3 ulike investeringer. Undersøkelsen har som formål å avdekke hvordan Sivas medinvestorer vurderer Sivas bidrag med kompetanse og nettverk i eiendomsprosjektet, og Sivas påvirkning til å utløse kapital fra andre investorer. 80 % av respondentene er, eller har vært medeier i 5 eller færre eiendommer. 100 % av respondentene er fortsatt medeier i prosjektet. 30 % av respondentene er i tillegg leietaker i bygget hvor de er medeier.

Konklusjonen er at flertallet medeierne mener at Sivas risikoavlastning gjennom tilførsel av kapital var viktig for å få realisert prosjektet. På spørsmålet om hvorvidt prosjektet ville ha blitt realisert hvis Siva ikke hadde deltatt, svarte 40 % at Siva ikke hadde hatt innflytelse på omfang og tidsskjema på prosjektet, 30 % at prosjektet ville hatt samme omfang, men gjennomført på et senere tidspunkt. 10% mener at prosjektet ville hatt mindre omfang og blitt gjennomført på innenfor samme tidsramme, 10% at prosjektet ville hatt mindre omfang og blitt gjennomført på et senere tidspunkt og 10 % at prosjektet ikke ville vært gjennomført i det hele tatt dersom Siva ikke hadde vært medeier.

De faktorene respondentene er mest tilfreds med er hvordan Sivas omdømme og merkenavn gjør det lettere å få med andre investorer på prosjektet, hvordan Siva brukte sin tekniske erfaring og kom med gode løsninger på prosjektet, Sivas bidrag til risikoavlastning og Siva sin interesse i å investere mer i prosjektet. Respondentene har kommentert at Siva er svært profesjonelle og ryddige i sine eiendomsprosjekter, og bidrar med eiendomskompetanse gjennom styrearbeid, finansiering, struktur på arbeidet og kontraktsbestemmelser i leiekontrakter og utarbeidelse av aksjonæravtaler. Ytterligere kommentarer er at Siva er en svært troverdig aktør med høy kompetanse innenfor næringseiendom. Det respondentene er minst tilfreds med er at med Siva på eiersiden oppnår man verken høyere leiepriser eller bedre arealutnyttelse. Kommentarer fra respondentene viser også at Siva kan bli enda bedre på å koble sammen sine partnere og skape synergier mellom prosjektene og de ulike selskapene som Siva har eierskap i.

### 3.3 Gjennomføring av oppdrag fra departementet

Beskrivelsen av gjennomførte oppdrag fra departementet er inkludert i de ulike delkapitlene der de naturlig hører hjemme.

### 3.4 Redegjørelse for ressursbruk

Sivas eiendomsvirksomhet er organisert under Siva Eiendom Holding AS. Ressursbruken er angitt i selskapets regnskap og årsberetning for 2015, og rapporteres ikke særskilt ovenfor departementene.

### 3.5 Analyse og vurderinger

#### 3.5.1 Porteføljeanalyse

Formålet med porteføljeanalysen er å gi et mer utfyllende bilde av status for utviklingen i Sivas eiendomsportefølje. Analysen inneholder følgende punkter; mobilisering av privat kapital, risiko, andel industrielle prosjekter, geografi og prosjektstørrelse.

#### **Mobilisering av privat kapital (andel privatkapital)**

I rapporteringen av denne indikatoren skal det fremgå hvor stor andel av investeringskapitalen som kommer fra private aktører. Rapporteringen skal skille mellom kapital tilført fra Siva, andre offentlige kilder og privat kapital. Det skal angis hvor den private kapitalen er hentet fra. Rapporteringen er basert på tilført egenkapital i form av kostpris på aksjer samt ansvarlige lån til selskapene, tilført fremmedkapital er således ikke er medtatt.

Andel annen kapital i eiendomsporteføljen er 66 % pr. 31.12.2015, hvorav 58 % er privat og 8 % er offentlig. Totalt sett har hver krone fra Siva utløst 1,98 kroner fra andre, hvorav 1,73 kroner kommer fra private aktører og 0,25 kroner kommer fra offentlige. I denne fordelingen inngår alle majoritets- og minoritetside selskaper hvor Siva har medinvestorer.

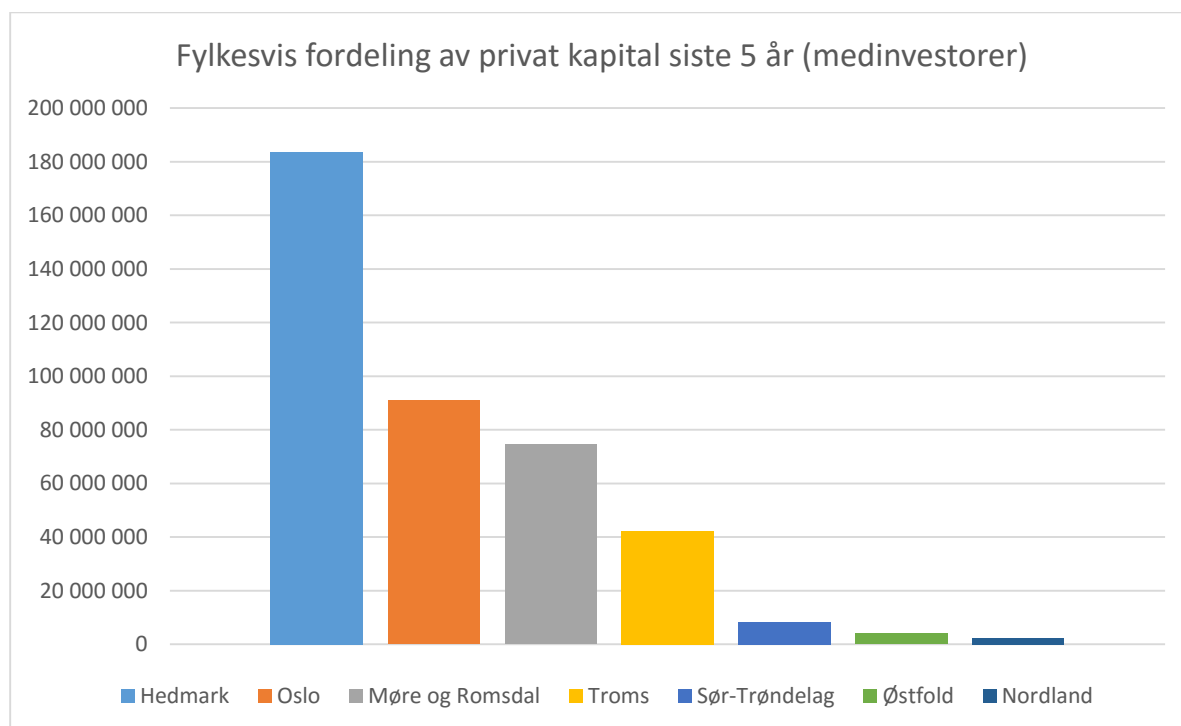
I eiendomsprosjekter hvor Siva har investert sammen med andre de siste 5 årene, er 69 % annen kapital. Av dette er 68 % privat kapital, og 1 % offentlig. Hver krone fra Siva de siste 5 årene har utløst 2,24 kroner fra andre aktører, hvorav 2,22 kroner er privat kapital.

Se hele aksjonæroversikten i vedlegg.

Tabell 3.1: Oversikt over nye eiendomsprosjekter med medinvestorer siste 5 år

| Eiendomsprosjekter siste 5 år          | Type bygg             | Selskapets tilhørighet | År   | Kapital fra Siva   | Kapital fra medinvestorer | Mobilisert privat kapital pr. Siva-krone |
|----------------------------------------|-----------------------|------------------------|------|--------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| Halden Utvikling AS                    | Innovasjonssenter     | Østfold                | 2011 | 4 001 000          | 16 004 000                | 3,00                                     |
| Storhamargata Eiendom AS               | Innovasjonssenter     | Hedmark                | 2012 | 40 345 532         | 80 449 474                | 1,99                                     |
| Stortorget 1                           | Innovasjonssenter     | Troms                  | 2012 | 31 527 000         | 73 563 000                | 2,33                                     |
| Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark AS | Innovasjonssenter     | Oslo                   | 2013 | 40 000 000         | 140 000 000               | 3,50                                     |
| NMK Holding AS                         | Innovasjonssenter     | Møre og Romsdal        | 2014 | 61 168 000         | 91 752 000                | 1,50                                     |
| Blått Kompetansesenter Eiendom AS      | Innovasjonssenter     | Sør-Trøndelag          | 2014 | 5 600 000          | 8 400 000                 | 1,50                                     |
| Astafjord Industrier AS                | Produksjon / industri | Nordland               | 2015 | 2 500 000          | 4 500 840                 | 1,80                                     |
| <b>SUM</b>                             |                       |                        |      | <b>185 141 532</b> | <b>414 669 314</b>        | <b>2,22</b>                              |

Figur 3.4: Fylkesvis fordeling av opprinnelse av privat kapital siste 5 år (2011 – 2015)



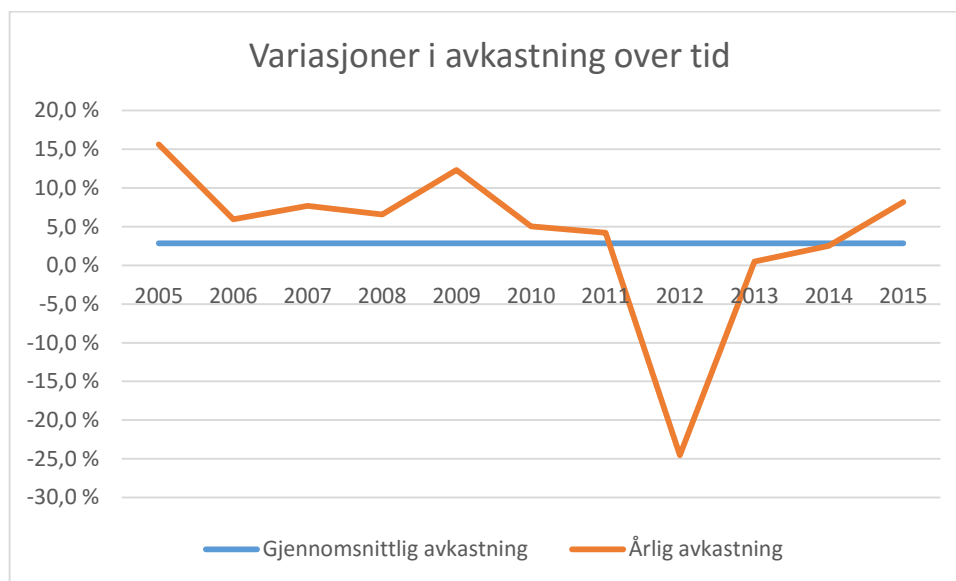
## Risiko

Sivas mandat (delmål 1) medfører at Siva skal gå inn i lønnsomme prosjekt der andre normalt ikke ville investert, og således påta en større risiko enn andre eiendomsaktører. Enbruker industribygg anses for å være av høyest risiko, og leieinntekter fra denne typen bygg i egen forvaltet portefølje utgjør 46,2 % av totale leieinntekter, noe som er en relativt stor andel. Investeringer i 2015 har økt risikoen sett i forhold til dette.

Risikospredning i eiendomsporteføljen skal måles på variansen i porteføljens avkastning over tid. Variansen i porteføljens avkastning over de siste 10 år er 93, sammenlignet med 111 i 2014. Standardavvik for 2015 er 10, mens det i 2014 var 11. Porteføljens risiko målt i varians er med andre ord redusert fra 2014 til 2015.

Figur 3.5 viser variasjoner i porteføljens direkte avkastning over tid, sammenlignet med gjennomsnittet (2,8 %) for det utvalgte antall år. Sammenstillingen hensyn tar ikke verdiendringer. Nyinvesteringer i 2015 ligger i høyeste risikokategori (enbruker industribygg), og vil potensielt kunne representere en større risikobelastning for porteføljen. I løpet av siste 5-årsperiode har imidlertid nyinvesteringer i hovedsak dreid seg om eiendomsprosjekter i mer urbane strøk og med flere leietakere (se også figur 3.11). Bransjemessig og geografisk er porteføljen totalt sett mer diversifisert enn tidligere, med flere og mindre leietakere fordelt på flere bransjer.

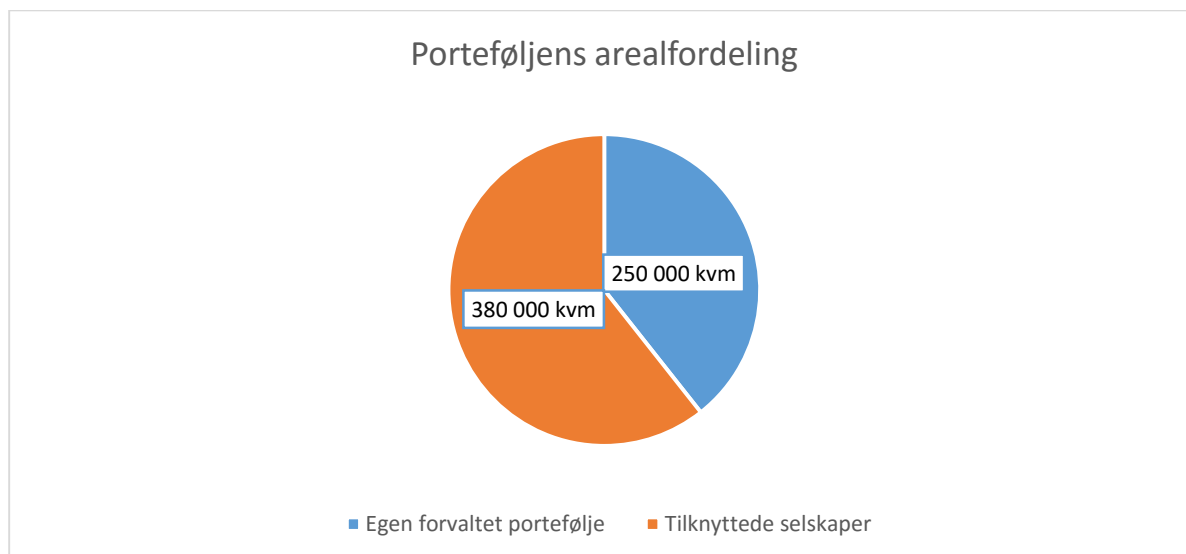
*Figur 3.5: Variasjoner i avkastning over tid*



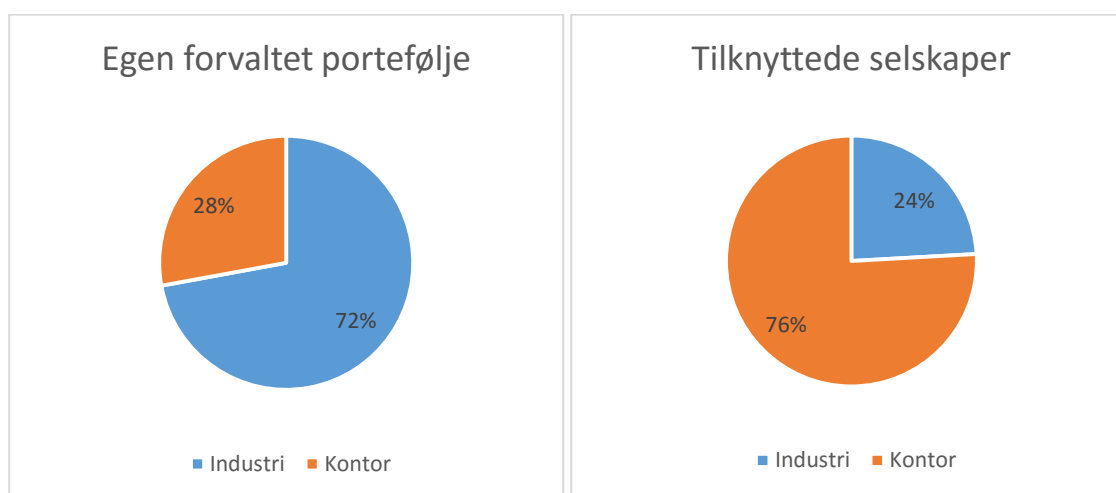
#### **Andel industrielle prosjekter**

Av en total eiendomsmasse på 630 000 m<sup>2</sup> som Siva har eierskap til, utgjør andelen industri-/produksjonsbygg 38 % og kontorbygg 62 %, sammenlignet med hhv. 39 % og 61 % i 2014. I 2004 var fordelingen til sammenligning 55 % industri-/produksjonsbygg og 35 % kontorbygg. Dette viser at det har vært en vridning mot en større andel kontorbygg de siste årene. Figurene 3.6 - 3.8 viser arealfordeling på egen forvaltet portefølje og areal på eiendommer i tilknyttede selskaper, og hvordan disse er fordelt på industri- og kontorbygg.

*Figur 3.6: Arealfordeling egen forvaltet portefølje og tilknyttede selskaper*



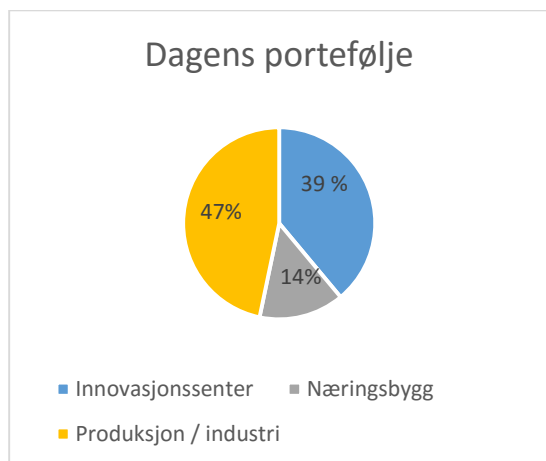
*Figur 3.7: Andel industrielle prosjekter- egen forvaltet portefølje*   *Figur 3.8: Andel industrielle prosjekter - tilknyttede selskaper*



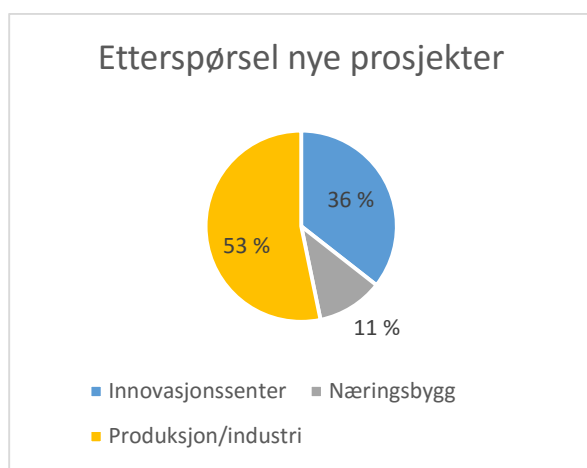
I porteføljen som Siva forvalter selv, er 72 % industri og 28 % kontor, mens fordelingen i de tilknyttede selskapene er tilnærmet omvendt. Investeringer i egen forvaltet portefølje i 2015 har medført en økning av produksjon/industri gjennom Siva Åndalsnes Eiendom AS og Astafjord Industrier AS, mens investeringer i porteføljen for øvrig (tilknyttede selskaper) gjør at andelen kontorbygg totalt sett øker. Ser man på nyinvesteringer i siste 5-årsperiode, vil man se utviklingen tydelig (figur 3.11). Sivas investeringer de siste 5 år er i større grad fokusert på innovasjonssenter gjennom investeringer i tilknyttede selskaper.

Porteføljen har pr. 31.12.2015 følgende fordeling på innovasjonssenter (kontorbygg der Sivas virkemidler virker sammen), næringsbygg og produksjons-/industribygg: Innovasjonssenter 39 %, næringsbygg 14 % og produksjon/industri 47 % (figur 3.9). Til sammenligning er etterspørselen etter Sivas deltakelse i nye investeringer fordelt med hhv. 36 %, 11 % og 53 % (figur 3.10).

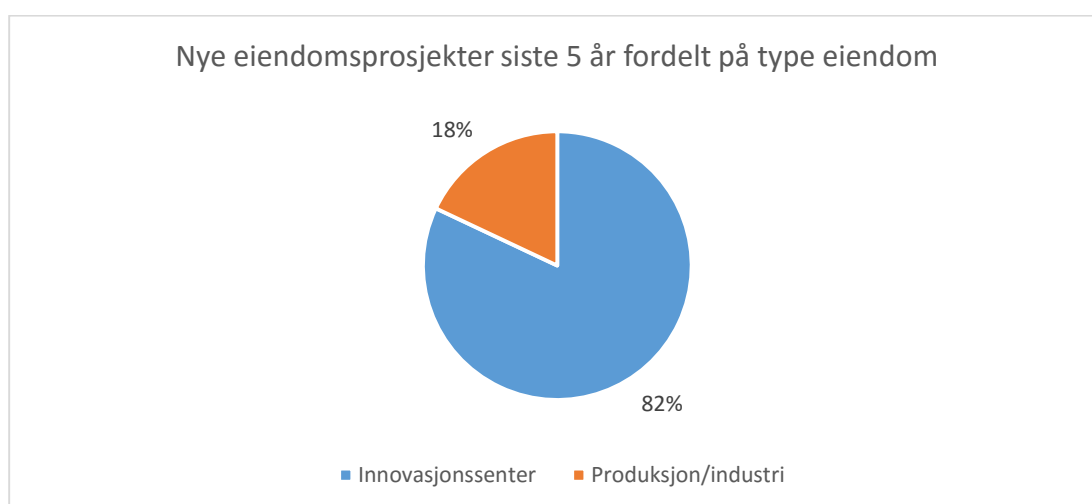
**Figur 3.9:** Investeringer fordelt på type eiendom (dagens portefølje)



**Figur 3.10:** Total etterspørsel pr. 31.12.2015 (etterspørsel nye prosjekter)



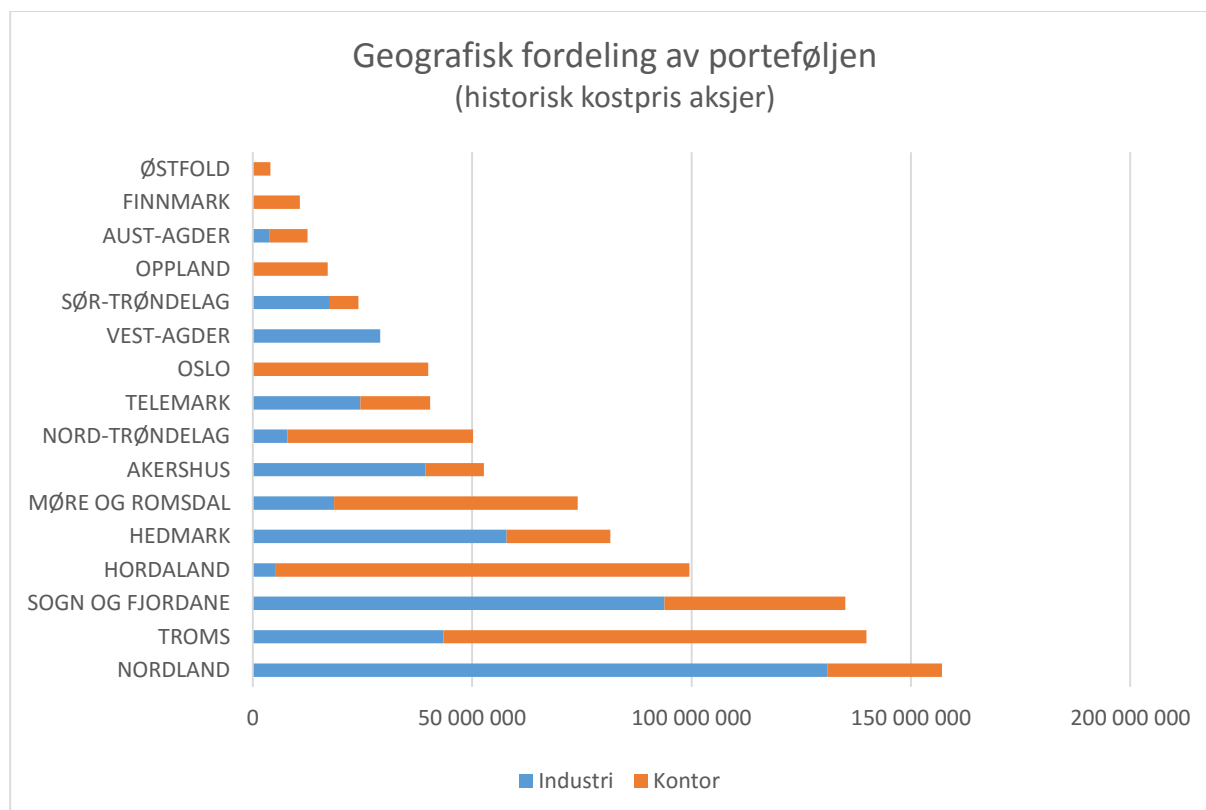
**Figur 3.11:** Investeringer i nye eiendomsprosjekter siste 5 år fordelt på type eiendom (2011 – 2015)



### Geografi

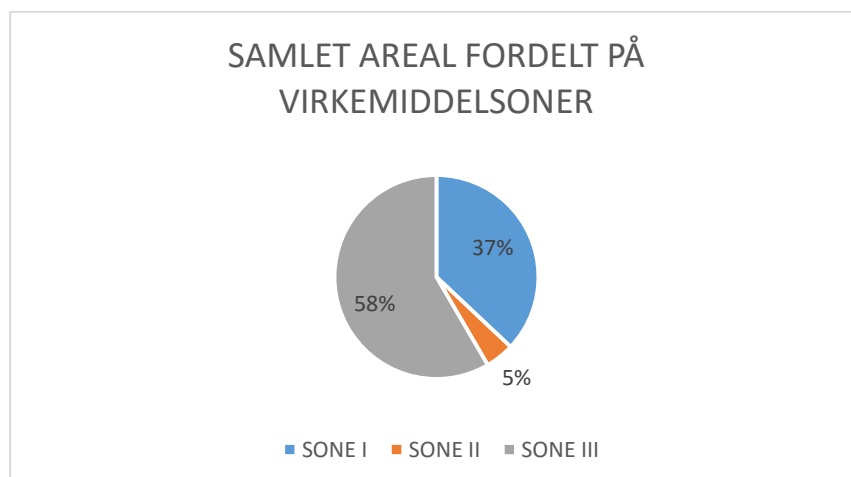
Siva eier eiendom i 16 fylker, og figur 3.12 viser at vi har størst engasjement i Nordland, Troms og Sogn og Fjordane. Dette er basert på historisk kostpris på Sivas aksjepost. De største engasjementene i de tre nevnte fylker er hhv. Siva Narvik Eiendom AS, Siva Tromsø Eiendom AS (Siva Innovasjonssenter Tromsø) og Sivafjorden Eiendom AS.

*Figur 3.12: Geografisk fordeling av porteføljen (TNOK)*



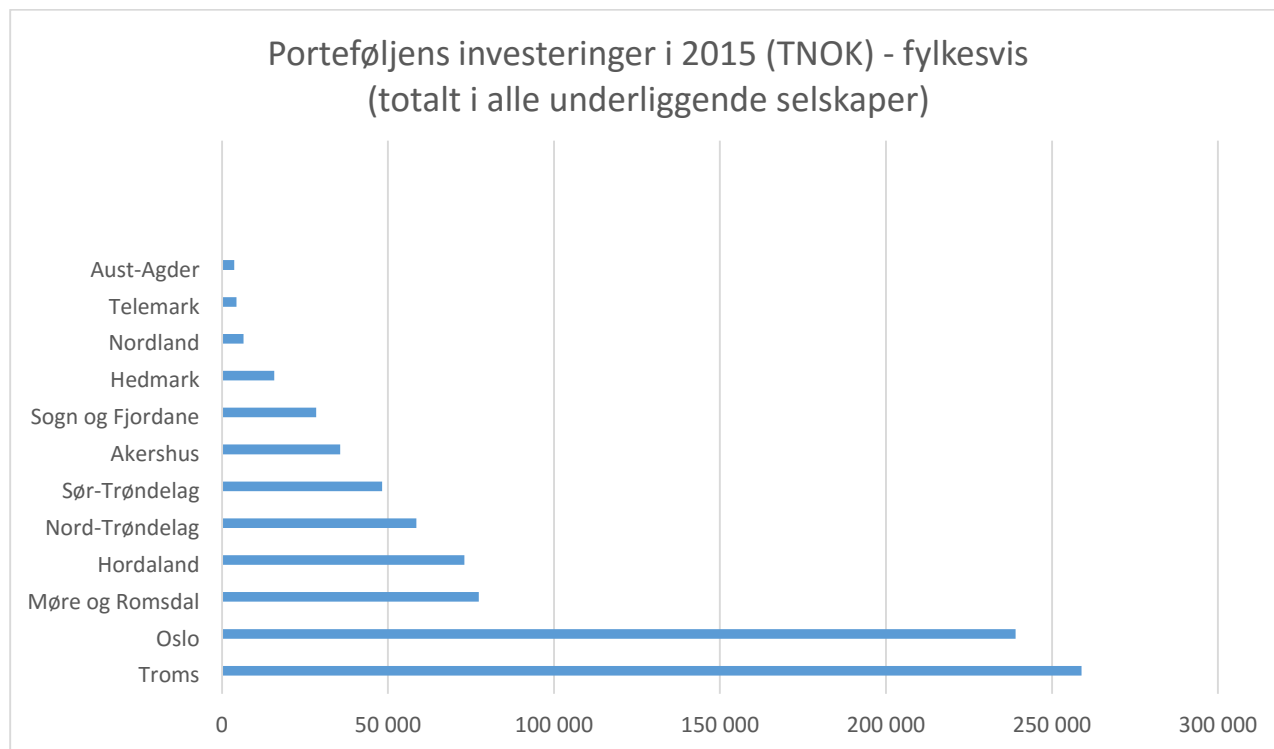
Fordelt på distriktpolitiske virkeområder har Siva størst engasjement i sone III og II, med til sammen 63 %. Dette inkluderer både majoritets- og minoritetside selskaper. Resterende andel ligger i sone I, og gjelder hovedsakelig Marineholmen Forskningspark AS i Bergen, Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark AS (OCCI) i Oslo, NMK Holding AS i Ålesund og Herøya Næringspark AS i Porsgrunn.

*Figur 3.13: Sivas eiendomsportefølje fordelt på distriktpolitiske virkeområder*



Gjennom selskaper SEH har eierskap i er det totalt investert ca. 850 millioner i 2015 (figur 3.14). Av de største investeringene kan nevnes Kystens Hus i Tromsø, Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark i Oslo, Norsk Maritimt Kompetansesenter i Ålesund og Marineholmen Forskningspark i Bergen.

*Figur 3.14: Porteføljens totale eiendomsinvesteringer i TNOK i 2015 (aksjer og eiendom) – Fylkesvis*



### Prosjektstørrelse

Oversikt over fordelingen på større og mindre eiendomsprosjekter. Tabellene 3.2 og 3.3 nedenfor viser oversikt over Sivas andel av historisk kostpris for aksjene i hhv datterselskaper og tilknyttede selskaper.

**Tabell 3.2: Historisk kostpris for aksjene i datterselskapene (TNOK)**

| Datterselskaper             | Eierandel SEH | Kostpris SEH   | Merknad – endringer i 2015           |
|-----------------------------|---------------|----------------|--------------------------------------|
| Siva Narvik Eiendom AS      | 100,00 %      | 115 107        |                                      |
| Sivafjorden Eiendom AS      | 100,00 %      | 92 106         |                                      |
| Siva Tromsø Eiendom AS      | 100,00 %      | 73 622         |                                      |
| Siva Industrianlegg AS      | 100,00 %      | 73 170         |                                      |
| Herøya Næringspark AS       | 88,00 %       | 40 450         | Kjøp av aksjer, økt eierandel i 2015 |
| Siva Kongsvinger Eiendom AS | 100,00 %      | 40 006         |                                      |
| Siva Eiendom Utland AS      | 100,00 %      | 35 100         |                                      |
| Siva Lista Eiendom AS       | 100,00 %      | 29 091         |                                      |
| Siva Moelv Næringspark AS   | 100,00 %      | 18 061         |                                      |
| Fakkelgården AS             | 100,00 %      | 17 126         |                                      |
| Siva Melhus Eiendom AS      | 100,00 %      | 13 864         |                                      |
| Kunnskapsbyen Eiendom AS    | 76,88 %       | 11 865         |                                      |
| Siva Åndalsnes Eiendom AS   | 100,00 %      | 11 233         | Ny investering i 2015                |
| Sagabygget AS               | 75,82 %       | 5 797          |                                      |
| Siva Selbu Eiendom AS       | 66,67 %       | 4 106          |                                      |
| Marinehuset AS              | 60,61 %       | 1 321          |                                      |
| Siva Verdal Eiendom AS      | 54,00 %       | 15 666         |                                      |
| <b>Sum datterselskaper</b>  |               | <b>597 690</b> |                                      |

**Tabell 3.3: Historisk kostpris for aksjene i tilknyttede selskap (TNOK)**

| Tilknyttede selskaper                         | Eierandel SEH | Kostpris SEH   | Merknad - Endringer i 2015           |
|-----------------------------------------------|---------------|----------------|--------------------------------------|
| SIVA Namsos Eiendom AS                        | 50,00 %       | 34 444         |                                      |
| SIVA Sunnmøre AS                              | 49,00 %       | 3 917          |                                      |
| Aurland Ressursutvikling AS                   | 47,39 %       | 35 516         |                                      |
| Lofoten Golfbane AS                           | 42,57 %       | 16 600         |                                      |
| NMK Holding AS                                | 40,00 %       | 57 968         |                                      |
| Blått Kompetansesenter Eiendom AS             | 40,00 %       | 5 600          |                                      |
| Longum Næringspark AS                         | 37,17 %       | 7 489          |                                      |
| Koksa Eiendom AS                              | 37,11 %       | 397 007        | Kjøp av aksjer, økt eierandel i 2015 |
| Astafjord Industrier AS                       | 35,71 %       | 2 500          | Ny investering i 2015                |
| NØK Energi Eiendom AS                         | 34,15 %       | 17 500         |                                      |
| Coastbase Nordland AS                         | 34,00 %       | 9 869          |                                      |
| Kunnskapsparken Eiendom AS                    | 34,00 %       | 1 662          |                                      |
| Storhamargata Eiendom AS                      | 33,40 %       | 4 387          |                                      |
| SIVA Magnor Eiendom AS                        | 33,33 %       | 856            |                                      |
| Magnorgården AS                               | 30,26 %       | 700            |                                      |
| Stortorget 1 AS                               | 30,00 %       | 31 527         | Kapitalforhøyelse med 9 mnok i 2015  |
| Sunndal Næringseiendom AS                     | 26,78 %       | 7 037          |                                      |
| Kunnskapsparken Alta AS                       | 25,00 %       | 8 004          |                                      |
| OCCI (Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark AS) | 22,22 %       | 40 000         |                                      |
| Halden Utvikling AS                           | 20,00 %       | 4 001          |                                      |
| Marineholmen Forskningspark AS                | 20,52 %       | 99 501         |                                      |
| Nyhavna Utvikling AS                          | 20,00 %       | 500            |                                      |
| Norsun AS                                     | 11,60 %       | 11 699         |                                      |
| Visnes Industripark AS                        | 10,00 %       | 1 000          |                                      |
| Innvik Næringspark AS                         | 10,00 %       | 1 000          |                                      |
| <b>Sum tilknyttede selskaper</b>              |               | <b>800 292</b> |                                      |

### 3.5.2 Vurdering av indikatorene for eiendomsvirksomheten

Avkastning på eiendomsinvesteringene og utleiegrad er gode indikatorer på om virksomheten drives godt. Det mangler indikatorer for hvordan Siva evner å utløse nye investeringer i tråd med målsettingen. Videre gjøres følgende vurdering av indikatorene:

- Omsetningsvekst hos leietakerne: En svakhet ved denne indikatoren er at Siva ikke kan påvirke omsetning hos leietakerne. En annen svakhet er at leietakere i enkeltbygg kun utgjør en liten del av den verdiskapingen som skjer knyttet til Sivas engasjement. Det er også en svakhet at enkelte av leietakerne har virksomhet på flere steder, noe som gjør det krevende å skaffe relevante omsetningstall spesifisert for det aktuelle Siva-bygget.
- Risiko: Risiko beregnes som *variansen* i porteføljens avkastning over tid, i tråd med MRS-systemet. En bedre indikator vil være *standardavvik*, som er mer konkret i forhold til avkastningens variasjoner i forhold til gjennomsnittlig avkastning. Indikatoren sier ikke noe om Sivas evne til å forstå og ta risiko. Siva skal løse markedssvikt ved å ta høyere risiko enn andre investorer ville gjort, noe som innebærer at det er avgjørende at Siva er i stand til å vurdere risiko ved ulike typer markedssvikt for det enkelte prosjekt og prosjektets bidrag til totalporteføljens risiko.
- Medinvestorbarometer: Spørsmålet om Siva går inn i prosjekter på samme vilkår som de øvrige investorene ikke relevant da medinvestorer har ingen kunnskap om hvilke vilkår Siva går inn på, og vil derfor ikke være i stand til å svare på dette. En annen svakhet ved denne indikatoren er at det gjennomgående er få medinvestorer i hvert prosjekt og at 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 spørreundersøkelse annethvert år istedenfor hvert år.

### 3.6 Samlet vurdering av måloppnåelse for eiendomsvirksomheten ift. samfunnsoppdraget

Gjennom året har Siva hatt sterkt fokus på effektivisering og kontinuerlig forbedring av eiendomsvirksomheten. Det er utviklet verktøy for vurdering av nye investeringer ut fra prosjektenes egenart, Sivas strategi og samfunnsøkonomisk effekt. I tillegg er det utarbeidet investerings- og eierskapspolicy for eiendomsvirksomheten som setter rammer for vurdering av nye investeringer også med hensyn til risiko. Det arbeides med kontinuerlig forbedring for god måloppnåelse.

Når det gjelder avkastningskravet, har ikke dette vært oppfylt siden 2011 noe som hovedsakelig skyldes investeringer i solcelleindustrien. Omsetningsveksten i bedriftene som leier lokaler hos Siva viser at leietakerne skaper verdier for samfunnet. I følge medinvestorene er Sivas engasjement utløsende, i tillegg til at Siva tilfører prosjektene verdifull kompetanse. Porteføljen har god spredning på type eiendom og geografi. Slik det framgår av analyser og vurderinger under hvert av punktene over vurderes derfor samlet sett måloppnåelsen som god i forhold til samfunnsoppdraget.

## 4 INNOVASJONSVIRKSOMHETEN

Sivas innovasjonsvirksomhet omfatter tre hovedområder:

- 1) Eierskap i innovasjonsselskaper
- 2) Programaktivitet (finansiering og utvikling av inkubasjons- og næringshageprogrammene)
- 3) Klyngeutvikling

Sivas **eierskap** i innovasjonsselskaper har de siste årene fått en større rolle innenfor Sivas kjernevirksomhetsområde. Siva hadde i løpet av 2015 eierskap i 105 innovasjonsselskaper fordelt over hele Norge.

Siva er nasjonal operatør for to **programmer** – inkubatorprogrammet og næringshageprogrammet. I begge programmer er Sivas bidrag tilskudd, nettverk og kompetanse. Inkubasjon er et verktøy for utvikling av nye bedrifter eller utvikling i eksisterende bedrifter. En inkubator er et selskap som gir gründere tilgang på profesjonelle forretningsutviklere, rådgivere, nettverk og investorer. Det var 39 inkubatorer i Sivas inkubatorprogram i løpet av 2015. En næringshage samlokaliserte utviklingsorienterte bedrifter for å fremme vekst, samarbeid og utvikling. I næringshagen får bedriftene tilgang til kompetanse, nettverk og et faglig og sosialt fellesskap. I løpet av 2015 var 47 næringshager med i Sivas næringshageprogram.

Siva samarbeider med Innovasjon Norge og Forskningsrådet om **klyngeprogrammet** Norwegian Innovation Clusters. Siva retter sin innsats inn mot utvikling og tilrettelegging av organisatorisk og fysisk infrastruktur som kan bidra til å forsterke innovasjonsarbeidet i klyngene. Dette gjelder innovasjonsselskaper som fasiliterer og leder klyngeprosjekter, inkubatorer og næringshager som bidrar til kommersialisering av nye forretningsideer fra klyngene og utvikling av SMB i klyngene.

Siva deltar i fora hvor regionale innovasjonsstrategier utarbeides og tilstreber gjennom dette å oppnå en mer målrettet og styrket effekt av Sivas virkemidler. Både i utarbeidelsen og oppfølgingen av slike strategier er et godt samarbeid med de andre virkemiddelaktørene regionalt og fylkeskommunen som regional utviklingsaktør viktig. Siva har regionale samarbeidsavtaler med Innovasjon Norge og Norges forskningsråd, og i tillegg partnerskapsavtaler mellom de enkelte fylkeskommuner. Ut over dette har Siva en tett dialog og samarbeid med fylkeskommunene i egen programoppfølging og andre typer samarbeidsprosjekter. Særlig gjelder dette næringshageprogrammet hvor fylkeskommunene både er eier og medfinansør. Selskapets regionale arbeid er i dag organisert ut fra 7 regioner som er tilnærmet lik de regionale forskningsfondenes inndeling.

Summen av Sivas innovasjonsvirksomhet skal legge til rette for etablering, utvikling og omstilling av bedrifter med sikte på økt verdiskaping. Virksomheten inkluderer også utvikling av samarbeidsarenaer og nettverk, nasjonalt og internasjonalt, mellom privat næringsliv, FoU-miljøer og offentlig virksomhet. Siva skal gjennom sitt arbeid bidra til økt kompetanse om inkubasjon og samlokalisering som virkemiddel for etablering og utvikling av bedrifter, og til å utvikle ny beste praksis og effektive verktøy.

For lesbarhetens skyld opplyses om at dette delkapitlet er bygget opp på følgende måte:

- 4.1 presenterer målsettingen for Sivas innovasjonsvirksomhet
- 4.2 presenterer datagrunnlaget som analysene av inkubator- og næringshageprogrammene bygger på
- 4.3 gir en beskrivelse av styringsindikatorene (*vekst i omsetning, vekst i verdiskaping, og kundetilfredshet*)
- 4.4 redegjør for oppdrag fra departementet
- 4.5 presenteres analyse og vurderinger relatert til programvirksomheten
- 4.6 gir en oversikt over og vurderinger av Sivas eierskap i innovasjonsselskaper (dette delkapitlet er et nytt tilfang i Sivas årsrapport).
- 4.7 redegjør for ressursbruk
- 4.8 gir en samlet vurdering av måloppnåelse for selskapets innovasjonsvirksomhet.

## 4.1 Målsetting

Målsettingen for Sivas innovasjonsvirksomhet er angitt gjennom 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.»

## 4.2 Datagrunnlag for analyser av programvirksomheten

I dette delkapitlet gis en oversikt over hvor mange bedrifter som var aktive i næringshage- og inkubatorprogrammene i 2013, 2014 og 2015, og det redegjøres for hvordan datagrunnlaget som analysene av innrapporterte målbedrifter i programmene i 2013-2015 bygger på er fremkommet.<sup>3</sup> En oversikt over de 38 inkubatorene og 46 næringshagene som var aktive i henholdsvis inkubasjons- og næringshageprogrammene per 31.12.15 finnes i vedlegg 3.

### 4.2.1 Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i inkubatorprogrammet

Tabellen nedenfor viser antall bedrifter som var i inkubatorprogrammet per 31.12 i 2013-2015 fordelt på ulike faser. Den viser også hvor mange av bedriftene som hadde avtalestart i hhv. 2013, 2014 og 2015.

*Tabell 4.1: Antall bedrifter i inkubatorprogrammet pr 31.12 i 2013-2015 fordelt på faser*

| Faser pr 31.12 <sup>4</sup>    | 2013        |                        | 2014        |              | 2015        |              |
|--------------------------------|-------------|------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                | Avtalestart | Totalt                 | Avtalestart | Totalt       | Avtalestart | Totalt       |
| Preinkubasjon                  | 134         | 167                    | 128         | 208          | 182         | 257          |
| Inkubatorbedrift               | 208         | 428                    | 150         | 472          | 184         | 525          |
| Forretningsmessig innovasjon   | 59          | 75                     | 48          | 95           | 51          | 108          |
| Postinkubasjon                 | 9           | 71                     | 9           | 104          | 3           | 114          |
| Alumni, men aktive i rapp.året | 6           | 6                      | 12          | 141          | 2           | 96           |
| <b>Totalt</b>                  | <b>416</b>  | <b>747<sup>5</sup></b> | <b>347</b>  | <b>1 020</b> | <b>422</b>  | <b>1 100</b> |

Tabellen viser at det i 2013 var totalt 747 bedrifter i inkubatorprogrammet, hvorav 55,7 % hadde avtalestart i løpet av 2013. I 2014 var det 1 020 bedrifter i programmet, og 347 av disse hadde avtalestart i 2014. I 2015 har det vært en økning i antall nye inntak. 422 av de 1 100 bedriftene som var aktive i inkubatorprogrammet i 2015 hadde avtalestart dette året.

Tabellen nedenfor viser hvordan de aktive bedriftene i de ulike rapporteringsårene fordeler seg på bedriftskull basert på avtalestart.

*Tabell 4.2: Aktive bedrifter i 2013-2015 fordelt på avtalestart*

| Avtalestart   | Aktive i 2013 | Aktive i 2014 | Aktive i 2015 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Før 2013      | 331           | 295 (89 %)    | 174 (53 %)    |
| 2013          | 416           | 378 (90 %)    | 209 (50 %)    |
| 2014          |               | 347           | 295 (85 %)    |
| 2015          |               |               | 422           |
| <b>Totalt</b> | <b>747</b>    | <b>1 020</b>  | <b>1 100</b>  |

<sup>3</sup> Det er avvik på antallet målbedrifter i denne årsrapporten og fjorårets årsrapport. Det er tallene i årets rapport som er korrekt. Det er gjort en betydelig jobb med å kvalitetssikre alle data i AVI i løpet av 2015, som har involvert samtlige av Sivas inkubatorer og næringshager.

<sup>4</sup> **Preinkubasjon:** Fasen der en idé videreføres, 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. **Alumni** er bedrifter som er gått ut av inkubasjonsfasen og evt. postinkubasjon. De Alumnibedriftene som oppgis i tabell 4.1, er kun de Alumnibedriftene som har vært aktive i en av inkubasjonsfasene (inkl. postinkubasjon) i løpet av rapporteringsåret.

<sup>5</sup> Differansen mellom totalantallet og nye inntak for året 2013 skyldes at 331 bedrifter hadde avtalestart før 2013.

Tabellen indikerer at frafallet er mellom 10-15 % fra det første året til det neste året bedriftene er i inkubatorprogrammet, deretter går ytterligere 35-40 % ut av programmet påfølgende år. Tabellen viser at av de 416 bedriftene som hadde avtalestart i 2013, var 90 % aktive i programmet i 2014, mens bare halvparten var aktive i 2015. En ytterligere konkretisering av endringene i antall målbedrifter presenteres i 4.5.2.

Når vi i denne årsrapporten skal si noe om effekten av inkubatorprogrammet i form av vekst i omsetning, vekst i verdiskaping og andre indikatorer for bedriftene, vil analysene ta utgangspunkt i det året bedriften ble tatt opp i inkubatorprogrammet enten som bedrift i *preinkubasjon* eller *inkubatorbedrift* (disse blir heretter kalt *målbedrifter* som en fellesbenevnelse). 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 gitt en kunstig høy effekt av programmet dersom vi inkluderte disse eksisterende bedriftenes omsetning, verdiskaping o.l. i analysene.<sup>6</sup> 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 det årskullete målbedrifter de ble tatt opp enten som bedrift i preinkubasjon eller inkubatorbedrift.

For å øke datakvaliteten på målbedriftene som inngår i analysene er følgende målbedrifter fjernet fra datagrunnlaget: De som vi ikke har informasjon om fra Brønnøysundregistrene, samt de som mangler organisasjonsnummer (hovedsakelig relevant for målbedriftene i preinkubasjon). Videre er duplikater fjernet (dvs. at en målbedrift som har avtale med to eller flere inkubatorer bare telles en gang). Tabellen nedenfor viser hvilket datagrunnlag som gjenstår når disse målbedriftene er fjernet.

*Tabell 4.3: Antall målbedrifter som inngår i datagrunnlaget for analyser av målbedriftene i inkubatorprogrammet*

| Målbedrifter                            | Datagrunnlag           | Populasjon (ref tabell 4.1) | Andel som inngår i datagrunnlaget |
|-----------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Avtalestart 2012                        | 233                    | 253                         | 92,1 %                            |
| Avtalestart 2013                        | 243                    | 342                         | 71,1 %                            |
| Avtalestart 2014                        | 192                    | 278                         | 69,1 %                            |
| Avtalestart 2015                        | 169                    | 366                         | 46,2 %                            |
| <b>Totalt antall unike målbedrifter</b> | <b>837<sup>7</sup></b> | <b>1 239</b>                | <b>67,6 %</b>                     |

Tabellen viser at analysene av målbedriftene baseres på 67,6 % av målbedriftene i inkubatorprogrammet. Dess lengre tid det er siden avtalestart, jo større andel av målbedriftene er inkludert i datagrunnlaget. Dette skyldes at de fleste målbedriftene er nyetablerte, og at det derfor går 1-2 år før det blir registrert regnskapstall i Brønnøysundregistrene.

#### 4.2.2 Datagrunnlag for analyser av målbedriftene i næringshageprogrammet

Tabellen nedenfor viser antall bedrifter som var i næringshageprogrammet per 31.12 i 2013-2015 fordelt på ulike tilknytningsformer. Den viser også hvor mange av bedriftene som hadde avtalestart i hhv. 2013, 2014 og 2015.<sup>8</sup>

*Tabell 4.4: Antall bedrifter i næringshageprogrammet pr 31.12 i 2013-2015 fordelt på tilknytningsformer*

| Tilknytningsform pr 31.12 | 2013        |              | 2014        |              | 2015        |              |
|---------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                           | Avtalestart | Totalt       | Avtalestart | Totalt       | Avtalestart | Totalt       |
| Målbedrifter              | 561         | 1 113        | 332         | 1 222        | 349         | 1 341        |
| Medlemsbedrifter          | 155         | 349          | 78          | 337          | 52          | 295          |
| Prosjekter                | 129         | 139          | 71          | 122          | 5           | 41           |
| <b>Totalt</b>             | <b>845</b>  | <b>1 601</b> | <b>481</b>  | <b>1 681</b> | <b>406</b>  | <b>1 677</b> |

Tabellen viser at det totalt i 2013 var 1 601 bedrifter i næringshageprogrammet, hvorav 52,8 % hadde avtalestart i løpet av 2013. I 2014 var det 1 681 bedrifter i næringshageprogrammet, og 481 av disse hadde avtalestart i

<sup>6</sup> Dette innebærer at de bedriftene som går fra preinkubasjon til forretningsmessig innovasjon ikke blir inkludert i analysene.

<sup>7</sup> Av disse er det 188 som kun har verdier for antall ansatte (har ikke tall for omsetning og verdiskaping).

<sup>8</sup> Differansen mellom totalantallet og nye inntak for året 2013 skyldes at 756 bedrifter hadde avtalestart før 2013.

2014. I 2015 har det vært en økning i antall nye inntak av målbedrifter. 406 av de 1 677 bedriftene som var aktive i næringshageprogrammet i 2015 hadde avtalestart dette året.

Tabellen nedenfor viser hvordan de aktive bedriftene i de ulike rapporteringsårene fordeler seg på bedriftskull basert på avtalestart.

*Tabell 4.5: Aktive bedrifter i næringshageprogrammet 2013-2015 fordelt på tilknytningsformer*

| Avtalestart   | Aktive i 2013 | Aktive i 2014 | Aktive i 2015 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Før 2013      | 756           | 605 (80 %)    | 523 (69 %)    |
| 2013          | 845           | 595 (70 %)    | 386 (46 %)    |
| 2014          |               | 481           | 362 (75 %)    |
| 2015          |               |               | 406           |
| <b>Totalt</b> | <b>1 601</b>  | <b>1 681</b>  | <b>1 677</b>  |

Det er et noe høyere frafall fra det første året til det neste for bedriftene er i næringshageprogrammet sammenlignet med inkubatorprogrammet. Tabellen indikerer at bedriftene med avtalestart i 2013 er det kullet som har hatt høyest frafall. En ytterligere konkretisering av endringene i antall målbedrifter presenteres i 4.5.2. Tabellen viser videre at det har vært nesten uendret antall totalt i næringshageprogrammet i 2014 og 2015. Selv om mange av bedriftene i tabell 4.5 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 *analysene i denne rapporten bygger på data om målbedriftene*. For å øke datakvaliteten er følgende målbedrifter fjernet fra datagrunnlaget: De som vi ikke har informasjon om fra Brønnøysundregistrene og bedrifter som mangler organisasjonsnummer, samt duplikater (dvs. at en målbedrift som er i to eller flere næringshager bare telles en gang). Tabellen nedenfor viser hvilket datagrunnlag som gjenstår etter disse målbedriftene er fjernet.

*Tabell 4.6: Antall målbedrifter som inngår i datagrunnlaget for analyser av målbedriftene i næringshageprogrammet*

| Målbedrifter                            | Datagrunnlag <sup>9</sup> | Populasjon (ref. tabell 4.4) | Andel som inngår i datagrunnlaget |
|-----------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Avtalestart 2012                        | 538                       | 552                          | 97,5 %                            |
| Avtalestart 2013                        | 510                       | 561                          | 90,9 %                            |
| Avtalestart 2014                        | 328                       | 332                          | 98,8 %                            |
| Avtalestart 2015                        | 287                       | 349                          | 82,2 %                            |
| <b>Totalt antall unike målbedrifter</b> | <b>1 663<sup>10</sup></b> | <b>1 794</b>                 | <b>92,7 %</b>                     |

Tabellen viser at analysene av målbedriftene baseres på 92,7 % av målbedriftene i næringshageprogrammet. Dette er signifikant høyere enn for inkubatorprogrammet, og skyldes hovedsakelig at næringshagene arbeider med eldre bedrifter enn det inkubatorene gjør.

#### 4.2.3 Variabler som inngår i analysene av begge programmene

Analysene i dette delkapitlet bygger på data om målbedriftene som er i inkubator- og næringshageprogrammet (ref. tabell 4.3 og 4.6). Følgende data om inkubator- og næringshagebedriftene 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 næringshagebedriftene)
- Antall ansatte, omsetning, driftsresultat og lønnskostnader. For bedriftene med avtalestart før eller i 2013 er regnskapsdata innhentet for 2012, 2013 og 2014. Bedriftene med avtalestart 2014 har regnskapsdata for 2013 og 2014, mens bedriftene med avtalestart 2015 har regnskapsdata for 2014. Disse regnskapstallene importeres inn i AVI fra Brønnøysundregistrene.

<sup>9</sup> I dette datagrunnlaget inngår alle som har vært målbedrifter i løpet av 2013-2015, inkludert de som har endret status fra prosjekt eller medlemsbedrift til målbedrift i løpet av perioden. For de som har endret status benyttes avtalestart for når de ble tatt opp i programmet uavhengig av hvilken type bedrift de ble tatt inn som.

<sup>10</sup> Av disse er det 416 (25 %) som kun har verdier for antall ansatte (har ikke tall for omsetning og verdiskaping).

### 4.3 Styringsindikatorer

Styringsindikatorene består av to effektindikator (*vekst omsetning og vekst i verdiskaping* i målbedriftene) og en resultatindikator (*kundetilfredshet*).

#### 4.3.1 Vekst i omsetning og verdiskaping i målbedriftene i inkubatorprogrammet

Formålet med indikatorene er å avdekke hvorvidt målbedriftene i inkubatorene og næringshagene opplever vekst målt ved økonomisk aktivitet. Dette gir en indikasjon på om inkubatorene og næringshagene har en merverdi i form av å tilrettelegge for bedriftenes utvikling. Omsetning og verdiskaping (driftsresultat + lønnskostnader) måles i kroner, mens endringen måles i intervaller av prosentvis årlig vekst eller reduksjon.<sup>11</sup>

#### Omsetning og omsetningsendring for målbedrifter i inkubatorprogrammet

Tabellen nedenfor viser omsetning i 2012-2014 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

*Tabell 4.7: Total omsetning 2012-2014 for målbedriftene i inkubatorprogrammet basert på avtalestart*

| Avtalestart                   | 2012       |                    | 2013       |                       | 2014       |                       | Akkumulert omsetning  |
|-------------------------------|------------|--------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|-----------------------|
|                               | n          | Omsetning          | n          | Omsetning             | n          | Omsetning             |                       |
| Avtalestart før 2013          | 187        | 204,83 mill.       | 219        | 348,15 mill.          | 209        | 380,38 mill.          | <b>933,36 mill.</b>   |
| Avtalestart i 2013            | 107        | 469,71 mill.       | 180        | 632,95 mill.          | 206        | 806,57 mill.          | <b>1 909,23 mill.</b> |
| Avtalestart i 2014            |            |                    | 64         | 1 262,43 mill.        | 135        | 1 509,05 mill.        | <b>2 771,48 mill.</b> |
| Avtalestart i 2015            |            |                    |            |                       | 66         | 600,81 mill.          | <b>600,81 mill.</b>   |
| <b>Totalt omsetning pr år</b> | <b>294</b> | <b>674,54 mill</b> | <b>463</b> | <b>2 243,53 mill.</b> | <b>616</b> | <b>3 296,81 mill.</b> | <b>6 214,88 mill.</b> |

Totalt har bedriftene i inkubatorprogrammet en akkumulert omsetning på 6,2 mrd. kroner. Tabell 4.7 viser at målbedriftene som hadde avtalestart i 2014 har en vesentlig høyere gjennomsnittlig omsetning enn øvrige bedriftskull. Målbedriftene hadde en gjennomsnittsomsetning i 2012 på 2,29 mill. kroner, mens medianen var 376 000 kroner. Gjennomsnittsomsetningen i 2013 var 4,85 mill. kroner, og medianen var 501 000 kroner. I 2014 hadde hver målbedrift i snitt 5,35 mill. kroner i omsetning, mens medianen var 438 000 kroner. Dette indikerer at et fåtall av målbedriftene har svært høy omsetning.

For å gi et riktigere bilde av størrelsen på målbedriftene i inkubatorprogrammet viser tabellene 1-3 i vedlegg 4 gruppert omsetning i 2012-2014 for målbedriftene. Tabellene i vedlegg 4 viser at rundt halvparten av målbedriftene har inntil en halv million i omsetning uavhengig av hvilket år omsetningen måles. 65 (22,1 %) av målbedriftene med avtalestart i eller før 2013 hadde ingen omsetning (kr 0) i 2012. 88 (19,0 %) av målbedriftene med avtalestart til og med 2014 hadde ingen omsetning i 2013. Blant samtlige målbedrifter var det 102 (16,6%) som ikke hadde omsetning i 2014. Dette indikerer at for mange av målbedriftene tar det tid å skaffe seg et inntektsgrunnlag.

Tabellene i vedlegg 4 viser at det er en svært liten andel av målbedriftene som har mer enn 10 mill. kroner i omsetning (3,0 % i 2012, 5,8 % i 2013 og 6,9 % i 2014). Disse står imidlertid for en stor andel av total omsetning. I 2012 representerte de 3 % av målbedriftene en samlet omsetning på 393,9 mill. kroner, noe som utgjør 58,4 % av total omsetning i 2012. Målbedriftene med mer enn 10 mill. kroner i omsetning i 2013 har en samlet omsetning 1,76 mrd. kroner, noe som utgjør 78,5 % av omsetningen i 2013. For 2014 er tilsvarende tall en samlet omsetning på 2,62 mrd. kroner og 79,5 %.

#### Endring i omsetningen for målbedriftene i inkubatorprogrammet

Tabell 4.8 viser endring i omsetning fra 2012 til 2014 for målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, samt endring i omsetning fra 2013 til 2014 for målbedriftene med avtalestart i 2014. Endring i omsetning er definert i ulike intervaller og tabellen viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.

<sup>11</sup> Antall målbedrifter med f.eks. avtalestart i 2013 kan bli høyere i 2014 enn 2013. Dette skyldes at noen av målbedriftene som ble tatt opp i program i 2013 ikke hadde levert regnskap for 2012, men har gjort dette for 2013. Det at antall målbedrifter kan gå ned fra 2013 til 2014 skyldes at noen målbedrifter har fått status «ikke aktiv» i Brønnøysundregistrene (kan f.eks. skyldes at de har gått konkurs, blitt kjøpt opp eller avvirket). Dette vil gjelde for målbedrifter i begge program.

**Tabell 4.8: Endring i omsetning for målbedriftene i inkubatorprogrammet\***

| Endring i omsetning            | Endring 2012-2014                 |                                |                     | Endring 2013-2014              |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
|                                | Avtalestart før 2013<br>(n = 147) | Avtalestart i 2013<br>(n = 68) | Totalt<br>(n = 215) | Avtalestart i 2014<br>(n = 45) |
| Nedgang på 100 %               | 10,2 %                            | 8,8 %                          | 9,8 %               | -                              |
| Nedgang på mellom 50 og 99,9 % | 16,3 %                            | 13,2 %                         | 15,3 %              | 4,4 %                          |
| Nedgang på mellom 20 og 49,9 % | 9,5 %                             | 5,9 %                          | 8,4 %               | 8,9 %                          |
| Nedgang på mellom 10 og 19,9 % | 2,0 %                             | 4,4 %                          | 2,8 %               | 6,7 %                          |
| Nedgang på inntil 10 %         | 4,1 %                             | 5,9 %                          | 4,7 %               | 4,4 %                          |
| Ingen endring                  | ,7 %                              | -                              | ,5 %                | 2,2 %                          |
| Økning på inntil 10 %          | 3,4 %                             | 8,8 %                          | 5,1 %               | 17,8 %                         |
| Økning på mellom 10 og 19,9 %  | 4,1 %                             | -                              | 2,8 %               | 2,2 %                          |
| Økning på mellom 20 og 49,9 %  | 4,1 %                             | 11,8 %                         | 6,5 %               | 15,6 %                         |
| Økning på mellom 50 og 99,9 %  | 8,2 %                             | 5,9 %                          | 7,4 %               | 8,9 %                          |
| Økning på 100 % eller mer      | 37,4 %                            | 35,3 %                         | 36,7 %              | 28,9 %                         |
| <b>Totalt</b>                  | <b>100,0 %</b>                    | <b>100,0 %</b>                 | <b>100,0 %</b>      | <b>100,0 %</b>                 |

\* For bedriftene med avtalestart før eller i 2013 inkluderer tabellen kun målbedrifter med omsetning over kr 0 i 2012. Av de 64 målbedriftene som ikke hadde omsetning i 2012, har 34 av dem (53,1 %) omsetning i 2013 og/eller 2014. Videre er det 15 av målbedriftene som hadde omsetning i 2012 som ikke har data for omsetning i 2014. Disse 15 er ikke inkludert i tabell 4.8.

For bedriftene med avtalestart i 2014 inkluderer tabellen kun målbedrifter med omsetning over kr 0 i 2013. Av de 18 målbedriftene som ikke hadde omsetning i 2013, har 13 av dem (72,2 %) omsetning i 2014. Videre er det 5 av målbedriftene som hadde omsetning i 2013 som ikke har data for omsetning i 2014. Disse 5 er ikke inkludert i tabell 4.8.

58,5 % av målbedriftene med avtalestart før og i 2013, og som hadde omsetning i 2012, hadde en økning i omsetningen fra 2012 til 2014. Det var en signifikant større andel målbedrifter som hadde mer enn en dobling av omsetningen enn de som hadde en reduksjon på 100 %. 44,8 % hadde en økning på 50 % eller mer. Det er ingen store forskjeller mellom bedriftskullene som hadde avtalestart før og i 2013. 73,4 % av målbedriftene med avtalestart i 2014 hadde en økning i omsetningen fra 2013 til 2014, og kun 4,4 % hadde mer enn halvert omsetningen sin fra 2013 til 2014.

#### Verdiskaping og endring i verdiskaping for målbedrifter i inkubatorprogrammet

Tabellen nedenfor viser verdiskaping (driftsresultat + lønnskostnader) i 2012-2014 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

**Tabell 4.9: Total verdiskaping 2012-2014 for målbedriftene i inkubatorprogrammet basert på avtalestart**

| Avtalestart                   | 2012       |                     | 2013       |                     | 2014       |                     | Akkumulert verdiskaping |
|-------------------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|-------------------------|
|                               | n          | Verdiskaping        | n          | Verdiskaping        | n          | Verdiskaping        |                         |
| Avtalestart før 2013          | 187        | 18,04 mill.         | 219        | 91,34 mill.         | 209        | 73,36 mill.         | <b>182,74 mill.</b>     |
| Avtalestart i 2013            | 107        | 192,19 mill.        | 180        | 234,76 mill.        | 205        | 304,05 mill.        | <b>731,00 mill.</b>     |
| Avtalestart i 2014            |            |                     | 64         | 230,17 mill.        | 135        | 259,26 mill.        | <b>489,43 mill.</b>     |
| Avtalestart i 2015            |            |                     |            |                     | 66         | 130,24 mill.        | <b>130,24 mill.</b>     |
| <b>Totalt omsetning pr år</b> | <b>294</b> | <b>210,23 mill.</b> | <b>463</b> | <b>556,27 mill.</b> | <b>615</b> | <b>766,91 mill.</b> | <b>1 533,41 mill.</b>   |

Totalt har bedriftene i inkubatorprogrammet en akkumulert verdiskaping på 1,5 mrd. kroner for årene 2012-2014. Tabell 4.9 viser at målbedriftene som hadde avtalestart før 2013 har en vesentlig lavere gjennomsnittlig verdiskaping enn øvrige bedriftskull. Målbedriftene hadde en gjennomsnittlig verdiskaping i 2012 på 715 000 kroner, mens medianen var 500 kroner. Gjennomsnittlig verdiskaping i 2013 var 4,85 mill. kroner, og medianen var 501 000 kroner. I 2014 hadde hver målbedrift i snitt 5,35 mill. kroner i verdiskaping, mens medianen var 438 000 kroner. Som for omsetning indikerer dette at det er et fåtall av målbedriftene har svært høy verdiskaping.

For å gi et riktigere bilde av størrelsen på målbedriftene i inkubatorprogrammet viser tabellene 4-6 i vedlegg 4 gruppert verdiskaping i 2012-2014 for målbedriftene. Tabellene i vedlegg 4 viser at rundt halvparten av

målbedriftene har en positiv verdiskaping i 2012, 2013 og 2014. Andelen målbedrifter i de ulike størrelsesgruppene er relativt stabil i 2012-2014 for de ulike kullene av målbedrifter.

#### Endring i verdiskaping for målbedriftene i inkubatorprogrammet

Tabell 4.10 viser endring i verdiskaping fra 2012 til 2014 for målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, samt endring i verdiskaping fra 2013 til 2014 for målbedriftene med avtalestart i 2014. Endring i verdiskaping er definert i ulike intervaller og tabellen viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.

Tabell 4.10: Endring i verdiskaping for målbedriftene i inkubatorprogrammet\*

| Endring i verdiskaping         | Endring 2012-2014                 |                                |                     | Endring 2013-2014              |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
|                                | Avtalestart før 2013<br>(n = 174) | Avtalestart i 2013<br>(n = 83) | Totalt<br>(n = 257) | Avtalestart i 2014<br>(n = 48) |
| Nedgang på 100 % eller mer     | 26,4 %                            | 30,1 %                         | 27,6 %              | 12,5 %                         |
| Nedgang på mellom 50 og 99,9 % | 8,0 %                             | 7,2 %                          | 7,8 %               | 10,4 %                         |
| Nedgang på mellom 25 og 49,9 % | 3,4 %                             | 3,6 %                          | 3,5 %               | 12,5 %                         |
| Nedgang på inntil 25 %         | 6,3 %                             | 7,2 %                          | 6,6 %               | 14,6 %                         |
| Ingen endring                  | ,6 %                              | -                              | ,4 %                | -                              |
| Økning på inntil 25 %          | 6,3 %                             | 8,4 %                          | 7,0 %               | 6,3 %                          |
| Økning på mellom 25 og 49,9 %  | 6,9 %                             | 3,6 %                          | 5,8 %               | 8,3 %                          |
| Økning på mellom 50 og 99,9 %  | 12,1 %                            | 9,6 %                          | 11,3 %              | 4,2 %                          |
| Økning på 100 % eller mer      | 29,9 %                            | 30,1 %                         | 30,0 %              | 31,3 %                         |
| <b>Totalt</b>                  | <b>100,0 %</b>                    | <b>100,0 %</b>                 | <b>100,0 %</b>      | <b>100,0 %</b>                 |

\* 34 av målbedriftene som hadde verdiskaping i 2012 har ikke data for verdiskaping i 2014. 3 av målbedriftene hadde 0 i verdiskaping i 2012. Disse 37 målbedriftene er ikke inkludert i tabell 4.10. Videre er det 14 av målbedriftene med avtalestart 2014 som hadde verdiskaping i 2013 som ikke har data for verdiskaping i 2014. Disse er ikke inkludert i tabell 4.10.

Tabellen viser at litt over en fjerdedel av målbedriftene med avtalestart før og i 2013 hadde en nedgang på 100 % eller mer i verdiskapingen fra 2012 til 2014. På den andre enden av skalaen opplevde tre av ti målbedrifter minst en fordobling av sin verdiskaping fra 2012 til 2014. 12,5 % av målbedriftene med avtalestart i 2014 hadde en nedgang på 100 % eller mer i verdiskapingen fra 2013 til 2014, mens nesten en tredjedel av 2014-kullet hadde minst en fordobling av sin verdiskaping fra 2013 til 2014.

#### 4.3.2 Vekst i omsetning og verdiskaping i målbedriftene i næringshageprogrammet

##### Omsetning og endring i omsetning for målbedrifter i næringshageprogrammet

Tabellen nedenfor viser omsetning i 2012-2014 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

Tabell 4.11: Total omsetning 2012-2014 for målbedriftene i næringshageprogrammet basert på avtalestart

| Avtalestart                   | 2012       |                   | 2013         |                   | 2014         |                   | Akkumulert omsetning |
|-------------------------------|------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|----------------------|
|                               | n          | Omsetning         | n            | Omsetning         | n            | Omsetning         |                      |
| Avtalestart før 2013          | 448        | 11,69 mrd.        | 457          | 12,51 mrd.        | 446          | 13,75 mrd.        | <b>37,95 mrd.</b>    |
| Avtalestart i 2013            | 319        | 6,08 mrd.         | 382          | 7,92 mrd.         | 366          | 8,25 mrd.         | <b>22,25 mrd.</b>    |
| Avtalestart i 2014            |            |                   | 185          | 2,88 mrd.         | 243          | 2,97 mrd.         | <b>5,85 mrd.</b>     |
| Avtalestart i 2015            |            |                   |              |                   | 192          | 2,99 mrd.         | <b>2,99 mrd.</b>     |
| <b>Totalt omsetning pr år</b> | <b>767</b> | <b>17,77 mrd.</b> | <b>1 024</b> | <b>23,31 mrd.</b> | <b>1 247</b> | <b>27,96 mrd.</b> | <b>69,04 mrd.</b>    |

Totalt har bedriftene i næringshageprogrammet en akkumulert omsetning på 69,04 mrd.kroner. Tabell 4.11 indikerer at målbedriftene med avtalestart før 2013 har en vesentlig høyere gjennomsnittlig omsetning enn øvrige bedriftskull. Målbedriftene hadde en gjennomsnittsomsetning i 2012 på 23,17 mill. kroner, mens medianen var 4,29 mill. kroner. Gjennomsnittsomsetningen i 2013 var 22,76 mill. kroner, og medianen var 3,94 mill. kroner. I 2014 hadde hver målbedrift i snitt 22,42 mill. kroner i omsetning, mens medianen var 3,54 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 målbedriftene i inkubatorprogrammet. Dette er som forventet utfra hvilke bedrifter som er målgruppen for disse to programmene.

For å gi et riktigere bilde av størrelsen på målbedriftene i næringshageprogrammet viser tabellene 1-3 i vedlegg 5 gruppert omsetning i 2012-2014 for målbedriftene. Tabellene i vedlegg 5 viser at rundt halvparten av målbedriftene har inntil fem millioner kroner i omsetning uavhengig av hvilket år vi måler omsetningen. 36 (4,7 %) av målbedriftene med avtalestart i eller før 2013 hadde ingen omsetning (kr 0) i 2012. 50 (4,9 %) av målbedriftene med avtalestart til og med 2014 hadde ingen omsetning i 2013. Blant samtlige målbedrifter var det 57 (4,6%) som ikke hadde omsetning i 2014. En så lav andel av bedrifter som har 0 i omsetning indikerer at det er eldre bedrifter i næringshageprogrammet sammenlignet med i inkubatorprogrammet. Dette underbygger forskjellen på målgruppene til de to programmene.

Tabellene i vedlegg 5 viser at om lag en av ti målbedrifter har en omsetning på mer enn 50 mill. kroner uavhengig av hvilket år vi måler omsetningen (10,8 % i 2012, 10,5 % i 2013 og 10,2 % i 2015). Disse står imidlertid for en stor andel av totale omsetning. I 2012 representerte de 10,8 % målbedriftene en samlet omsetning på 12,2 mrd. kroner, noe som utgjør 68,7 % av total omsetning i 2012. Målbedriftene med mer enn 50 mill. kroner i omsetning i 2013 har en samlet omsetning 16,36 mrd. kroner, noe som utgjør 70,2 % av omsetningen i 2013. For 2014 er tilsvarende tall en samlet omsetning på 19,47 mrd. kroner og 69,6 %.

#### *Endring i omsetningen for målbedriftene i næringshageprogrammet*

Tabell 4.12 viser endring i omsetning fra 2012 til 2014 for målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, samt endring i omsetning fra 2013 til 2014 for målbedriftene med avtalestart i 2014. Endring i omsetning er definert i ulike intervaller og tabellen viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.

*Tabell 4.12: Endring i omsetning for målbedriftene i næringshageprogrammet\**

| Endring i omsetning            | Endring 2012-2014                 |                                 |                     | Endring 2013-2014               |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|
|                                | Avtalestart før 2013<br>(n = 415) | Avtalestart i 2013<br>(n = 280) | Totalt<br>(n = 695) | Avtalestart i 2014<br>(n = 165) |
| Nedgang på 100 %               | 2,2 %                             | 1,4 %                           | 1,9 %               | 0,6 %                           |
| Nedgang på mellom 50 og 99,9 % | 8,0 %                             | 8,6 %                           | 8,2 %               | 4,8 %                           |
| Nedgang på mellom 20 og 49,9 % | 9,4 %                             | 11,1 %                          | 10,1 %              | 6,7 %                           |
| Nedgang på mellom 10 og 19,9 % | 9,9 %                             | 6,4 %                           | 8,5 %               | 8,5 %                           |
| Nedgang på inntil 10 %         | 8,9 %                             | 8,6 %                           | 8,8 %               | 20,0 %                          |
| Ingen endring                  | -                                 | 0,7 %                           | 0,3 %               | -                               |
| Økning på inntil 10 %          | 11,7 %                            | 12,9 %                          | 12,2 %              | 15,2 %                          |
| Økning på mellom 10 og 19,9 %  | 11,8 %                            | 10,4 %                          | 11,2 %              | 11,5 %                          |
| Økning på mellom 20 og 49,9 %  | 18,1 %                            | 16,4 %                          | 17,4 %              | 14,6 %                          |
| Økning på mellom 50 og 99,9 %  | 7,2 %                             | 9,6 %                           | 8,2 %               | 2,4 %                           |
| Økning på 100 % eller mer      | 12,8 %                            | 13,9 %                          | 13,2 %              | 15,7 %                          |
| <b>Totalt</b>                  | <b>100,0 %</b>                    | <b>100,0 %</b>                  | <b>100,0 %</b>      | <b>100,0 %</b>                  |

\* For bedriftene med avtalestart før eller i 2013 inkluderer tabellen kun målbedrifter med omsetning over kr 0 i 2012. Av de 36 målbedriftene som ikke hadde omsetning i 2012, har 22 av dem (61,1 %) omsetning i 2013 og/eller 2014. Videre er det 36 av målbedriftene som hadde omsetning i 2012 som ikke har data for omsetning i 2014. Disse 36 er ikke inkludert i tabell 4.12.

For bedriftene med avtalestart i 2014 inkluderer tabellen kun målbedrifter med omsetning over kr 0 i 2013. Av de 15 målbedriftene som ikke hadde omsetning i 2013, har 13 av dem (86,7 %) omsetning i 2014. Videre er det 5 av målbedriftene som hadde omsetning i 2013 som ikke har data for omsetning i 2014. Disse 5 er ikke inkludert i tabell 4.12.

62,2 % av målbedriftene med avtalestart før og i 2013, og som hadde omsetning i 2012, hadde en økning i omsetningen fra 2012 til 2014. Det var en signifikant større andel målbedrifter som hadde mer enn en dobling av omsetningen enn de som hadde en reduksjon på 100 %. Om lag en av fem målbedrifter hadde mer enn 50 % vekst i omsetningen fra 2012 til 2014. Det er ingen store forskjeller mellom bedriftskullene som hadde avtalestart før og i 2013. Om lag seks av ti målbedrifter med avtalestart i 2014 hadde en økning i omsetningen fra 2013 til 2014, og kun 5,4 % hadde mer enn halvert omsetning fra 2013 til 2014.

#### **Verdiskaping og endring i verdiskaping for målbedrifter i næringshageprogrammet**

Tabellen nedenfor viser verdiskaping (driftsresultat + lønnskostnader) i 2012-2014 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

**Tabell 4.13:** Total verdiskaping 2012-2014 for målbedriftene i næringshageprogrammet basert på avtalestart

| Avtalestart                   | 2012       |                   | 2013         |                   | 2014         |                   | Akkumulert verdiskaping |
|-------------------------------|------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------------|
|                               | n          | Verdiskaping      | n            | Verdiskaping      | n            | Verdiskaping      |                         |
| Avtalestart før 2013          | 450        | 3,411 mrd.        | 457          | 3,789 mrd.        | 446          | 4,028 mrd.        | <b>11,228 mrd.</b>      |
| Avtalestart i 2013            | 324        | 1,865 mrd.        | 382          | 2,477 mrd.        | 366          | 2,480 mrd.        | <b>6,822 mrd.</b>       |
| Avtalestart i 2014            |            |                   | 185          | 1,018 mrd.        | 243          | 1,023 mrd.        | <b>2,041 mrd.</b>       |
| Avtalestart i 2015            |            |                   |              |                   | 192          | 1,127 mrd.        | <b>1,127 mrd.</b>       |
| <b>Totalt omsetning pr år</b> | <b>774</b> | <b>5,276 mrd.</b> | <b>1 024</b> | <b>7,284 mrd.</b> | <b>1 247</b> | <b>8,658 mrd.</b> | <b>21,218 mrd.</b>      |

Totalt har bedriftene i næringshageprogrammet en akkumulert verdiskaping på 21,2 mrd. kroner for årene 2012-2014. Tabell 4.13 indikerer at det er de yngste målbedriftskullene som har lavest gjennomsnittlig verdiskaping. Målbedriftene hadde en gjennomsnittlig verdiskaping i 2012 på 6,8 mill. kroner, mens medianen var 1,7 mill. kroner. Gjennomsnittlig verdiskaping i 2013 var 7,1 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. Som for omsetning indikerer dette at det er en liten andel av målbedriftene som har svært høy verdiskaping.

For å gi et riktigere bilde av størrelsen på målbedriftene i næringshageprogrammet viser tabellene 4-6 i vedlegg 5 gruppert verdiskaping i 2012-2014 for målbedriftene. Tabellene i vedlegg 5 viser at rundt to tredjedeler av målbedriftene har en positiv verdiskaping i 2012, 2013 og 2014. Andelen målbedrifter i de ulike størrelsesgruppene er relativt stabil i 2012-2014 for de ulike kullene av målbedrifter.

#### *Endring i verdiskapingen for målbedriftene i næringshageprogrammet*

Tabell 4.14 viser endring i verdiskaping fra 2012 til 2014 for målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, samt endring i omsetning fra 2013 til 2014 for målbedriftene med avtalestart i 2014. Endring i verdiskaping er definert i ulike intervaller og tabellen viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.

**Tabell 4.14:** Endring i verdiskaping for målbedriftene i næringshageprogrammet\*

| Endring i verdiskaping         | Endring 2012-2014                 |                                 |                     | Endring 2013-2014               |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|
|                                | Avtalestart før 2013<br>(n = 428) | Avtalestart i 2013<br>(n = 294) | Totalt<br>(n = 722) | Avtalestart i 2014<br>(n = 178) |
| Nedgang på 100 % eller mer     | 8,4 %                             | 7,1 %                           | 7,9 %               | 10,7 %                          |
| Nedgang på mellom 50 og 99,9 % | 6,5 %                             | 5,4 %                           | 6,1 %               | 7,3 %                           |
| Nedgang på mellom 25 og 49,9 % | 6,3 %                             | 8,5 %                           | 7,2 %               | 6,7 %                           |
| Nedgang på inntil 25 %         | 17,1 %                            | 14,6 %                          | 16,1 %              | 18,5 %                          |
| Ingen endring                  | -                                 | 0,3 %                           | 0,1 %               | -                               |
| Økning på inntil 25 %          | 21,7 %                            | 21,4 %                          | 21,6 %              | 24,7 %                          |
| Økning på mellom 25 og 49,9 %  | 13,6 %                            | 13,6 %                          | 13,6 %              | 8,4 %                           |
| Økning på mellom 50 og 99,9 %  | 10,3 %                            | 11,6 %                          | 10,8 %              | 7,9 %                           |
| Økning på 100 % eller mer      | 16,1 %                            | 17,3 %                          | 16,6 %              | 15,7 %                          |
| <b>Totalt</b>                  | <b>100,0 %</b>                    | <b>100,0 %</b>                  | <b>100,0 %</b>      | <b>100,0 %</b>                  |

\* 46 av målbedriftene som hadde verdiskaping i 2012 har ikke data for verdiskaping i 2014. 6 av målbedriftene hadde 0 i verdiskaping i 2012. Disse 52 målbedriftene er ikke inkludert i tabell 4.14. Videre er det 7 av målbedriftene med avtalestart 2014 og som hadde verdiskaping i 2013 som ikke har data for verdiskaping i 2014. Disse er ikke inkludert i tabell 4.14.

Tabellen viser at 7,9 % av målbedriftene med avtalestart før og i 2013 hadde en nedgang på 100 % eller mer i verdiskapingen fra 2012 til 2014. På den andre enden av skalaen opplevde 16,6 % av målbedriftene minst en fordobling av sin verdiskaping fra 2012 til 2014. 10,7 % av målbedriftene med avtalestart i 2014 hadde en nedgang på 100 % eller mer i verdiskapingen fra 2013 til 2014, mens 15,7 % av disse målbedriftene hadde minst en fordobling av sin verdiskaping fra 2013 til 2014. Mer enn halvparten av målbedriftene i alle bedriftskullene har opplevd en økning i verdiskapingen fra enten 2012 til 2014 (avtalestart før eller i 2013) eller 2013 til 2014 (avtalestart i 2014).

### 4.3.3 Kundetilfredshet

Indikatoren avdekker hvordan innovasjonsselskapene vurderer Sivas bidrag, og hvordan 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 målbedriftene.

Dette er andre året Siva gjennomfører en kundetilfredshetsundersøkelse og det er NTNU som utfører undersøkelsen på oppdrag fra Siva. Det ble sendt ut spørreskjema til følgende fem målgrupper<sup>12</sup> (prosenttallene i parentes angir svarprosenten i fjorårets kundetilfredshetsundersøkelse):

- 1) Daglig ledere i målbedriftene i næringshagene: 1 369 utsendte spørreskjema; 536 svar; 39 % (22 %)
- 2) Daglig ledere i målbedriftene i inkubatorene: 1 030 utsendte spørreskjema; 373 svar; 36 % (34 %)
- 3) Inkubatorledere (37 utsendte spørreskjema; 36 svar; 97 % (76 %)
- 4) Næringshageledere (46 utsendte spørreskjema; 38 svar; 83 % (78 %)
- 5) Daglig ledere i kunnskaps-/forskningsparker (25 utsendte spørreskjema; 14 svar; 56 % (71 %)

Med unntak av målgruppen daglig ledere i kunnskaps-/forskningsparker har alle målgruppene hatt en økning i svarprosenten sammenlignet med fjorårets undersøkelse. Årets undersøkelse bygger på totalt 997 respondenter, mens fjorårets undersøkelse hadde 627 respondenter totalt. Datagrunnlaget for undersøkelsen er samlet inn i perioden 25. februar til 18. mars 2016. Figuren nedenfor viser hovedgruppene av spørsmål som inngår i de fem spørreskjemaene.

Figur 4.1: Hovedgrupper av spørsmål til de ulike målgruppene

| Leder INK-bedrift                                        | Leder NH-bedrift                                          | INK-leder                                                                                  | NH-leder                                                                                    | KP/FP-leder                                                                            |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Spørsmål for å kunne kategorisere bedriftene             | Spørsmål for å kunne kategorisere bedriftene              | Spørsmål for å kunne kategorisere inkubatorene                                             | Spørsmål for å kunne kategorisere næringshagene                                             | Spørsmål for å kunne kategorisere forsknings-/kunnskapsparkene                         |
| Tilgang til ressurser som akselerer forretningsutvikling | Tilgang til ressurser som akselerer forretningsutvikling  | Vurdering av konkrete aktiviteter for inkubatorlederne                                     | Vurdering av konkrete aktiviteter for næringshagelederne                                    |                                                                                        |
| Tilfredshet med ressursene inkubatoren tilbyr            | Tilfredshet med ressursene næringshagen tilbyr            | Vurdering av hvordan ink-programmet bidrar til økt verdiskaping for inkubatorens bedrifter | Vurdering av hvordan nh-programmet bidrar til økt verdiskaping for næringshagenes bedrifter | Vurdering av inkubasjonsprogrammet bidrag til økt verdiskaping for inkubatorbedriftene |
| Aktører som tilfører bedriften ressurser via inkubatoren | Aktører som tilfører bedriften ressurser via næringshagen | Oppfattelse av Sivas eierskap (for inkubatorer som er egne AS)                             | Oppfattelse av Sivas eierskap                                                               | Oppfattelse av Sivas eierskap                                                          |
| Addisjonalitet for målbedriftene                         | Addisjonalitet for målbedriftene                          | Addisjonalitet for inkubatorene                                                            | Addisjonalitet for næringshagene                                                            | Addisjonalitet for forsknings-/kunnskapsparkene                                        |
| «Generell» tilfredshet med inkubatoren                   | «Generell» tilfredshet med næringshagen                   | «Generell» tilfredshet med Siva                                                            | «Generell» tilfredshet med Siva                                                             | «Generell» tilfredshet med Siva                                                        |
| Åpent spørsmål                                           | Åpent spørsmål                                            | Åpne spørsmål                                                                              | Åpne spørsmål                                                                               | Åpne spørsmål                                                                          |

De viktigste funnene for de fem målgruppene, slik NTNU presenterer dem i sin rapport, ligger i vedlegg 6. Videre oppsummeres funnene relatert til addisjonalitet i avsnitt 4.8.2. Målbedriftene i inkubatorprogrammet er gjennomgående mer tilfredse med tilbudet i sin inkubator sammenlignet med målbedriftene i næringshageprogrammet. Målbedriftene i inkubatorprogrammet rapporterer å være mer tilfredse i årets undersøkelse, mens målbedriftene i næringshagene har gitt lavere score på enkelte av indikatorene i årets undersøkelse. Addisjonaliteten av Sivas programmer har økt.

<sup>12</sup> I gruppen daglig ledere i målbedriftene i næringshagene og inkubatorene inngår daglig ledere i målbedrifter som har vært aktive i programmet i løpet av 2015.

#### 4.4 Gjennomføring av oppdrag fra departementet

Beskrivelsen av gjennomførte oppdrag fra departementet er inkludert i de ulike delkapitlene der de naturlig hører hjemme.

#### 4.5 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 følger en beskrivelse av analysearbeidet som er gjort for å komme fram til vedtatt differensiering av tilskudd innenfor inkubatorprogrammet. Delkapitlet inkluderer videre en kvalitativ vurdering av Sivas utviklings- og nettverksvirksomhet, samt presenterer relevante forskningsresultater for Sivas inkubatorer og næringshager. Avslutningsvis gis det en vurdering av indikatorene som brukes i MRS-en, og en redegjørelse for videreutvikling av innovasjonsanalysearbeidet i Siva.

##### 4.5.1 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 i endring i antall ansatte blant målbedriftene i næringshagene. Tabellen nedenfor viser totalt antall ansatte i 2013-2015 for målbedriftene fordelt på avtalestart.

*Tabell 4.15: Totalt antall ansatte 2013-2015 i målbedriftene i næringshageprogrammet basert på avtalestart*

| Avtalestart                 | 2013       |                | 2014         |                | 2015         |                |
|-----------------------------|------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                             | n          | Antall ansatte | n            | Antall ansatte | n            | Antall ansatte |
| Avtalestart før 2013        | 495        | 6 368          | 503          | 6 812          | 529          | 9 127          |
| Avtalestart i 2013          | 420        | 4 500          | 441          | 4 490          | 499          | 7 343          |
| Avtalestart i 2014          |            |                | 242          | 2 080          | 327          | 3 426          |
| Avtalestart i 2015          |            |                |              |                | 287          | 4 183          |
| <b>Totalt ansatte pr år</b> | <b>915</b> | <b>10 868</b>  | <b>1 186</b> | <b>13 382</b>  | <b>1 642</b> | <b>24 079</b>  |

Målbedriftene som var i næringshageprogrammet i 2013 hadde totalt 10 868 ansatte i 2013, noe som tilsvarer et gjennomsnitt på 11,8 ansatte per målbedrift. Medianen var 3 ansatte. Målbedriftene som hadde avtalestart før eller i 2013 og i 2014 hadde totalt 13 382 ansatte i 2014. Dette gir et gjennomsnitt på 11,3 ansatte per målbedrift. Medianen var 3 ansatte. Alle målbedriftene, som er eller har vært i program 2013-2015, hadde totalt 24 079 ansatte i 2015. I snitt hadde derfor hver målbedrift 14,7 ansatte. Som for antall ansatte i 2013 og 2014 var medianen 3 ansatte også i 2015. 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 7-9 i vedlegg 5 viser derfor gruppert antall ansatte i 2013-2015.

I vedlegg 5 fremgår det at 9,2 % av målbedriftene med avtalestart før eller i 2013 hadde ingen ansatte i 2013, mens 5,6 % av målbedriftene hadde flere enn 50 ansatte i 2013. De 5,0 % av målbedriftene som har flere enn 50 ansatte i 2012 har totalt 4 883 ansatte. Dette tilsvarer 44,9 % av totalt antall ansatte i 2013. I overkant av en av ti målbedrifter med avtalestart før eller i 2013 og i 2014 hadde ingen ansatte i 2014, mens 5,7 % av disse målbedriftene hadde flere enn 50 ansatte. Disse 5,7 % representerer totalt 6 255 ansatte, 46,7 % av totalt antall ansatte i 2014. Om lag en av seks målbedrifter som er eller har vært i program 2013-2015 hadde ingen ansatte i 2015, mens 6,3 % hadde flere enn 50 ansatte. Disse står for 54,1 % (13 026) av totalt antall ansatte i 2015. Uavhengig av hvilket år vi måler antall ansatte viser tabellene i vedlegg 5 at majoriteten av målbedriftene i næringshageprogrammet har 1 til 5 ansatte.

##### *Endring i antall ansatte for målbedriftene i næringshageprogrammet*

Tabell 4.16 viser endring i antall ansatte fra 2013 til 2015 for målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, samt endring i antall ansatte fra 2014 til 2015 for målbedriftene med avtalestart i 2014. Endring i antall ansatte er definert i ulike intervaller og tabellen viser andel målbedrifter i de ulike intervallene.

Tabell 4.16: Endring i antall ansatte\*

| Endring i antall ansatte       | Endring 2013-2015               |                               |                   | Endring 2014-2015             |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|
|                                | Avtalestart før 2013<br>(n=450) | Avtalestart i 2013<br>(n=376) | Totalt<br>(n=826) | Avtalestart i 2014<br>(n=220) |
| Nedgang på 100 %               | 6,7 %                           | 10,9 %                        | 8,6 %             | 3,6 %                         |
| Nedgang på mellom 50 og 99,9 % | 3,1 %                           | 3,5 %                         | 3,3 %             | 1,8 %                         |
| Nedgang på mellom 20 og 49,9 % | 6,0 %                           | 3,7 %                         | 5,0 %             | 2,3 %                         |
| Nedgang på inntil 19,9 %       | 4,9 %                           | 4,5 %                         | 4,7 %             | 5,0 %                         |
| Ingen endring                  | 25,6 %                          | 29,8 %                        | 27,5 %            | 39,5 %                        |
| Økning på inntil 19,9 %        | 6,7 %                           | 5,3 %                         | 6,1 %             | 5,9 %                         |
| Økning på mellom 20 og 49,9 %  | 13,3 %                          | 11,2 %                        | 12,3 %            | 12,3 %                        |
| Økning på mellom 50 og 99,9 %  | 12,8 %                          | 10,4 %                        | 11,7 %            | 9,1 %                         |
| Økning på 100 % eller mer      | 20,9 %                          | 20,7 %                        | 20,8 %            | 20,5 %                        |
| <b>Totalt</b>                  | <b>100,0 %</b>                  | <b>100,0 %</b>                | <b>100,0 %</b>    | <b>100,0 %</b>                |

\* For bedriftene med avtalestart før eller i 2013 inkluderer tabellen kun målbedrifter med flere enn 0 ansatte i 2013 (84 målbedrifter hadde 0 ansatte i 2013), og målbedrifter som hadde tall på ansatte i både 2013 og 2015 (5 målbedrifter hadde ansatte i 2013, men hadde ikke data for ansatte i 2015). 89 målbedrifter ble derfor fjernet i analysen av endring i antall ansatte 2013 til 2015 i tabell 4.16.

For bedriftene med avtalestart i 2014 inkluderer tabellen kun målbedrifter med flere enn 0 ansatte i 2014 (21 målbedrifter hadde 0 ansatte i 2014), og målbedrifter som hadde tall på ansatte i både 2014 og 2015 (1 målbedrift hadde ansatte i 2014, men hadde ikke data for ansatte i 2015). 22 målbedrifter ble derfor fjernet i analysen av endring i antall ansatte 2014 til 2015 i tabell 4.16.

Halvparten av målbedriftene med avtalestart før og i 2013, og som hadde ansatte i 2013, hadde en økning i ansatte fra 2013 til 2015. Vel en fjerdedel hadde ingen endring i antall ansatte i samme periode. Det var en signifikant større andel målbedrifter som hadde mer enn en dobling av antall ansatte enn de som hadde minimum en halvering av antallet ansatte. Litt i underkant av halvparten av målbedriftene med avtalestart i 2014, og som hadde ansatte i 2014, hadde en økning i ansatte fra 2014 til 2015. Fire av ti målbedrifter hadde ingen endringer i antall ansatte i samme perioden. Også for dette bedriftskullet var det en signifikant større andel målbedrifter som hadde mer enn en dobling av antallet ansatte enn de som hadde minimum en halvering av antall ansatte.

#### 4.5.2 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 av inkubatorene og næringshagene, og 3) Geografisk fordeling på endringene. Tabellen nedenfor viser endring i antall målbedrifter i inkubator- og næringshageprogrammene i 2013-2015, herunder antall målbedrifter som er tatt inn og gått ut av inkubatorene og næringshagene.

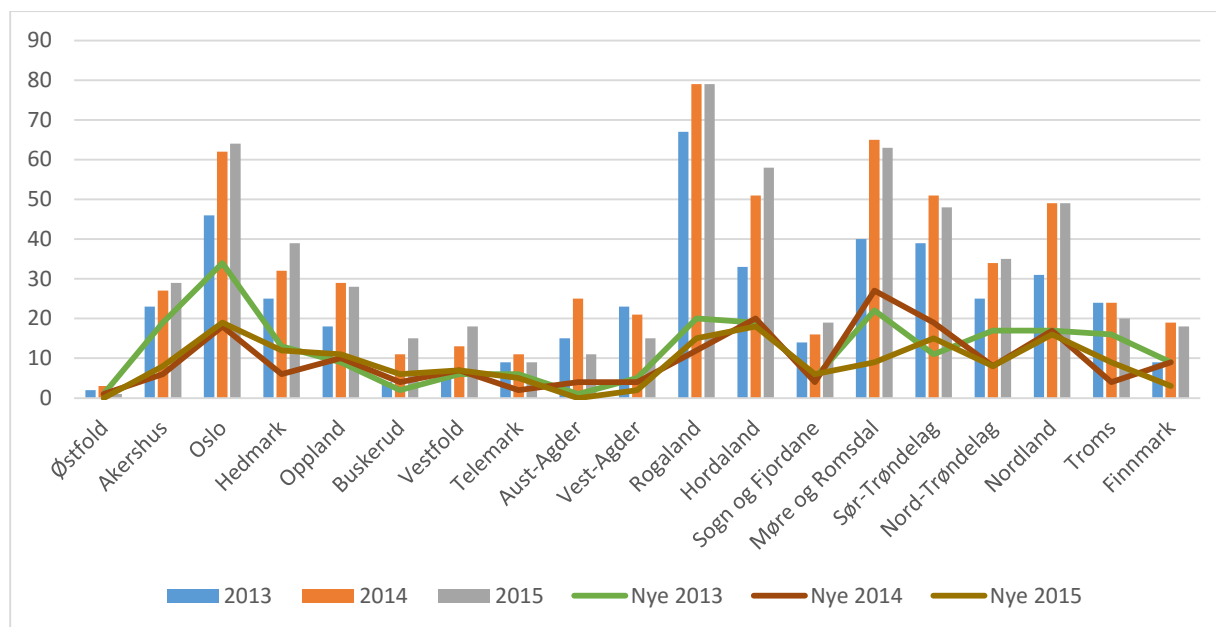
Tabell 4.17: Endring i antall målbedrifter i datagrunnlaget for inkubator- og næringshageprogrammene i 2013-2015

| Endring i antall målbedrifter               | Antall inkubasjonsprogram | Antall næringshageprogram |
|---------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Målbedrifter med avtalestart før 2013       | 221                       | 533                       |
| Nye inntak i 2013 (som er aktive per 31.12) | 232                       | 492                       |
| <b>Aktive målbedrifter pr 31.12.13</b>      | <b>453</b>                | <b>1 025</b>              |
|                                             |                           |                           |
| Avsluttede målbedrifter i løpet av 2014     | 13                        | 163                       |
| Nye inntak i 2014 (som er aktive per 31.12) | 182                       | 311                       |
| <b>Aktive målbedrifter pr 31.12.14</b>      | <b>622</b>                | <b>1 173</b>              |
|                                             |                           |                           |
| Avsluttede målbedrifter i løpet av 2015     | 173                       | 222                       |
| Nye inntak i 2015 (som er aktive per 31.12) | 169                       | 287                       |
| <b>Aktive målbedrifter per 31.12.15</b>     | <b>618</b>                | <b>1 238</b>              |

### Geografisk fordeling

Figurene nedenfor viser fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i inkubator- og næringshageprogrammene i 2013-2015. Grunnlagsmaterialet for figurene ligger i tabell 1 og 2 i vedlegg 7. Figuren nedenfor viser fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i inkubatorprogrammet.

*Figur 4.2: Fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i inkubatorprogrammet 2013-2015*

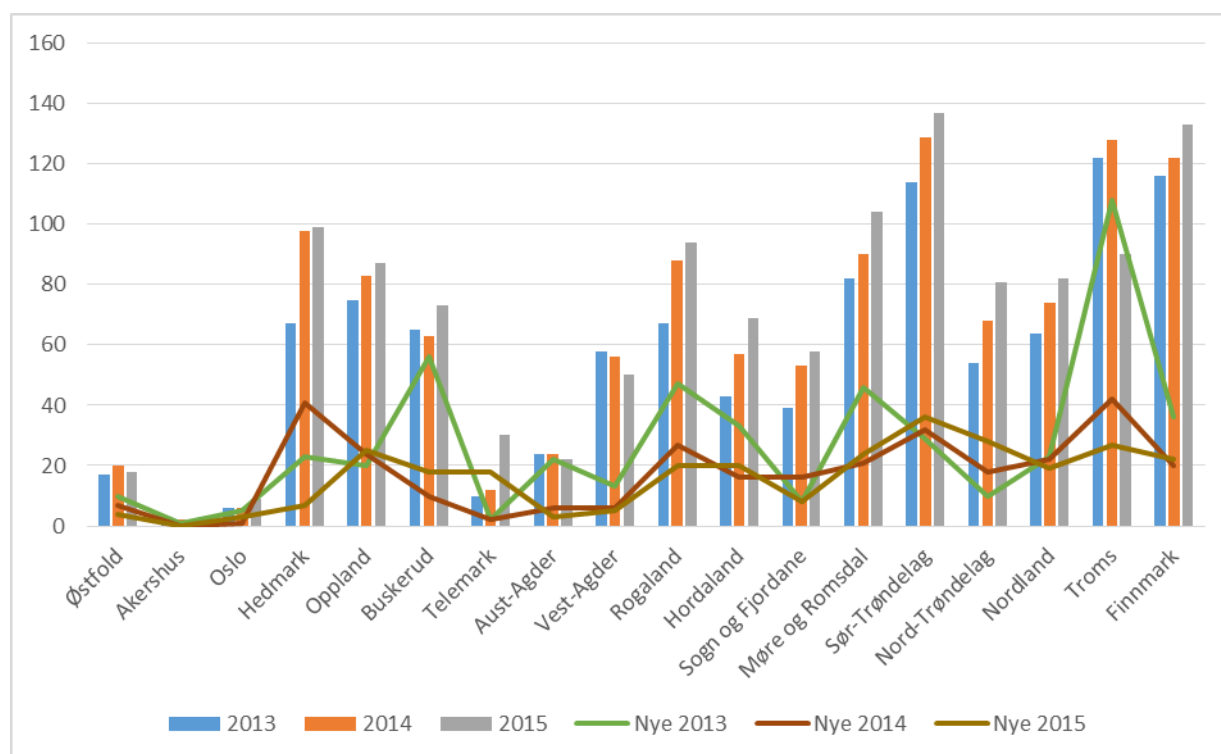


Stolpediagrammene i figuren viser at det er flest målbedrifter i inkubatorprogrammet i Rogaland, Oslo og Møre og Romsdal. Med unntak av Vest-Agder, Aust-Agder, Troms og Østfold har alle fylkene hatt en økning i antall målbedrifter i inkubatorprogrammet fra 2013 til 2015. Den største økningen i absolutte størrelser var i Hordaland og Møre og Romsdal, mens Buskerud, Vestfold og Finnmark hadde den største relative veksten i antall målbedrifter – alle med mer enn en fordobling av antall målbedrifter fra 2013 til 2015.

Linjediagrammene i figuren overfor viser hvor mange målbedrifter som hadde avtalestart i henholdsvis 2013, 2014 og 2015. Jo kortere avstanden er mellom linjediagrammene og toppen på stolpediagrammene, jo høyere andel av målbedriftene hadde avtalestart dette året. I 2013 var det høyest andel målbedrifter med avtalestart i 2013 blant målbedriftene i Vestfold, Finnmark og Akershus, mens Agderfylkene og Sør-Trøndelag hadde lavest andel nye målbedrifter med avtalestart i 2013 blant sine målbedrifter i 2013. I 2014 var det lavest andel målbedrifter med avtalestart i 2014 blant målbedriftene i Rogaland, Aust-Agder og Troms, mens Vestfold, Finnmark og Møre og Romsdal hadde høyest andel målbedrifter med avtalestart i 2014 blant sine målbedrifter i 2014. I 2015 var det høyest andel målbedrifter med avtalestart i 2015 blant målbedriftene i Telemark, Troms og Buskerud, mens Aust-Agder og Østfold ikke hadde noen nye inntak av målbedrifter i 2015. Hvis vi ser på absolutte tall hadde Oslo, Møre og Romsdal samt Rogaland flest målbedrifter med avtalestart i 2013; Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Oslo hadde flest nye målbedrifter med avtalestart i 2014, mens det i 2015 var Oslo, Hordaland og Nordland som hadde flest målbedrifter med avtalestart i 2015.

Figuren nedenfor viser fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i næringshageprogrammet.

**Figur 4.3:** Fylkesvis fordeling av antall nye og totalt antall målbedrifter i næringshageprogrammet 2013-2015



Stolpediagrammene i figuren ovenfor viser at samtlige fylker med unntak av Troms og Agderfylkene har hatt en økning i antall målbedrifter i næringshageprogrammet fra 2013 til 2015. I 2015 var det flest målbedrifter i Sør-Trøndelag, Finnmark, Møre og Romsdal, Hedmark og Rogaland som hadde flest målbedrifter, mens Akershus, Oslo, Østfold og Aust-Agder som hadde færrest. En viktig forklaring til dette er at de fylkene som har flest målbedrifter, har mange kommuner innenfor distriktpolitisk virkeområde (DPV). Den største økningen av målbedrifter i absolutte størrelser fra 2013 til 2015 var i Hedmark, Rogaland, Nord-Trøndelag og Hordaland, mens Telemark, Hordland, Oslo og Nord-Trøndelag hadde den største relative veksten i antall målbedrifter fra 2013 til 2015 – alle med en økning på 50 % eller mer.

Linjediagrammene i figuren overfor viser hvor mange målbedrifter som hadde avtalestart i henholdsvis 2013, 2014 og 2015. Dersom vi ser på absolutte tall hadde Troms og Buskerud flest målbedrifter med avtalestart i 2013. Troms var også det fylket med flest nye målbedrifter i 2014, etterfulgt av Hedmark. I 2015 var det Trøndelagsfylkene som hadde flest nye målbedrifter. I 2013 var det høyest andel nye målbedrifter blant målbedriftene i Aust-Agder og Troms, mens Nord-Trøndelag og Telemark hadde lavest andel målbedrifter med avtalestart i 2013 blant sine målbedrifter i 2013. Hedmark og Østfold hadde høyest andel målbedrifter med avtalestart i 2014 blant sine målbedrifter i 2014, mens det var lavest andel nye målbedrifter i Akershus og Vest-Agder i 2014. I 2015 var det også lavest andel målbedrifter med avtalestart i 2015 blant målbedriftene i Akershus og Vest-Agder, mens Telemark og Nord-Trøndelag hadde høyest andel nye målbedrifter i 2015.

#### 4.5.3 Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger

##### **Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger i inkubatorprogrammet**

Tabellen under viser andel målbedrifter i inkubatorprogrammet i 2013-2015 med kvinne(r) i ledende stilling(er) per 31.12 i 2013, 2014 og 2015.

*Tabell 4.18: Andel målbedrifter i inkubatorprogrammet i 2013 til 2015 med kvinne(r) i ledende stilling(er)*

|                      | 2013       |                     | 2014       |                     | 2015       |                     |
|----------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|
| Avtalestart          | n          | Kvinnelig ledelse   | n          | Kvinnelig ledelse   | n          | Kvinnelig ledelse   |
| Avtalestart før 2013 | 221        | 56 (25,3 %)         | 214        | 42 (19,6 %)         | 123        | 27 (22,0 %)         |
| Avtalestart 2013     | 232        | 46 (19,8 %)         | 226        | 41 (18,1 %)         | 151        | 29 (19,2 %)         |
| Avtalestart 2014     |            |                     | 182        | 42 (23,1 %)         | 175        | 38 (21,7 %)         |
| Avtalestart 2015     |            |                     |            |                     | 169        | 36 (21,3 %)         |
| <b>Totalt</b>        | <b>453</b> | <b>102 (22,5 %)</b> | <b>622</b> | <b>125 (20,1 %)</b> | <b>618</b> | <b>130 (21,0 %)</b> |

I denne rapporten 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 var en liten nedgang fra 2013 til 2014, mens det var en liten økning fra 2014 til 2015. Dette innebærer at i fire av fem målbedrifter i inkubatorprogrammet er de tre ledende stillingene besatt av menn. Av målbedriftene med kvinnelig ledelse i 2013, 2014 og 2015 var det henholdsvis 78,4 %, 79,2 % og 74,6 % som hadde kvinner i to eller tre ledende stillinger. For samtlige år gjelder at det var flest kvinnelige ledere i stillingen som gründer, etterfulgt av daglig leder.

#### **Andel målbedrifter med kvinner i ledende stillinger i næringshageprogrammet**

Tabellen nedenfor viser andel målbedrifter i næringshageprogrammet i 2013-2015 med kvinne(r) i ledende stilling(er) per 31.12 i 2013, 2014 og 2015.

*Tabell 4.19: Andel målbedrifter i næringshageprogrammet i 2013 til 2015 med kvinne(r) i ledende stilling(er)*

|                      | 2013         |                     | 2014         |                     | 2015         |                     |
|----------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|
| Avtalestart          | n            | Kvinnelig ledelse   | n            | Kvinnelig ledelse   | n            | Kvinnelig ledelse   |
| Avtalestart før 2013 | 533          | 128 (24,0 %)        | 444          | 124 (27,9 %)        | 368          | 101 (27,4 %)        |
| Avtalestart 2013     | 492          | 161 (32,7 %)        | 418          | 139 (33,3 %)        | 309          | 107 (34,6 %)        |
| Avtalestart 2014     |              |                     | 311          | 112 (36,0 %)        | 274          | 98 (35,8 %)         |
| Avtalestart 2015     |              |                     |              |                     | 287          | 97 (33,8 %)         |
| <b>Totalt</b>        | <b>1 025</b> | <b>289 (28,2 %)</b> | <b>1 173</b> | <b>375 (32,0 %)</b> | <b>1 238</b> | <b>403 (32,6 %)</b> |

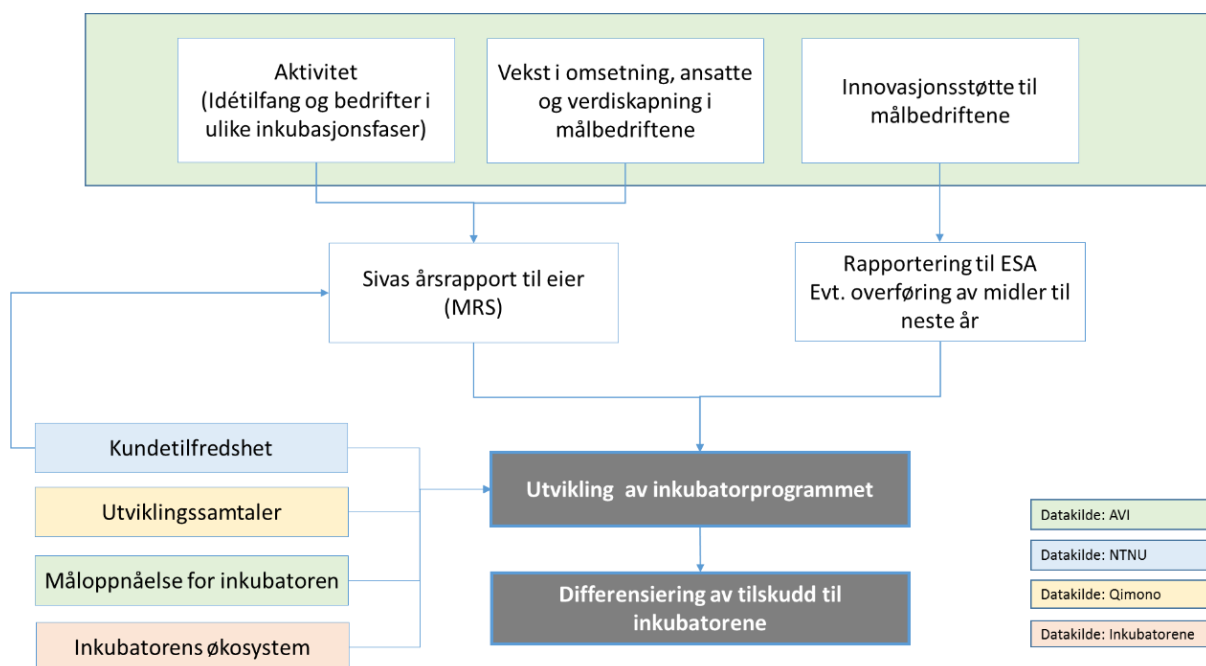
Også for næringshagene defineres kvinnelig ledelse som kvinnelig daglig leder og/eller styreleder og/eller gründer. Tabellen viser at andelen målbedrifter med kvinnelig ledelse har vært relativt stabil i de tre årene. Om lag tre av ti målbedrifter har kvinnelig ledelse i de ulike årene. Det var en økning på 3,8 prosentpoeng fra 2013 til 2014, mens det var en liten økning fra 2014 til 2015. Dette innebærer at i syv av ti målbedrifter i næringshageprogrammet 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. Andelen målbedrifter med kvinnelig ledelse er om lag 10 prosentpoeng høyere for målbedriftene i næringshageprogrammet sammenlignet med målbedriftene i inkubatorprogrammet.

#### **4.5.4 Analyse av inkubatorene – differensiering av tilskudd**

Siva samler inn ulike data om og fra de enkelte inkubatorene og næringshagene. Et viktig mål for Siva er å få sammenstilt disse dataene på en bedre måte slik at mer helhetlige analyser kan gjennomføres. Formålet med er å utvikle programvirksomheten, bidra til økt verdiskaping i målbedriftene, samt få en bedre forståelse av den effekten Sivas innovasjonsvirksomhet har for nyskaping og verdiskaping i Norge.

Modellen nedenfor viser hvilke data som innhentes, hvor dataene hentes fra og hva dataene brukes til.

**Figur 4.4:** Innhenting og bruk av data for å analysere inkubatorene



En viktig informasjonskilde er AVI, hvor data om aktiviteten i den enkelte inkubator, og hvilken verdiskaping inkubatoren er med på å utløse gjennom målbedriftene sine, hentes ut. Videre gir AVI informasjon om hvordan inkubatorene benytter innovasjonstilskuddet (artikkel 28) de mottar fra Siva (og eventuelt fylkeskommunen). Inkubatorlederne må hvert år legge inn måltall for egen aktivitet i en handlingsplan i AVI, og disse måltallene evalueres opp mot oppnådde resultater ved årets slutt.

Siva bruker et verktøy (Qimono) utviklingssamtaler med inkubatorene gjennomføres. Qimono er et verktøy for strukturerte dybdesamtaler hvor alle sider ved inkubatorens drift gjennomgås og måler den etter en definert beste praksis. Siva vurderer hvordan inkubatoren bidrar til å nå hovedmålet med programmet, hvordan den er organisert internt og hvordan inkubatoren jobber med kundene (inkubatorbedriftene). Totalt bygger Qimono på i overkant av 100 spørsmål som hver får en score mellom 0-10. Resultatet av utviklingssamtalen er en feedback-rapport som viser hvilke områder den enkelte inkubator bør ha større fokus på og videreutvikle.

Som nevnt i 4.3.3 gjennomfører NTNU årlige kundetilfredshetsundersøkelser som ser på hvor tilfredse inkubatorbedriftene er med sine inkubatorer, samt hvor tilfredse inkubatorlederne (og lederne i forsknings- og kunnskapsparker) er med Siva. Disse undersøkelsene gir Siva viktige tilbakemeldinger som benyttes i utviklingen av programmet og den enkelte inkubator.

Både praktisk erfaring og internasjonal forskning trekker frem inkubatorens økosystem, og det at inkubatoren er i stand til å nyttiggjøre seg av dette, som kjennetegn for vellykkede inkubatorer. Siva definerer inkubatorens økosystem som inkubatorens nettverk av aktører og ressurser som bidrar til inkubatorbedriftenes utvikling og verdiskaping. I forbindelse med innføring av differensiering av tilskudd til inkubatorene ble alle Sivas inkubatorer bedt om å kartlegge hvilke aktører som inngår i eget økosystem, hvilke resultater som skapes for inkubatorbedriftene gjennom økosystemet, og hvilket potensial for utvikling av inkubatorbedriftene aktørene i økosystemet representerer. Totalt oppga inkubatorene at det inngår 1 528 aktører i deres økosystemer.<sup>13</sup> Dette tilsier at hver inkubator i gjennomsnitt har 44 aktører i eget økosystem som aktivt bidrar inn mot inkubatorbedriftene.

#### Differensiering av innovasjonstilskudd til inkubatorene

Målet med differensieringen av tilskudd var å utvikle et mer effektivt program som gir økte resultater i form av økt verdiskaping i inkubatorbedriftene og i eksisterende næringsliv. Differensieringen har to formål:

<sup>13</sup> Enkelte av aktørene inngår i flere av inkubatorenes økosystem.

1. Forsterke de inkubatormiljøene med størst uutnyttet potensiale. Disse miljøene må ha sannsynliggjort gjennom tidligere resultater, mål og ambisjoner at de vil evne å utnytte dette potensialet.
2. Nedjustere tilskuddet til de av inkubatorene som leverer dårligere enn forventet sett i forhold til resultater og potensial over tid. Her må det gjøres vurderinger om hvor mye tilskuddet kan reduseres før det blir hensiktsmessig å heller ta inkubatoren ut av program.

Ulike inkubatorer har ulike resultat, forutsetninger, ambisjoner og potensial som vil påvirke tilskuddsnivået. Det er derfor benyttet et sett av indikatorer for å fange opp de ulike dimensjonene som inngår i differensieringsgrunnlaget. Tabellen nedenfor oppsummerer de ulike kriteriene for differensiering.

*Tabell 4.20: Kriterier som inngår i grunnlaget for differensiering av innovasjonstilskudd til inkubatorene*

| Kriterier                                                | Operasjonalisering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Måloppnåelse, jf. handlingsplan                          | Vektet score på måloppnåelse (aktivitetsmål opp mot oppnådde resultat, vektet)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aktivitet i inkubatoren                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antall bedrifter i inkubasjon<sup>14</sup></li> <li>2. Antall bedrifter i inkubasjon per 2 000 innbygger 16-66 år i kommunen(e)<sup>15</sup></li> <li>3. Antall bedrifter i inkubasjon per 1 000 bedrifter i kommunen(e)</li> <li>4. Antall bedrifter i inkubasjon per 100 nyetablerte bedrift i kommunen(e)</li> </ol> <p>Data hentes inn for siste rapporteringsår og endringer fra tidligere rapporteringsår</p>     |
| Kundetilfredshet<br>(Tas inn fra og med 2017-tilskuddet) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Målbedriftenes vurdering av addisjonalitet (hva hadde skjedd med bedriftsetableringen dersom den ikke hadde vært i inkubatoren).</li> <li>2. Målbedriftenes vurdering av hvor tilfredse de er med de ulike ressursene de får tilgang på gjennom inkubatoren.</li> </ol> <p>Disse dataene hentes fra de årlige kundetilfredshetsundersøkelsene, og vi ser på siste rapporteringsår og utvikling av kundetilfredshet.</p> |
| Inkubatorens økosystem                                   | Inkubatorens nettverk av aktører og ressurser som bidrar til inkubatorbedriftenes utvikling og verdiskapning. Vi har delt inn i 7 aktørgrupper (FoU, kapital, næringsliv, klynger, andre innovasjonsselskap, fysisk innovasjonsinfrastruktur og andre). Vi ser på dagens og fremtidig økosystem, samt inkubatorenes egen vurdering av potensialet i dagens økosystem.                                                                                             |
| Qimono                                                   | Totalscore (og score på de ni underkategoriene) i Qimono. Sist tilgjengelige data, samt utvikling av Qimono                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Eierskapsvurderinger                                     | Eierskap sine strategiske vurderinger av inkubatorene: 1) Strategisk viktige selskaper, 2) Nyetablerte selskap og selskaper i omstillingsprosess, 3) velfungerende «rene» programselskap, 4) «hybride» selskaper, inkubatorer/næringshager som vi ikke har programaktivitet i.                                                                                                                                                                                    |
| Økonomisk drift                                          | Som en «kontrollvariabel» har vi med økonomisk drift av innovasjonsselskapet/inkubatoren. 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 Qimono), tar modellen også høyde for øvrige skjønnsmessige vurderinger som ikke nødvendigvis kan knyttes til indikatorene i tabellen overfor. Dette gjelder særlig når potensialet til de enkelte inkubatorene vurderes.

I 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. Gjennom innføringen av differensieringsmodellen er inkubatorene innplassert i fire «tilskuddsgrupper», dvs. at alle inkubatorene i samme gruppe får samme tilskuddsbeløp (hhv. 1,5 mill. kroner, 2 mill. kroner, 3 mill. kroner og 5 mill. kroner). Minimumsnivået på tilskudd til inkubatorene i programmet er med andre ord økt til 1,5 mill. kroner. Dette er i tråd med Sivas uttalte strategi om større og mer kraftfulle innovasjonsselskap. Øverste nivå (5 mill. kroner) vil være forbeholdt de inkubatorer som utvikler en såkalt akseleratorfunksjon.

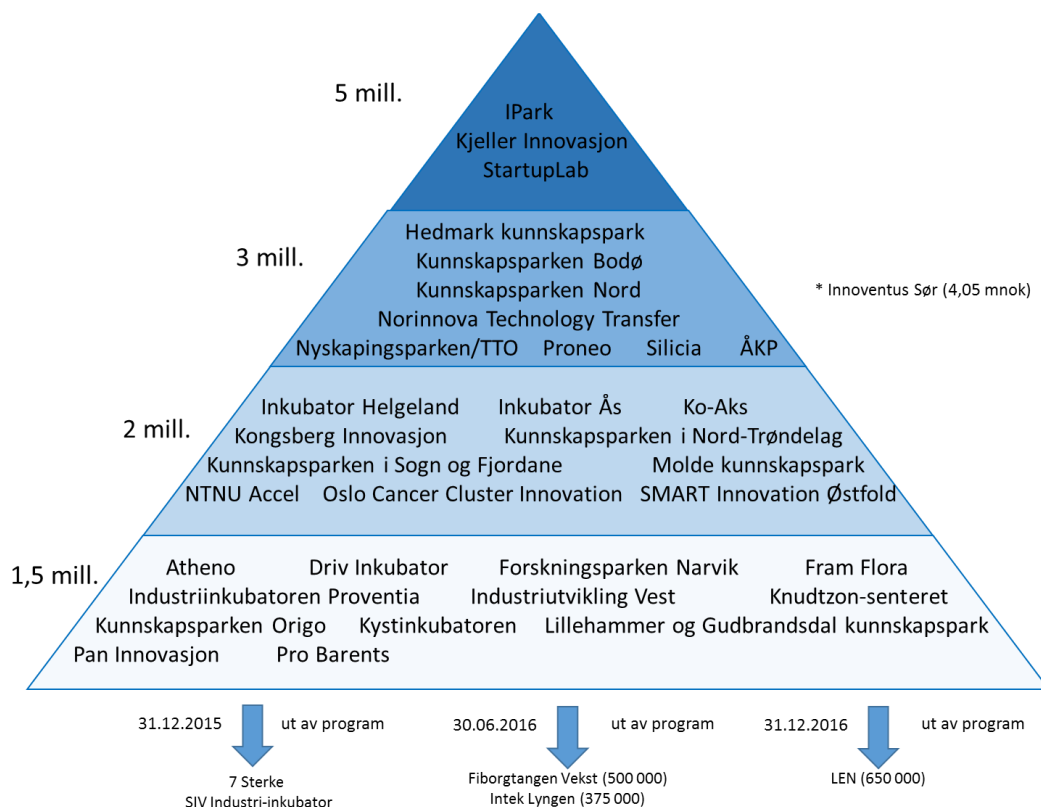
<sup>14</sup> Inkubasjon = bedrifter i preinkubasjon, inkubatorbedrifter og forretningsmessige innovasjoner.

<sup>15</sup> Vi tar utgangspunkt i den kommunen / de kommunene inkubatoren er fysisk lokalisert.

Inkubatorene ble innplassert i modellen etter en totalvurdering av kriteriene i tabell 4.20. Modellen vil, etter vår vurdering, bidra til større effektivitet når inkubatorer 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.

Resultatet av differensieringen av tilskudd til inkubatorene fra og med 2016 vises i figuren under.

**Figur 4.5:** Resultatet av differensieringen av tilskudd til inkubatorene for 2016



I 2016 er det totalt 12 inkubatorer som får 1,5 mill. kroner i innovasjonstilskudd. 10 inkubatorer tildeles 2 mill. kroner, mens 8 inkubatorer får 3 mill. kroner i tilskudd. Tre inkubatorer mottar 5 mill. kroner i innovasjonstilskudd.<sup>16</sup> Ved årsskiftet 2015/2016 gikk 7 Sterke og SIV Industri-inkubator ut av programmet, og 30. juni vil Fiborgtangen Vekst og Intek Lyngen gå ut av programmet. LEN vil gå ut av programmet 31.12.16.

#### 4.5.5 Kvalitativ vurdering av Sivas utviklings- og nettverksvirksomhet

Dette avsnittet omhandler en kvalitativ vurdering av aktivitetene i henholdsvis inkubatorprogrammet og næringshageprogrammet.

##### INKUBATORPROGRAMMET

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». Dette er et viktig bidrag til Sivas overordnende mål, og et sentralt element i Sivas mål om å utvikle bedrifter og nærings- og kunnskapsmiljøer, jf. Sivas formål.

Sivas programaktivitet kan oppsummeres i begrepene kompetanse, tilskudd og nettverk. Tilskuddene til den enkelte inkubator er viktig, men likevel bare en del av det som utgjør samlet programinnsats. Det er i det siste året gjennomført mange aktiviteter knyttet til de tre begrepene, herunder også et betydelig utviklingsarbeid. Blant annet er det gjennomført et analysearbeid av inkubatorene som ligger til grunn i innført differensiering av

<sup>16</sup> Innoverus Sør fikk i 2015 lovnad fra Siva om 4,05 millioner i innovasjonstilskudd. Dette skyldes at Innoverus Sør består av tre tidligere inkubatorer; Coventure, Innoverus og Node.

tilskudd til inkubatorene, jf. 4.5.4. Videre er gjennomført foresightarbeid og vedtatt ekstrasatsing på inkubasjon for utvikling av et fremtidsrettet programtilbud og økte resultater i programmet.

**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 for kommersialisering av nye bedrifter og utvikling av eksisterende næringsliv. Det ble igangsatt flere større utviklingsprosjekter i 2015, i samarbeid med inkubatorene. Målet med disse prosjektene er å utvikle sterke og bærekraftige selskaper.

- **Akselerator.** Utvikling av akselerasjon i norsk målestokk innenfor inkubatorprogrammet. Det ble i 2015 igangsatt tre pilotprosjekter som skal danne grunnlaget for et fremtidig tydeligere fokus på en akseleratorfunksjon. Dette inngår også i ekstrasatsingen.
- **Foresightprosess.** Siva gjennomførte høsten 2015 et foresightarbeid for å sikre utvikling i programmet som svarer på de utfordringer norsk næringsliv står overfor, er mest mulig relevant for brukerne og som best mulig bidrar til målet om etablering og utvikling av nye vekstbedrifter i Norge. Foresightprosessen involverte 52 personer og 35 innovasjonsselskaper. En arbeidsgruppe med deltagere fra programmets inkubatorer og noen private innovasjonsaktører har bidratt med innspill gjennom fire workshoper. I tillegg ble hele inkubatornettverket invitert til å delta på en workshop.
- **Fagsamlinger.** Samlinger for inkubatorene med ulike temaer som skal være med å styrke selskapenes programaktivitet. I 2015 ble det gjennomført en heldagssamling med tema Lean Start-up.
- **Utviklingssamtaler.** Siva vurderer hvordan inkubatoren bidrar til å nå programmets hovedmål, hvordan den er organisert internt og hvordan inkubatoren arbeider med kundene (inkubatorbedriftene). Siva får tilbakemeldinger fra miljøene på at dette har bidratt til å løfte selskapene og sette fokus på viktige forbedringsområder gjennom tilgang på beste praksis om inkubasjon.
- **Inkubasjonsledelse, kull 5.** Kurs på mastergradsnivå utviklet i samarbeid mellom Siva og NTNU. Til sammen 125 inkubatorledere og -medarbeidere har gjennomført kurset.
- **Samlinger for nye inkubatorledere.** En samling hvor målet er at nye ledere i inkubatorene skal få kunnskap om Siva, tilgjengelig nettverk og de prosesser, retningslinjer og verktøy som er tilgjengelig.
- **Sivapartner-samlinger.** Nettverkssamlinger for alle ledere i innovasjonsselskapene tilknyttet Sivas programaktivitet. Samlingen i 2015 var i Ålesund med tema Fra særstilling til omstilling, hvilke muligheter gir dette Sivapartnerne og Siva?
- **Verktøy.** Det arbeides fortløpende med å utvikle og videreutvikle AVI og Qimono bidra til profesjonalisering av selskapene og innovasjonsinfrastrukturen. Mer om AVI i kapittel 4.5.8. Det arbeides med å utvikle verktøy for oppfølging av oppstartsbedrifter i tidlig fase, «Lean Startup». I tillegg spres verktøy og metoder som utvikles av inkubatorene selv.

**Tilskudd** til innovasjonsselskapenes rådgivings- og utviklingsarbeid:

- Siva bidrar årlig med tilskudd til innovasjonsselskapene som er en del av inkubatorprogrammet. Dette er tilskudd som innovasjonsselskapene skal tilføre sine inkubatorbedrifter gjennom å tilby og tilføre profesjonell forretningsutviklings- og bransjekompetanse. En viktig del av arbeidet til inkubatorene er å utvikle sterke team, koble 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 privat aktører. Siva gjennomførte i 2015 omfattende analyser av de enkelte inkubatorene og deres resultater og potensiale for videre styrking. Dette har resultert i en modell for differensiering av tilskudd. Modellen ble implementert i starten av 2016 og innebærer fire ulike tilskuddsnivå. Mer om dette i kapittel 4.5.4.
- **Ekstrasatsingen.** Siva har over en treårsperiode satt av til sammen 30 mill. kroner til en ekstrasatsing på inkubasjon. Satsingen legger til rette for at miljøer i fellesskap utvikler ny beste praksis som spres i nettverket. Spesielt tre områder vektlegges her: «Utvikling av sterke akseleratorer», «Knoppskyting fra eksisterende næringsliv» og «Attraktive inkubatorer – økt idétilfang». Satsingen fortsetter ut 2017.

**Nettverk.** Siva utvikler og gjør tilgjengelig gode og relevante regionale, nasjonale og internasjonale nettverk for inkubatorene.

Både Sivapartner-samlinger, fagsamlinger, samlinger/møter gjennom nevnte foresightarbeid og ekstrasatsingen har vært viktige nettverksarenaer gjennom året. Betydningen av disse samlingene er store da det er disse arenaene som ofte utgjør kollegasamlinger for inkubatorledere. Stabene i organisasjonene er gjerne små, og kollegastøtte og diskusjoner ledere imellom er viktig for utvikling av det enkelte innovasjonsselskap og nettverket som helhet. Både regionale, nasjonale og internasjonale nettverksarenaer er viktig, og Siva legger til rette på flere nivåer. Siva inviterer årlig til deltakelse på den internasjonale inkubatorkonferansen INBIA (International Business Innovation Association). I foresightarbeidet var SISP, den svenske inkubatororganisasjonen, koblet på som en ressurs og foredragsholder.

### **Forprosjekt Oslomedtech**

I desember 2015 ble det satt i gang et forprosjekt sammen med Oslo Medtech og Inven2, med mål om å utrede potensial for en ny inkubator innen helse. Det forventes at sluttrapport foreligger medio 2016.

### **NÆRINGSHAGEPROGRAMMET**

Hovedmålsettingen til næringshageprogrammet er å bidra til økt verdiskaping gjennom å bidra til å utvikling av attraktive bedrifter og arbeidsplasser i hele landet. Under følger en beskrivelse og vurdering av arbeidet med utvikling av programmet i 2015.

Sivas programaktivitet kan oppsummeres i begrepene kompetanse, kapital og nettverk. Tilskuddene til den enkelte næringshage er viktig, men likevel bare en del av det som utgjør samlet programinnsats. Det er i det siste året gjennomført mange aktiviteter knyttet til de tre begrepene, herunder også mange prosjekter som ledd i videreutvikling av programmet. Blant annet ble det startet opp en ekstrasatsing innenfor programmet som har 3-års varighet, flere regionale samarbeidsprosjekt for å bidra til sterkere kompetansemiljø i regionene og flere pilotprosjekter som skal utvikle verktøykassen for næringshagene.

**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 for økt utvikling og vekst primært hos eksisterende næringsliv og understøtte til nyetableringer. Det ble satt i gang flere utviklingsprosjekter i 2015, i samarbeid med næringshagene.

- Utviklingssamtaler – verktøy for kvalitativ evaluering og spredning av beste praksis. Dette er strukturerte dybdesamtaler hvor man går gjennom og måler næringshagene etter en intervjuomal som er knyttet opp mot programaktivitet og selskapets totale aktivitet. Siva vurderer hvordan næringshagen bidrar til å nå programmets hovedmål, hvordan den er organisert internt og hvordan næringshagen arbeider med kundene (målbedriftene). Resultatet av utviklingssamtalen er en feedback-rapport som viser hvilke områder den enkelte bør ha større fokus på og videreutvikle. Siva har fått gode tilbakemeldinger fra miljøene på at dette har bidratt til å sette fokus på viktige forbedringsområder gjennom tilgang på beste praksis om næringshageprogramaktiviteten.
- Samlinger for nye næringshageledere. En samling hvor målet er at nye ledere i næringshagenettverket skal få kunnskap om Siva, nettverket og de prosesser, retningslinjer og verktøy som er tilgjengelig.
- Sivapartner-samlinger. Nettverkssamlinger for alle ledere i innovasjonsselskapene knyttet til Sivas programaktivitet. Samlingen i 2015 var i Ålesund med tema Fra særstilling til omstilling, hvilke muligheter gir dette Sivapartnerne og Siva?
- Fortløpende oppfølging og dialog med næringshager der det ansettes ny daglig leder gjennom en «opplæringsdag» i næringshagen. På den måten får nyansatte ledere raskere innsikt i programmets innretning, krav og mål.
- Næringsutvikling, Innovasjon og Kompetanseutvikling kull 2. Målrettet kurs rettet mot ressurspersoner som jobber med næringshageprogramaktivitet, i samarbeid mellom Siva og BI. Kurset var utarbeidet for oppstart høsten 2015, men på grunn av ønske fra potensielle deltakere ble kursstart flyttet til februar 2016.
- Verktøy. Det arbeides fortløpende med utvikling og videreutvikling av verktøyene AVI og Utviklingssamtalene for økt profesjonalisering av selskapene og innovasjonsinfrastrukturen. Mer om AVI i kapittel 4.5.8.

**Tilskudd** til næringshagenes rådgivings- og utviklingsarbeid:

- **Innovasjonstilskuddet** til næringshagene skal dekke en utviklingsressurs i form av daglig ledere. Næringshagen skal initiere og legge til rette for nyskappingsaktiviteter, kompetanse utvikling og nettverk som er relevante for bedriftene i næringshagemiljøet. Basisfinansieringen innen Næringshageprogrammet utgjør en tredeling, med 50% tilskudd fra Siva, 25 % fra fylkeskommunene og minimum 25 % fra målbedrifter. Kriterier for differensiering av programmidlene innenfor Næringshageprogrammet vil bli implementert i løpet av 2016, der formålet er å få en sterkere og mer effektiv måloppnåelsen innenfor programmet.
- **Ekstrasatsing næringshager.** Siva utlyste en ekstrasatsing på næringshager i mai 2015 for å styrke måloppnåelsen i programmet. Midlene skal benyttes til utvikling, beskrivelse og uttesting av nye metoder og beste praksis samt test av nye metoder for å oppnå økt produksjon innenfor programmet. Det er satt av 30 mill. kroner til denne satsingen over en treårsperiode. Se under.

5 miljø med til sammen 13 deltakende næringshagemiljøer ble valgt ut:

- Haldi 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)
- Suldal Vekst, Ryfylke NH, Rogaland Ressurssenter og Medvind NH (Rogaland): Metode og verktøy for bedriftsutvikling

I løpet av høsten har prosjektene i samarbeid med Siva, spisset og konkretisert sine målsettinger. Ingen av prosjektene kom i gang i løpet av 2015 slik at den formelle prosjektperioden vil bli ut 2018. Sivas oppfølging av prosjektene vil skje gjennom tett kontakt med prosjektlederne samt deltakelse som observatør i prosjektenes styringsgrupper ved behov.

- **Differensiering av tilskudd.** Arbeidet med retningslinjer for differensiering av tilskudd innenfor næringshageprogrammet er startet opp, og man vil ta utgangspunkt i gjennomført arbeid innenfor inkubatorprogrammet. Det er planlagt at retningslinjene vil ligge til grunn for utbetaling av programmidler fra 2. halvår 2016.

**Nettverk.** Nettverkssamlingene har gjennomgående svært god representasjon fra næringshagene, og blir godt benyttet som koblings- og nettverksarena for miljøene. Verdien av å delta i disse nettverkssamlinger oppleves som betydelig, og deltakelse har stor prioritet hos næringshageledere.

#### **Etablering av nye næringshager – forprosjekter**

Det er i 2015 gjennomført forprosjekter på etablering av nye næringshager i Hardanger og Finnmark. Begge initiativene videreføres som pilotprosjekter for verifisering av forprosjektfasen. Næringshagen i Hardanger AS er lokalisert i Øystese og dekker kommunene i Hardanger. Sapmi Næringshage AS (tidl. Indre Finnmark Utviklingsselskap AS) har tilhold i Tana, med geografiske virkeområde i kommunene Karasjok, Porsanger, Tana og Nesseby. Begge initiativene er etablert etter nært samarbeid med respektive fylkeskommuner, som også deltar i finansieringen av programaktivitetene.

#### **Samfunnshotell**

Prosjekt Samfunnshotell ble avsluttet i 2015 med oversendelse av rapport og anbefalinger til KMD i august. Ut fra en totalvurdering, fant man at de aktivitetene som var tenkt lagt inn i framtidige samfunnshotell, allerede ble ivarettatt av eksisterende virkemidler. Med bakgrunn i dette så man ikke behov for å etablere noe nytt virkemiddel til dette formålet, men at resultater og erfaringer fra prosjektet ble gjort tilgjengelig av Siva.

#### **4.5.6 Relevante forskningsresultater for Sivas inkubatorer og næringshager**

I 2015 har det ikke på oppdrag av Siva kommet publikasjoner basert på forskning som kun omhandler Sivas inkubatorer og næringshager. Vi har imidlertid et langvarig forskningsprosjekt med Handelshøgskolen i Bodø/ Nordlandsforskning uten at det har resultert i noen publikasjoner i 2015. I 2016 forventes en publikasjon om inkubatorenes og/eller næringshagenes addisjonalitet for målbedriftene, og de skal også begynne å gå i dybden

på inkubatorenes økosystem. Siva vil i tillegg i 2016 inngå et forskningssamarbeid med NTNU som vil ha fokus på Sivas programvirksomheten.

Både inkubator- og næringshageprogrammet er nå halvveis i gjeldende programperiode, og i den forbindelse skal det gjennomføres en midtveiseevaluering av inkubator- og næringshageprogrammene i 2016. Arbeidet med utarbeidelse av konkurransegrunnlaget startet senhøsten 2015, og planlegges utlagt på Doffin i begynnelsen av mai 2016. Resultatene forventes å foreligge i første kvartal 2017. Evalueringen vil bestå av to hoveddeler;

- 1) Evaluering av programmene opp mot programmenes målsettinger  
Denne hoveddelen vil inkludere en evaluering av resultater og effekter av programmene opp mot programmenes målsettinger, samt en evaluering av organisering og drift av programmene. Denne delen av oppdraget har fire ulike nivåer som skal evalueres: Bedriftsnivå, operatørnivå (næringshage/inkubator), Siva og programeier (kun for næringshagene).
- 2) På bakgrunn av de funnene og vurderingene/analysene som gjøres under del 1), skal denne hoveddelen av oppdraget gi anbefalinger om hvordan inkubator- og næringshageprogrammene bør utvikles videre. Herunder en vurdering av hvorvidt oppsatte mål og delmål i programbeskrivelsene er relevante, eller om det bør utformes andre mål for resten av programperioden. Videre skal det foretas en vurdering av likheter/ulikheter mellom de to programmene, og fremmes forslag til en videre organisering av programmene. I tillegg skal det vurderes om inkubator- og næringshageprogrammene bidrar til oppnåelse av Sivas overordnede målsettinger.

#### 4.5.7 Vurdering av indikatorene for innovasjonsvirksomheten

Dette er tredje året Siva rapporterer etter indikatorene som inngår i MRS. Vi oppfatter indikatorene som relevante for å få fram aktivitetsnivå og resultatene av vår programaktivitet. Nytt i årets rapport er at vi rapporterer programaktiviteten og effektene av denne basert på årskull av bedrifter. Dette er i tråd med MRS, og vil etter hvert gi mulighet for kohortstudier av målbedriftene i Sivas program på samme måte som f.eks. Forny-programmet.

#### 4.5.8 Videreutvikling av analysearbeid relatert til Sivas programaktivitet

Siva vil fortsatt videreutvikle eget analysearbeid. 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 til inkubatorene. Vi er nå i gang med tilsvarende analyser av næringshagene som skal danne grunnlag for differensiering av innenfor næringshageprogrammet. Dette analysearbeidet muliggjør 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.

Et av Sivas viktigste verktøy for analyse er arbeids- og rapporteringsverktøyet AVI som alle inkubator- og næringshageledere bruker for å legge inn data om sine målbedrifter. Dette systemet ble implementert i 2013, og har i løpet av 2015 vært gjennom et betydelig kvalitetssikringsarbeid, de viktigste punktene har vært:

- Alle næringshage- og inkubatorlederne har gått gjennom egen rapportering 2013-sommer 2015, og kontrollert nøkkelinformasjon. Disse endringene har blitt implementert i AVI-databasen.
- Det er ikke lenger logiske feil i AVI.
- AVI har blitt koblet opp mot Brønnøysundregistrene gjennom Biznode, slik at den relevante informasjonen fra foretaks- og regnskapsregistrene importeres i sanntid når næringshage- og inkubatorlederne legger inn organisasjonsnummeret til en ny bedrift.
- Vi har predefinert excel-rapporter i AVI som enkelt kan lastes ned (lanseres i mai 2016).
- Vi har laget nytt dashbord – økt brukervennligheten (lanseres i mai 2016).
- Har lagt inn rapporteringsfrist også 30.06.16 for å sikre mer kontinuerlig bruk av AVI, og for å kunne gjøre bedre prognoser i Sivas halvårsrapport.

Dialogen vi har hatt med miljøene gjennom kvalitetssikringen har økt kompetansen og forståelsen hos miljøene betraktelig. Vi ser imidlertid fra kundetilfredshetsundersøkelsen at miljøene fremdeles ikke er tilfredse med AVI,

og håper dette vil bedres når vi lanserer nytt dashbord og predefinerte excel-rapporter. Dette er noe som miljøene selv har etterlyst.

Det neste store utviklingsarbeidet med databasen blir å implementere historiske tall (perioden 2001-2012). 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 blant annet hvilken verdiskaping bedriftene som har vært i en inkubator/næringshage har over tid. En slik tidsserie vil også muliggjøre analyser av Sivas virkemidler sett opp mot flere av Innovasjon Norges og Norges forskningsråds virkemidler. Siva, Norges forskningsråd og Innovasjon Norge har et felles ønske om å få laget en database som gjør det mulig å skape et felles kunnskapsgrunnlag og gjøre analyser av bedrifters bruk av virkemidler fra disse tre organisasjonene.

Siva samler inn ulike data om og fra de enkelte innovasjons- og eiendomsselskapene. Et viktig mål for analysevirksomheten i Siva er å få sammenstilt disse dataene på en bedre måte, slik at vi kan gjennomføre mer helhetlige analyser. Formålet med dette er å utvikle eiendom- og programaktiviteten vår, og å få en bedre forståelse av den totale effekten Sivas eiendoms- og innovasjonsvirksomhet har for nyskaping og verdiskaping i Norge.

#### 4.6 Analyse og vurderinger relatert til eierskap i innovasjonsselskap

Eierskap i innovasjonsselskaper er et av Sivas tre definerte verktøy for å legge til rette 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 og strukturering av offentlige og private ordninger og virkemidler rettet mot næringsutvikling. Innovasjonsselskaper spredt over hele Norge utgjør en infrastruktur som muliggjør relevante samlokaliseringsmiljø, klyngefasilitering og utvikling, og oppbygging av langsiktig kompetanse innen næringsutvikling. Siva bidrar med investeringer, aktivt eierskap, nettverksbygging og styrerepresentasjon.

Selskapene er organisert som aksjeselskaper med ulik aksjonærstruktur, hvor det ofte eksisterer en kombinasjon av offentlig og privat eierskap. Dagens portefølje av innovasjonsselskaper er svært diversifisert og består i dag av næringshageselskaper, investeringsselskaper, forskningsparker, kunnskapsparker og andre typer innovasjonsselskaper. Porteføljen er utviklet over en lang periode hvor nye investeringer og utvikling har skjedd i tråd med definerte behov hos private næringslivsaktører, FoU-institusjoner, og regionale aktører i det distriktspolitiske virkemiddelområdet. Sivas investeringer har i tråd med Sivas strategi vært utløsende for en vesentlig størrelse privat kapital og engasjement i strukturen. Diversifiseringen gir også klare utfordringer som vil adresseres i delkapittel 4.6.1. og 4.6.4. Sivas eierskap i innovasjonsselskap har de siste årene fått en større rolle innenfor Sivas kjernevirksomhetsområde. Potensialet i strukturen er, etter vår vurdering, ikke tatt ut, og en mer helhetlig strukturering av selskapene og en tydeligere strategi knyttet til dem vil i større grad muliggjøre dette. En nærmere begrunnelse for antakelsen presenteres i 4.7.4. Siva startet arbeidet mot en mer helhetlig strukturering i 2014. Eksempelvis pågår et omfattende arbeid med å selge Sivas aksjer i alle investeringsselskaper. Salg forventes over tid å generere avkasting for Siva som kan investeres i nye eller eksisterende innovasjonsselskaper. Fremtidige ambisjoner og målsettinger adresseres videre i delkapittel 4.6.4.

##### 4.6.1 Status Sivas eierskap i innovasjonsselskap

Siva hadde i løpet av 2015 eierskap i 105 innovasjonsselskaper fordelt over hele Norge. Av disse var 42 selskaper næringshager, 9 var investeringsselskaper, mens øvrige 54 selskaper var innovasjonsselskaper av ulik karakter (forskningsparker, kunnskapsparker, inkubatorer, utviklingsselskaper og «co-working»-selskaper). Sivas eierskap varierer fra 3,2 % til 50 %, men i 61 av de 105 selskapene hadde Siva et eierandel på over 20 %. Eierskapets størrelse er betinget av historisk utvikling og medeierskapet i hvert enkelt selskap. Det finnes i dag få overordnede føringer på eierskapenes størrelse, men betinges i hvert enkelt investeringstilfelle av øvrig deltakelse/engasjement, selskapets karakter og virksomhet, og investeringsvilje/-mulighet hos Siva. Siva etterstreber å være en utløsende aktør, og dette mandatet innebærer fleksibilitet og tilpasninger i hvert enkelt selskap. I selskaper som opererer Sivas næringshageprogram stilles det krav til minimum 50 % privat eierskap. For full oversikt over Sivas eierskap i innovasjonsselskap, vises det til note 7B og 7C i Årsregnskapet 2015.

Med unntak av de 9 investeringsselskapene i porteføljen er selskapene fundert på avtalefestet ikke-kommersiell virksomhet, og svært få av selskapene 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. Selskapskapitalen skal ikke finansiere aktivitet i selskapene. Det er vedtektsfestet i de fleste selskaper at eiere ikke mottar utbytte, men at generert overskudd føres mot egenkapitalen, og benyttes til videre utvikling av selskapet. Private investorer kan på denne måte kun forvente indirekte avkastning på investeringer gjort i innovasjonsselskaper. En generell begrenset evne og vilje til å investere i innovasjonsinfrastruktur blant private aktører bekrefter markedssvikt. I 2014 genererte selskapene Siva hadde eierandeler i ved utgangen av 2015 et årsresultat på 150 914 807 kroner. Av dette overskuddet lå 150 674 160 kroner til investeringsselskapene. Dette innebærer at alle øvrige innovasjonsselskaper hadde et totalt årsresultat på 240 647 kroner. Gjennomsnittsverdien ligger på -99 215 kroner med et standardavvik på 583 825 kroner, hvilket indikerer store interne variasjoner. Spredningen i resultatet på innovasjonsselskapene (ekskludert investeringsselskapene) gir (-3 093 769 kroner, 1 039 451 kroner).

Sivas totale kostpris på eierskapene per 31.12.15 er 201 637 071 kroner. Dette innebærer en betydelig investering gjort i selskapsstrukturen. Ved inngangen av 2016 er antall eierskap redusert fra 105 til 99. Dette begrunnes i all hovedsak med gjennomførte fusjoner og avhending via salg av Sivas aksjeposter. Siva har gjort flere investeringer i 2015. Totalt sett er det investert i seks selskaper med en samlet sum på 11 835 314 kroner.

*Tabell 4.21: Investeringer i innovasjonsselskaper i 2015*

| Innovasjonsselskaper             | Investert beløp i kroner |
|----------------------------------|--------------------------|
| Oslo Cancer Cluster Incubator AS | 1 028 800                |
| Blue Ocean Innovation Arena AS   | 3 000 000                |
| Halti Næringshage AS             | 204 000                  |
| LGKP AS                          | 609 206                  |
| Molde Kunnskapspark AS           | 999 600                  |
| Bergen Teknologioverføring AS    | 6 000 008                |
| <b>Totalt</b>                    | <b>11 835 314</b>        |

Betydelige investeringer i strukturen via både kapital og kompetanse har resultert i flere resultatfremmende innovasjonsselskaper med både nasjonal og internasjonal anerkjennelse. Dette indikeres også ved en betydelig økning av antall selskaper i Sivas egne kategorisering som «strategisk viktige selskaper» fra 2014 til 2015, jf. Sivas eierskapspolicy som omtales nærmere i delkapittel 4.6.2. Det fremgår at de mest resultatfremmende selskapene vurdert fra et eierperspektiv er tilknyttet universiteter eller klynger/næringslivsaktører.

I dag er de fleste av selskapene flerfunksjonelle og forvalter programmer eller utfører oppdrag rettet mot næringsutvikling. Dette være seg både offentlig finansierte programmer eller rammebevilgninger, samarbeidsprosjekter mellom offentlige og private aktører og klyngeprosjekter rettet mot næringslivsaktører. Eksempler på programmer er FORNY-programmet eid av NFR, regionale utviklingsprogrammer eid av fylkeskommunene og Arena, NCE og GCE-programmer eid av Innovasjon Norge. I tabell 4.23.<sup>17</sup> fremgår det hvor mange innovasjonsselskaper som forvalter virkemidler fra ulike virkemiddelaktørene fra 2009-2015. Oversikten gjelder både virkemidler som omfatter rådgivning, tilskudd og lån (fra Innovasjon Norge).

<sup>17</sup> Data er hentet fra Samfunnsøkonomisk Analyses samspillsdatabase. Siva har kjøpt rettigheter til et utvalgt datasett hentet fra databasen.

Tabell 4.22: Innovasjonsselskapene forvaltning av virkemidler fra 2009 - 2014

| Virkemiddelaktør     | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Arena                |      | 1    | 2    | 3    | 6    | 6    |
| Enova                |      |      |      | 1    |      | 1    |
| EU FP7               | 1    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    |
| FHF                  |      |      | 1    |      |      |      |
| Fylkeskommunene      |      |      |      | 80   | 79   |      |
| Innovasjon Norge     | 36   | 39   | 40   | 40   | 44   | 38   |
| NCE                  | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 8    |
| Norges forskningsråd | 20   | 21   | 24   | 25   | 25   | 28   |
| SkatteFUNN           | 3    | 2    | 3    | 4    | 5    | 4    |
| Såkorfond            |      | 1    |      |      |      |      |

Det ble i 2014 åpnet for en konseptuell endring i Sivas virksomhet ved at et selskap kan operere både næringshageprogrammet og inkubatorprogrammet. De konseptuelle endringene ble gjennomført i ett selskap i 2015 – Lillehammer og Gudbrandsdalen Kunnskapspark AS. Flerfunksjonalitet gir i mange tilfeller synergieffekter mellom de ulike aktivitetene i programmene, sikrer nødvendig kompetansenivå i selskapene og gir selskapene et bedre fundament for økonomisk bærekraft. Tilstedeværelsen til disse effektene kan variere mellom ulike funksjoner/virksomhetsområder i ulike selskap, og Siva har ambisjoner om å analysere variasjonene og dokumentere disse. Viktigheten av fullstendige innovasjonssystemer og synergieffekter ved interaksjon mellom ulike virkemidler poengteres i Haavik og Lindheims<sup>18</sup> rapport om synergi mellom Sivas virkemidler.

Et økt fokus på synergieffekter mellom ulike virkemidler og verktøy, samt bevissthet rundt verdien av interaksjon på tvers av bakgrunn har utløst et ønske om konsolidering, samarbeid og intensivering av virkemidler. Forskning gjort av blant annet Hansen<sup>19</sup> poengterer også at samarbeid om innovasjon skjer når folk fra ulike områder (fag, enheter, funksjoner og selskaper) kommer sammen. I løpet av 2015 ble det initiert fusjonsprosesser i flere selskap hvor mulighetene for endring er løftet frem. Særlig i de største byene har dette vært aktuelt. Økt samhandling mellom FoU-institusjoner og næringsliv er en stor del av intensjonen når flere av innovasjonsselskapene nå fusjonerer med TTOer ved de største universitetene. Dette gjelder i 2015 både Bergen med BTO og Stavanger med Validè. Selskapene følges tett opp, og anses som pilotprosjekter hvor resultatene dokumenteres.

#### 4.6.2 Utøvelse av eierskap – Sivas eierskapspolicy

Det ble i 2014 utarbeidet en styrebehandlet eierskapspolicy som angir overordnede retningslinjer for hvordan Siva skal opptre som eier i innovasjonsselskapene. En viktig begrunnelse var at man ønsket å se en profesjonell og forutsigbar utøvelse av eierskapet, samt at man ønsket å tydeliggjøre skillet mellom Sivas rolle som programoperatør og som eier i innovasjonsselskapene. Aksjelovens begrensninger knyttet til regulering av god utøvelse av eierskap har definert et behov for interne retningslinjer for Siva som et statsforetak. Eierskapspolicyen bygger på Statens prinsipper for god eierstyring<sup>20</sup> og relevante deler av anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse gitt av NUES<sup>21</sup>. I tillegg angir OECDs retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse i selskaper med statlig eierandel<sup>22</sup> viktige retningslinjer som brukes i Sivas operative eierskapsarbeid. Under gjengis sentrale deler av eierskapspolicyen. I løpet av 2016 skal Siva samle Sivas eierpolicy innenfor eierskap og eiendom i ett dokument, og søke å harmonisere vår eieropptreden så langt som praktisk mulig.

<sup>18</sup> Haavik, T.K. og Lindheim, C. (2015). Synergi mellom Sivas virkemidler. Rapport 2015 Studio Apertura.

<sup>19</sup> Hansen, M. (2009). Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results. Harvard Business Review Press.

<sup>20</sup> Meld. St. 27. (2013-2014). Et mangfoldig og verdiskapende eierskap.

<sup>21</sup> NUES. (2014). Norsk Anbefaling. Eierstyring og selskapsledelse.

<sup>22</sup> OECD. (2005). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.

### God eierstyring

God eierstyring og selskapsledelse har stor betydning for å fremme resultater i innovasjonsinfrastrukturen. Statens prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse innebærer blant annet en klargjøring av roller og sikrer ryddige beslutninger. God eierstyring og selskapsledelse bidrar til å redusere risikoen ved virksomheten, sikre verdiene man har investert, og få til en positiv verdiutvikling, både bedrifts- og samfunnsøkonomisk. Siva tilstreber å fremme ryddighet og ansvarsfordeling i kraft av sin eierrolle og gjennom styrearbeid. I tillegg skal rollen som programeier være klart adskilt fra begge disse rollene. Siva engasjerer seg aktivt i å påvirke til riktig kompetansemessig sammensetning i styrene i alle sine innovasjonsselskaper jf. prinsipp 6. Spredning i kompetansegrunnlag og forankring hos relevante aktører er viktig for å sikre god dynamikk i styrene. Siva var selv representert i styret i 34 av selskapene i eierskapsporteføljen i 2015.

Styrerepresentasjon brukes som et viktig ledd i å sikre god daglig ledelse i selskapene. Å sørge for at selskapene har en daglig leder som er godt egnet til å ivareta daglig drift og det faktiske utviklingsarbeidet i selskapet er en av styrets viktigste funksjoner. Hva som defineres som nødvendig kompetanse, bakgrunn og personlig innretning vil variere i de ulike selskapene i porteføljen. Sivas kjennskap til behov i ulike selskapstyper anses som et viktig bidrag inn i styrerommet.

### Eieroppfølging – kategorisering av selskap

Det gjøres en årlig gjennomgang av Sivas portefølje av innovasjonsselskaper. Denne gjennomgangen omfatter følgende:

- Gjennomgang av årsregnskap, årsberetning og revisors beretning – samt deltakelse på generalforsamling
- Trekke ut relevant informasjon fra selskapenes rapportering med hensyn til programoppfølging og utvikling
- Oppdatert offentlig informasjon
- Strategi og handlingsplaner
- Sivas eierandel/selskapsstørrelse

På bakgrunn av nevnte gjennomgang vil hvert enkelt selskap bli plassert i en av fire definerte kategorier:

1. Aktivt eierskap med direkte styrerepresentasjon. Selskaper som er definert som strategisk viktige for Siva. Strategisk viktige selskaper kjennetegnes med blant annet gode resultater, har godt omdømme, er ambisiøse, har gjennomslagskraft og nettverk, har et betydelig aktivitetsområde, er knyttet til et Siva-bygg og er drivende for regional innovasjon og utvikling. (Regional utviklingsaktør. Selskapene er viktige for at Siva for å opprettholde og utvikle sin regionale pådriverrolle og utvikle regionale og nasjonale nettverk.) Nøkkelparameter som definerer kategorien:
  - Flere aktivitetsområdet utenfor program og flerfunksjonalitet
  - Økonomisk soliditet (egenkapital som prosent av inntekter, samt omsetning over tid)
  - Resultatoppgåelse i programaktiviteten
  - Regional forankring
  - Godt omdømme, og er en foretrukket aktør blant brukere innenfor sitt nedslagsfelt
  - Evner å ta ut synergieffekter i sin relasjon til relevant næringseiendom
2. Aktivt eierskap med tidsbegrenset direkte styrerepresentasjon. Nyetablerte selskaper (2-4 år) og selskaper i omstillingsprosess:
  - Nyetablerte selskaper hvor Siva deltar i oppstartsfasen (utgangspunkt 2 år). Siva engasjerer seg aktivt og direkte i oppstartsfasen for deretter vurdere å trekke seg tilbake når standarden er satt og selskapet fungerer etter formålet.
  - Selskap involvert i fusjon/fisjon, omstilling, videreutvikling, krise eller omfattet av «omstillingspakke».
3. Aktivt eierskap uten styrerepresentasjon. Selskaper hvor Siva ivaretar sine interesser gjennom valgkomité, generalforsamling, aksjonæravtaler, eiermøter, rapportering o.l. Velfungerende «rene» programselskap følges opp gjennom programoppfølging og gjennom generalforsamling/eiermøter. Det samme kan også gjelde selskap som opererer et program, men som i tillegg operer innenfor andre forretningsområder.

4. Passivt eierskap. Selskap hvor Siva er passiv eier, gjerne i påvente av salg, fusjon eller avvikling. Kjennetegn på kategori 4:
- Investeringsselskaper
  - Selskaper Siva bør vurdere sitt engasjement i, typisk næringshage- eller inkubatorselskaper som ikke lengre er operatør av programmidler.

Tabellen nedenfor viser fordelingen av innovasjonsselskapene i disse 4 kategoriene.

*Tabell 4.23: Fordelingen av innovasjonsselskapene på de ulike eieroppfølgingskategoriene i 2015*

| Kategorisering av innovasjonsselskaper                           | Antall    |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Aktivt eierskap med direkte styrerepresentasjon               | 24        |
| 2. Aktivt eierskap med tidsbegrenset direkte styrerepresentasjon | 21        |
| 3. Aktivt eierskap uten styrerepresentasjon                      | 29        |
| 4. Passivt eierskap                                              | 25        |
| <b>Totalt</b>                                                    | <b>99</b> |

Aktivt eierskap betyr at Siva:

- Har et klart formål med eierskapet i hvert av porteføljeselskapene.
- Bidrar til at hvert enkelt selskap har et kompetent og aktivt styre som arbeider for kommersiell og samfunnsnyttig verdiskaping.
- Har styreplass i porteføljeselskaper.
- Bidrar til at selskapene har tilstrekkelig kapital, kompetanse og nettverk til å skape de målsatte verdier.
- Har strategisk samarbeid med andre eiere i porteføljeselskapene.
- Bidra til at selskapene har riktig eiersammensetning ut fra de utfordringer og muligheter som selskapene har.

#### **Sivas styrestall**

Det er viktig at Siva opprettholder sin egenart og styrke når det gjelder regional forståelse, nettverk, praktisk tilnærming og «grasrotkompetanse». Som nasjonal virkemiddelaktør er det også viktig at Siva til enhver tid har inngående kunnskap om beste praksis knyttet til innovasjonsselskaper og utviklingen av disse. Styreverv bekles derfor av interne Sivaressurser. Sivas styrestall besto i 2015 av 11 Siva-ansatte. Det etterstrebes å konsentrere styrestallen på et fåtall ansatte for å profesjonalisere styrekompetansen. På denne måten får hver enkelt en betydelig portefølje av styreverv. Den enkeltes portefølje bestemmes av kompetanse (formal og praktisk), erfaring og personlig egnethet. Det avholdes kvartalsvise samlinger for styrestallen hvor kompetanseheving er formålet.

#### **Prinsipper for utøvelse av styreverv for Sivaansatte:**

- Sivaansatte bør prinsipielt ikke påta seg vervet som styreleder, da det er viktig å mobilisere de regionale aktørene til å ta pådriverrolle og initiativ.
- Sivaansatte i styrestallen skal inneha kurs i styrekompetanse.
- Sivaansatte i styrestallen skal inneha kunnskap om Sivas programaktiviteter – kriterier og krav.
- Programlederne bør ikke ha styreverv i egen portefølje (tydeliggjørelse av skillet mellom programoppfølging og eierskap)
- Alle personlige styreverv til Sivaansatte skal godkjennes av Siva
- Sivaansatte skal ikke motta styrehonorar for sine styreverv i Siva-eide selskaper.

#### **4.6.3 Sammenhengen mellom program og eierskap i Siva**

Sivas eierandeler i innovasjonsselskapene finnes hovedsakelig i selskaper som opererer næringshage-programmet eller inkubatorprogrammet, jf. pkt 4.7.1. Historisk har Sivas eierskap i disse selskapene først og fremst vært begrunnet i programoppfølging slik at en også via generalforsamling og styrerepresentasjon har hatt mulighet til å bidra til utvikling og kontroll av selskapets programaktivitet.

De siste to årene har Siva hatt en bredere tilnærming til sitt eierskapsformål. Programoppfølging er en betingelse for eierskap, men vedkommende selskap må ha et bredere fundament som adresseres mer omgående i kapittel

4.6.4. Således vil også innovasjonsinfrastrukturen bli mer oversiktlig for gründere og virksomheter som jobber med nyskaping.

#### 4.6.4 Fremtidige ambisjoner

En diversifisert infrastruktur med lite overordnet styring og lite synlighet både hos brukere og premissgivere var utgangspunktet da man i 2014 startet prosesser for å samordne plattformen av innovasjonsselskaper. Behovet for tydelighet, kvalitet og enhetlighet i strukturen fremstår som like viktig i dag. Mulighetsrommet i strukturen kan og bør utnyttes i større grad enn hva som er tilfellet i dag. En velfungerende infrastruktur vil kunne gi mulighet til å samordne virkemiddelaktørene i virkemiddelapparatet, eliminere gråsoner, ta ut synergieffekter i virkemiddelbruken, og sikre en mer effektiv samordning av de ulike offentlige støtteordninger rettet mot samme formål. I tillegg vil samordning gi brukere av infrastrukturen som gründere, private bedrifter eller FoU-institusjoner en enklere tilgang til det samlede virkemiddelapparatet.

I 2014 ble en egen eierskapsstrategi etablert hvor man ønsket å se *færre, større* selskaper som dekker et *større* nedslagsfelt sammenlignet med dagens situasjon. Bakgrunnen for at man strategisk sett ønsker å se færre selskaper er:

- Garantert kvalitet i selskapene via samordning av eksisterende kompetanse
- Lik tilgang til nasjonale virkemidler uavhengig av geografi
- Mulighet til å utvikle en tydeligere styringsstruktur på tvers av selskapene
- Større synlighet hos mulige brukere av infrastrukturen
- Reduserte administrasjonskostnader knyttet til en infrastruktur

En velfungerende infrastruktur krever også en viss grad av robusthet i sitt fundament, hvilket innebærer at strategiske innovasjonsselskaper bør ha et aktivitetsnivå som utgjør en kritisk masse, samt et økonomisk fundament som er bærekraftig over tid. Økonomisk bærekraft over tid krever både en fornuftig forretningsmodell, og en egenkapital som tåler uforutsette hendelser. Siva har i 2015 initiert flere fusjonsprosesser mellom innovasjonsselskaper, prosesser mot salg av selskaper og deltatt i emisjoner i et fåtall nye selskaper og i flere av de eksisterende selskapene i porteføljen. I dag pågår det fusjonsprosesser i samtlige fylker og målet er å se færre selskaper med større grad av tydelig styringsstruktur, og større grad av likhet i operative og strategiske føringer. Større, mer robuste selskaper vil også kunne håndtere større oppdrag og mer ansvar i regionene. Sivas eierskap i de enkelte selskap avhenger i dag i større grad av en helhetlig vurdering hvor porteføljen ses i ett. Siva er i stor grad en fellesnevner for selskapene, og strukturen defineres av at Siva er eier i samtlige selskaper. For å kunne oppnå ønskede målsettinger må det påregnes ytterligere investeringer i infrastrukturen og reallokering av dagens selskapskapital. Store deler av Sivas investerte selskapskapital er bundet opp i de 9 investeringsselskapene Siva har eierandeler i. Siva søker aktivt å selge seg ut av disse investeringsselskapene.

#### 4.6.5 Utvikling av indikatorer for eierskap

Eierskap i innovasjonsselskaper er i dag en vesentlig del av Sivas innovasjonsvirksomhet som i marginal grad fanges opp av MRS. Å utvikle selskapsstrukturen i tråd med ambisjonene er ressurskrevende da Siva må bidra både med kapital, kompetanse og en utøvende strategisk handlekraft. Sett fra vårt ståsted er det derfor i fremtiden ønskelig å bli målt på resultater fra dette eierskapet. Dette gjelder både eierskapsforvaltning, men også kvaliteten i infrastrukturen. MRS bør blant annet knyttes opp mot eierskapstall på robusthet, medeierskap og aktivitet, kvalitet og resultater i selskapsdriften målt også på andre aktiviteter enn Sivas egne programmer, kundetilfredshet samt merverdi av strukturen gitt av dokumenterte synergieffekter. Mulig utvikling av MRS i tråd med ovennevnte i samarbeid med eier er noe Siva vil ha fokus på gjennom 2016.

### 4.7 Redegjørelse for ressursbruk

Som vist i tabellen under har samlet forbruk av bevilgede midler i 2015 vært 157,9 mill. kroner, herav er 63,4 millioner brukt på inkubasjonsprogrammet og 36,9 millioner på næringshageprogrammet.

Tabell 4.24: Totalt forbruk av bevilgede midler i 2015 (tall i 1000)

| Totalt i Siva 2015      | Inkubasjon    | Næringshage   | Innovasjonssystem <sup>23</sup> | Klynger      | Sum            |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------|
| Aksjeinnganger          |               | 101           |                                 |              | 101            |
| Utbetalte tilskudd      | 63 405        | 36 906        | 450                             | 3 000        | 103 761        |
| Tjenestekjøp            | 1 581         | 1 393         | 61                              | 915          | 3 950          |
| Egne kostnader          | 22 972        | 15 556        | 8 699                           | 3 861        | 51 088         |
| <b>Sum kostnader</b>    | <b>87 958</b> | <b>53 956</b> | <b>9 210</b>                    | <b>7 776</b> | <b>158 900</b> |
| herav Siva overhead     | 14 718        | 9 407         | 1 358                           | 1 288        | 26 771         |
| Interne inntekter       | -5            | -23           | -899                            | 0            | -927           |
| <b>Sum forbruk 2015</b> | <b>87 953</b> | <b>53 933</b> | <b>8 311</b>                    | <b>7 776</b> | <b>157 973</b> |

Bevilgningen for 2015 fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og Landbruks- og matdepartementet (LMD) var til sammen kr 154,7 mill. kroner. I vedlegg 8 fremgår en detaljert fremstilling av forbruk fordelt på finansierende departementer. Av 123,1 mill. kroner som overføres til 2016 er 56 mill. kroner forpliktet gjennom ekstraordinære satsinger på inkubatorer og næringshager gjennom utbetalinger i 2016 og 2017.

#### Tildeling av innovasjonstilskudd

Sivas inkubator- og næringshageprogram er meldt inn under nye gruppeunntak med virkning fra 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 (rapporteringssystemet 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'er til gode.
- Siva ber om rapporteringen på bruken av disse midlene gjennom AVI.

I 2016 har næringshagene mottatt innovasjonstilskuddet med følgende fordeling: 15 % artikkel 27 og 85 % har vært øremerket 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.

<sup>23</sup> Kolonnen Innovasjonssystem inneholder nettverksaktivitet, eierskapsoppfølging og utviklingsarbeid.

## 4.8 Samlet vurdering av måloppnåelse for innovasjonsvirksomheten, jf. samfunnsoppdraget

Sivas målsetting for innovasjonsvirksomheten 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. 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. Disse målsettingene skal sammen bidra til at Sivas hovedmål nås – å utløse lønnsom næringsutvikling i bedrifter og regionale nærings- og kunnskapsmiljøer.

I dette delkapitlet har vi sett at antall bedrifter i både inkubasjons- og næringshageprogrammet har økt fra 2013 til 2014. Det var i overkant av 1 000 bedrifter i inkubasjonsprogrammet og nesten 2 000 bedrifter i næringshageprogrammet ved årets slutt i 2014.

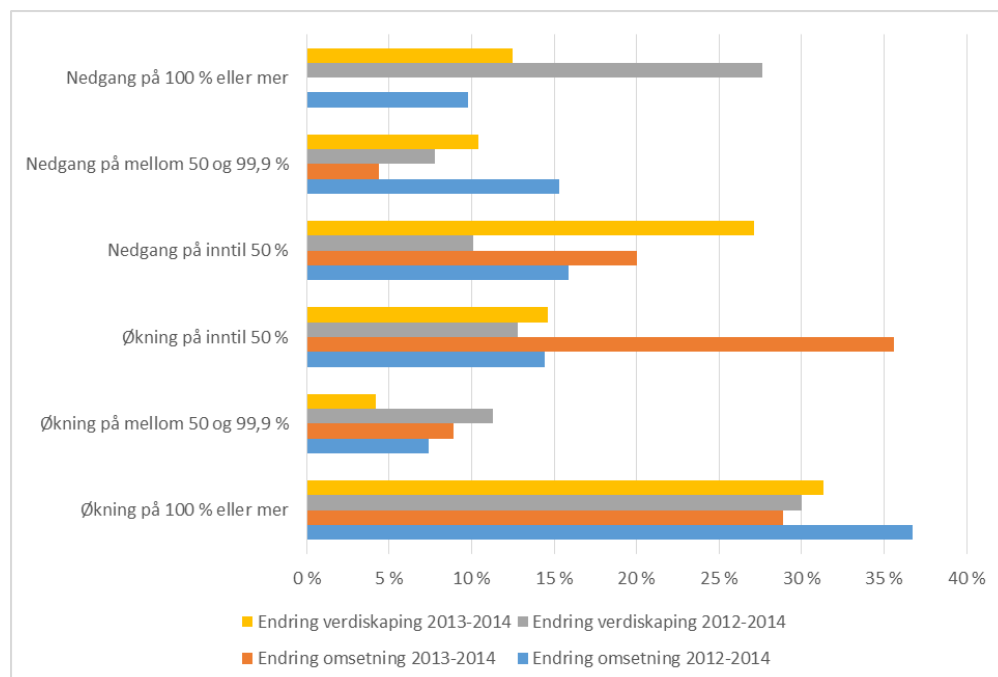
### 4.8.1 Økonomisk utvikling i målbedriftene

Analysene av den økonomiske effekten bedriftene står for er basert på de bedriftene som defineres som målbedrifter. Hovedfunnene fra disse analysene gjengis under (mer utdypende analyser finnes i 4.3.1 og 4.3.2). Vi har målt den økonomiske effekten basert på hvilket år målbedriften ble tatt opp i programmet/hadde avtalestart, og følger målbedriftens økonomiske utvikling uavhengig av om den er aktiv i programmet de påfølgende årene. I avsnitt 4.5.2 er det en oversikt over dynamikken blant målbedriftene i begge programmene.

Målbedriftene i inkubatorprogrammet med avtalestart før eller i 2013 hadde en samlet omsetning i 2012 på vel 674 mill. kroner. Samlet omsetning i 2013 for målbedriftene var vel 2,2 mrd. kroner, hvorav målbedriftene med avtalestart før og i 2013 representerte 981 mill. krone, og de med avtalestart i 2014 utgjorde resten av omsetningen. I 2014 hadde målbedriftene i inkubatorprogrammet en samlet omsetning på nesten 3,3 mrd. kroner. Målbedriftskullet med avtalestart i 2014 står for om lag 46 % av samlet omsetning i 2014. Analyser av omsetningstallene viser at en liten andel av målbedriftene (3,0 % i 2013, 5,8 % i 2014 og 6,9 % i 2015) hadde mer enn 10 mill. kroner i omsetning i hhv. 2012, 2013 og 2014. Disse står likevel for en høy andel av samlet omsetning for målbedriftene (58,4 % i 2012, 78,5 % i 2013 og 79,5 % i 2014). Majoriteten av målbedriftene i inkubatorprogrammet har en relativt lav omsetning (inntil 500 000 kroner). Av de målbedriftene som var i program i 2013 (og som hadde omsetning i 2012) opplevde 58,5 % vekst i omsetningen fra 2012 til 2014, mens nesten tre av fire målbedrifter med avtalestart i 2014 (og som hadde omsetning i 2013) hadde vekst i omsetningen fra 2013 til 2014.

Total verdiskaping i 2012 for målbedriftene med avtalestart før og i 2013 utgjorde 210 mill. kroner, mens total verdiskaping i 2013 var 556 mill. kroner for målbedriftene med avtalestart før 2013, i 2013 og i 2014. I 2014 representerte målbedriftene som hadde vært eller var i program en samlet verdiskaping på 767 mill. kroner. Analyser viser at det også for verdiskapingen er en relativt liten andel av målbedriftene som står for en høy andel av samlet verdiskaping. Rundt halvparten av målbedriftene hadde positiv verdiskaping i 2012, 2013 og 2014. Seks av ti målbedrifter som var i program i 2013 (og som hadde (positiv eller negativ) verdiskaping i 2012) hadde en økning i verdiskapingen fra 2012 til 2014. Tilsvarende andel av målbedriftene med avtalestart i 2014 opplevde en økning i verdiskapingen fra 2013 til 2014. Figuren nedenfor viser endring i omsetning og verdiskaping for målbedriftene i inkubatorprogrammet.

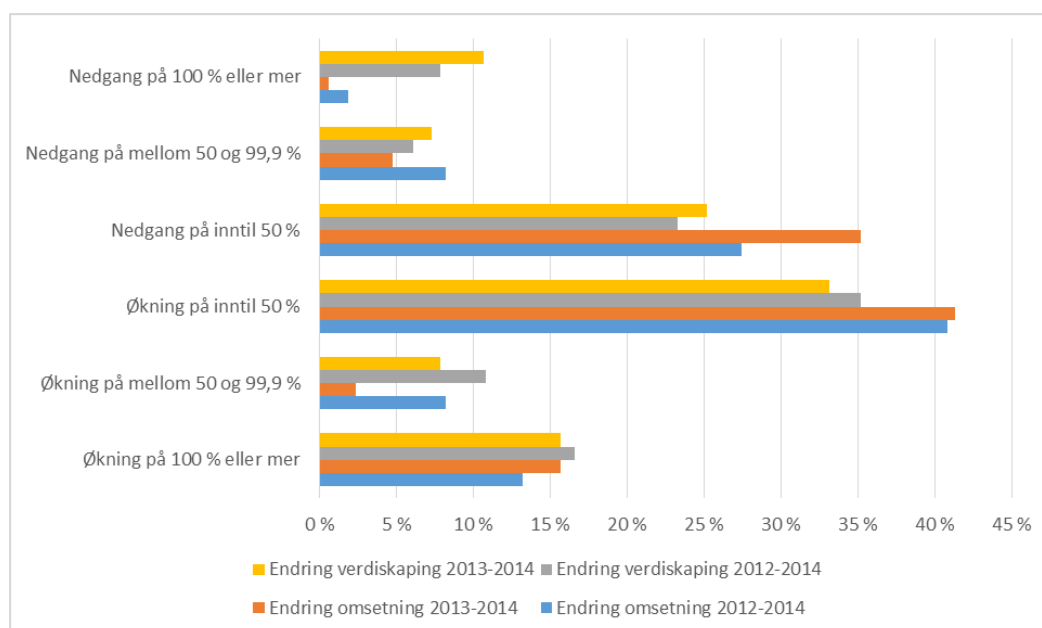
**Figur 4.6: Endring i omsetning og verdiskaping for målbedrifter i inkubatorprogrammet**



Målbedriftene i næringshageprogrammet med avtalestart før eller i 2013 hadde en samlet omsetning i 2012 på 17,8 mrd. kroner. I 2013 hadde målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, samt i 2014, en samlet omsetning på 23,3 mrd. kroner, hvorav bedriftene med avtalestart før 2013 representerte 53,7 % av den totale omsetningen. Dette bedriftskullet stod for 49,2 % av samlet omsetning i 2014, mens 2014- og 2015-kullet utgjorde om lag 10 % hver av samlet omsetning i 2014. Dette tilsier at det er de målbedriftene som har vært lengst i næringshageprogrammet som har høyest omsetning. Om lag en av ti målbedrifter hadde mer enn 50 mill. kroner i omsetning i 2012, 2013 og 2014. Disse bedriftene representerer henholdsvis 68,7 %, 70,2 % og 69,6 % av omsetningen i de respektive årene. Av de målbedriftene som var i program i 2013 (og som hadde omsetning i 2012) hadde seks av ti vekst i omsetningen fra 2012 til 2014. Tilsvarende andel av målbedriftene med avtalestart i 2014 (og som hadde omsetning i 2013) opplevde vekst i omsetningen fra 2013 til 2014.

Samlet verdiskaping i 2012 for målbedriftene med avtalestart før eller i 2013 var 5,3 mrd. kroner. I 2013 hadde målbedriftene en samlet verdiskaping på 7,3 mrd. kroner, mens samlet verdiskaping i 2014 utgjorde 8,7 mrd. kroner. Som for omsetning står målbedriftskullet med avtalestart før 2013 for den største andelen av verdiskapingen. For hvert av de tre regnskapsårene har om lag en tredjedel av målbedriftene negativ verdiskaping. I overkant av seks av ti målbedrifter som var i program i 2013 (og som hadde (positiv eller negativ) verdiskaping i 2012) hadde en økning i verdiskaping fra 2012 til 2014. 56,7 % av målbedriftene med avtalestart i 2014 (og som hadde verdiskaping i 2013) opplevde vekst i omsetningen fra 2013 til 2014. Figuren nedenfor viser endring i omsetning og verdiskaping for målbedriftene i næringshageprogrammet.

Figur 4.7: Endring i omsetning og verdiskaping for målbedrifter i næringshageprogrammet



Syssetningsvekst måles for målbedriftene i næringshageprogrammet. I 2013 hadde målbedriftene totalt 10 868 ansatte I 2014 var totalt antall ansatte 13 382, mens antall ansatte i 2015 utgjorde 24 079. Majoriteten av målbedriftene i næringshageprogrammet har 1 til 5 ansatte. Vel en fjerdedel av målbedriftene med avtalestart før eller i 2013, og fire av ti målbedrifter med avtalestart i 2014, hadde ingen endringer i antall ansatte fra henholdsvis 2013 til 2015 og fra 2014 til 2015. Vel halvparten av målbedriftene med avtalestart i eller før 2013 (og som hadde ansatte i 2013) kan vise til en økning i antall ansatte fra 2013 til 2015. Litt i underkant av halvparten av 2014-bedriftskullet har hatt en økning i antall ansatte fra 2014 til 2015.

Funnene som omhandler økonomisk utvikling hos målbedriftene i både inkubator- og næringshageprogrammet viser at målbedriftene i begge programmene har hatt en betydelig vekst i både omsetning og verdiskaping. Når det gjelder syssetning i målbedriftene i næringshageprogrammet viser analysene at nesten halvparten av målbedriftene har en økning i antall ansatte. Analysene viser at målbedriftene i inkubatorene i gjennomsnitt har lavere omsetning og verdiskaping enn målbedriftene i næringshagene. Dette er som forventet gitt hvor i bedriftens utviklingsløp de to programmene opererer.

#### 4.8.2 Inkubatorenes og næringshagenes addisjonalitet for målbedriftene, og Sivas addisjonalitet for innovasjonsselskapene

Kundetilfredshetsundersøkelsen som NTNU har gjennomført viser at 65,4 % av målbedriftene i næringshagen angir at næringshagen har hatt positiv betydning for omfang og/eller tidsskjema for bedriftens utviklingsarbeid. En av fem 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 % at inkubatoren har hatt en positiv betydning for omfang og/eller tidsskjema for etableringen. 20,7 % 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 bedre score på addisjonalitet i 2015 enn i 2014.

Inkubatorlederne, næringshagelederne og lederne i forsknings-/kunnskapsparken ble bedt om å vurdere hva som ville skjedd dersom inkubatoren/næringshagen ikke var en del av Sivas inkubator-/næringshageprogram. Hele 97,4 % av næringshagelederne angir at Sivas næringshageprogram har en positiv effekt på bredde i tilbudet og/eller omfang av aktivitet (antall bedrifter i miljøet). Nesten halvparten rapporterer at næringshagen ikke ville vært i drift uten tilknytning til Sivas næringshageprogram. Dette gir en høyere addisjonalitet enn det forrige kundetilfredshetsundersøkelse viser.

38,9 % av inkubatorledere rapporterer at inkubatoren ville hatt mindre bredde i tilbudet og/eller færre bedrifter uten deltakelse i Sivas inkubasjonsprogram. I tillegg ville hele 58,3 % vært lagt ned i sin helhet uten tilknytningen til programmet. Blant lederne i forsknings-/kunnskapsparkene ville ingen ha drevet inkubatorene videre i samme omfang og bredde i tilbudet, og i overkant av 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.

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. 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 I 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 rund HMS/arbeidsmiljø, likestilling, diskriminering og ytre miljø. Årsregnskapet inkluderer revisjonsberetning signert av statsautorisert revisor.

Årsregnskapet med årsberetning er vedlagt denne rapporten.

## 6 VURDERING AV FRAMTIDSUTSIKTER

Vår ambisjon i dag er den samme som i 1968 – Siva skal gi næringslivet rom til å vokse.

Sivas forretningside er så befriende god og løsrevet fra tid, at den står seg like godt i dag, i 1968 og i 2020. Å stå i skjæringspunktet mellom offentlig og privat næringsliv har resultert i at Siva er omstillingsdyktig i forhold til skiftende omgivelser.

Siva, som et indirekte og tilretteleggende virkemiddel, har gjennom snart 50 år opparbeidet seg verdifull kunnskap om fysisk og organisatorisk infrastruktur, industriell utvikling og økosystemer for kommersialisering. Dette gir en trygghet for våre partnere når vi bidrar til å bygge rom for innovasjon og utvikling av bedrifter eller næringsklynger.

Norge står ovenfor større reformer og endring i struktur som påvirker landskapet Siva beveger seg i. Særegenheten med Siva, at våre virkemiddel virker sammen og skaper synergi og merverdi for næringslivet, skal bevares og utvikles i takt med behovene i hvert distrikt og region. Siva ønsker å forsterke sin rådgivende rolle ovenfor eier og oppdragsgivere fremover i forhold til tydeliggjøring av vår rolle i det offentlige virkemiddelapparatet. Om vi snakker Norges Forskningsråd, Innovasjon Norge, Siva eller Fylkeskommuner (fremtidige regioner) har vi alle det samme målet. Vi har kun ulike verktøy i kassen. Verktøy som alle har sin nytte inn mot samarbeidspartnere og næringsliv.

Siva har opparbeidet et landsdekkende nettverk for vekstkraft og nyskaping. Innovasjonsselskapene er sentrale selvstendige enheter i organiseringen av regionale innovasjonstiltak. De driver inkubatorer, er vertskap for klyngeprogrammer og fungerer som kommersialiseringsaktører i Forny-programmet. Kompetente og robuste innovasjonsselskap vil bli stadig viktigere ettersom den globale økonomien fører til raskere endringer og økt konkurranse med tilhørende krav til omstilling og utvikling. Siva mener det er samfunnsmessig fornuftig å revitalisere innovasjonsselskapenes evne til å tiltrekke seg høy kompetanse og videreutvikle kulturen for innovasjon regionalt. Sivas rolle som eier er å spre beste praksis og vedlikeholde endringsviljen og innovasjonskraften. Siva vil fortsette arbeidet for å dyktiggjøre og profesjonalisere innovasjonsselskapene, gjennom en mer effektiv organisatorisk drift av innovasjonsmiljøene, og styrke selskapene finansielt.

Siva opplever en sterk etterspørsel etter eiendomsinvesteringer over hele landet, spesielt på industrisiden. Siva opplever god tilgang på relevante prosjekter som kan gi grunnlag for nye eiendomsinvesteringer, og er godt rustet for å møte etterspørselen. Det oppleves i tillegg en økende etterspørsel etter testanlegg for industriell produksjon. Siva har nylig, i samarbeid med de øvrige virkemiddelaktørene og industriaktører, igangsatt pilotprosjektet «Norsk Katapult» som et innspill og en viktig satsning fremover.

Det oppleves å være et stort potensiale for videre utvikling av Sivas organisatoriske og fysiske infrastruktur rettet mot å skape grunnlag for og utløsning av ny lønnsom næringsutvikling.

I arbeidet med ny regioner og mer desentral beslutningsmakt ift ny regional inndeling bør Sivas innsats gjennom organisatorisk infrastruktur revitaliseres og styrkes, slik at flere virkemidler kan koordineres til å møte regionene sine fremtidsutfordringer. Potensialet for verdiskaping og mer effektiv virkemiddelbruk er større enn det man klarer å ta ut i dag.

Siva har det siste to årene styrket sitt analysearbeid. Dette bidrar til bedre dokumentasjon av Sivas resultat- og måloppnåelse og gir et mer presist, faktabasert beslutningsgrunnlag som kan brukes til å gjøre gode prioriteringer i framtida. Arbeidet så langt tegner et solid bilde av verdiskapingen og nyskappingsarbeidet i Sivas arbeid. Siva og Sivas nettverk skal endrer seg i takt med utfordringene. Det pågår en omstilling og effektivisering også i virkemiddelapparatet, og Siva skal bidra med sine kunnskapsbase og tydeligere rolle i samarbeid med de øvrige virkemidlene. Det oppleves å være store gevinster i økt samarbeid mellom virkemiddelaktørene.

Siva har med dette utgangspunkt tydeliggjort sin hovedstrategi som inneholder tre overordnede budskap for Sivas prioriteringer fram mot 2020:

1. Siva skal bidra til industriell utvikling og testarenaer for framtidsrettet industri
2. Siva skal skape sterke regionale koblingsarenaer for kommersialisering av forskning samt videreutvikling av klynger og etablert næringsliv
3. Siva skal være et relevant og fleksibelt virkemiddel med tilstrekkelig økonomisk handlingsrom

I tråd med dette er selskapets hovedprioriteringer den nærmeste tiden spilt inn som følger:

**a) Robuste innovasjonsselskap med større geografisk nedslagsfelt**

Ved omstrukturering og revitalisering av dagens eierskapsportefølje er målsettingen mer robuste selskaper som dekker et større geografisk område. 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 pilotanlegg**

Ved prioritering av sentre for testing, simulering og visualisering vil Siva legge til rette for økt innovasjonsaktivitet og raskere markedsintroduksjon av nye og endrede produkter og prosesser.

**d) Ytterligere utvikling av selskapets programvirksomhet**

Videreføring og utvikling av differensiering innenfor næringshage- og inkubasjonsprogrammene, både mht. kapital, nettverk og kompetanse.

**e) Videreutvikling av effektanalyser, tilgjengeliggjøring av resultater og digitalisering**

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

Siva mener det er et potensial i å se virkemidlene, både Sivas og andres, i en større sammenheng. Ved å knytte virkemidler for eiendom, eierskap, programutvikling, ulike ordninger fra virkemiddelapparatet som f.ek tidligfasekapital tettere sammen kan vi bidra til å skape et mer komplett og effektivt økosystem for innovasjon.

Sivas virkemidler vil være viktige verktøy for å oppnå nødvendig omstilling og for å legge til rette for lønnsom næringsutvikling fremover.