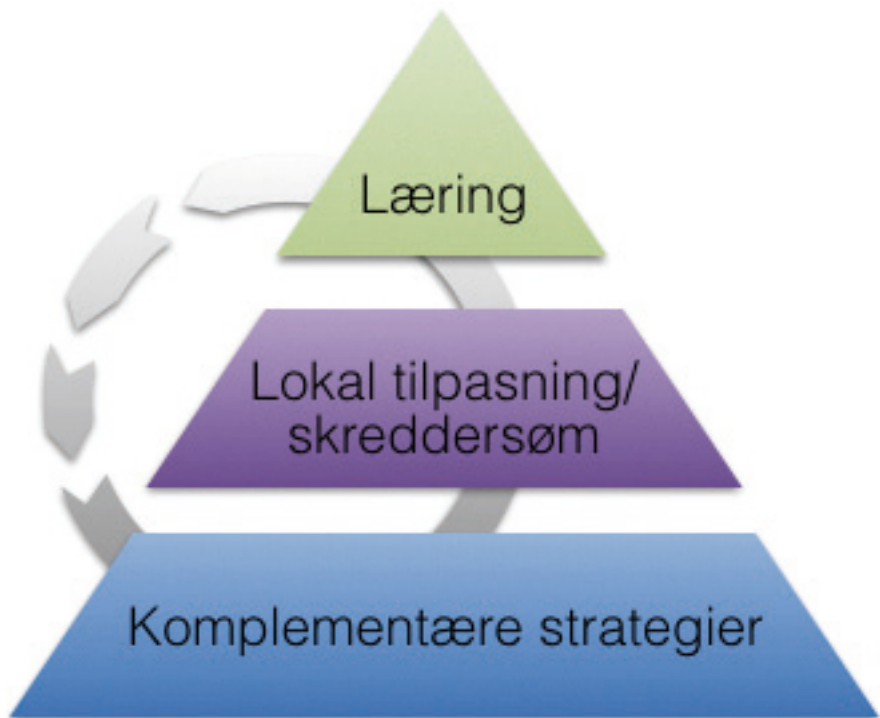


Torgeir K. Haavik og Catharina Lindheim

# Synergi mellom Sivas virkemidler





Torgeir K. Haavik, Catharina Lindheim

# Synergi mellom Sivas virkemidler

Arena og interaksjon som sentrale elementer i innovasjon og næringsutvikling



Studio Apertura, NTNU Samfunnsforskning AS



 <b>NTNU</b> Samfunnsforskning AS  <b>Avdeling: Studio Apertura</b>  Postadresse: 7491 Trondheim Besøksadresse: Loholt Allé 38B,  Telefon: 73 59 63 00 Telefaks: 73 59 62 24 E-post: kontakt@samfunn.ntnu.no Web.: www.samforsk.no  Foretaksnr. NO 986 243 836		<h1>RAPPORT</h1>	
		TITTEL	
		<b>Synergi mellom Sivas virkemidler</b>  <b>Arena og interaksjon som sentrale elementer i innovasjon og næringsutvikling</b>	
		FORFATTER(E)	
		Torgeir K. Haavik, Catharina Lindheim	
		OPPDRAKSGIVER(E)	
		Siva – Selskapet for industrivekst SF	
RAPPORT NR.	GRADERING	OPPDRAKSGIVERS REF.	
	Åpen	Roy Strømsnes	
ISBN 978-82-7570-443-4		PROSJEKTNR.	ANTALL SIDER OG BILAG 40
PRIS (eksl. porto og ekspedisjonsomkostninger)		PROSJEKTLEDER Torgeir K. Haavik	KVALITETSSIKRET AV Per Morten Schiefloe
DATO 30.11.15	GODKJENT AV Per Morten Schiefloe		
SAMMENDRAG			
<p>Denne studien analyserer synergiene mellom Sivas virkemidler på eiendoms- og innovasjonssiden. Gjennom intervjustudier ved innovasjons- og vekstmiljøer (IVM) i Ålesund, Verdal og Tromsø, beskriver og analyserer vi hvordan Sivas engasjement på eiendomssiden og innovasjonssiden utnytter komplementariteten mellom disse områdene og slik tilfører dem en merverdi, altså utløser synergier.</p> <p>Synergieffekter oppstår først når man er i posisjon til å skape og utnytte komplementære strategier for eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet. Dette krever både eierskap, kunnskap og aktiv involvering (tilstedeværelse) på byggsiden og innovasjonssiden. I denne studien tilnærmer vi oss Sivas engasjement ved å fokusere på <i>arenaer</i> og <i>interaksjon</i> som utgangspunkt for innovasjon og næringsutvikling. Begge disse kategoriene omfatter virkemidler både på byggsiden og innovasjonssiden. Ved å fokusere på arenaer og interaksjon, er det to momenter som blir ekstra tydelige. For det første omfatter arenaer ikke bare fysiske strukturer som bygg, men også organisatoriske strukturer som inkubasjonsprogram og klyngeprogram. For det andre blir det mer forståelig hvordan både arenaarbeid og interaksjonsarbeid er <i>innovasjonsarbeid</i>, og at disse aktivitetene overskrider Sivas organisatoriske inndeling mellom eiendom, eierskap og program. Betydningen av disse virkemidlene kan ikke forstås uavhengig av hverandre.</p> <p>Vi identifiserer synergier mellom virkemidlene på tre nivåer. 1) Medeierskap både på bygg og innovasjonssiden gjør det mulig å utforme <i>komplementære strategier</i> 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 eiendomssiden og innovasjonssiden kan Siva på en systematisk måte bidra til <i>lokal tilpasning</i> ved IVM-er. Dette refererer vi til som en <i>systematisk skreddersøm</i>. 3) Det tredje synerginivået, som både er avhengig av de to første, men også en forutsetning for dem, er <i>læring</i> – mellom arbeidsområdene i Siva, innad i IVM-ene og mellom IVM-ene i Siva-nettverket.</p>			
STIKKORD	Siva, innovasjon, næringsutvikling, synergi		

## Akronymer

GCE	Global Centre of Expertise
IVM	Innovasjons- og vekstmiljø
IVS	Innovasjons- og vekstsenter
NCE	Norwegian Centre of Expertise
NIC	Norwegian Innovation Clusters
NMK	Norsk Maritimt Kompetansesenter
NTT	Norinova Technology Transfer
OSC	Offshore Simulator Centre
SIT	Siva Innovasjonssenter Tromsø
STE	Siva Tromsø Eiendom
SVE	Siva Verdal Eiendom
UiT	Universitetet i Tromsø
UNN	Universitetssykehuset i Nord-Norge
ÅKP	Ålesund Kunnskapspark

## Sammendrag

Denne studien analyserer synergiene mellom Sivas virkemidler på eiendoms- og innovasjonssiden. Gjennom intervjustudier ved innovasjons- og vekstmiljøer (IVM) i Ålesund, Verdal og Tromsø, beskriver og analyserer vi hvordan Sivas engasjement på eiendomssiden og innovasjonssiden utnytter komplementariteten mellom disse områdene og slik tilfører dem en merverdi, altså utløser synergier.

Synergieffekter oppstår først når man er i posisjon til å skape og utnytte komplementære strategier for eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet. Dette krever både eierskap, kunnskap og aktiv involvering (tilstedeværelse) på byggsiden og innovasjonssiden. I denne studien tilnærmer vi oss Sivas engasjement ved å fokusere på *arenaer* og *interaksjon* som utgangspunkt for innovasjon og næringsutvikling. Begge disse kategoriene omfatter virkemidler både på byggsiden og innovasjonssiden. Ved å fokusere på arenaer og interaksjon, er det to momenter som blir ekstra tydelige. For det første omfatter arenaer ikke bare fysiske strukturer som bygg, men også organisatoriske strukturer som inkubasjonsprogram og klyngeprogram. For det andre blir det mer forståelig hvordan både arenaarbeid og interaksjonsarbeid er *innovasjonsarbeid*, og at disse aktivitetene overskrider Sivas organisatoriske inndeling mellom eiendom, eierskap og program. Betydningen av disse virkemidlene kan ikke forstås uavhengig av hverandre.

Vi identifiserer synergier mellom virkemidlene 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 eiendomssiden og innovasjonssiden kan Siva på en systematisk måte bidra til *lokal tilpasning* ved IVM-er. Dette refererer vi til som en *systematisk skreddersøm*. 3) Det tredje synerginivået, som både er avhengig av de to første, men også en forutsetning for dem, er *læring* – mellom arbeidsområdene i Siva, innad i IVM-ene og mellom IVM-ene i Siva-nettverket.

## INNHold

1	Innledning.....	7
2	Teori.....	8
2.1	Innovasjon og innovasjonsprosess.....	8
2.2	Innovasjonssystem.....	9
2.2.1	Innovasjons- og vekstmiljø (IVM).....	10
2.2.2	Innovasjons- og vekstsenter (IVS).....	11
2.3	Innovasjon og samhandling.....	11
2.4	Strukturelle hull.....	12
3	Metode.....	13
3.1	Valg av case.....	13
3.2	Data.....	14
3.3	Analyse.....	15
4	Resultater.....	16
4.1	Kort presentasjon av casene.....	16
4.1.1	IVM Ålesund.....	17
4.1.2	IVM Verdal.....	18
4.1.3	IVM Tromsø.....	19
4.2	Arena.....	20
4.2.1	Bygg.....	20
4.2.2	Adresse.....	22
4.2.3	Leietakerportefølje – et strategisk virkemiddel.....	24
4.2.4	Inkubasjonsprogram.....	26
4.2.5	Klyngeprogram.....	27
4.3	Interaksjon.....	28
4.3.1	Medeierskap.....	28
4.3.2	Fasilitering for fellesskap og interaksjon.....	28
4.3.3	Nettverk.....	30
4.3.4	Gründer-rådgiving og inkubatorfellesskap.....	30
5	Diskusjon.....	32
5.1	Komplementære strategier.....	32
5.2	Lokal tilpasning/skreddersøm.....	34
5.3	Læring.....	36
6	Konklusjon.....	38
7	Referanser.....	40



## 1 Innledning

Denne rapporten er resultatet av et oppdrag utført av Studio Apertura, NTNU Samfunnsforskning AS, på oppdrag for Siva. Oppdraget ble utført i perioden 30. september – 30. november 2015.

Utgangspunktet for arbeidet var en hypotese om at det eksisterer synergier mellom Sivas eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet som gir en merverdi for innovasjon og næringsutvikling. Vi har undersøkt dette gjennom kvalitative undersøkelser av utvalgte case. Casene – Norsk Maritimt Kompetansesenter, Verdal Industripark og Siva Innovasjonssenter Tromsø – er valgt av Siva i samarbeid med forskergruppen.

Gjennom studien har vi sett hvordan Sivas ulike virkemidler er nært forbundet med hverandre. For å fange opp denne komplementariteten er våre beskrivelser orientert etter ulike typer av *arena* og *interaksjon* som utgangspunkt for innovasjon og næringsutvikling. Virkemidler fra både byggsiden og innovasjonssiden vil følgelig gjenfinnes under begge disse kategoriene.

Det ligger utenfor denne studiens mandat å mene noe om samfunnsøkonomiske effekter av Sivas arbeid. Det vi ser på er *prosessene* ved IVM-ene, hvilken rolle Siva spiller i disse og hvordan ulike elementer i disse prosessene spiller sammen. Vi skiller mellom *komplementaritet*, som innebærer at elementer eller aktiviteter henger sammen og utfyller hverandre, og *synergi*, som innebærer at dette samspillet foregår på en slik måte at det gir en *merverdi*. Det er denne merverdien som er gjenstand for vår studie.

Vi har jobbet etter en ide om å finne støtte for utgangshypotesen. Dette innebærer at vi har gjort skjønnsmessige vurderinger når det gjelder å identifisere årsakssammenhenger og virkninger som kan spores direkte og indirekte tilbake til Siva. Det er mange aktører og prosesser i virksomhet i og utenfor et IVM, og et særtrekk ved innovasjon er at den er resultat av interaksjon mellom ulike, og gjerne mange, aktører. Bidraget fra hver enkelt kan ofte være svært vanskelig å fastslå nøyaktig, men at engasjement på ulike områder har betydning, og hvordan disse betydningene henger sammen og virker sammen, er det mulig å si noe om.

Tidligere arbeid som har evaluert Sivas virkemidler inkluderer Johansen et al. (2010), Haavik et al. (2011) og Jakobsen et al. (2015), og disse har blitt brukt som bakgrunns- og referansemateriale.

## 2 Teori

### 2.1 Innovasjon og innovasjonsprosess

Innovasjon er et begrep som brukes ofte, både innen akademien og næringslivet. Ofte snakkes det også om «å være innovativ». Begrepene brukes ofte i sammenheng hvor man like gjerne kunne benyttet andre begrep som nyskapende eller nytenkende, kreativ, utvikling, idé eller oppfinnelse. Men selv om den allmenne bruken av begrepet innovasjon har økt betraktelig de siste tiårene, er det ikke et nytt konsept. Innovasjon har vært et tema for forskning i over 100 år, selv om fokus og tematikk har endret seg over tid. Joseph Schumpeter startet det hele (Tidd & Bessant, 2009, p. 15), og publiserte sin første bok innenfor området (*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*) så tidlig som i 1911, men deretter skjedde det lite innen innovasjonsforskningen frem til 1960-tallet. Da begynte man med deskriptive studier som fokuserte på konseptualisering og teori-bygging. Senere (1980-tallet) beveget forskningsfokuset seg mot hvordan organisasjoner skulle utformes for å fremme innovasjon. Innovasjonsledelse begynte også å få plass i innovasjonslitteraturen på den tiden. På 1990-tallet tok nettverk, nettverksbygging og læring over som sentrale elementer i forskning om innovasjon, og siden har et fokusområde vært hvordan disse støtter og fremhever innovasjonsprosesser. På denne tiden begynte også normative studier innen innovasjonsforskning å ta større plass, med råd om hvordan man skulle gjennomføre innovasjonsprosesser for å lykkes.

Ordet innovasjon kommer fra det latinske ordet “innovare”, som betyr å fornye eller skape noe nytt. Opp gjennom tidene er det gitt mange ulike definisjoner av begrepet, gjerne preget av det faglige ståstedet definisjonen er utarbeidet innenfor. Det er tydelig at både i den akademiske og allmenne bruken av begrepene *innovasjon* og *innovasjonsprosess* er det stor variasjon i hva man legger i det. Vi ser derfor behov for å avklare hvordan begrepene brukes i denne rapporten.

En innovasjon er ikke nødvendigvis en teknologisk nyvinning, men kan like gjerne være en banebrytende forretningsmodell eller ny tjenester, nye måter å organisere arbeid på mv. Dette er i tråd med hvordan innovasjon beskrives i OECDs Oslo Manual (OECD & Eurostat, 2005) og regjeringens stortingsmelding (St.meld. nr. 7 (2008-2009), 2008) hvor innovasjon defineres som

*«...en vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet og tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»*

Tidd, Bessant & Pavitts (2001, p. 38) beskriver innovasjon som en prosess: “Innovation is a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice”. R. M. Kanter (1985, p. 20) har en tilsvarende definisjon, som i tillegg inkluderer at innovasjonene skal løse et problem: “.....the process of bringing any new, problem-solving idea into use”. Skillet mellom disse to

ligger hovedsakelig på at Tidd, Bessant og Pavitt fokuserer på å utnytte muligheter, mens Kanter ser på innovasjon som en løsning på et problem. Vi mener en innovasjon både kan utnytte muligheter og/eller løse et problem. Hovedpoenget er at det utvikles noe (et produkt, en prosess, en tjeneste) som tas i bruk av flere og har en effekt.

Vi finner det mer hensiktsmessig å skille mellom begrepene *innovasjon* og *innovasjonsprosess*. Innovasjonsprosessen, slik vi ser det, omfatter hele prosessen – fra idé til anvendelse. En innovasjon er i lys av dette resultatet av en vellykket innovasjonsprosess. Det er flere årsaker til at vi ønsker å skille mellom disse, men en av dem er at man kan se for seg mislykkede innovasjonsprosesser. Intensjonene er der, og man jobber med tanke på å få frem en innovasjon, men lykkes ikke.

En *innovasjonsprosess* kan deles inn i ulike faser (Figur 1). Figuren illustrerer måten disse fasene kan deles inn i, men det kan være andre inndelinger som kan fungere bedre i enkelte sammenhenger. Den viser heller ikke *hvordan* en innovasjonsprosess skal foregå. Tanken er at den skal belyse at dette er en prosess med en utstrekning – fra idé til anvendelse. Det finnes mange illustrasjoner av denne prosessen. Felles for de fleste er at de på en eller annen måte omfatter følgende tre trinn; en idé oppstår, den utvikles, og tas i bruk.



Figur 1 Illustrasjon av faser i en innovasjonsprosess

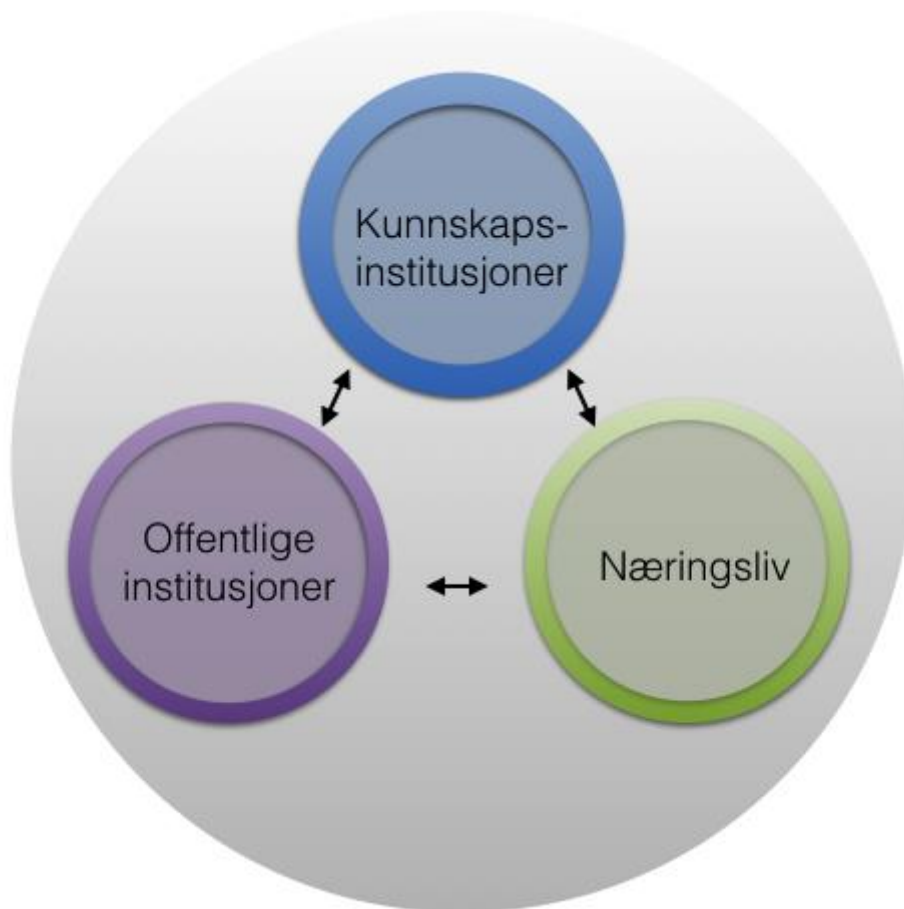
Hvordan de ulike fasene gjensidig påvirker hverandre er sammensatt og komplekst. I praksis er ikke de fleste innovasjonsprosesser lineære prosesser slik det er illustrert i figuren, men fremstår heller som ikke-lineære prosesser med tilbakekoblinger til «tidligere faser» (Leydesdorff, Rotolo, & Nooy, 2013; Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 2008). Det vil også være slik at hvor mye de enkelte fasene krever av innsats, vil variere fra prosess til prosess.

## 2.2 Innovasjonssystem.

Som for innovasjon finnes det også mange ulike oppfatninger av begrepet *innovasjonssystem*. Vi beskriver et *innovasjonssystem* som noe som påvirker grunnlaget eller mulighetene for å skape innovasjoner, og lener oss på Edquist (1997, s. 14) som definerer innovasjonssystem som følger:

*«all important economic, social, political, organizational, and other factors that influence the development, diffusion, and use of innovations.»*

Dette kan brukes til å forklare og belyse hva som påvirker innovasjonsprosesser. Innovasjonssystem kan ses på som en institusjonell overbygning som brukes om den struktur av institusjoner og aktører som skaper det handlingsrommet hvor innovasjoner skapes, og relasjonene mellom disse. Det er et samspill mellom politiske, økonomiske, sosiale, institusjonelle, kulturelle og organisatoriske forhold som påvirker innovasjonsprosessen. Innovasjonssystem kan være nasjonale, regionale, lokale eller sektorielle. Sentrale aktører i nasjonale innovasjonssystem er utdannings- og forskningsinstitusjoner, det offentlige virkemiddelapparatet, myndigheter, og kommersielle aktører (Figur 2).



Figur 2 Illustrasjon av et innovasjonssystem<sup>1</sup>

Innovasjon er kontekstavhengig. Ved å belyse innovasjonssystemene, får man dermed frem noe av konteksten som har innvirkning på innovasjons- eller utviklingsprosessen.

### 2.2.1 Innovasjons- og vekstmiljø (IVM)

I dette prosjektet ønsker vi primært å se på det (utvidete) lokale innovasjonssystemet. Vi introduserer derfor begrepet *innovasjons- og vekstmiljø (IVM)*. Dette er en variant av et

---

<sup>1</sup> Samarbeid mellom offentlig sektor, kunnskapsinstitusjoner og næringsliv omtales som *trippel-helix* (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997)

innovasjonssystem som omfatter aktørene som er direkte involvert i relasjoner i de casene vi studerer. Aktører omfatter byggeierne og leietakerne i disse byggene, og i tillegg kommer aktører i de nærliggende omgivelsene som har stor grad av interaksjon med aktiviteten inne på IVM-ene, og dermed også betydning for hvordan IVM-ene utvikler seg over tid (eks. annen industri, FoU-institusjoner, m.m.). Virkemiddelapparatet er her i hovedsak Sivas investeringer i eiendom, deres innovasjonsprogram (Inkubasjonsprogrammet, Næringshageprogrammet, og Klyngeprogrammet NIC), samt virkemiddel fra Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd.

### 2.2.2 Innovasjons- og vekstsenter (IVS)

Vi har behov for et begrep som omfatter den sentrale bygningen i caset, inklusive leietakerne, men som utelater de øvrige aktørene i den lokale IVM. Vi har valgt å kalle dette for et *innovasjons- og vekstsenter (IVS)*. Vi har inkludert innovasjon og vekst da begge deler er sentrale i de sentrene vi har besøkt, og vi har valgt begrepet senter primært fordi det assosieres med en bygning. For de tre casene blir det dermed slik: I Ålesund utgjør NMK med leietakere IVS Ålesund. Inkluderer vi høyskolen og klyngepartnere, så har vi hele IVM Ålesund. VIP-senteret i Verdal med leietakere utgjør IVS Verdal. Tar vi med hele Verdal Industripark, så har vi IVM Verdal. For Tromsø er det Siva Innovasjonssenter Tromsø med leietakere som utgjør IVS Tromsø. Grensene er litt vagere for IVM, men det omfatter i hvert fall universitetet, sykehuset, Nofima og Norut. Se for øvrig kap.4.1 for presentasjon av casene.

## 2.3 Innovasjon og samhandling

Innovasjons- og utviklingsprosesser handler i stor grad om samarbeid og samhandling. Aasen og Amundsen (2011) beskriver innovasjon som en kollektiv prosess. De påpeker at det kreves bidrag fra flere aktører for at man skal lykkes med en innovasjon og for at en god idé skal bli noe mer enn en oppfinnelse. Dette kan belyses fra mange perspektiv, men her handler det først og fremst om å etablere muligheter for næringsutvikling og vekst gjennom å få innovasjonssystemet til å fungere. Det handler om å skape og utnytte handlingsrommet innenfor innovasjonssystemet, blant annet ved å legge til rette med rammebetingelser og strukturer som støtter innovasjon og næringsutvikling. Og, for å få aktørene i innovasjonssystemet til å kunne spille på lag, må det etableres muligheter for dialog og interaksjon. Hansen (2009) er en av forskerne som poengterer at samarbeid om innovasjon skjer når folk fra ulike områder (fag, enheter, funksjoner, selskaper, etc.) kommer sammen og skaper og utvikler nye ideer i interaksjon med hverandre. Det må derfor etableres *arenaer* som åpner for at kreativ interaksjon kan foregå. Feld (1981) innfører begrepet fokus når han snakker om arenaer. Dette definerer han som «en sosial, psykologisk, legal eller fysisk enhet som felles aktiviteter er organisert omkring» (Feld, 1981, s. 1016), og som legger visse føringer for aktivitet. Slik forklarer han hvordan arenaer kan forstås som både møteplasser, prosjekter og anledninger til et mål som

engasjerer to eller flere aktører. Sagt på en annen måte representerer arenaer både fysiske og organisatoriske strukturer, føringer (som forventning og tilrettelegging), og attraktivitet i form av en verdi for aktørene som trer inn på arenaen (Schiefløe, 2015).

Interaksjon er viktig for å skape idéer, men også for det videre løpet i en innovasjonsprosess (Figur 1). Interaksjon er sentralt for å lykkes med både utviklingsarbeidet og det forretningsmessige. Disse arenaene må skapes og utvikles, og dermed åpne for at innovasjons- og utviklingsprosesser kan initieres og innovasjoner skapes.



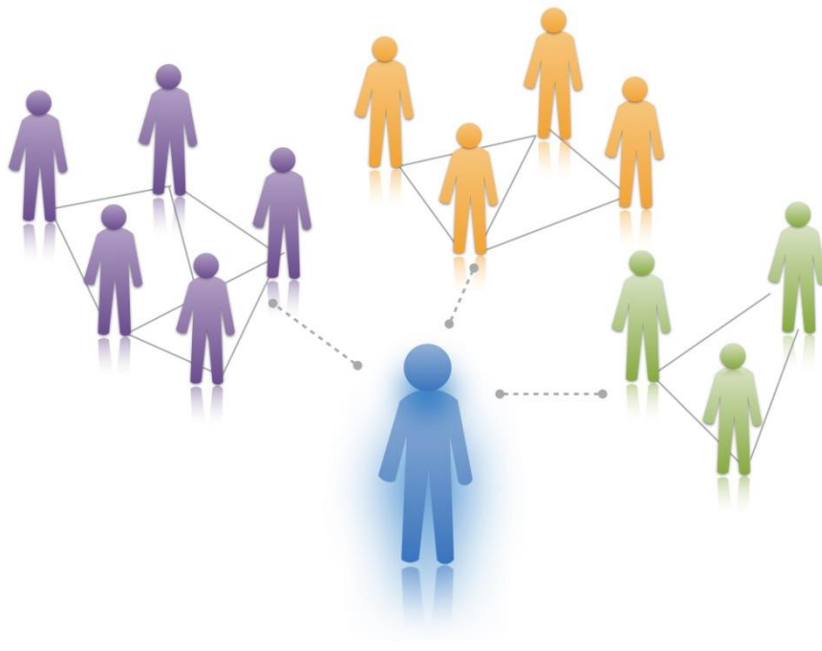
**Figur 3 Arena åpner for interaksjon, som igjen gir muligheter for innovasjon**

I denne analysen ser vi derfor på i hvilken grad virkemidlene innen de innovasjonssystemene (det vil si IVM-ene) vi studerer spiller på lag for å fremme innovasjon, næringsutvikling og vekst, og hvordan det etableres arenaer som muliggjør interaksjon mellom aktørene i dette systemet (Figur 3).

## 2.4 Strukturelle hull

I et hvert innovasjonssystem vil vi finne *strukturelle hull*. Burt (1992, 2005) beskriver slike strukturelle hull som tomrommet mellom to nettverk eller nettverksklynger. Tomrom vil si at det mangler koblinger. Burt er opptatt av at slike hull kan representere muligheter for økonomisk verdiskaping gjennom at nye koblinger etableres, og at økt tilgang til informasjon og kunnskap dermed øker muligheten for innovasjon og utvikling.

I kap. 2.3 snakket vi om å utnytte handlingsrommet og få aktørene i et innovasjonssystem til å spille på lag. Dette henger sammen med Burts strukturelle hull. Det handler om å finne og tette (eller utnytte) disse hullene, og etablere nye koblinger. I denne sammenhengen kan vi forstå de strukturelle hullene som muligheter til økt samhandling og interaksjon mellom både aktører og virkemidler i de innovasjonssystemene som belyses. Gjennom å utnytte disse mulighetene legges det ytterligere til rette for næringsutvikling og vekst. Man knytter tettere og bedre koblinger mellom aktørene i innovasjonssystemet (Figur 4).



Figur 4. Tetting av strukturelle hull handler om å lage nye og forsterke eksisterende koblinger mellom aktører.

Det å finne disse strukturelle hullene, og utnytte dem til å skape økt interaksjon og samhandling, krever kompetanse. Det å legge til rette for innovasjon og næringsutvikling i innovasjonssystemer, handler derfor også om å utvikle relevant *kompetanse*. I dette arbeidet ser vi derfor også på Sivas evne til å utvikle og dra nytte av kunnskap og erfaringer som gjør dem bedre rustet til å finne og utnytte strukturelle hull i innovasjonssystemene.

## 3 Metode

### 3.1 Valg av case

Rapporten er basert på data samlet inn fra tre ulike lokasjoner hvor Siva er til stede på eiersiden av både bygningsmasse og innovasjonsselskap:

- Ålesund, med eierskap i NMK Holding AS og Ålesund Kunnskapspark AS,
- Verdal, med eierskap i Siva Verdal Eiendom AS og Proneo AS, og
- Tromsø, med eierskap i Siva Tromsø Eiendom AS og Norinnova Technology Transfer.

Siva har også andre eierinteresser på disse stedene, men det er først og fremst disse vi har fokusert på i dette arbeidet.

De tre casene er valgt for å dekke et bredt spekter av de virkemidlene Siva rår over både innen innovasjon og eiendom, samtidig som de representerer ulike suksesshistorier. Sammen med Siva tok vi en beslutning om at vi skulle bruke vellykkede case for å samle inn empiri. Bakgrunnen for dette

var at intensjonen med arbeidet var å studere hvordan eventuelle synergieffekter av Sivas virkemiddel kan oppstå og hentes ut. Dessuten mente vi det vil være lettere å undersøke betydningen av interaksjon, samspill og synergieffekter i tilfeller hvor man har lyktes, fremfor å analysere tilfeller hvor samspillet har vært mindre vellykket.

Selv om det ble innhentet informasjon fra tre ulike steder (Ålesund, Verdal og Tromsø), er ikke dette en komparativ studie. Datainnsamlingen ble lagt opp ut i fra en tanke om at de tre stedene skulle gi komplementær informasjon og presentere ulike eksempler på operasjonalisering av Sivas virkemidler. Dessuten var det naturlig at informasjon fra et sted ville bringe frem nye punkter og nye momenter som var verd å belyse ved det neste caset. Undersøkelsene ved neste case skulle bygge på funn fra det/de forut. Dermed ble heller ikke intervjuene like på hvert sted, og informasjonen ble vanskelig å sammenligne direkte. Informasjon fra de ulike casene dekket et bredt spekter og ga utfyllende informasjon om Sivas eiendoms- og innovasjonsaktivitet, som samlet ga oss et grunnlag for å se synergieffekter.

### 3.2 Data

Analysen er basert på kvalitative data. Informasjon om hvert sted (både historisk og nåtid) ble i all hovedsak innhentet gjennom intervju, hvor tema var tilpasset de ulike intervjugruppene. Vi definerte gruppene vi hadde behov for å intervju (se nedenfor), og ansatte i Siva valgte ut, og gjorde avtaler med, et antall representanter fra disse.

1. Bedrifter under etablering og i utviklingsfasen, i inkubatorvirksomheten
2. Bedrifter som har vokst frem gjennom inkubatorprogrammet. Disse kan være lokalisert i tilknytning til inkubatoren, i en næringshage, en kunnskapspark, eller flyttet bort fra området.
3. Etablerte bedrifter som benytter Sivas tjenester (f.eks. leietakere i IVM), men som ikke har vært i inkubatorprogrammet.
4. Ansatte i innovasjonsselskapene (rådgivere) som har vært i kontakt med og hjulpet inkubatorbedrifter (primært de selskapene som også ble intervjuet). Det vil si ansatte som administrerer og utøver Sivas innovasjonsprogram.
5. Byggeiere og personer som har totaloversikten for området/caset, eller som har roller som går på tvers av virkemidlene.

Vi mente at gruppene ovenfor samlet sett ville kunne frembringe fylldige beskrivelser av historien bak etablering av bygg og innovasjonsselskap, og av samspillet mellom bedrifter og Siva (representert ved eiendomsselskapene og innovasjonsselskapene) per i dag.



I tillegg kom noen samtaler på telefon/video i etterkant. Det ble gjort både gruppeintervju (maks tre personer per intervju) og enkeltintervju. Totalt intervjuet vi 37 informanter, i tillegg til to mer uformelle samtaler. Relevant bakgrunnsinformasjon om enkelte elementer i casene (eiendomsselskapene, innovasjonsselskapene, bedriftene og hver enkelt informant) ble innhentet fra relevant dokumentasjon i forkant av intervjuene.

Intervjuene var semi-strukturerte og tilpasset de ulike informantgruppene. Intervjuene dekket følgende tema for hvert case, men ikke nødvendigvis i alle intervjuene:

- Informantenes ulike roller som er relevant for undersøkelsen
- Om caset (historie bak etablering, eierforhold, aktiviteter, avgrensing, kjennetegn, m.m.)
- Om selskapene, d.v.s. etablering, aktiviteter, drift, eierforhold, framtidsutsikter m.m. (dette inkluderer inkubatorbedrifter, innovasjonsselskap, eiendomsselskap og leietakere)
- Innovasjonsselskapenes virksomhet
- Den enkelte bedrifts interaksjon med stedet/caset (området, bygg, innovasjonsselskap, inkubatorprogram, andre leietakere, m.m.)
- Erfaring med virkemiddelapparatet (spesielt fokus på inkubatorprogrammet)
- Eiendomsaktørens rolle og funksjon
- Hvorvidt man lykkes med innovasjon og næringsutvikling, og eventuelt hvorfor
- Kompetanse og kompetansebehov

Vi spurte også om de selv så noen direkte synergieffekter av at Siva var inne på eiersiden på både eiendom og innovasjonsselskap.

Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene. I alle intervjuene var det to forskere til stede som begge noterte fortløpende underveis, og etter hvert intervju hadde vi en kort gjennomgang med bearbeiding av umiddelbare inntrykk.

### 3.3 Analyse

Datamaterialet ble gjennomgått med særlig fokus på samhandling og synergieffekter på tvers av Sivas virkemiddelområder eiendom» og innovasjon. De tre casene var ganske ulike, men alle anses som vellykkede. Vi lette derfor blant annet etter hva som kunne forklare noe av ulikhetene, samtidig som vi så etter fellestrekk som kunne belyse hvorfor man lykkes alle stedene – på tross av eller på grunn av ulikheter. Alt ble gjort med et blikk på synergieffekter. Analysen er basert på en gjennomgang av notatene, og lydfilene ble brukt etter behov for utfyllende informasjon.

## 4 Resultater

Vi utvikler en forståelse av mulige synergieffekter av å utnytte komplementariteten i Sivas virkemidler ved å beskrive et sett av karakteristika. Disse karakteristika ved etablering og drift av casene har vi identifisert gjennom våre undersøkelser, og blir presentert i kap. 4.2 og 4.3 hvor vi analyserer dem under henholdsvis *arena* og *interaksjon* med hensyn til Sivas rolle og bidrag.

*Innovasjon* oppstår gjennom *interaksjon*, og *interaksjon* krever *arenaer* (kap. 2.3). Det finnes ulike typer arenaer. Som fysiske lokaliteter kan arenaer omfatte alt fra kaffemaskinen og felleskantine til kontorlokaler, laboratorier, bygg og eller geografiske områder. Arenaer kan også være av organisatorisk art, og samle aktører under fane av lignende og komplementær virksomhet. Eksempler på slike Siva-baserte arenaer er de som tilbys gjennom inkubasjonsprogram, næringshageprogram, klyngeprogram (NIC) og de ulike nettverkene knyttet til disse. Andre nettverk og fora er også eksempler på slike organisatoriske arenaer. Alle typer arenaer er sentrale for det å *skape muligheten for interaksjon*.

Dynamikken, eller interaksjonen, som oppstår på ulike arenaer er ikke lett å forutse. I noen tilfeller fungerer arenaene som møteplasser der aktører finner hverandre og ideer oppstår og kontrakter inngås, mens det i andre tilfeller ikke oppstår tilsvarende dynamikk selv om det var tanken i designfasen. Dette har å gjøre med en kombinasjon av mange faktorer: fysisk utforming, selve administreringen av arenaen (hvem som har tilgang, hvilke aktiviteter som tilrettelegges for mm.), og ikke minst aktørene selv og den kompetansen og de initiativene de bringer med seg.

Gode *arenaer* er en forutsetning for fruktbar *interaksjon*, som igjen gir gode betingelser for *innovasjon og næringsutvikling*. Men, det er ikke en tilstrekkelig forutsetning. I det følgende vil vi, etter en kort presentasjon av casene, gå inn på våre funn med tanke på hvordan eiendoms- og innovasjonsaktiviteten hos Siva bidrar til å skape arenaer og legge til rette for interaksjon mellom aktører i de ulike innovasjons- og vekstmiljøene.

### 4.1 Kort presentasjon av casene<sup>2</sup>

På alle de tre stedene vi besøkte var Siva inne på eiersiden i både bygg og innovasjonsselskap. Alle stedene (IVM-ene, ref. kap.2.2) har det til felles at de omfatter et innovasjonsselskap, som igjen driver en inkubator som en del av Sivas inkubasjonsprogram. Inkubatorlokalene var ved hvert sted lokalisert i, eller i nær tilknytning til, lokalene til innovasjonsselskapet. Måten innovasjonsselskapene

---

<sup>2</sup> Casene er presentert i den rekkefølgen de ble besøkt.

driver sin virksomhet på varierer fra sted til sted. Det samme gjør rekkefølgen og måten Siva kom inn på eiersiden. Uavhengig av hvordan dette skjedde beskrives Siva som en viktig aktør som gir legitimitet til prosjektet, gir trygghet for at det ikke ligger skjulte agendaer bak, men langsiktige planer, m.m. Informantene kunne fortelle at dette gjorde det lettere for andre investorer å bli med – både private og offentlige.

Det at Siva er inne på eiersiden, gjør også at de har en plass i styrene. Dette omtales som viktig av informantene – at Siva har en aktiv rolle her. Gjennom disse posisjonene har Siva en unik posisjon i IVM-ene, og har mulighet til å se bygg og innovasjonsaktiviteter i sammenheng og bidra til at strategiene for de ulike aktivitetene henger sammen.

#### 4.1.1 IVM Ålesund

I Ålesund er hovedfokus i caset Norsk Maritim Kompetansesenter (NMK) og den aktiviteten som foregår der. Siva Eiendom Holding AS eier der 40 % i NMK Holding AS, som eier NMK, og 23,95 % av innovasjonsselskapet Ålesund Kunnskapspark (ÅKP). ÅKP er lokalisert i NMK. NMK med leietakere utgjør IVS Ålesund, og inkluderer vi relevante aktører i området rundt (hovedsakelig høyskolen) har vi hele IVM slik vi definerer det.

Siva var med på å få på plass den første kunnskapsparken i Ålesund (lokalisert på høyskoleområdet på andre siden av veien) på slutten av 90-tallet. Kunnskapsparken huset et bredt spekter av selskaper og var åpen for alle typer bedrifter, men de slet med mye ledige lokaler. Innovasjonsselskapet ÅKP (etablert i 1999) var også til stede i kunnskapsparken – med Siva på eiersiden.

Westre-gruppen, ved Kaj Westre, ønsket på den tiden å etablere et bygg som skulle huse maritim sektor i området. «*Vi skal bygge verdens viktigste mingleplass for maritim sektor.*» Blant de viktige årsakene til at bygget kom på plass, var at Rolls Royce signerte som leietaker. De ønsket å legge Rolls Royce Training Centre dit, og etter hvert besluttet de også å samle de ansatte i Ålesundsområdet i NMK. De trodde på at det å samle de ansatte ville gi mer interaksjon - og mer innovasjon. Offshore Simulator Centre (OSC) kom også med som leietaker, og med dem kom en «wow-effekt» til bygget som informantene kalte det. OSC, med sin simulatorkule hengende fra taket, fungerer som et ikon for høyteknologiske maritime løsninger. Kula er godt synlig i bygget, og den fungerer også som visningsrom for å presentere teknologien. Bygget (NMK) var på plass i 2012. Siva var da ikke med på eiersiden, men de ville med i NMK II, og gikk derfor etter hvert inn på eiersiden i NMK Holding.

Innovasjonsselskapet ÅKP slet både med utleiegrad og spissing av leietakerportefølje ved den gamle kunnskapsparken. De valgte etterhvert å flytte over til NMK. ÅKP driver i dag hovedsakelig med innovasjonsvirksomhet (blant annet gjennom Sivas innovasjonsprogram (tre inkubatorer og

klyngeprogram) og Møre og Romsdal fylkeskommunes gründeratsing hopp.id) og investeringsvirksomhet.

Dette caset skiller seg fra de øvrige ved at bygget og adressen i seg selv får stor oppmerksomhet. Man har bevisst samlet leietakere som bidrar til å skape et positivt omdømme for NMK som arena for høyteknologisk maritim og marin næring. Dette er dermed også et omdømme som leietakerne igjen drar nytte av. Adressen fungerer utad som et slags kvalitetsstempel.

#### 4.1.2 IVM Verdal

IVM Verdal omfatter VIP-senteret (IVS Verdal) og området Verdal Industripark. Siva Holding Eiendom AS eier 54 % (majoritetseier) i Siva Verdal Eiendom AS (SVE) som inkluderer VIP-senteret samt tre industrihaller på området som utgjør Verdal Industripark. Siva eier også 16,23 % av innovasjons- og utviklingsselskapet Proneo AS som er lokalisert ved VIP-senteret.

Siva var inne på eiersiden av industribygg på området lenge før de involverte seg i innovasjons- og utviklingsselskapet, og Aker hadde sin industrivirksomhet i Sivas lokaler (langsiktige avtaler). Industrikrisen på slutten av 90-tallet (1998-99) medførte at Aker vurderte situasjonen på området. Skulle de nedbemanne eller finne nye satsinger? Det fantes ledige nærings- og industribygg på området Aker leide av Siva, og begge parter mente dette måtte skilles ut for å få leid det ut til lokalt næringsliv. De mente det var nødvendig med en aktør som balanserte maktforhold og risiko, og Siva kunne fylle denne rollen. Aker (nå Kværner Verdal AS) skilte ut en del av eiendommen de leide, og eier nå areal og bygg knyttet til egen virksomhet. Siva slo områdene som ble skilt ut fra tomten Aker leide sammen med resten av sine eiendommer på området, og Siva Verdal Eiendom AS og VIP-senteret ble etablert i 2002.

Innovasjons- og utviklingsselskapet Proneo AS ble stiftet først i 2007 etter en sammenslåing av selskapene IndPro AS, Innherred Vekst AS og SNU Stjørdal AS. Samtidig ble fokus flyttet over mot mer kommersiell drift av selskapet. De skulle tjene pengene selv, og ikke driftes av fylkeskommune og kommuner. Alle eierne var samtidig opptatt av at det ikke skulle være noe poeng å gå med overskudd, og fikk vedtaksfestet at det ikke skal ta ut utbytte.

Det som skiller dette caset fra de to øvrige er det at området rundt, i dette tilfellet Verdal Industriområde, fremstår som tettere koblet med IVS-et (VIP-senteret og leietakerne der) enn i de øvrige casene. Dette gir seg utslag blant annet gjennom kjøp av produkter og tjenester, og gjensidig hjelp og støtte. Derfor er også hele IVM Verdal tatt med i betraktningen når vi senere diskuterer arenaer og interaksjon (kap. 4.2 og 4.3).

### 4.1.3 IVM Tromsø

Forskningsparken i Tromsø ble etablert i 1993, med Siva som største eier. Gjennom tre byggetrinn i henholdsvis 1994, 2003 og 2011 har bygningsmassen stadig økt, og det er planer om et fjerde byggetrinn. Da man begynte på byggetrinn 2, gikk de øvrige eierne ut av selskapet, og Siva ble heleier av bygningsmassen. Siva Eiendom Holding AS eier 100 % av Siva Tromsø Eiendom AS, som eier all bygningsmassen i Siva Innvoasjonssenter Tromsø (SIT) – som er dagens navn på det som inntil nylig het Forskningsparken i Tromsø.

Norinnova Technology Transfer (NTT) ble etablert i 2011 etter sammenslåing av Norinnova, som hadde en slags kommersialiseringsfunksjon, og TTO Nord (teknologioverføring). Siva var inne i Norinnova helt fra starten og eier nå 22,80 % i NTT. Det er NTT som står for drift av utvikling av SIT, som i dag har om lag 70 leietakere. I tillegg til inkubatorvirksomheten og drift av SIT, utgjør klyngeledelse, teknologioverføring og investeringsvirksomhet en sentral del av NTTs strategi og portefølje.

SIT rommer både nyetablerte vekstselskaper og gründere, og etablerte forskningsmiljøer som Norut, Havforskningsinstituttet og Nasjonalt senter for telemedisin. Hertil kommer en rekke større og mindre kommersielle virksomheter, bl.a. Biotec Pharmacon. Ved SIT er det et eget selskap, Linken AS, som sørger for postfunksjon, resepsjon, drifting av møtelokaler og arrangement for leietakerne. Linken AS eies 100 % av NTT, og gjennom dette er også Siva deleiere i dette selskapet.

SIT og leietakerne der har sterke knytninger til Universitetet i Tromsø og Universitetssykehuset i Nord-Norge. Dette setter sitt preg på SIT, som primært er tuftet på en ide om å kommersialisere forskningsresultater. Dette er også hovedgrunnen til at SIT ligger plassert nettopp der det gjør – i Breivika nær universitetet og sentrale forskningsmiljø. Det var sterke krefter som var opptatt av at bygget måtte ligge på utsiden av universitetsområdet for at aktivitetene skulle kunne være uavhengige av universitetet. Slik ble det, men med nær tilknytning. Norinnova (senere NTT) fikk tomte av fylkeskommunen for 1 kr, og Siva har en langsiktig festetomtavgift med NTT.

Det som skiller IVM Tromsø fra de øvrige er hovedsakelig fokus på kommersialisering av forskningsresultater hvor deler av NTTs inntekter kommer fra oppdrag knyttet til dette, blant annet for UiT. Inkubatorvirksomheten har også et sterkt teknologi- og kunnskapsbasert perspektiv, med blant annet krav om at gründerbedriftene skal ha et visst internasjonalt potensiale for å kunne bli tatt opp i inkubatoren.

## 4.2 Arena

I det følgende redegjør vi for sentrale arenaer hvor Siva engasjerer seg.



### 4.2.1 Bygg

Som arena for interaksjon er bygg grunnleggende. Bygninger, med plass til samlokalisering av virksomheter som har gjensidig nytte av hverandre, skaper muligheter for miljø som samlet har større innovasjonskraft enn det summen av enkeltvirksomhetene representerer.

Denne hovedarenaen som byggene representerer i dette arbeidet, er noe ulike for hvert sted. NMK og SIT er store bygg, mens VIP-senteret i Verdal er noe mindre. På alle stedene finnes også den type fellesskap med øvrige aktører i området som vi har kalt IVM (kap.2.2): I Tromsø er det stor grad av både samarbeid med blant annet universitetet (UiT), sykehuset (UNN) og Nofima, og store deler av Norinnovas oppdrag er knyttet til disse miljøene. I Ålesund eksisterer også koblingene til aktørene i nærområdet (spesielt Høyskolen i Ålesund), men i noe mindre grad enn i Tromsø. Derimot har industri- og næringsvirksomheten i Verdal, som sprer seg ut over et mye større geografisk område, større plass i IVM-en enn tilsvarende i Ålesund og Tromsø. VIP-senteret i Verdal er sentralt plassert inne på et større industriområde (omtales som Verdal Industripark), og bedriftene på dette området snakker om dette som en form for fellesskap. I utvidet forstand kan dette industriområdet også sees på som et «bygg», et felles geografisk område. Blant annet bruker flere av aktørene på området kantina i VIP-senteret på samme måte som leietakere i SIT og NMK bruker kantinene der. Når Verdalcaset diskuteres, inkluderer vi derfor i utgangspunktet hele IVM-en (hele industriområdet).

#### 4.2.1.1 Realisering av bygg

Å realisere bygg handler om nødvendige reguleringer av areal, om finansiering, og om at byggene dekker et behov eller fyller en funksjon. Arealregulering involverer politiske prosesser og strategier for lokal og regional utvikling. I slike prosesser er Siva, som et statlig foretak med langsiktig innovasjonsmandat, en tydelig og ansvarlig aktør. Dette har vist seg gunstig i de sammensatte prosesser som arealregulering gjerne innebærer. Et eksempel på dette er det om lag 40.000m<sup>2</sup> store området i Brevika som Tromsø fylkeskommune avhendet vederlagsfritt til daværende Forskningsparken i Tromsø i forbindelse med etableringen. Informanter fortalte at det at det nøytrale statsforetaket Siva var med, hadde stor betydning for at dette ble løsningen.

Når det gjelder finansiering av bygg, har flere rapporter konkludert med at Siva utløser både privat og offentlig kapital og slik sett har en katalyserende effekt (Haavik et al., 2011; Jakobsen et al., 2015; Johansen et al., 2010). Kompetanse, nettverk, investeringskapital og legitimitet fremheves i disse rapportene som sentrale ressurser hos Siva. Det er også viktig i denne sammenhengen å fremme nettverket på innovasjonssiden. Dette utnyttes for å rekruttere leietakere som må inngå kontrakter i forkant av byggestart. Se for øvrig under delkapittelet om leietakerportefølje som aktiv strategi.

#### 4.2.1.2 Attraktivitet

Et byggs attraktivitet fremstår som knyttet til (potensielle) leietakers oppfatning av bygget. Hvis et bygg er en attraktiv arena hvor mange ønsker å legge sin virksomhet, øker tilsiget av potensielle leietakere, og eiendomsforvalteren kan velge blant disse og sette sammen aktører på arenaen i henhold til en valgt strategi med tanke på både eiendomsutvikling, innovasjon og vekst. Dette åpner for å påvirke og forme interaksjonen på arenaen og dermed øke innovasjonskraften.

Bygg kan bety mer for næringsutvikling og innovasjon enn kun å huse aktiviteter. I Ålesund snakker mange om *wow-effekten* ved NMK-bygget. Wow-effekten henspiller på byggets utforming, og da særlig på OSC-simulatoren som er en av verdens mest avanserte offshore-simulatorer og en iøynefallende del av bygget. Her spiller man mye på byggets fremtoning og bruker dette aktivt i markedsføringen overfor potensielle leietakere så vel som kunder og samarbeidspartnere. Men det er åpenbart at wow-effekten ikke bare ligger i byggets materielle fremtoning. Det er først i kombinasjonen med aktivitetene som foregår inne i bygget (leietakerne) at wow-et blir mer enn et øyeblikks blaff ved første besøk. Flere bedrifter på stedet er verdensledende på sitt område og holder seg med state-of-the-art kunnskap og teknologi, og fra innovasjonsselskapet i bygget administreres både et Arena-program (Legasea) og et Global Centre of Expertise (Blue Maritime Cluster). I sum gir dette mange gode grunner for både leietakere og samarbeidspartnere til å ville legge sine virksomheter til innovasjons- og vekstsenteret (IVS) i Ålesund. Denne type attraktivitet ved bygget er ikke statisk nedfelt i hverken bygningsmassens materialitet og arkitektur, eller i aktivitetene. Attraktivitet er også forbundet med aktualitet. Arkitektoniske løsninger mister over tid sin aktualitet, og klyngeprogrammer er av begrenset varighet. Behovet for vedlikehold av aktualitet i wow-effekten fra samspillet mellom arkitektur og aktiviteter er noe som nevnes av flere av våre informanter. Både skiftende konjunkturer og eierkonstellasjoner kan være en barriere mot slikt vedlikehold. Siva kan derfor med stabil tilstedeværelse spille en nøkkelrolle ikke bare i etableringsfaser av bygg, men i hele IVS-ets levetid.

Byggets fremtoning fremheves på andre måter enn gjennom «wow-effekt». Det handler også om hvordan aktiviteter og bygg forbindes.

*«Lokalene ser forskningsaktige ut.»*

Dette utsagnet kom fra en av informantene i Tromsø, hvor kommersialisering av forskningsresultater står sentralt. Bygningsmassen ble sett på som attraktiv fordi de signaliserte det selskapet deres står for og jobber med.

Attraktivitet skapes imidlertid ikke kun av wow-effekt og arkitektur. Det handler også om attraktivitet gjennom de *fasiliteter* som bygget innehar. Det kan være kaffekrok, kantine, garasje plass/parkering, møterom, utsikt, treningsrom, auditorium m.m. Ifølge våre informanter ved NMK er kantine en viktig møteplass for både interne og eksterne, og en attraktiv fasilitet ved bygget. En av informantene som har sin arbeidsplass utenfor NMK uttrykker det slik:

*«Når jeg har en avtale i kantina i NMK, må jeg alltid komme 20 minutter før møtet. Jeg treffer alltid mange kjente og må sette av tid til å snakke med dem.»*

I Tromsø er byggets attraktivitet også knyttet til plassering. Det ligger nær store, forskningstunge aktører som blant annet UiT, UNN og Nofima, og dette har en verdi i seg selv. Mange av leietakerne har tett samarbeid med disse aktørene. Andre poengterer at de driver med uavhengig forskning og har behov for å sitte nær miljøene, men ønsker å være lokalisert utenfor campus for å tydeliggjøre uavhengigheten. SIT dekker dermed deres behov om både nærhet og avstand til forskningsmiljø:

*«Vi sitter nær Nofima, men det er godt med litt avstand.»*

Det ligger også en attraktivitet i det at Siva eier bygget. En av informantene, som representerer en betydningsfull internasjonal aktør, vurderer å lokalisere seg innenfor et IVS eller en form for kontor fellesskap og fremholder at

*Det er viktig for oss at en statlig, nøytral aktør som Siva er inne som byggeier. Det er med på å nøytralisere både agendaer og historikk som lokale byggeiere kan ha, og det tilfører eiendomsvirksomheten tillit og troverdighet.*

Siva på eiersiden gir trygghet og forutsigbarhet til leietakerne.

#### **4.2.2 Adresse**

En lokasjon defineres unikt ved dens adresse. Enten det er besøksadresse eller postadresse, sier den noe om hvor og hvordan man kan komme i kontakt med adressaten. Slik sett blir adresse en referanse som kommuniserer utover mot eksterne aktører, og sier noe om hvordan de kommer i kontakt med adressaten. Men en adresse kommuniserer også internt til et fellesskap av adressater



med *felles adresse* – et IVS. Adressen fungerer for noen som en slags referanse som gjør det attraktivt å holde til nettopp på denne adressen.

#### 4.2.2.1 Ekstern effekt - renommé

Norsk Maritimt Kompetansesenter har opparbeidet seg en status som et sterkt miljø innenfor maritim og marin sektor. Flere av våre informanter understreker betydningen av å være lokalisert ved NMK når de presenterer sin virksomhet for aktører utenfor IVS Ålesund. Tilknytningen til NMK forlener dem både med en faglig tyngde og en posisjon som de ikke ville oppnådd utenfor dette fellesskapet. Når man forsøker å konkretisere hva det er ved NMK som gir denne effekten, viser det seg vanskelig å finne enkeltfaktorer med selvstendig forklaringskraft. Rolls Royce nevnes som en viktig brikke. I kraft av sin internasjonale posisjon på det maritime feltet tilfører Rolls Royce stor tyngde til IVS Ålesund, og er, sammen med blant annet OSC, blant de selskapene som tiltrekker manges oppmerksomhet mot senteret.

Klyngene Blue Maritime Cluster og Legasea samler mange aktører som til sammen gir en faglig bredde og tyngde som enkeltbedrifter ikke kan oppnå. Tilknytningen til programmer som Global Centre of Expertise (GCE), Norwegian Centre of Expertise (NCE) og Arenaprogrammet representerer en kvalitetsgaranti forvaltet av det offentlige virkemiddelapparatet. Disse programmene administreres av Norges Forskningsråd, Siva og Innovasjon Norge, og bygger aktivt på idéen om synergi mellom næringsliv, forskning og offentlige virkemidler. Våre informanter legger stor vekt på betydningen av slik klyngestatus for å tiltrekke nye aktører og skape prosjekter. Klyngene har adresse ved NKM og bidrar dermed positivt til IVS' renommé. Betydningen av adressen i Ålesund illustreres ved at flere informanter fremholder at det ikke primært er besøksadressen som gir verdien. En sier det slik:

*«Vi hadde ikke trengt å være fysisk lokalisert på NMK heller. Bare postboksadressen ville gitt oss den nødvendige tilknytning».*

Bare postadressen i seg selv – og den kunne like gjerne referert til en postboks – gir for noen tilstrekkelig tilknytning til NMK og assosiasjon IVS i Ålesund.

#### 4.2.2.2 Intern effekt

Der Ålesund har en adresse som i stor grad kommuniserer utover, virker adressen i Verdal snarere til identitetskonstruksjon og som referanse til det interne fellesskap og interne synergier i IVM Verdal. Der Ålesund går inn for å være verdensledende innenfor havromsnæringen – et satsingsfelt de på mange måter har skapt selv ved å kombinere ekspertise på det maritime og marine feltet – har Verdal lyktes gjennom det som fremstår som en strategi for å skape bærekraftig næring og industri gjennom lokalt samarbeid. I Verdal er det den fysiske tilstedeværelsen på området (Verdal

Industripark) som gir dem merverdi, og adressen blir i mindre grad brukt av bedrifter der som markedsføring overfor eksterne kunder, investorer eller samarbeidspartnere. Det vi ser, er at bedriftene i VIP-senteret og på området rundt drar nytte av hverandre ved at de benytter hverandres tjenester. Eksempler på dette er regnskapstjenester, IT-støtte og reklame/profilering som brukes av mange av de stedlige bedriftene. Dette ble av noen fremhevet som spesielt viktig for selskaper i oppstartsfasen. Bedriftene hjelper hverandre på andre måter også. Et eksempel er at en bedrift tester en annens produkter. Dette gjøres som en integrert del av den daglige driften. Et annet eksempel er at en bedrift i oppstartsfasen benyttet ledig kapasitet (areal og bemanning) hos en annen bedrift ved å plassere sin egen maskin hos dem, og produsere derfra ved hjelp det andre selskapets operatører. Dermed sparte de kostnader til opplæring og ansettelse av egne operatører i en fase hvor de selv hadde begrenset kapasitet/ressurser:

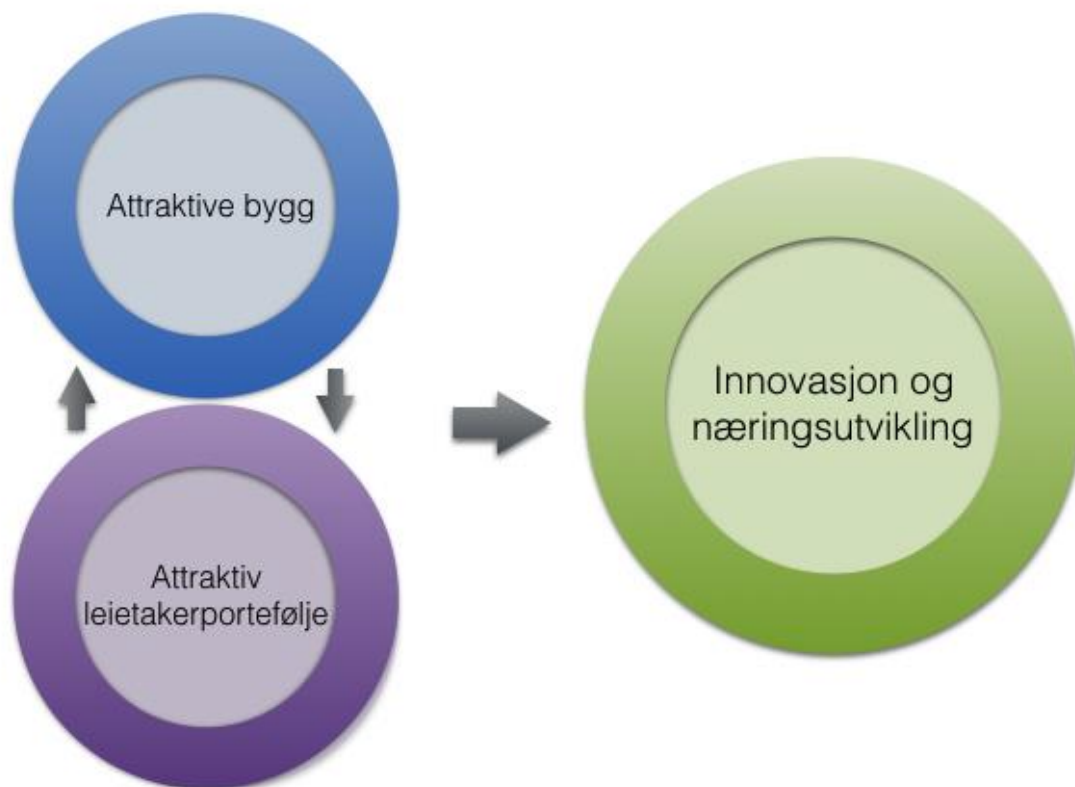
*«..... vi fikk satt den inn til dem, og så brukte vi deres operatører når vi hadde behov for å produsere. Så gjorde de det. Det gjorde vi inntil et punkt hvor det ble så mye at enten måtte de ha en person på det, eller så måtte vi.»*

Begge parter satt igjen med en økonomisk gevinst gjennom å dra nytte av hverandre. Slikt samarbeid er basert på nære relasjoner, tillit, og vilje og evne til å hjelpe hverandre, og støttes opp av fysisk nærhet og en uformalisert forståelse av gjensidig nytte.

Som fremtredende eier i VIP-senteret (Verdal) har Siva stor innflytelse på bedriftsporteføljen i bygget. Våre informanter viser til at det ligger en tanke bak enhver bedriftslokalisering i senteret, selv om det ikke nødvendigvis er slik at bedrifter som ønsker å etablere seg der avvises. Det er god tilgang til areal. Det øvrige området i IVM Verdal er organisert med ansamling av aktiviteter med fellestrekk i klynger. Det er allment kjent at virksomhet som er lokalisert i slike klynger som regel har gjensidig nytte av dette.

#### **4.2.3 Leietakerportefølje – et strategisk virkemiddel**

Å fylle sine bygg med leietakere er et helt sentralt mål for alle byggeiere. Hvor mye vekt som legges på sammensetningen av leietakerbedrifter varierer derimot. For mange byggeiere vil dette være underordnet utleiegraden. Inntjening innenfor en kort tidshorison er gjerne det primære. Et særtrekk ved Sivas eiendomsvirksomhet er at den er et ledd i Sivas overordnede mål om å bidra til å skape næringsutvikling, innovasjon og vekst. For Siva er leietakerporteføljen så sentral at den på mange måter kan fremstå både som en målsetting og som et virkemiddel. En måte å se det på er at byggene er virkemidler for å få nå målsettingen om en strategisk leietakerportefølje - som i sin tur igjen er et virkemiddel for næringsutvikling og innovasjon. Det er også en gjensidighet i dette, at attraktive leietakere gir attraktive bygg (ref. Ålesund) (se Figur 5).



Figur 5. Bygg, leietakerportefølje og innovasjon. Mål og virkemidler.

Dette illustrerer at Sivas eiendoms- og innovasjonsaktiviteter er komplementære. Ved å utnytte denne komplementariteten kan positive synergieffekter oppstå. Det gjør Siva både gjennom sitt mandat om å skape næringsutvikling, innovasjon og vekst med sin samlede virksomhet, og i kraft av strukturer, nettverk, ressurser og erfaring med hvordan man kan få disse elementene til å virke sammen. Våre informanter gir klart uttrykk for dette. En representant for et av innovasjonsselskapene fremholder den nære kontakten med byggeier for å få til en god leietakerportefølje:

*Jeg har ukentlige møter med byggeier, og der tar vi også opp spørsmål som vedgår leietakerporteføljen.*

Også private eiendomsaktører kan etablere leietakerporteføljer som legger eksplisitt til rette for synergi og innovasjon. Under visse omstendigheter kan dette fremstå som en god forretningsmodell. Etableringen av NMK1 i Ålesund, uten Sivas medvirkning, er da også et eksempel på dette. Like fullt vil konjunkturedringer gjøre at driftsfilosofien stadig vil bli tatt opp til vurdering, og alternative forretningsmodeller vurdert. For Siva gir mandatet om å legge til rette for innovasjon og næringsutvikling, samt ressurser, verktøy og virkemidler de rår over for å få til dette, både vilje og evne til å arbeide målrettet, forutsigbart og langsiktig gjennom skiftende konjunkturer. Siva er en

aktiv byggeier med et videre siktemål enn egen kapitalavkastning, og kan tenke langsiktig i arbeidet med å skape vekst når de inngår avtaler med leietakere til sine eiendommer.

#### 4.2.4 Inkubasjonsprogram

Et fellestrekk ved innovasjonsselskapene vi har besøkt er at de alle har inkubatorer som er med i Sivas inkubasjonsprogram. Formålet med inkubatorene er å utvikle gründerbedrifter, og gjennom dette bidra til innovasjon og verdiskaping. Dette gjøres gjennom å stille til rådighet kontor, kompetanse, kapital og nettverk. Ved å lokalisere inkubatorene i IVS-ene (i byggene NMK, VIP-senteret og SIT), får gründerne som blir inkubatorbedrifter mer enn bare det innovasjonsselskapet og deres ansatte kan tilby. Inkubatorbedriftene blir også en del av innovasjons- og vekstmiljøet i seg selv. De får anledning til å pleie både formell og uformell omgang med andre selskaper i disse miljøene (IVM-ene), og etablere relasjoner som også kan være av forretningsmessig art.

Inkubasjonsvirksomheten trekkes frem av flere informanter som noe som gjør IVS-ene interessante for omgivelsene. Inkubasjonsvirksomheten har fra de tidligste sentrene vært en viktig komponent i Sivas konsept, og er en betydningsfull komponent i den helheten sentrene tilbyr for å dekke hele innovasjonsprosessen, fra ide til kommersialisering. Det er likevel et spørsmål om det er et uutnyttet potensial forbundet med inkubatorene og deres plass og plassering i IVM-ene. Et gjennomgående funn er at gründerbedriftene er lite synlige for de andre leietakerne. Gründerne på sin side ønsker også generelt mer kontakt med de øvrige leietakerne, men føler seg ikke som fullverdige medlemmer av det fellesskapet. Vi finner ingen entydige årsaker til dette misforholdet mellom ønske og realitet, men vi ser at byggeier har til rådighet virkemidler som aktivt kan skape mer interaksjon mellom gründerbedriftene og de mer etablerte selskapene. Det handler om aktivt å legge til rette for interaksjon gjennom å skape møteplasser. Dette kan gjøres på flere måter:

- Gjennom strategisk plassering av gründerbedriftenes kontorer i bygget slik at de får nærhet til beslektet virksomhet.
- Legge til rette for at gründerne ikke prises ut av viktige interaksjonsarenaer, som for eksempel kantine, kontorarealer, kurs/konferanser og andre fellesfasiliteter
- Gjøre bedriftene i IVS-ene oppmerksom på hverandre gjennom oppslagstavler, presentasjoner, nyhetsbrev (som man har i Verdal) og lignende informasjonsvirksomhet.
- Inkludere gründerne i arrangementer hvor aktørene i IVS-ene møter eksterne aktører (næringslivsaktører, forskere, politikere mm.)

Slik tilrettelegging fordrer byggeiere med både mandat og kunnskap om innovasjon, og som kjenner betydningen av og mekanismene for interaksjon og nettverk. Gjennom sitt engasjement i IVS-er landet over har Siva en unik posisjon og erfaring, og verktøy for å få til dette. Men et økt fokus på å

trekke denne kompetansen inn i eiendomsvirksomheten, kan dette være gunstig for å få ytterligere synergier ut av den samlede innsatsen fra Siva.

#### 4.2.5 Klyngeprogram

Gjennom det nasjonale klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters (NIC) som drives av Forskningsrådet, Siva og Innovasjon Norge, kan klyngevirksomhet formaliseres og få støtte i en rekke former: finansiering, kompetansetjenester, rådgivingstjenester, nettverkstjenester og profileringstjenester. Klyngeprogrammet representerer organisatoriske arenaer som overskrider IVS-enes fysiske avgrensning. Likevel har klyngeprogrammene i praksis både en formell og symbolsk tilknytning til disse sentrene. Formelt, gjennom at programmene administreres av innovasjonsselskapene som er leietakere i IVS-ene. Symbolsk gjennom at de inngår i den fleksible definisjonen av IVS-ens grenser, det vil si at man ser på senteret og tilknyttet aktivitet som et innovasjons- og vekstmiljø (IVM). Dette siste reflekterer en observasjon av pragmatisme som gir seg utslag i at man ved sentrene har ulike måter å snakke om virksomheten på avhengig av konteksten. Et eksempel på dette er hvordan klyngeprogrammer som Blue Maritime Cluster (GCE) og Legasea (Arenaprogram), som involverer en stor mengde bedrifter som ikke er del av leietakerne ved NMK, inkluderes som en del av IVM Ålesund. Ettersom klyngevirksomheten vi ble gjort kjent med i Ålesund administreres av ÅKP, er det naturlig å omtale dem som en del av miljøet. Slik gir klyngeprogrammer utvidet omfang og tyngde til sentrene (IVS-ene), selv om medlemsbedriftene i klyngen ikke nødvendigvis fysisk er lokalisert ved sentrene. Man kan med andre ord bygge omfattende og solide strukturer – ut over selve byggene – ved å håndtere utstrekningen til bygg og programstrukturer som GCE, NCE og Arenaprogrammene sammen og strategisk. Nøkkelposisjonen til dette innehar innovasjonsselskapene. Klyngene bidrar, gjennom sin organisatoriske/administrative tilknytning til senteret, sin faglige tyngde og sentrale aktører, til å skape arenaer for interaksjon for næringsutvikling og vekst for bedriftene som holder til i sentrene – både de som er med i klyngene og potensielt også de som ikke er det.

Klyngeaktiviteten er ulikt fordelt i våre case, men i Ålesund, hvor det p.t. er tre klynger i IVM Ålesund, legges det stor vekt på betydningen av disse. Klyngeprogrammet er et godt eksempel på samspillet mellom næringsliv, forskning og det statlige virkemiddelapparatet – den såkalte triple helix-modellen – i næringsutvikling og innovasjonsvirksomhet.

## 4.3 Interaksjon



### 4.3.1 Medeierskap

Medeierskap i innovasjonsselskapene og måten de involverer seg i drift av disse på, gjør Siva til en aktiv deltaker i innovasjons- og vekstmiljøene (IVM). Dette eierskapet skiller Siva fra andre virkemiddelaktører på innovasjonsfeltet, som Innovasjon Norge og Forskningsrådet, hvor fordeling av økonomiske midler er det mest sentrale virkemiddelet. Som eier kan Siva ha en aktiv stemme når det kommer til strategiske beslutninger i innovasjonsselskapene. Tilsvarende påvirkningsmulighet har Siva også i forvaltning av eiendommene. Disse posisjonene gjør at Siva kan se innovasjonsselskapets rolle og aktivitet i sammenheng med forvaltning av byggene. De gjør det mulig å arbeide med strategier for disse områdene som konvergerer mot en felles visjon og felles mål, og ikke minst ved hjelp av verktøy og virkemiddel som støtter hverandres aktivitet. Dette er ingen selvfølge hvis bygningene og innovasjonsaktiviteten håndteres som avgrensede områder. Det krever inngående kjennskap til begge områdene.

### 4.3.2 Fasilitering for fellesskap og interaksjon

At et stort antall bedrifter er samlet på et sted, medfører ikke automatisk positive synergieffekter. Ulike former for fasilitering kan være nødvendig for å få til dette. I vår studie observerer vi ulike tilnærminger til dette.

#### Ålesund

Også i Ålesund er fasilitering for fellesskap og interaksjon noe som utøves både fra byggeiersiden og innovasjonssiden, på en måte som fremstår som komplementær. Våre informanter beskriver en energisk og målrettet medeier av bygningen som er tett forbundet med innovasjonsselskapets virksomhet og fokus. Daglig leder i eiendomsselskapet (NMK Holding AS) samarbeider med innovasjonsselskapet (ÅKP AS) om å utøve en aktiv vertskapsrolle. Uten å skille tydelig mellom eiendomsforvaltning og innovasjonsvirksomhet i denne vertskapsrollen, jobber man sammen om å presentere bygg og aktiviteter til besøkende. Dette gjenspeiles i utsagn fra informanter fra både byggeier og innovasjonsselskap:

*«Vi kan holde hverandres foredrag når som helst.»*

Ålesund fremstår som det caset hvor overlappingen mellom eiendomsforvaltning og innovasjonsrettede aktiviteter står sterkest. I lys av både dette caset og de øvrige, gir det mening å snakke om innovasjonsvirksomhet og næringsutvikling som aktiviteter som innebærer tett sammenfiltret byggforvaltning og interaksjonsforvaltning.

### **Verdal**

Innovasjonsselskapet i Verdal (Proneo) administrerer eiendomsvirksomheten på vegne av Siva Verdal Eiendom. Dette åpner for nært samvirke mellom eiendom og innovasjon/næringsutvikling når det gjelder fasilitering for interaksjon, valg av leietakere mm. Hovedfokus i Verdal er næringsutvikling og vekst, og man fokuserer derfor på leietakere som kan ha direkte og praktisk nytte av hverandre. Dette er det caset hvor næringsutvikling gjennom tjenestesamarbeid står sterkest. Innovasjonsselskapet sender ut to typer nyhetsbrev – etter behov – for å forsterke samarbeidet og nærheten mellom bedriftene i IVM Verdal. Nyhetsbrevene fra bygg-siden kommuniserer nyheter om nye leietakere, konferanser i VIP-senteret, nye kontrakter leietakere har inngått o.l. På innovasjonssiden informeres det bl.a. om kommende kurs som er tilgjengelige for inkubatorbedrifter og øvrige bedrifter i IVM Verdal.

### **Tromsø**

I Tromsø har man et eget selskap (Linken AS) som tar seg av post, resepsjonsoppgaver, utleie av møterom og arrangerer sosiale tilstelninger for alle leietakerne. I nær dialog med Siva Tromsø Eiendom (STE) har Linken også stor frihet til å igangsette tilbud og aktiviteter som de mener vil komme fellesskapet ved senteret til nytte. Et eksempel på dette er etablering av felles treningsrom for leietakerne i bygget. Dette var et initiativ som fikk både godkjenning og økonomisk støtte av STE. For en byggeier med fokus på å skape innovasjon gjennom interaksjon, finnes det argumenter for å utforske strategier som ikke er åpenbare for private byggeiere og heller ikke faller inn under det de opplever som sitt ansvars- og interesseområde. Når Norinnova TT nå får ansvar for en dedikert senterlederfunksjon som skal legge til rette for interaksjon mellom leietakerne ved SIT og med byens befolkning forøvrig, blir satsingen på synergi mellom aktørene forsterket med et ekstra trykk fra innovasjonssiden. Ifølge våre informanter vil det være et nært samarbeid mellom senterlederfunksjonens virksomhet og Linkens virksomhet, noe som gjenspeiler den nære forbindelsen mellom bygg og innovasjon/næringsutvikling når det gjelder fasilitering for interaksjon. Hva de her greier å oppnå, gjenstår å se. Mulige effekter utover intern koordinering er positive holdninger og økt kjennskap til SIT og aktivitetene der, noe som igjen kan øke interessen for senteret bland potensielle leietakere og gründere.

### 4.3.3 Nettverk

*Nettverk* går som en rød tråd gjennom Sivas engasjement på de ulike stedene. Alle innovasjonsselskaper hvor Siva er medeier defineres som «*en Siva-partner*». Eierskap, aktiviteter og erfaringer knyttet til bygg, innovasjonsselskap, inkubatorer, næringshager og klyngevirksomhet over hele landet knyttes sammen gjennom Sivas formelle og uformelle nettverk. Nettverkene organiseres gjennom formell tilknytning og jevnlig nettverkssamlinger for innovasjonsselskap, inkubatorer og næringshager. Like viktig er det kanskje at nettverket aktualiseres også som ikke-formaliserte, personlige relasjoner. Dette har stor verdi gjennom at man trekker veksler ikke bare på egne erfaringer fra eget spesialområde, men fra hele Sivas erfaringer, og fra alle Sivas virkemiddelområder. Disse uformelle nettverkene inkluderer også de andre selskapene i IVM-ene hvor Siva er til stede som øvrige leietakere, nærliggende virksomheter leietakerne samarbeider tett med (som universitet, sykehus, forskningsinstitusjoner, bedrifter) og offentlige aktører (kommune, fylke, Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd).

Siva-nettverkene er også verdifulle plattformer for kontakt og samarbeid med næringslivs- og forskningspartnere som har ulike typer forbindelser til Sivas virksomhet i det ganske land. Enten det handler om å finne investeringspartnere for bygg, skaffe leietakere, rekruttere aktører til næringshager og inkubatorer, eller utvikle eksisterende og ny klyngevirksomhet, handler mye til syvende og sist om at de rette personer kommer i kontakt med hverandre for å kunne identifisere sammenfallende interesser. Som vist tidligere (Haavik, Fenstad et al. 2011) har Siva en arbeidsmåte og kvaliteter som har en katalyserende effekt, og her spiller Siva-nettverket en viktig rolle.

### 4.3.4 Gründer-rådgiving og inkubatorfelleskap

Rådgivingen til inkubatorbedriftene gis av innovasjonsselskapene. Med økonomisk støtte fra Siva tilbyr rådgiverne gründerne kontorlokaler ved senteret (IVS, gjerne tilknyttet innovasjonsselskapenes lokaler), og et visst antall timer rådgiving til subsidiert pris. De fleste gründerne omtaler inkubasjonsprogrammet og det de får tilgang til gjennom dette svært positivt. De fremhever betydningen av rådgiving særlig med henblikk på elementer i etableringsprosessen som ligger litt på siden av selve produktet eller tjenesten de utvikler, slik som støtte til å identifisere finansieringskilder, lage forretningsplaner, utforme søknader og forhold som vedrører patenter, lisenser og IPR.

Sivas nettverk og samlinger for inkubatorer og innovasjonsselskaper fremstår som en potensielt kraftfull arena for å dele kunnskap og erfaringer mellom rådgiverne, og mellom selskapene med tanke på hvordan inkubatorene organiseres og drives. Det kan skje gjennom deling av beste praksis, og gjennom å involvere hverandre i forbindelse med rådgivingen på områder hvor andre har mer



erfaring, legge til rette for felles maler, databaser, m.m.. Målrettet bruk av nettverkene kan styrke utviklings-, etablerings- og innovasjonsprosessene som foregår i miljøene. Vi har ikke hatt anledning til å gå dypt inn i denne tematikken, men ser tydelig konturene av et nasjonalt kompetansenettverk som har potensial for å komme alle gründer-bedrifter i inkubatorprogrammet til gode.

Gründerne fremhever også gode relasjoner til rådgiverne, samt deres fleksibilitet med hensyn til timeforbruk. Denne fleksibiliteten mener vi å kunne spore tilbake til Siva og den fleksibiliteten de utøver overfor innovasjonsselskapene og deres organisering av sitt arbeid.

Selv om de fleste gründerne velger å ha kontorplass i IVS-ene – med de fordeler det innebærer (kap.4.2.4) – er det også noen som velger å ha kontorplass utenfor sentrene. Det er flere grunner til dette, hvor den viktigste ser ut til å være avstand. Gründerne kommer fra et større geografisk område rundt IVS-ene, og for noen blir det rett og slett for lang arbeidsvei. I en del tilfeller, særlig i tidlig etableringsfase, kan økonomi også være et viktig argument for å ha hjemmekontor fremfor å leie kontorplass, selv om den er subsidiert. Noen av fordelene ved å ha kontor i inkubatoren eller i et IVS, som blant annet muligheten til å dele erfaringer med andre gründerne, er avhengig av de andre inkubatorbedriftene.

Selv om de arbeider med forskjellige forretningsideer og er i ulike faser av etableringsprosessen, er det mange likhetstrekk. Her opplever mange støtten og den direkte hjelpen fra kontorfellesskapet i inkubatoren som svært nyttig. Nyten kan imidlertid variere over tid som funksjon av både sammensetning og faseforskyvning blant gründerne. Noen informanter fortalte at miljøet i inkubatoren akkurat nå var litt for lite til å få denne effekten. En annen forklarte at de som bedrift har gått inn i en ny fase og ikke lengre har like stor nytte av sparring med andre gründerne som er i andre faser. Dette er viktig å tenke på når man drifter en inkubator – at det er tilstrekkelig mange i inkubatorene til å skape et fellesskap med gjensidig nytte.

Det er naturlig å anta at gründerne har ulike behov og at ikke alle finner det like formålstjenlig å være lokalisert på et IVS. Like fullt kan det forstås i sammenheng med observasjoner vi omtaler andre steder i denne rapporten om at flere gründerne føler at de er lavt prioritert og slik sett ikke er fullverdige medlemmer av fellesskapet på IVS-ene. Dette handler til dels om tilrettelegging fra byggeiers side. Et prosaisk, men kanskje ikke helt betydningsløst eksempel på dette kan være at gründerne med trang økonomi blir sittende og spise lunsj på sine egne kontorer fordi det ikke er tillatt med medbragt mat i kantinen. Et annet eksempel er når gründernes kontorer er bortgjemt og vanskelig tilgjengelig for de øvrige bedriftene i IVS-et. Disse observasjonene peker mot potensielle forbedringsområder som fordrer både kunnskap om og myndighet på både byggforvaltning og innovasjonsvirksomhet.

## 5 Diskusjon

Vi identifiserer potensielle synergieffekter fra samarbeid mellom Sivas virkemidler på tre nivåer (se Figur 6). Det første nivået handler om komplementære strategier for virksomhetsområdene (kap.5.1), og om å utnytte den muligheten dette gir gjennom støttende tiltak/aktiviteter. Siva drar ekstra nytte av denne muligheten til støttende aktiviteter gjennom å ta hensyn til den lokale konteksten der hvor de etablerer sine aktiviteter. De fremhever og dyrker de lokale styrkene. Dette gir synergieffekter på nivå to (kap.5.2). Det tredje nivået av synergieffekter oppstår som følge av læring, kompetanseutvikling og kompetanseoverføring fra Sivas tilstedeværelse på mange ulike lokaliteter rundt om i landet, samt deltagelse i alle de nettverk og forum som Siva administrerer eller er en del av (kap.5.3).



Figur 6. Tre nivåer av synergi

Disse tre nivåene av potensielle synergieffekter utdypes i de følgende delkapitlene.

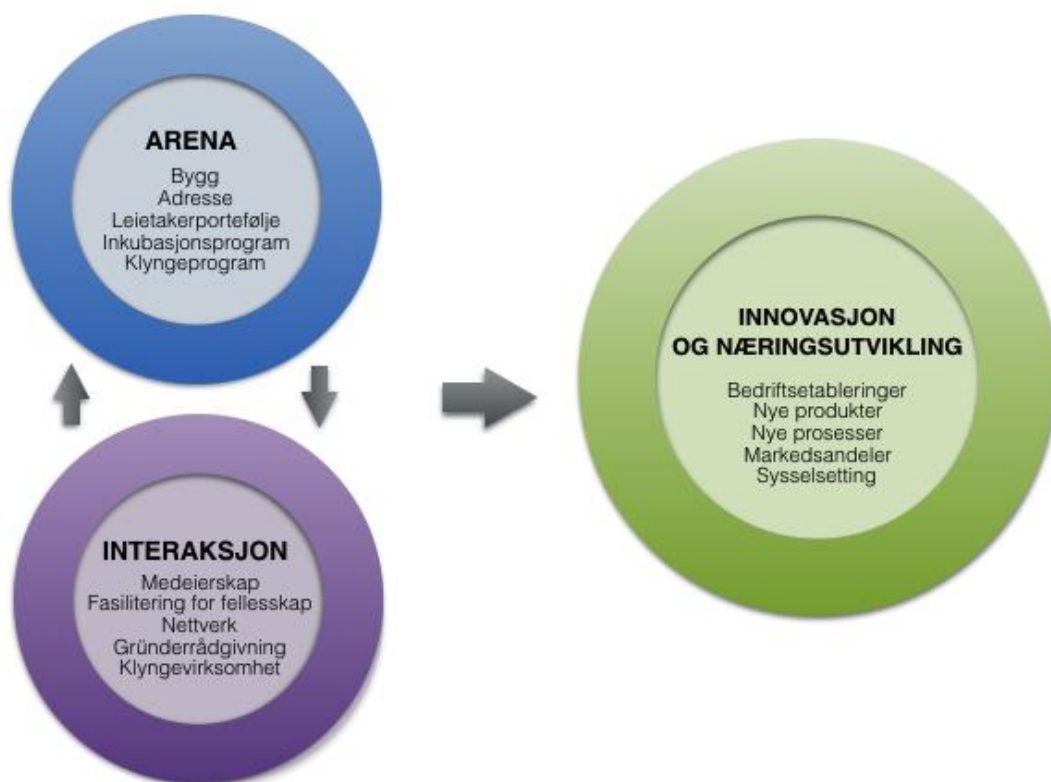
### 5.1 Komplementære strategier

Dette nivået handler om at eiendomsforvaltning og innovasjonsselskap trekker i samme retning for å bidra til innovasjon, næringsutvikling og vekst. De gjør dette gjennom å dra gjensidig nytte av hverandres aktiviteter, og gjennom å støtte opp under det andre virksomhetsområdets mål og strategier.

Vi har tatt utgangspunkt i en tilnærming til næringsutvikling, innovasjon og vekst som prosesser som foregår ved interaksjon mellom aktører på både fysiske og organisatoriske arenaer (kap. 2.1 og 2.3). Fasene, aktørene og konteksten i slike prosesser er så sammenfiltret at det gir tap av mening å isolere hver enkelt faktor eller hvert enkelt bidrag og se på effektene av disse separat. Gjennom å

forstå *arenaer* og *interaksjoner* betydning for hverandre og for utviklings- og innovasjonsprosesser, tilnærmer vi oss Sivas virkemidler med en forståelse av at disse handler om tilrettelegging, utvikling, koordinering og samkjøring av nettopp *arenaer* og *interaksjon*. Dette står ikke i kontrast til å snakke om virkemidlene som 1) eiendom, 2) eierskap og 3) program, eller alternativt 1) eiendomsvirksomhet og 2) innovasjonsvirksomhet, men det er en metode for å tilnærme seg virkemidlene på som tydeligere viser komplementariteten og samspillet mellom disse.

Vi har identifisert fem ulike arenaer for interaksjon og fem typer interaksjoner<sup>3</sup> i innovasjons- og vekstmiljøene i Ålesund, Verdal og Tromsø som fremstod som de viktigste (se Figur 7).



Figur 7. Innovasjon oppstår gjennom interaksjon på ulike arenaer.

Vi ser en betydelig komplementaritet mellom eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet. Det vil si at virksomhetene utfyller hverandre, og har potensiale til å dra gjensidig nytte av hverandres virksomhet. Som gjennomgangen har vist er faktorene eller bidragene innenfor både arena og interaksjon tett integrert i og påvirker hverandre; utforming av bygget og de fasilitetene som tilbys der, er med å legge til rette for interaksjon. Attraktive leietakere skaper attraktive bygg. Det samme

<sup>3</sup> Interaksjon «klyngevirksomhet» er ikke omtalt i eget kapittel. Det skyldes at vi har lite empiri på dette, men vi mener likevel at det foregår interaksjon her som vil kunne skape næringsutvikling, innovasjon og vekst.

gjør vellykkede klynger. Dette er bare noen eksempler, men de illustrerer sammenhengen mellom arena og interaksjon. Sammenhengen kommer tydeligst til uttrykk gjennom innovasjonsfremmende leietakerporteføljer: Byggeier har anledning til å velge en sammensetning av leietakere som kan dra nytte av hverandre og skape et *innovasjons- og vekstmiljø* i stedet for en samling av enkeltelskaper. Det er imidlertid ikke slik at innovasjon og næringsutvikling nødvendigvis oppstår som følge av samlokalisering. Gode interaksjoner er i tillegg forbundet med betydelig fasilitering.

Det er først når komplementariteten mellom eiendom og innovasjon utnyttes aktivt at det skapes en *merverdi*, eller *synergi*. Komplementariteten representerer som sådan en mulighet til synergi. En aktiv utnyttelse av denne komplementariteten innebærer å utvikle strategier som konvergerer mot felles visjoner og mål for eiendomsvirksomheten og innovasjonsvirksomheten, som støtter hverandres aktiviteter og bidrar til å nå hverandres mål. Et aktivt medeierskap på bygg- og innovasjonssiden fremstår som en gunstig modell for å utvikle og forfølge disse strategiene. Siva har næringsutvikling, innovasjon og vekst som mandat og spesialkompetanse. Gjennom eierskap i bygg, programvirksomhet, annen rådgivingsvirksomhet og relasjonsvirksomhet utvikler og vedlikeholder Siva et nettverk av byggeiere, innovative bedrifter, gründere og rådgivere, og fremstår slik som et slags nav i innovasjons- og vekstmiljøet.

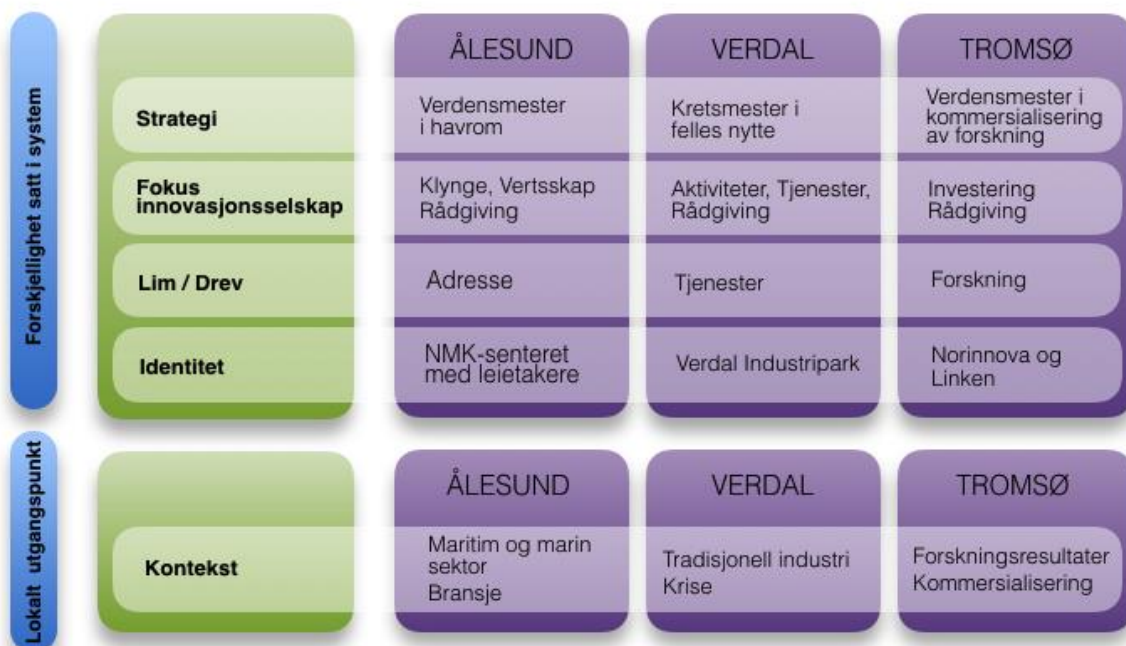
Det vi ser av analysen og av figuren over er at begge de to virksomhetsområdene hos Siva, eiendom og innovasjon, har punkter som er tilknyttet sine ansvarsområder under *både arena og interaksjon*. Det er ikke et klart skille mellom disse. Vi mener derfor at en tett kobling mellom disse er viktig for at man skal kunne få utnyttet potensielle synergieffekter optimalt. Et minimum er inngående kjennskap til hverandres aktiviteter, innsatsområder og målsettinger.

## 5.2 Lokal tilpasning/skreddersøm

Når man ser på aktiviteten ved de ulike innovasjons- og vekstsentrene (IVS), gjenfinner man noen fellestrekk. Ett av disse er inkubasjonsvirksomhet der gründere får rådgiving for å ta sine ideer hele veien til kommersialisering. Innovasjonsselskapet spiller en viktig rolle her, med rådgivere som er dedikert til inkubasjonsvirksomheten. Klyngevirksomhet har også sterkt fokus; enten pågående, eller på agendaen. Det er innovasjonsselskapene som administrerer klyngevirksomheten. Et annet eksempel er at det i alle IVS-ene finnes strukturer som ivaretar fellesskapet og legger til rette for interaksjon både internt mellom selskapene, og eksternt ut mot markedet.

Samtidig er det betydelige forskjeller mellom de stedene vi har studert. Det er iøynefallende hvordan de tre innovasjons- og vekstsentrene vi besøkte på samme tid fremviser både likhet og forskjellighet med utgangspunkt i de samme strukturene (system, virkemidler) og med hovedsakelig det samme innholdet (ideer, lokalt næringsliv, marked). Både med hensyn til identitetsforvaltning, samlende

prinsipper, fokusområder for innovasjonsselskapene og den overordnede strategien på stedet, har hvert sted sine karakteristiske særtrekk. Vi mener å kunne spore disse særtrekkene tilbake til det lokale utgangspunktet på hvert sted (Figur 8).



Figur 8. Forskjellighet satt i system.

Eksempelvis er IVM Verdal, som er tuftet på en industrikrise, et fellesskap som inkluderer hele industriområdet. Det er hele innovasjons- og vekstmiljøet som er det sentrale «vi-et» her. Vi fikk også inntrykk av at de har et sterkt fokus på tjenesteutveksling og det å hjelpe hverandre som virkemiddel til næringsutvikling og vekst. Det er *limet* som holder dem sammen, men også det sentrale (drevet) i det som driver dem fremover. Tilsvarende er forskning både lim og drev i Tromsø. Tromsø IVS er bygd på et behov for kommersialisering av forskningsresultater, og det er denne typen tjenester, samt investering, som er de sentrale aktivitetene til innovasjonsselskapet ved SIT. De har også et teknologi- og kunnskapsdrevet perspektiv på sin inkubatorvirksomhet. Inkubatorbedriftene skal ha internasjonalt potensial for å bli tatt opp. Limet i Ålesund er selve adressen. Det kan føres tilbake til ønsket om å bygge en sterk merkevare for stedet, om å «*bygge verdens viktigste mingleplass for maritim sektor*» slik en av informantene uttrykte det. Adressen styrkes av de aktørene som er der, og den tiltrekker nye leietakere og partnere.

Sivas rolle i dette er å samarbeide med lokale krefter, se særpregene på hvert enkelt sted og styrken i disse, og la disse få vokse frem i et samspill mellom eiendom og innovasjonsaktiviteter, og mellom

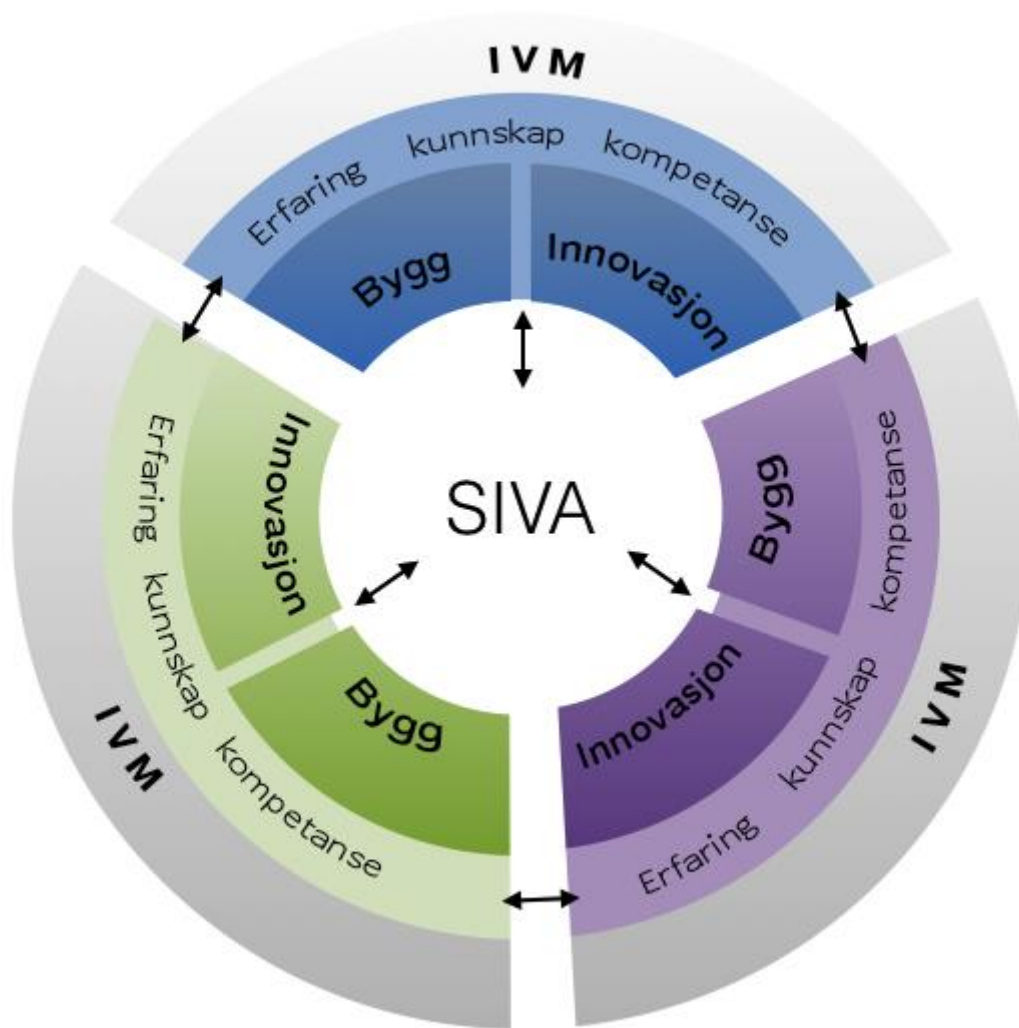
Siva og lokale aktører. De bidrar til å tette de strukturelle hullene i innovasjonssystemet (kap. 2.4). Vår forståelse er at Siva gjennom sitt engasjement både på arenasiden og interaksjonssiden ivaretar og bygger videre på lokale forutsetninger for innovasjon. Sivas deltagelse i styrerommene i eiendoms- og innovasjonsselskapene er viktige i denne sammenhengen. Siva har dessuten strukturer, metodikk og verktøykasse for å skape vekstmiljøer, men anvender disse pragmatisk og fleksibelt sammen med lokale aktører for å få til de lokale tilpasningene.

Dette fremstår som sentralt for å få til omtalte synergier under ulike forhold. Vi kan tenke oss at dyktige lokale aktører, ved å gå inn på eiersiden både på bygg og innovasjon, kan kunne oppnå noe lignende, men Siva bringer med seg noe ekstra som leder oss over på synergieffekter på nivå tre. Gjennom lang erfaring, og tett samarbeid med lokale aktører på ulike steder, har Siva utviklet en kompetanse på dette – nemlig å legge til rette for arena og interaksjon i samspill med lokale krefter.

### 5.3 Læring

På nivå tre er det evnen til å utvikle og overføre kunnskap mellom de ulike IVM-ene som er det sentrale og som skiller Siva fra eventuelle lokale aktører. Ved å være en landsdekkende aktør, hvor erfaringer deles både mellom ansvarsområdene (bygg og eiendom), og fra sted til sted (IVM-ene), er Siva i en særstilling. De har en unik posisjon med tanke på å tilegne seg erfaring og kompetanse om det å legge til rette for næringsutvikling, innovasjon og vekst i en lokal kontekst, og føre denne videre til nye prosjekter. Tilstedeværelsen og nettverkene gjør at man har mange referanser som er nyttige når man skal lage strategier basert på lokal situasjon og lokale særtrekk. Ofte vil man kunne finne likheter mellom ulike case som man kan trekke vekslers på, eller det kan være personer og selskaper som man har en god samarbeidsrelasjon til i forbindelse med innovasjons- og vekstmiljøer (IVM), som kan være verdifulle ressurser også i andre IVM. Når Siva i tillegg har overordnede strukturer og verktøy de lokale aktørene kan dra nytte av, og bidra med videreutvikling av, er dette et godt utgangspunkt for å skape synergieffekter.

Gjennom sin virksomhet og aktive deltagelse i de ulike IVM-ene utvikler Siva kunnskap, erfaring og kompetanse fra både bygg- og innovasjonssiden. Denne tar de med seg inn i både nye og eksisterende prosjekter (Figur 9). For å få optimal nytte av dette trengs også interne arenaer i Siva for å dele erfaringer, få frem mulige måter å støtte hverandres aktiviteter på m.m. Hvorvidt disse arenaene er gode nok vet vi ikke, men det synes som om Siva har en bevissthet omkring disse sammenhengene.



Figur 9 Siva får stadig nye erfaringer gjennom etablering og tilstedeværelse i IVM, og bruker denne igjen i andre IVM.

Kunnskapen er imidlertid ferskvare; den overlever ikke lenge om den ikke stadig gjenskapes og fornyes. Slik sett er både Siva som organisasjon, hvert innovasjons- og vekstmiljø i seg selv, og de ulike nettverkene aktørene er deltagere i, arenaer for læring, kompetanseutvikling og -overføring.

Sivas virksomhetsportefølje kan forstås som innovasjonssystemer (kap.2.2) på ulike nivå. Eksempler på innovasjonssystemer på ulike nivå kan spenne fra en inkubator, via et innovasjons- og vekstsenter (IVS), til innovasjons- og vekstmiljø (IVM), tematiske nettverk (innovasjonsselskaper, klynger, m.m.) og hele nettverket relatert til virksomheten. Læring er en kontinuerlig prosess som kan foregå både innad og mellom innovasjonssystemer. Med Sivas måte å organisere de ulike virkemidlene på, ligger det til rette for synergi i form av læring på alle nivåer.

## 6 Konklusjon

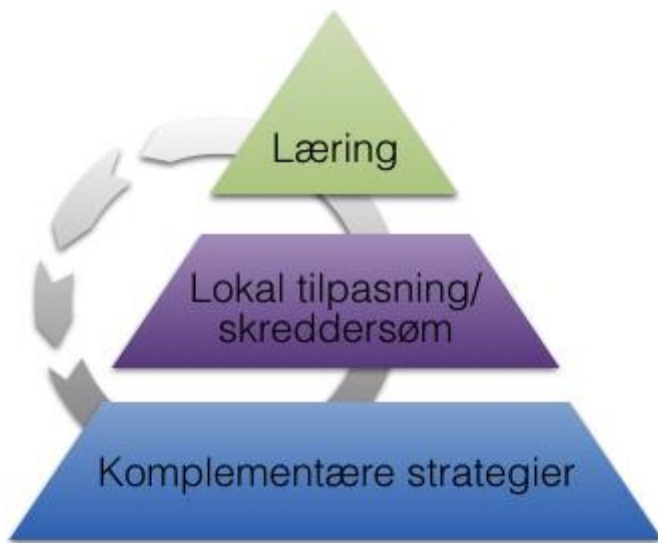
Formålet med denne studien har vært å analysere potensielle synergieffekter som realiseres mellom Sivas eiendoms- og innovasjonsvirksomhet, med hensyn til innovasjon og næringsutvikling. Med utgangspunkt i intervjustudier ved tre case – Ålesund, Verdal og Tromsø – har vi analyser kartlagt og analysert Sivas rolle.

Vi tar utgangspunkt i at innovasjon og næringsutvikling er noe som skjer gjennom interaksjon mellom aktører. Denne interaksjonen krever arenaer, og disse kan være av både fysisk og organisatorisk art. Vi har studert ulike typer interaksjon på ulike arenaer, og fant gjennom dette at eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet i utgangpunktet er komplementære virksomheter. Hovedbidraget fra Siva for å skape synergieffekter for innovasjon og næringsutvikling, er å utnytte denne komplementariteten, og å finne og utnytte strukturelle hull. Siva fungerer, i de vellykkede casene, som en aktør som bidrar til å bringe andre aktører tettere sammen. På det mest grunnleggende planet ligger det i dette at eiendomsaktører setter sammen sin leietakerportefølje, og at kvaliteten i samspillet og interaksjonen mellom leietakere har betydning for innovasjon, næringsutvikling og vekst. Synergieffekter (altså merverdi) oppstår først når man er i posisjon til å skape og utnytte komplementære strategier for eiendomsvirksomhet og innovasjonsvirksomhet. Dette krever både eierskap, kunnskap og aktiv involvering (tilstedeværelse) på byggsiden og innovasjonssiden. I denne studien har vi fokusert på *arenaer* og *interaksjon* for å analysere virkemidlene innenfor bygg og innovasjon, og gjennom det tydeliggjort to momenter. For det første omfatter arena ikke bare fysiske strukturer som bygg, men også organisatoriske strukturer som inkubasjonsprogram og klyngeprogram. For det andre blir det mer forståelig hvordan både arenaarbeid og interaksjonsarbeid er *innovasjonsarbeid*, og at disse aktivitetene overskrider Sivas organisatoriske inndelingen mellom eiendom, eierskap og program. Betydningen av disse virkemidlene kan ikke forstås uavhengig av hverandre, da man ved en slik konseptuell separasjon risikerer å miste av syne nettopp de aspekter som bidrar gir den synergien vi viser til i denne rapporten.

Vi har identifisert synergieffekter mellom Sivas virkemidler på tre nivå (Figur 6). Det første nivået handler om den muligheten eierskap (delvis eller helt) både på bygg og innovasjonssiden gir for å skape *komplementære strategier* for de to områdene som begge peker i retning av *innovasjon og næringsutvikling*. Aktivitetene innenfor de to områdene skal støtte hverandre og dra nytte av hverandre. Det andre nivået handler om hvordan Siva, i samarbeid med lokale aktører, spiller på den lokale konteksten og de faste strukturene i virkemiddelapparatet på en systematisk måte for få til *lokal tilpasning* av et hvert innovasjons- og vekstmiljø. Dette refererer vi til som en *lokal tilpasning/skreddersøm*. Det tredje synergivånet, som både er avhengig av de to første, men også en



forutsetning for dem, er *læring* mellom arbeidsområdene i Siva og mellom innovasjons- og vekstmiljøene.



Figur 10. Tre nivåer av synergi, og den innbyrdes sammenhengen mellom disse.

Disse tre nivåene henger sammen (Figur 10). Nivå en er grunnleggende for å få til nivå to, som igjen må være på plass for å kunne få maksimalt utbytte av nivå tre. Kompetanseutviklingen gjennom det nasjonale engasjementet (nivå tre) gjør Siva enda bedre rustet til å utnytte de strukturelle hullene i både nye og eksisterende IVM, til å få enda tettere samspill mellom arena og interaksjon (nivå en), og til å få på plass gode lokalt tilpassede IVM (nivå to).

## 7 Referanser

- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10318351>
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure : An Introduction to Social Capital*. Oxford, GBR: Oxford University Press, UK. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10233620>
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation : technologies, institutions and organizations*. Pinter.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (red. . (1997). *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University - Industry - Government Relations*. London: Cassel Academic.
- Feld, S. L. (1981). The Focused Organization of Social Ties. *American Journal of Sociology*, 86(5), 1015–1035.
- Haavik, T., Fenstad, J., Røyrvik, J. O. D., Olsen, M. S., & Schiefloe, P. M. (2011). *Samfunnsmessige effekter av SIVAs engasjement*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Hansen, M. (2009). *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*. Harvard Business Review Press.
- Jakobsen, E. W., Høiseth-Gilje, K., Aagesen, E., Grünfeld, L. A., & Ulstein, H. (2015). *Evaluering av eiendomsvirksomheten til Siva*. Oslo: Menon Business Economics.
- Johansen, S., Furre, H., Brastad, B., Flatnes, A., & Gundersen, F. (2010). *Infrastruktur gjør forskjell*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning/Oxford Research AS.
- Kanter, R. M. (1985). *The change masters : corporate entrepreneurs at work*. Unwin Paperbacks.
- Leydesdorff, L., Rotolo, D., & Nooy, W. de. (2013). Innovation as a nonlinear process, the scientometric perspective, and the specification of an “innovation opportunities explorer.” *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(6), 641–653. <http://doi.org/10.1080/09537325.2013.801948>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264013100-en>
- Schiefloe, P. M. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital : nettverk og nettverksforskning* (2. utg.). Universitetsforl.
- St.meld. nr. 7 (2008-2009). (2008). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og handelsdepartementet. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). Chichester: Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation 2nd ed.* (Second Edition). John Wiley & Sons.
- Ven, A. V. de, Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (2008). *The Innovation Journey* (1 edition). Oxford: Oxford University Press.



Dragvoll allé 38 B  
7491 Trondheim  
Norge

Tel: 73 59 63 00  
Web: [www.samforsk.no](http://www.samforsk.no)

 NTNU  
Samfunnsforskning