

DELRAPPORT 2

EIERSKAP OG ORGANISERING AV KUNNSKAPSPARK I CAMPUS KRISTIANSUND



MENON-PUBLIKASJON NR. 164/2024

Av Leo A. Grünfeld og Henrik Schwabe



Forord

På oppdrag fra en arbeidsgruppe utpekt av styringsgruppen for Høyskolesenteret i Kristiansund (HIKSU) har Menon utarbeidet et kunnskapsgrunnlag for organiseringen av en mulig fremtidig kunnskapspark i Kristiansund knyttet til etableringen og åpningen av Campus Kristiansund. Kunnskapsgrunnlaget består av to rapporter som tar for seg henholdsvis hva en kunnskapspark kan fylle av oppgaver/tjenester, og hvordan en kunnskapspark kan organiseres, styres og eies. Denne rapporten omhandler sistnevnte temaer.

Arbeidet har vært ledet av Leo A. Grünfeld med Henrik Schwabe som prosjektmedarbeider og Erik W. Jakobsen som kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker og departementer. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser av økonomisk politikk, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker arbeidsgruppen for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Oktober 2024

Leo A. Grünfeld
Prosjektansvarlig
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	5
1.1. Kort oppsummering av rapport nr 1	6
2. EIERSKAP I KUNNSKAPSPARKER, INNOVASJONSSELSKAPER OG HØGSKOLESENTRER	7
2.1. Kort om skillet mellom kunnskapspark, innovasjonsselskap og høgskolesentre	7
2.2. Eierstruktur i kunnskapspark i Norge	8
2.3. Eierskap i høgskolesentre/studiesentre	10
2.4. Sivas perspektiv på eierskap til innovasjonsselskap og bygg	10
2.5. Sparebankenes rolle (betydningen av patriotisk kapital)	11
3. AKTØRENE OG EIERSKAP RUNDT CAMPUS KRISTIANSUND	12
4. PRINSIPPER FOR GODT EIERSKAP OG GOD OPPGAVEDELING	15
5. FORSLAG TIL KUNNSKAPSPARK MED OPPGAVEDELING OG EIERSTRUKTUR	16
5.1. Forslag til oppgavedeling	16
5.2. Hvem som ideelt bør operere på eiersiden gitt oppgavedeling	18
5.3. Uttrykte interesser blant dagens mulig eiere	20
5.4. Forslag til nye eier-konfigurasjon	21
5.5. Vurderinger rundt drifts og inntektsmodeller	21

Sammendrag

På oppdrag fra en arbeidsgruppe utpekt av styringsgruppen for Høgskolesenteret i Kristiansund (HIKSU) har vi utarbeidet et kunnskapsgrunnlag for organiseringen av og eierskap til en mulig fremtidig kunnskapspark i Kristiansund knyttet til etableringen og åpningen av Campus Kristiansund. Kunnskapsgrunnlaget består av to rapporter som tar for seg henholdsvis hva en kunnskapspark kan fylle av oppgaver/tjenester, og hvordan en kunnskapspark kan organiseres, styres og eies. Denne rapporten omhandler sistnevnte temaer.

Vi finner 25 kunnskapsparkene i Norge. De varierer en del basert på:

- Om kunnskapsparken også er et innovasjonsselskap
- Om kunnskapsparken eier bygget man er lokalisert i

Disse to egenskapene er sjelden til stede samtidig. Vi finnes svært få eksempler på kunnskapspark som både eier bygg og er innovasjonsselskaper. Vi har identifisert 31 høgskolesentrene. De fleste blir eid av en eller flere kommuner. Vi finner noen få eksempler på at et innovasjonsselskap har tatt på seg oppgaven med å drifte et høgskolesenter.

Vi anbefaler at Campus Kristiansund Drift AS (CKDAS) omdøpes til **Nordmøre kunnskapspark (NMKP)** med et tydelig budskap om at innovasjonsmiljøet på campus skal involvere aktører fra hele regionen. NMKP skal da ha ansvar for å leie ut lokaler i innovasjonsarealet, samt å ha økonomisk og organisatorisk ansvar for konferanse og kantinearealene. Videre tror vi det er hensiktsmessig at NMKP tar ansvar for å drifte felles innovasjonsinfrastruktur, med unntak for den digital tvillingen og Newton-rommet. At CKDAS tildeles rollen som fremtidig kunnskapspark hviler på tre sentrale argumenter:

1. Det er per i dag ingen andre som hverken kan eller vil ta på seg denne oppgaven. Vindel har vært klar på at de ikke ønsker å ta ansvar utleie av arealene fordi det påfører organisasjonen en for stor kostnadsrisiko. Ledelsen i CKDSA har vist solid evne til å markedsføre, organiseres leie ut arealer og finansiere infrastruktur i Campus Kristiansund. Dette er en type kompetanse som ikke er lett å finne og som derfor bør beholdes og foredles.
2. HIKSU kan i prinsippet ta over dette ansvaret, men HIKSUs nåværende og fremtidige statstilskudd må nødvendigvis hvile på den typen aktiviteter som høgskolesentre normalt fyller. Å drive en kunnskapspark ligger langt utenfor dette tilskuddets formål, da det ligger tettere opp til aktiviteter som støttes av aktører som er eid av Nærings- og fiskeridepartementet. Ved å ta på seg et ansvar for drift av kunnskapspark risikerer man å miste muligheten for fremtidig tilskudd til høgskolesenteret.
3. Ved å ta utgangspunkt i CKDSA, gjør man veien til etablering av en kunnskapspark langt kortere og enklere enn gjennom andre alternativer. Organisasjonen eksistere allerede og har kontraktsmessig tatt på seg oppgavene som definerer hva kunnskapsparken skal og kan gjøre. Eventuelle endringer i eierstruktur og vedtekter kan da tilpasses innenfor selskapets rammer.

Campus Kristiansund har et godt utgangspunkt for å bygge større og flere broer mellom innovasjonsmiljøet og utdanningsaktørene, rett og slett fordi de er samlokalisert i samme bygg. Det er

med andre ord kort vei mellom dem, selv om det ikke nødvendigvis innebærer mye samarbeid. Det finnes mange eksempler på aktører og organisasjoner som er naboer, men som ikke samspiller overhode. I tilfellet Campus Kristiansund øker faren for dette ettersom undervisningsaktørene er relativt små, har lite FoU-aktivitet lokalisert til bygget og har sine hovedseter lokalisert andre steder. Samtidig er det mange av dem og antallet studieprogrammer er betydelig. Det skaper rom for at det oppstår samarbeid og nytenkning via tilfeldige møter og koblinger (såkalt serendipitet).

Skal koblingene mellom undervisningsaktørene og innovasjonsmiljøet bli sterke og produktive, er det avgjørende at en dedikert aktør tar ansvar for å etablere og styrke ulike typer relasjoner. Til en viss grad har **HIKSU** hatt dette som oppgave frem til i dag, men det har ikke utgjort en kjerneoppgave. Etter vårt syn bør det bli en kjerneoppgave i tiden fremover. Det faktum at Campus Kristiansund kommer til å huse mange undervisningsaktører skaper et koordineringsbehov, både sett fra UoH-siden og fra innovasjonsmiljøets ståsted.

I lys av våre vurdering av beste eiersammenstilling og uttrykte interesser blant dagens mulige eiere, har vi følgende forslag til fremtidig eierstruktur for NMKP og HIKSU.

- **NMKP** bør etableres som et aksjeselskap med ideelt et formål nedfelt i vedtektene som tilsier at selskapet er et non-profit foretak der som har som mål å fremme innovasjonsrettet virksomhet i Nordmøre-regionen med utgangspunkt i aktiviteter på Campus Kristiansund. NMKP bør eies av Kristiansund kommune, andre kommuner i regionen, Møre og Romsdal fylkeskommunen, KNN, NEAS, Sparebank 1 Nordmøre, og eventuelt andre private bedrifter. Man bør vise fleksibilitet mht. eierandeler. Det er naturlig at dagens eiere fortsetter å inneha eierandeler med noe lavere eierandel. Byggeiers eierandeler bør fordeles utover nye eiere. Byggeiers andel av egenkapital justert for gjeld må håndteres gjennom eiertransaksjonene basert på regulære forhandlinger om eieroverdragelser.
- **HIKSU** bør videreføres i dagens form som AS, men kan om nødvendig endre noe på vedtektene ved behov: Vi argumenterer sterkt for at undervisningsinstitusjonene bør inn på eiersiden. Dette vektlegger vi for å sikre at disse aktørene faktisk ser seg tjent med HIKSUs arbeid for å styrke institusjonenes plass i innovasjonsmiljøet og fremme deres undervisningstilbud i regionen og landet for øvrig. Vi tror at dette kan være avgjørende for HIKSUs fremtidige suksess om aktør i dette landskapet. Det er noe mindre viktig at fylkeskommunen er inne som eier i HIKSU. Historisk har fylkeskommunen bidratt finansielt gjennom eierbidrag og det har vært viktig, men vi anser det som fullt mulig at fylkeskommunen fortsatt kan bidra til HIKSUs aktivitet gjennom løpende tilskudd. HIKSU bør da eies av Kristiansund kommune, andre kommuner i Nordmøre, HiMolde, HiVolda, DMMH, og Fagskolen. (Etter hvert kan man også søke seg mot NTNU og ONH dersom de får tydelig tilhold i Kristiansund.

Rapporten drøfter også tilpasning til best egnede forretningsmodell for NMKP. I tillegg er oppdragsgiver tildelt en «to do»-liste som staker ut veien videre.

1. Innledning

Denne rapporten inngår som et kunnskapsgrunnlag i etableringen av en kunnskapspark i tilknytning til nye Campus Kristiansund. Vi har valgt å dele prosjektet opp i to:

- I den første delen, som er dokumentert i en annen rapport (vi kaller denne rapport nr 1), går vi gjennom hva en kunnskapspark er og gjør, samt hva den kan og bør gjøre i Kristiansund. Sagt med andre ord: hvilke oppgaver som skal utføres i tilknytning til Kunnskapsparken.
- I den andre delen, som dokumenteres i denne rapporten, tar vi for oss hvordan en kunnskapspark i Kristiansund, samt innovasjonsmiljøet som inngår i parken, kan organiseres. Da tenker vi på oppgavedeling, eierskap, forankring og mulige forretningsmodeller. Også her ser vi til andre kunnskapspark i landet for å finne inspirasjon til organiseringen av en kunnskapspark i Kristiansund.

I høst åpner et nytt Campus Kristiansund (CK) i sentrum av byen. Byggetrinn 1 huser 19.000 kvm og eies av Bane Nor og Reitangruppen. Gjennom selskapet Campus Kristiansund Drift AS har Møre og Romsdal fylkeskommune, Kristiansund kommune og eierne av bygget inngått en avtale om langtidsleie av ca. 2200 kvm i hele 2. etasje, bestående av kontorlokaler, samspillsarealer og innovasjonsrom. I tillegg inngår arealene til et konferansesenter i første etasje av bygget i denne kontrakten. Arealene skal fylle en funksjon som et innovasjonsmiljø (kunnskapspark) der man ønsker verdiskapende samhandling mellom kunnskapsaktørene i bygget (herunder høyskolene) og næringsliv i regionen.

I 2021 leverte Vindel en relativt grundig kartlegging av tjenestebehov i Kristiansund, samt kjennetegn ved andre kunnskapspark, med skisser til en inntektsmodell for en innovasjonsarena i disse lokalene. Vi bygger på dette kunnskapsgrunnlaget i denne rapporten.

I rapport nr. 1 peker vi på at Campus Kristiansund Drift AS allerede inngått utleiekontrakter med en rekke aktører som har innovasjonsrettet fokus. Samlet sett har man nå etablert et innovasjonsmiljø i 2. etasje i Campus-bygget som fremstår som et solid og variert miljø, sett opp mot innovasjonsmiljøene ved andre kunnskapspark i små og mellomstore byer. Med disse aktørene på plass har man allerede etablert innholdet for en operativ og velfungerende kunnskapspark på campus. Videre peker vi på fire retninger man bør arbeide systematisk inn mot for å styrke innovasjonspotensialet ytterligere. Men per dags dato er det etter vårt syn ikke innholdet og aktivitetene i kunnskapsparken som krever avklaringer og eventuelle endringer, det er organisering og eierskapet til de mer sentrale samspillsaktørene som det er behov for å avklare: Hvem bør være ansvarlig for hvilke oppgaver og hvem bør eie hvem i tiden fremover. Det er også viktig å avklare hvem som bør stå finansielt ansvarlig for hva? Dette er viktige spørsmål i innovasjonsmiljøet som bare i begrenset grad er håndtert så langt. Med den rette eier- og oppgavestrukturen blir veien til en velfungerende kunnskapspark langt enklere.

1.1. Kort oppsummering av rapport nr 1

I rapport nr 1 har vi sett nærmere på samspillet mellom kunnskapsparker, innovasjonsselskap og akademia ved å vurdere deres tjenestetilbud og organisering. Etableringen av kunnskapsparker og innovasjonsselskaper har vært en strategi for å øke tilknytning mellom aktører i næringslivet og offentlig sektor med forsknings- og utdanningsinstitusjoner. For å styrke denne samhandlingen har høgskolesentrene blitt tildelt rollen som bindeledd mellom akademia og samfunnet ellers, ikke minst gjennom studentene. Vår erfaring er at de regionale kunnskapsmiljøene fortsatt sliter med bygge aktive og forpliktende bånd til akademia. Med nye Campus Kristiansund, der man samler en rekke utdanningsaktører, er det særlig viktig å få dette samspillet til å fungere. Det er først da næringsliv og offentlig sektor får mye igjen for utdanningsprogrammene i regionen. HIKSUs oppgave bør være å understøtte dette samspillet.

Vi peker på at sammensetningen av aktører lokalisert på campus kan forbedres. Store bedrifter som opererer i tilknytning til maritim logistikk og petroleum er i liten grad representert. Det er med andre ord behov for å styrke deres tilstedeværelse i innovasjonsmiljøet på campus. Sentrale innovasjonsrettede aktører innen helse og omsorg, som Helseinnovasjonssenteret, bør være en naturlig del av campus.

Videre fremhever vi den regionale funksjonen som en kunnskapspark bør fylle. Kristiansund er den klart største kommunen på Nordmøre, men på ingen måte det eneste stedet man driver med systematisk innovasjons- og næringsutviklingsarbeid. Det er både Campus Kristiansunds, fylkeskommunens og i regjeringens målstruktur å støtte opp under regionalt distribuert innovasjonsaktivitet gjennom et tettere samarbeid. Næringslivet i de fleste kommunene i regionen er godt representert på campus gjennom KNN og Smøla nærings- og kultursenter, men bedrifter i kommunene Sunndal, Surnadal og Rindal er ikke like godt representert på campus. Det er derfor gode grunner til å søke seg mot næringsforeningene og innovasjonsaktørene disse kommunene med sikte på å få dem representert i Kunnskapsparken.

Vi mener også at det foreligger en helt unik mulighet til å knytte tette bånd mellom de helsefaglige utdanningene i regi av Høgskolen i Molde og det nå relativt veletablerte Helseinnovasjonssenteret (HIS). Det finnes helt åpenbare synergier mellom det HIS gjør og det helsefaglige utdanningstilbudet. En samlokalisering med Høgskolen i Molde, Møreforskning og personer fra Kristiansund kommune og Møre- og Romsdal fylkeskommune vil etablere et stort rom for utvikling av nye løsninger og praksiser innen omsorgstjenester, organisering av tjenester, bruk av velferdsteknologi mv. I Vindel (2021) ble det konkludert med at det ikke nødvendigvis er behov for HIS å være lokalisert på Campus for å ta del i samhandlingen. All erfaring tilsier det motsatte. Innovasjon oppstår langt oftere og raskere dersom innovasjonsaktørene samhandler på samme sted. Dette er hele rasjonale bak kunnskapsparker, innovasjonsselskaper og innovasjonsdistrikter.

2. Eierskap i kunnskapspark, innovasjonsselskaper og høgskolesentre

I dette kapitlet går vi først kort inn på hva en kunnskapspark, et innovasjonsselskap og et høgskolesenter er og hva de gjør. Dette har vi omtalt nærmere i rapport nr. 1, men det er formålstjenlig å trekke dette opp igjen før vi går inn på hvordan eierskapet til disse typene kunnskapsrettede aktører er organisert. Vi tar også en liten tur innom Sivas rolle som eier i innovasjonsselskaper, kunnskapspark og bygg.

2.1. Kort om skillet mellom kunnskapspark, innovasjonsselskap og høgskolesentre

I Campus Kristiansund vil man nå ha lokalisert et innovasjonsselskap (Vindel), et høgskolesenter (HIKSU) og et driftsselskap (CK Drift) som har mange fellestrekk med det vi finner av kunnskaps- eller forskningsparker andre steder.

Kunnskapspark som begrep har ingen veletablert definisjon i Norge, men vi finner noen dominerende trekk. De er gjerne knyttet til en fysisk lokalitet i ett eller flere bygg. Her samles en rekke kunnskaps- og innovasjonsrettede aktører som kan høste gevinster gjennom tettere samspill, deling av ressurser og utvikling av nettverk i og ut av kunnskapsparken. Det ligger en grunnleggende filosofi bak mange kunnskapspark at de skal skape tettere kontakt mellom næringsliv, akademia og offentlig sektor i regionen der parken er lokalisert. Vi har identifisert 25 organisasjoner som i dag betegner seg som kunnskaps- eller forskningsparker. I en stor andel av kunnskapsparkene i Norge har man etablert et såkalt «**innovasjonsselskap**» som tar hånd om mange av oppgavene knyttet til samspillet mellom aktører, bedriftsutvikling, nettverksarbeid etc. I vår oversikt finner vi slike selskaper i 14 av de 25 kunnskapsparkene. Enkelte steder, som i Bodø (KPB), Ålesund (ÅKP) og Sogndal (Vestland kunnskapspark) er kunnskapsparken og innovasjonsselskapet det samme. Men i mange kunnskaps- og forskningsparker finner man et tydelig skille. Innovasjonsselskapene tar ofte del i Sivas tilskuddsprogrammer (inkubatorprogram og næringshageprogram). Historisk sett har Siva også gjerne gått inn som eier i innovasjonsselskapene. Siva er i dag eier i ca. 70 innovasjonsselskaper.

Ifølge Oxford Research (2022) er et høgskolesenter¹ «*en fysisk enhet hvor det legges til rette for desentralisert utdanning og ulike kompetansehevende aktiviteter i samarbeid med utdanningsinstitusjoner og utdanningstilbydere. Studiesentrene har ingen formell plass i utdanningssystemet og er ikke selv tilbyder av utdanninger. I stedet samarbeider de med universiteter, høgskoler og fagskoler for å realisere utdanningstilbud som leveres med studiesentrene som plattform og møteplass. Rollen deres blir i en rekke sammenhenger omtalt som en lokal møteplass for utdanning,*

¹ Høgskolesentre omtales også som utdannings- og studiesentre.

motor for kompetanseheving og kobler mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse i lokalt og regionalt arbeidsliv».²

Høgskolesentrene oppgaver er med andre ord tett knyttet opp til studietilbud og i mindre grad relatert til innovasjon og næringsutvikling. Høgskolesentrene funksjon er knyttet til distriktspolitiske og kompetanse-/utdanningspolitiske mål. Men samtidig er det et uttalt mål om å knytte akademia tettere sammen med arbeidslivet i et forsøk på å skape kunnskapsutveksling og mer relevant og praksisrettet kompetanse. Høgskolesentrene bidrar med å tilby tilgjengelig utdanning og promotere kompetanseutvikling på og utenfor campus, om mulig i samarbeid med lokalt næringsliv, kommuner og fylkeskommuner og andre samfunnsaktører.³ Det finnes ingen systematisk oversikt over landets høgskolesentre, men staten har tilskudd til 31 studiesentre. Alle sentrene som søkte fikk tilskudd.

2.2. Eierstruktur i kunnskapspark i Norge

Eierstrukturen i de 25 kunnskapsparkene (se tabellen nedenfor) som vi har identifisert varierer mye. Variasjonen spiller to sentrale egenskaper ved kunnskapsparkene:

- Om kunnskapsparken også er et innovasjonsselskap
- Om kunnskapsparken eier bygget man er lokalisert i

Disse to egenskapene er sjelden til stede samtidig. Vi finnes svært få eksempler på kunnskapspark som både eier bygg og er innovasjonsselskaper.

Dersom kunnskapsparken også er et innovasjonsselskap ser vi normalt at Siva er inne på eiersiden med en betydelig eierandel. Da ser vi også gjerne flere og ulike typer aktører på eiersiden, både offentlige eiere (kommuner og fylkeskommuner, private bedrifter og sparebanker). Eierstrukturene ligner da det vi ser for innovasjonsselskaper generelt.

Når kunnskapsparken eier bygg er eierskapet i langt større grad knyttet opp til aktører som tradisjonelt investerer i bygg og eiendom som GC Rieber, Statsbygg, Longum invest, Tore Wenaas Holding og utvalgte kraftselskaper (investerer i infrastruktur). Blant de 25 kunnskapsparkene vi har identifisert, er 11 knyttet til eierskap til bygget.

En viktig observasjon er at det ikke er så lett å finne kunnskapspark som hverken kan knyttes til et eierskap av bygg eller som selv er et innovasjonsselskap. De er nesten utelukkende enten eller. Det betyr at det er vanskelig å finne en kunnskapspark som er en organisasjon som organiserer samspillet mellom innovasjonsaktørene i bygg, uten selv å være et innovasjonsselskap eller en byggeier. Grunnen til at vi mener at dette er viktig er at det har klar relevans for hvordan man organiserer en kunnskapspark i Campus Kristiansund. Campus Kristiansund Drift AS er i dag en slik organisasjon. Dette kommer vi tilbake til nedenfor.

² Oxford Research (2022). *Studiesentres betydning og utviklingsmuligheter for å møte lokale og regionale kompetansebehov. Rapport 2022/6, s. 1.*

³ Diku (2021). *Kartlegging av studiesentre: Organisering og rammebetingelser. Rapportserie Nr. 05/2021.*

Kunnskapspark	Innovasjons-selskap til stede?	Sparebank som eier?	Største eiere (topp 5)	Sparebankens navn og eierandel
Arendal kunnskapspark		Nei	Longum Invest AS (100 %)	
Bø Kunnskapspark (oppstart 2024)		Nei	Helge Solberg Holding AS (100 %)	
Finnsnes Kunnskapspark (Kunnskapsparken Senja AS)		Nei	Senjen Holding AS (100 %)	
Forskningsparken (OsloTech AS)	X	Nei	Siva (30,5 %), UiO (A-aksjer 23,3 %, Oslo kommune (10,9 %), UiO (B-aksjer 10,2 %) og OsloTech AS (7,9 %)	
Forskningsparken i Tromsø (Norinnova)	X	Ja	Siva (33,4 %), UiT (33,4 %), Equinor (9,4 %), Nordland fylkeskommune (4,5 %) og Sparebank 1 Nord-Norge portefølje AS	Sparebank 1 Nord-Norge Portefølje AS (3,7 %)
Forskningsparken Kjeller	X	Nei	Siva Kjeller Eiendom AS (Siva Eiendom Holding AS 100 %), Kunnskapbyen Lillestrøm (stiftelse) og Kjeller Teknologipark AS (Intertrade Shipping AS)	
Hedmark Kunnskapspark (Klosser Innovasjon)	X	Ja	Innlandet fylkeskommune (34,3 %), SIVA (30,4 %), Hamar kommune (9,6 %), Kongsvinger kommune (5,9 % og Eidsiva	Sparebank 1 Østlandet (2,8 %)
Herøya forskningspark (Herøya industripark AS)		Nei	Oslo pensjonsforsikring AS (50 %) og Oslo pensjonsforsikring AS (50 %)	
Innovasjonspark Stavanger	X	Nei	Smedvig Eiendom AS (54,5 %) og Forus Næringspark AS (45,5 %)	
KPB - Kunnskapsparken Bodø AS	X	Nei, men bank	Nordland fylkeskommune (25,3 %), SIVA (25,3 %), Salten kraftsamband AS (6,3 %), DNB bank ASA (6,3 %) og Helgeland	DNB bank ASA (6,3 %)
Kunnskapsparken Alta		Nei	Tore Wæraas Holding AS (33,3 %), Alta kraftlag AS (33,3 %) og Habil nord	
Kunnskapsparken Helgeland AS	X	Ja	Siva (28,7 %), Nordland fylkeskommune (19,4 %), Mo Industripark AS (11,8 %), Helgeland industriutvikling AS (10,0% og Rana utvikling AS (5,9 %)	Sparebank 1 Helgeland (3,1 %)
Kunnskapsparken Kongsberg	X	Nei	Krona Eiendom AS (Krona Public Real Estate AB 100 %)	
Kunnskapsparken Vestland AS	X	Ja	Vestland fylkeskommune (38,2 %), Fjord invest såkorn AS (35,9 %, SIVA 15,3 %, Sogndal kommune 7,6 % og Sparebanken Sogn og Fjordane (1,5 %)	Sparebanken Sogn og Fjordane (1,5 %)
Lillehammer Kunnskapspark (Skåppå AS)		Ja	SIVA (27,3 %), Sparebank 1 Lom og Sjøk (11,1 %), Sparebank 1 Gudbrandsdal (10,1 %), Gudbrandsdal energi holding AS (8,8 %) og Nord-Fron kommune (7,9 %)	Sparebank 1 Lom og Sjøk (11,1 %) og Sparebank 1 Gudbrandsdal (10,1 %)
Marineholmen Forskningspark AS	X	Nei	GC Rieber eiendom AS (100 %)	
Oslo Cancer Cluster Incubator AS	X	Nei	Oslo Cancer Cluster AS (59,3 %), SIVA (29,0%), Radforsk investeringsstiftelse (5,8 %) og Inven2 AS (5,8 %)	
Papirbredden – Drammen kunnskapspark	X	Nei	Papirbredden Eiendom AS (Entra ASA 60 % og Eidra AS 40 %)	
Protomore Kunnskapspark AS	X	Ja, og stiftelse	SIVA (22,3 %), Sparebanken Møre (19,9 %), Molde Kommune (18,8 %), Stiftelsen Sparebank 1 SMN utvikling (14,1 %) og Møre og Romsdal fylkeskommune (4,7 %)	Sparebanken Møre (19,9 %) og Stiftelsen Sparebank 1 SMN utvikling (14,1 %)
Remmen kunnskapspark (Halden)		Nei	Siva Halden Eiendom AS (Siva Eiendom Holding AS 80 % og Halden kommune 20 %)	
Science Park Kongsvinger (ferdig mars 2024)	X	Nei, stiftelse	Stiftelsen Innlandet Science Park	
Sørlandets kunnskapspark (UiA)		Nei, Statsbygg	Statsbygg	
T-lab Kunnskapsparken Steinkjer		Ja, men stiftelse	SIVA (29,5 %), Nord-Trøndelad elektrisitetsverk AS (29,2 %), Steinkjær Næringselskap AS (25,8 %), Trøndelag fylkeskommune (5,3 %) og Gjensidige	Stiftelsen Sparebank 1 SMN utvikling (3,5 %)
Ålesund Kunnskapspark (ÅKP AS)	X	Ja, og bank	SIVA (23,9 %), Ålesund kommune (under sletting, 20,3 %), Sparebanken Møre (11,9 %), Koppervæns AS (3,6 %) og Ulstein Group AS (3,6 %)	Sparebanken Møre (11,9 %), Sparebanken 1 SMN (2,9 %) og DNB Bank ASA avd Ålesund (2,9 %)

2.3. Eierskap i høgskolesentre/studiesentre

I vedlegg 1 har vi listet opp 31 høgskolesentre (og studiesentre) i Norge. Vi tror at denne listen er nokså fullstendig. De aller fleste høgskolesentrene blir eid av en eller flere kommuner. Det er nokså vanlig at flere kommuner går sammen om å eie i et IKS eller et IPR (Interkommunalt Politisk Råd) der høgskolesenteret tar på seg oppgaven for en region. I enkelte regioner er senteret organisert som et kommunalt oppgavefelleskap.

Vi finner noen få eksempler på at et innovasjonsselskap har tatt på seg oppgaven med å drifte et høgskolesenter (Aksello i Flora og Probarents i Hammerfest) og da er eierskapet mer sammensatt, der Siva og utvalgte bedrifter også kan være inne.

Vi finner ett eksempel på at kommuner eier et høgskolesenter sammen med fylkeskommunen. Det er studiesenteret Lister kompetanse der Agder er inne som eier (50%).

Høgskolesentert i Kongsvinger er 100 prosent eid av Høgskolen i Innlandet. Det er eneste eksempel på at et høgskolesenter med utdanningsinstitusjon på eiersiden.

2.4. Sivas perspektiv på eierskap til innovasjonsselskap og bygg

Som nevnt er Siva inne på eiersiden i de aller fleste innovasjonsselskapene her i landet (70 til sammen). Mange av disse er såkalte næringshager der innovasjonsselskapet har et moderat aktivitetsnivå knyttet til inkubasjon, klyngeorganisering, etc. Sivas eierandel har normalt ligget på mellom 10 og 35 prosent, men det finnes eksempler på eierandeler som er mindre.

Innovasjonsselskapene har en nokså sammensatt eierstruktur, med kommuner, store bedrifter, sparebanker, næringsforeninger og enkelte ganger fylkeskommunen inne på eiersiden. Dette gjelder også for de tilfellene der innovasjonsselskapet er betegnet som en kunnskapspark.

Periodevis har mange innovasjonsselskaper slitt med økonomien. Det har ledet til at Siva og andre eiere har måtte skyte inn ny egenkapital eller tildele lån for å sikre driften. Over tid har Siva sett behov for å tone sitt eierskap i innovasjonsselskapene noe ned. Man har heller ønsket å bidra mer systematisk med økonomiske ressurser gjennom Sivas innovasjonsrettede tilskuddsordninger: Inkubasjonsprogrammet, næringshageprogrammet, katapultordningen etc. Hvis vi har forstått det riktig, så har Siva i liten grad vært med på å opprette nye innovasjonsselskaper i form av å ta en eierrolle, men det har funnet sted restruktureringer av eksisterende innovasjonsselskaper som innebærer nye eierroller for Siva.

Siva Eiendom tar initiativ til å etablere innovasjonsbygg som ofte huser kunnskaps- og forskningsparker. Da tar Siva eierskap gjennom Siva Eiendom Holding. Sivas strategi er å være utløsende for etableringen av slike bygg. Siden 2000 har Siva vært med på å etablere 18 slike bygg. Ni av disse ble etablert etter 2010. I oversikten over kunnskapsparker i tabellen ser vi at Siva Eiendom Holding figurerer med eierskap i en rekke kunnskapsparker, men da bare der kunnskapsparken er knyttet til byggeierskap. På sikt er strategien å selge byggene videre til relevante eiere som har som mål å ivareta innovasjonsaktiviteten i bygget.

2.5. Sparebankenes rolle (betydningen av patriotisk kapital)

Sparebankene har tradisjonelt spilt en sentral rolle overfor lokale/regionale innovasjonsmiljøer. De tilfører kapital enten gjennom eierskap (egenkapital og lån) eller gjennom støtte kanalisert gjennom sparebankstiftelser. På mange måter kan man hevde at sparebankene tilfører innovasjonsmiljøene lokalpatriotisk kapital med den hensikt å støtte opp under næringsutvikling og verdiskaping i regionen.

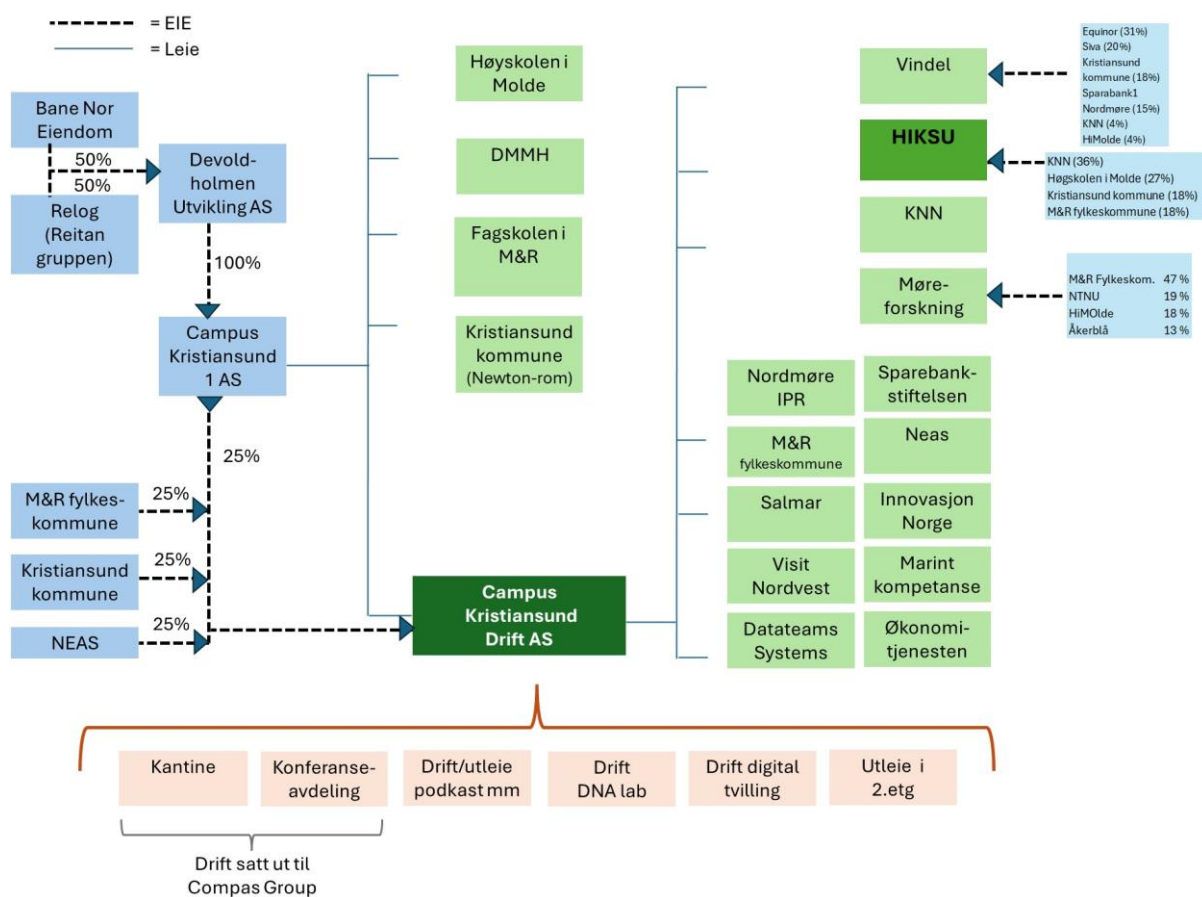
Sparebankene er også ofte inne i innovasjonsselskaper generelt. Da mener vi uavhengig av om de er lokalisert i en kunnskapspark eller ei. Vindel er et godt eksempel på dette, der Sparebank 1 Nordmøre er inne med en eierandel på 15 prosent. Blant de 25 kunnskapsparkene vi har listet opp er sparebanker inne med eierskap i ni. Med unntak av for Sparebankstiftelsen til SMN er dette eierskapet knyttet opp til sparebankene direkte. I disse kunnskapsparkene finner vi gjennomgående at kunnskapsparken også er et innovasjonsselskap.

Vi har sett klare tendenser til at sparebankstiftelsene i begrenset grad går inn på eiersiden i innovasjonsselskaper og kunnskapsparker. Trenden har heller vært at man ønsker å fokusere stiftelsenes engasjementer til støtte og ikke eierskap. Men dette mønsteret er ikke entydig, og vi ser klare avvik fra dette. Eksempelvis har Sparebankstiftelsen Hedmark nå satt en langt mer ambisiøs kurs og investert i kunnskapsbygg (Science Parks) i fylket som nettopp skal sikre innovasjonsaktivitet på stedene. Sparebankstiftelsen til DNB investerer også store beløp i bygg, men da primært i kultur- og samfunnsbygg. Motivet bak denne dreiningen er at man ser et tydeligere behov for at noen tar et tydelig finansielt initiativ til at kunnskapsmiljøer blir opprettet i velegnede bygg, der private aktører ikke ser mulighetene.

3. Aktørene og eierskap rundt Campus Kristiansund

I figuren under har vi tegnet opp et kart over aktører og eiere i og rundt innovasjonsarealet på Campus Kristiansund. Det er et mange aktører involvert, og relasjonene trenger en forklaring. De blå aktørene er eiere. Eierforbindelsene er tegnet inn med tykke stiplede linjer. De grønne aktørene er leietakere i bygget. Leieforhold er illustrert med tynne linjer. Campus Kristiansund Drift AS (CKDAS) har fått en egen mørkegrønn farge fordi selskapet er en mellomliggende aktør som leier ut videre til andre. HIKSU er også farget mørkere fordi HIKSU vies særlig oppmerksomhet. Nederst i figuren (rosa) presenterer vi oppgavene som CKDAS fyller i dag.

Figur 1 Dagens eie- og leierelasjoner i Campus Kristiansund samt oppgaver til Campus Kristiansund Drift



I tillegg til de fire høyskolene/fagskolene og CKDAS, er det etablert en rekke leiekontrakter med kommersielle aktører på gateplan. Disse er ikke nevnt i figuren over.

Viktige trekk ved eierskapet:

- CKDAS eies nå (nylig justert) av fire aktører med 25 prosent hver. Byggeierne, kommunen, fylkeskommunen og NEAS.
- HIKSU eies også av fire aktører: KNN, Høgskolen i Molde, Kristiansund kommune og fylkeskommunen

- Innovasjonsselskapet Vindel eies av en rekke aktører, herunder Siva, Kristiansand kommune, KNN, Høgskolen i Molde, Sparebank 1 Nordmøre. Her har ikke fylkeskommunen eierskap
- Møreforskning som etablerere seg i bygget med noen ansatte er også eiet av fylkeskommunene sammen med Høgskolen i Molde, NTNU og selskapet Åkerblå som nå er kjøpt opp av DNV.

Eierbildet er preget av at

- Kristiansund kommune er inne som vesentlig eier hos alle tre aktørene CKDAS, HIKSU og Vindel
- Møre og Romsdal fylkeskommune er også inne på eiersiden mange steder i kunnskapsmiljøet
- Byggeierne er inne som eiere av CKDAS med en moderat eierandel. Dette er en litt uvanlig løsning sett opp mot andre innovasjonsmiljøer som ligner en kunnskapspark. Normalt er byggeier inne med en dominerende eller majoritetseierandel. Alternativt er de ikke inne i det hele tatt, noe som er normalt når kunnskapsparken ikke utøver en byggeierrolle.
- De regionale sparebankene (Sparebank 1 Nordmøre, Sparebank 1 SMN og Sparebanken Møre) har en lite tydelig tilstedeværelse i Kristiansunds kunnskapsmiljø gjennom eierskap.

CKDAS har inngått en leieavtale med Campus Kristiansund 1 AS om leie av lokalene i andre etasje og konferanselokaler med en varighet på fem år fra innflytting nå i høst. Det innebærer at alle som leier lokaler av CKDAS har en begrenset leiekontrakt opp til fem år. Dette er å anse som et kort leieforhold. Vi har et klart inntrykk av at byggeier/utleier har ønsket å begrense leieperioden fordi det knytter seg usikkerhet til hvordan håndteringen av dette arealet vil utvikle seg. Med en kort leieperiode kan byggeier om ikke all for lang tid snu seg mot andre leietakere, dersom dagens konstruksjon ikke viser seg levedyktig.

CKDAS har nå leid ut arealer til et stort antall aktører, og det står ikke mye ledige arealer tilgjengelig i annen etasje. Ledelsen er tydelig på at man ønsker å holde igjen litt på utleie av de siste arealene (ca. 400 kvm) for å sikre seg at man får inn aktører med et innovasjonsrettet fokus.

Drift av kantine og konferansefasiliteter er satt ut til Compass Group som er en profesjonell driftsorganisasjon. Borg AS har inngått avtale med byggeiere om teknisk drift av bygget, inkludert vaktmestertjeneste.

I lokalene skal det etableres en digital tvilling som, der det er lagt en finansieringsplan med større lokale interessenter som sentrale bidragsytere. Per dags dato er det CKDAS som har ansvar for å drifte denne tvillingen, men det vurderes å sette opp et eget selskap som skal ha ansvar for tjenester som tvillingen kan tilby. Det samme gjelder også for et innspillingsstudio for podkast-produksjoner (Studio Campus) og et mer påkostet møterom som CKDAS p.t. har ansvar for å drifte. Man har skaffet finansiering til en DNA-lab i lokalene, men det er usikkerhet knyttet til hvem som skal eie og administrere denne labben. Den vil inneholde en relativt kostbar PCR-maskin som vil kunne benyttes av mange. Det er nevnt at fagskolen kan få en tettere kobling til denne labben. I første omgang må CKDAS ha ansvar for labben. Det er også planer for etablering av en såkalt «living lab» i 2. etasje, i tett samspill med kommunen, men dette er ikke avklart enda.

Newton-rommet i 1. etasje er administrert av Kristiansand kommune og vil driftes ihh. standarder satt opp av First Scandinavias forvaltning av Newton-rom. CKDAS har i prinsippet ingen oppgaver eller leieforhold i tilknytning dette rommet.

For å sikre tilgang på tilstrekkelig med kapital til å innrede arealer med inventar og utstyr, samt en driftsbuffer i starten, har Kristiansund kommune og NEAS nylig innvilget CKDAS et lån hver på 2,5 millioner kroner.

4. Prinsipper for godt eierskap og god oppgavedeling

Før vi går nærmere inn på hvordan fremtidige eier- og organiseringsmodeller i og rundt Campus Kristiansund kan se ut, er det nødvendig å se til litteraturen om prinsipper for godt eierskap.

Selskaper og organisasjoner kan beskrives som en koalisjon av interessenter. Kapitaleiere, kunder/brukere, leverandører, ansatte, ledere, kreditorer, myndigheter og lokalsamfunnet er eksempler på interessenter i denne koalisjonen. Blant disse interessentene er det en gruppe som skiller seg ut – kapitaleierne – ved at de eier bedriften. Å ha eiendomsrett til en organisasjon betyr at man har beslutningsmyndighet over eiendelen og står ansvarlig for det resultatet som fremkommer når alle kontraktmessige forpliktelser er gjort opp. Å eie et selskap innebærer at man står ansvarlig for og bærer konsekvensene av selskapets aktivitet og verdiskapning. Skaper selskapets store verdier, vil eierne få store overskudd. Eiere har med andre ord insitamenter til å gjøre verdiskapningen i selskapet størst mulig.

Det er et fornuftig prinsipp at eierskap og kontroll følges ad, det vil si at den som bærer konsekvensene av en handling, også er den som tar beslutningen om hvilke handlinger som velges. Eierskap uten kontroll (ansvar uten beslutningsmyndighet) fører til frustrasjon fordi eieren er prisgitt andres disposisjoner. Imidlertid fører kontroll uten eierskap (beslutningsmyndighet uten ansvar) lett til uansvarlighet.

Dersom andre eiere kan skape mer verdi enn dagens, vil både aksjonærer og samfunnet som helhet være tjent med en eieroverdragelse. For organisasjoner som man er den beste eier av, kan man si at man har et *eierskapsfortrinn* (*parenting advantage*). I prinsippet bør man bare søke fortsatt eierskap i virksomheter som man har, eller raskt kan skaffe seg, et eierskapsfortrinn til. Å opprettholde eierskap til enheter som andre kan skape mer verdi fra, medfører et effektivitetstap for samfunnet. Dette illustrerer at det sett fra samfunnets ståsted er ønskelig at kriteriet om eierskapsfortrinn etterleves.

5. Forslag til kunnskapspark med oppgavedeling og eierstruktur

5.1. Forslag til oppgavedeling

I rapport nr 1 gjorde vi rede for aktørenes oppgaver i dag, samt enkelte anbefalinger knyttet hvem som bør gjøre hva på veien videre. Dette saksfeltet handler i hovedsak om hva CKDAS og HIKSU skal gjøre fremover, herunder hvem som bør ha ansvar for å drifte en kunnskapspark på campus. Vi pekte på at CKDAS har klart å inngå utleiekontrakter som samlet sett gjør at man nå etablert et innovasjonsmiljø i 2. etasje i Campus-bygget som fremstår som et solid og variert miljø. Man har da allerede etablert innholdet for en operativ og velfungerende kunnskapspark på campus. I dette miljøet er Vindel plassert sentralt som innovasjonsselskap.

Et forslag til oppgavedeling må klare å stake ut et klart skille mellom hva de tre aktørene CKDAS, HIKSU og Vindel skal ha som oppgaver. Dersom ikke dette er avklart, helst i avtaleform, blir det fort til at aktørene løper litt i bena på hverandre og begynner å konkurrere om oppgavene, med potensial for konflikt. I Kongsvinger har høgskolesenteret tradisjonelt tatt en aktiv rolle i arbeidet der utdanningsinstitusjoner møter innovasjonsaktører. Med innovasjonsselskapet Klosser på plass i byen, samt den nye aktøren Science Park Innlandet, får vi nettopp et klart inntrykk av at uklar ansvarsdeling leder til usikkerhet. Det bør unngås.

5.1.1. CKDAS blir til kunnskapsparken NMKP

Som tidligere nevnt er CKDAS et selskap som man ikke finner så mange av i floraen av kunnskapspark og innovasjonsselskaper i Norge. Det handler om at CKDAS ikke eier bygget og heller ikke er å anse som et innovasjonsselskap, slik som Vindel. Det finnes enkelte aktører som har lignende egenskaper, som eksempelvis Oslotech AS. Oslotech administrerer det som kalles Forskningsparken i Oslo gjennom å leie hele bygg av byggeier og leie vider ut til ulike innovasjonsaktører. I lokalene finner man eksempelvis innovasjonsselskaper som Startuplab, helseteknologi-inkubatoren Aleap, bioteknologi-inkubatoren ShareLab, livsvitenskapsklyngen The Life Science Cluster, helseteknologiklyngen Norway Health Tech, helseinnovasjonarenaen Health2B, samt et stort antall bedrifter, forskningsinstitutter mm. Oslotech driver også sitt eget konferansesenter med et stort utvalg møterom tilgjengelig for leietakere og andre med tilknytning til parken. Til sammen finner man om lag 300 leietakere fordelt på 57.000 kvm. Det er med andre ord helt andre dimensjoner i Oslo. Oslotech har en stab på ca. 15 personer, der en betydelig andel arbeider med håndtering av konferanselokalene, teknisk støtte og regnskap/administrasjon.

Vi tror det er hensiktsmessig å bygge på en modell tilsvarende Oslotech, med utgangspunkt i dagens CKDAS. Vi anbefaler derfor at CKDAS omdøpes til Nordmøre kunnskapspark (NMKP) med et tydelig budskap om at innovasjonsmiljøet på campus skal involvere aktører fra hele regionen. NMKP skal da ha ansvar for å leie ut lokaler i innovasjonsarealet, samt å ha økonomisk og organisatorisk ansvar for konferanse og kantinearealene. Videre tror vi det er hensiktsmessig at NMKP tar ansvar for å drifte felles innovasjonsinfrastruktur, med unntak for den digital tvillingen og Newton-rommet.

At CKDAS tildeles rollen som fremtidig kunnskapspark hviler på tre sentrale argumenter:

4. Det er per i dag ingen andre som hverken kan eller vil ta på seg denne oppgaven. Vindel har vært klar på at de ikke ønsker å ta ansvar utleie av arealene fordi det påfører organisasjonen en for stor kostnadsrisiko. Ledelsen i CKDSA har vist solid evne til å markedsføre, organiseres leie ut arealer og finansiere infrastruktur i Campus Kristiansund. Dette er en type kompetanse som ikke er lett å finne og som derfor bør beholdes og foredles.
5. HIKSU kan i prinsippet ta over dette ansvaret, men HIKSUs nåværende og fremtidige statstilskudd må nødvendigvis hvile på den typen aktiviteter som høgskolesentre normalt fyller. Å drive en kunnskapspark ligger langt utenfor dette tilskuddets formål, da det ligger tettere opp til aktiviteter som støttes av aktører som er eid av Nærings- og fiskeridepartementet. Ved å ta på seg et ansvar for drift av kunnskapspark risikerer man å miste muligheten for fremtidig tilskudd til høgskolesenteret.
6. Ved å ta utgangspunkt i CKDSA, gjør man veien til etablering av en kunnskapspark langt kortere og enklere enn gjennom andre alternativer. Organisasjonen eksistere allerede og har kontraktsmessig tatt på seg oppgavene som definerer hva kunnskapsparken skal og kan gjøre. Eventuelle endringer i eierstruktur og vedtekter kan da tilpasses innenfor selskapets rammer.

5.1.2. HIKSU

I rapport 1 viste vi at innovasjonsselskaper, kunnskaps- og forskningsparker gjennomgående sliter med å etablere gode nettverk og koblinger mellom akademia og aktørene i innovasjonsmiljøet. Dette gjelder selv der aktørene er lokalisert ved akademiske hovedseter. Det finnes ingen enkel forklaring på hvorfor Universitet- og Høgskole-aktørene (UoH) vanskelig lar seg aktivere og fokusere på innovasjon. De mest åpenbare årsakene knytter seg nok til at de ansatte ikke har noen klare insentiver til å fokusere på innovasjon, samt at det oppleves som kompliserende og lite relevant å drive innovasjonsrettet undervisning, sett i lys av læreplaner og studentproduksjon⁴. Dette problemet er på mange måter et kjerneproblem i norsk innovasjonspolitik: Det skapes for lite innovasjonsdrevne verdier i møtet mellom akademia, næringsliv og offentlig sektor.

Campus Kristiansund har et godt utgangspunkt for å bygge større og flere broer mellom innovasjonsmiljøet og utdanningsaktørene, rett og slett fordi de er samlokalisert i samme bygg. Det er med andre ord kort vei mellom dem, selv om det ikke nødvendigvis innebærer mye samarbeid. Det finnes mange eksempler på aktører og organisasjoner som er naboer, men som ikke samspiller overhode. I tilfellet Campus Kristiansund øker faren for dette ettersom undervisningsaktørene er relativt små, har lite FoU-aktivitet lokalisert til bygget og har sine hovedseter lokalisert andre steder. Samtidig er det mange av dem og antallet studieprogrammer er betydelig. Det skaper rom for at det oppstår samarbeid og nytenkning via tilfeldige møter og koblinger (såkalt serendipitet).

⁴ Et godt eksempel på dette problemet finner man i Forskningsparken i Oslo, der ca 90 prosent av alle oppstartsbedrifter i det relativt vitale startup-miljøet er ledet av personer som aldri har studert ved UiO. Mange har bakgrunn fra NTNU, en institusjon som selv har slitt i mange år med å etablere et godt startup- og innovasjonsmiljø.

Skal koblingene mellom undervisningsaktørene og innovasjonsmiljøet bli sterke og produktive, er det avgjørende at en dedikert aktør tar ansvar for å etablere og styrke ulike typer relasjoner. Til en viss grad har HIKSU hatt dette som oppgave frem til i dag, men det har ikke utgjort en kjerneoppgave. Etter vårt syn bør det bli en kjerneoppgave i tiden fremover. Oppgaven er godt egnet for HIKSU, ikke minst fordi HIKSU har erfaring med å arbeide opp mot, og koordinere flere undervisningsinstitusjoner samtidig. Det faktum at Campus Kristiansund kommer til å huse mange undervisningsaktører skaper et koordineringsbehov, både sett fra UoH-siden og fra innovasjonsmiljøets ståsted. Konkret vil denne typen relasjonsbygging handle om:

- Organisering og delfinansiering av felles arrangementer og informasjonsmøter i konferanselokalene/ fellesarealene
- Koordinering av leiebehov og bruksavtaler for UoH-aktørene i innovasjonsarealene, herunder konferanselokalene. Her kan man åpne for noe subsidiering for å gi UoH-aktørene større insentiver til å ta i bruk arealene som eksempelvis den digitale tvillingen, podkast-studioet, Newton-rommet etc.
- Kartlegging av kompetansesynergier og sondering av mulige innovasjonsrettede samarbeidsprosjekter, både internt mellom aktører på campus og utenfor.
- Etablering av faste nettverk for samarbeid og informasjonsutveksling.
- Gjenopprette/videreutvikle Internship-programmet ved Campus Kristiansund. Dette programmet er/var et samarbeid mellom Møre og Romsdal fylkeskommune, Kristiansund kommune og United Cities AS. Her jobber man for å øke kapasiteten og kompetansen innen bærekraftig utvikling. Programmet rekrutterer unge nyutdannede fra hele verden med bakgrunn innen en rekke ulike fagretninger.

Dersom HIKSU skal fungere i denne rollen, tror vi det er viktig at en betydelig andel av de finansielle ressursene som HIKSU tilføres gjennom ulike kanaler (se rapport om organisering og eierskap for mer om dette) blir dedikert til nettopp dette arbeidet. Det er et krevende arbeid som kan lettes ved at særlig de akademiske aktørene gis insentiver for mer samspill. Vi anbefaler at man setter seg klare og målbare mål for hvor mye samspill man ønsker å oppnå i møtet mellom undervisningsaktørene og innovasjonsmiljøet. Dette fordi denne typen arbeid ofte preges av luftige og vage ambisjoner som det er vanskelig å styre etter for eierne.

5.2. Hvem som ideelt bør operere på eiersiden gitt oppgavedeling

Som nevnt er CKDAS en litt uvant skapning i dagens flora av kunnskapsparke og innovasjonsselskapet. Eiersammensetningen bør som omtalt i kapittel 4, sikre at den som har eierskapet også har kontrollen, samt insentiver knyttet til virksomhetens evne til å løse oppgavene. Hva innebærer det å ta eierskap til **NMKP**? For det første innebærer det en rett til å påvirke retningen og strategien til kunnskapsparke, slik at man får ivaretatt sine egne behov og interesser. Samtidig blir eierne sittende med det endelige resultatansvaret og må eventuelt tilføre kapital (evt. hente inn nye eiere) dersom det skulle bli behov for det. Etter vårt syn tilsier dette at dagens eiersammensetning bør endres noe.

- Kristiansund kommune og eventuelle samarbeidskommuner har åpenbart interesse av et velfungerende innovasjonsmiljø i bygget som også samarbeider godt med utdanningsinstitusjonene. Kommunene bør derfor være representert på eiersiden.
- Det samme gjelder næringslivet på Nordmøre. En velfungerende kunnskapspark der innovasjonsrettede selskaper har aktiviteter vil gavne næringslivet bredt. Det tilsier at KNN og eventuelt store bedrifter burde inn på eiersiden. I dag er NEAS inne på eiersiden, men det bør kunne åpnes for flere bedrifter, ikke minst i tilknytning til hav og helse som er staket ut som viktige satsingsfelt på Campus Kristiansund.
- Møre og Romsdal fylkeskommune er (sammenlignet med mange andre fylkeskommuner her i landet) en aktiv aktør inn mot regional nærings- og kunnskapsutvikling. Fylkeskommunen som politisk institusjon har klare ønsker om et velfungerende innovasjonsmiljø på Nordmøre. Det er derfor en god ide å ha fylkeskommunen inne på eiersiden, ikke minst for å understøtte det regionale samarbeidet.
- Vi har pekt på at Sparebanker ofte er inne i kunnskapsparken for å støtte opp om regionens næringslivsutvikling. Vi mener derfor at det er både naturlig og hensiktsmessig at Sparebank 1 Nordmøre går inn med en moderat eierandel i kunnskapsparken.
- Prinsipielt kan det være en god ide å ha Siva inne på eiersiden i kunnskapsparken. Siva er en erfaren og kompetent eier i innovasjonsselskaper, så vel som bygg.
- Ettersom vi anbefaler at det arbeides systematisk og aktivt for å koble høyskolene tettere sammen med innovasjonsmiljøet og næringslivet på campus, kan man argumentere for at utdanningsinstitusjonene kan egne seg som eiere av kunnskapsparken. I Oslo er eksempelvis Universitet i Oslo en
- Når en kunnskapspark ikke forvalter et eierskap til bygg er det ikke naturlig at byggeier er inne på eiersiden. Vi finner ikke noen eksempler på dette blant andre kunnskapsparken. At byggeier både er utleier og eier i selskapet som leier, plasserer aktøren på begge sider av kontrakten. Det kan skape fremtidige interessekonflikter opp mot andre eiere av kunnskapsparken, og ettersom det er to eiere av bygget kan denne eierrollen også potensielt skape konflikt mellom de to aktørene bak byggeierskapet. Dette eierkomplekset mener vi overskygger byggeierens tydelige interesse i å ha en velfungerende kunnskapspark i bygget. Det er derfor ikke å anbefale at byggeier fortsetter som eier i NMKP på sikt.

Vi har pekt på at **HIKSU** bør konsentrere aktiviteten opp mot å betjene utdanningsfeltet i Kristiansund og Nordmøre. Det legger institusjonelt sett føringer på hvem som bør eie HIKSU. Vi tror det på sikt er en god ide at utdanningsaktørene på campus tar eierskap til HIKSU ettersom HIKSU har som oppgave å legge forholdene til rette for dem. Det er også naturlig at kommunene på Nordmøre er inne på eiersiden fordi HIKSUs oppgave er å styrke utdanningstilbudet for studenter hjemmehørende i regionen og bistå med veiledning overfor studenter. Kommunenes utdanningsbehov kan også være førende for HIKSUs oppgaver og aktivitet. Etter vårt syn er det mindre relevant at KNN er inne på eierside, særlig når det etableres en kunnskapspark som nettopp ivareta næringslivets interesser på Campus Kristiansund.

5.3. Uttrykte interesser blant dagens mulig eiere

De ideelle eierstrukturene til NMKP og HIKSU har bare begrenset interesse dersom de omtalte eierne har interesser som ikke sammenfaller med våre vurderinger. Dette er åpenbart en relevant komplikasjon i Kristiansund og har preget arbeidet med etablering av en kunnskapspark det siste året. Nedenfor gjør vi kort reder for de interesser som vi har klart å fange opp i dette arbeidet gjennom sommeren. Det er godt mulig at våre interessevurderinger ikke er presise. Det får eventuelt drøftes nærmere av involverte aktører på veien mot en etablering av kunnskapspark.

- Fylkeskommunen etter sigende behov for å rydde opp i en relativt omfattende eierportefølje. Det tilsier at fylkeskommunen bør konsentrere sitt eierskap til de virksomheter der fylkeskommunen har størst interesse av å utøve et aktivt og kompetent eierskap. Vi har ikke fanget opp noen signaler om hva dette innebærer av prioriteringer av i fylkeskommunens eierportefølje. Vi vil tro at det anses som en fordel å få ned eiereksponeringen i selskaper der fylkeskommuner tradisjonelt ikke har spilt en vesentlig rolle. Fylkeskommunen har også de siste årene fått langt trangere økonomi og gir tydelige signaler om at man ønsker å redusere omfanget av faste betalingsforpliktelser. I HIKSU har fylkeskommunen bidratt med et årlig eierbidrag.
- Kristiansund kommune har ytret ønske om og vilje til å ta en tydeligere rolle som eier og interessent i kunnskapsmiljøet i og rundt Campus Kristiansund. Dette har blant annet kommet til uttrykk gjennom en stor eierpost i CKDAS, tilførsel av lånekapital, drift av det nye Newtonrommet, etc.
- KNN har ikke gitt noen klare signaler om hva man ønsker fremover med tanke på eierroller, men det gis signaler om at organisasjonen er skeptisk til å ta på seg økt finansiell risiko gjennom eierskap i selskaper med stor driftsrisiko.
- Gjennom ulike innspill har vi forstått det dithen at Høgskolen i Molde har et nyansert syn på videreføring sitt eierskap i HIKSU. Tilbakemeldingen går på at Høgskolen har sin egen strategi mht. studieprogrammer, allokering av utdanningsressurser og sin egen måte å jobbe ut mot studenter på. Denne strategien kan, men behøver ikke stride med HIKSUs strategi.
- Vi har ikke hatt samtaler med ledelsen i Sparebank 1 Nordmøre eller sparebankstiftelsen Nordvest. Vi har kun blitt fortalt gjennom tredjepart at sparebanken holder døren åpen for en mulig eierrolle i kunnskapsparken. Videre forstår vi det dithen at det ikke ses på som naturlig at stiftelsen tar en eierrolle.
- Vi har ikke hatt samtaler med bedrifter i regionen om deres interesse av å gå inn på eiersiden i kunnskapsparken. Bedrifter som Salmar, Abyss, GC Rieber Vivomega, Nor Sea logistics, Aker solutions, Okea Draugen, Elmarin og IKM Testing kan være interessert i en liten eierrolle og er naturlige kandidater å kontakte dersom man ønsker en klarere eierforankring i næringslivet.

5.4. Forslag til nye eier-konfigurasjon

I lys av våre vurdering av beste eiersammenstilling og uttrykte interesser blant dagens mulige eiere, har vi følgende forslag til fremtidig eierstruktur for NMKP og HIKSU.

- NMKP bør etableres som et aksjeselskap med ideelt et formål nedfelt i vedtektene som tilsier at selskapet er et non-profit foretak der som har som mål å fremme innovasjonsrettet virksomhet i Nordmøre-regionen med utgangspunkt i aktiviteter på Campus Kristiansund:

NMKP bør eies av Kristiansund kommune, andre kommuner i regionen, Møre og Romsdal fylkeskommunen, KNN, NEAS, Sparebank 1 Nordmøre, og eventuelt andre private bedrifter. Man bør vise fleksibilitet mht. eierandeler. Det er naturlig at dagens eiere fortsetter å inneha eierandeler med noe lavere eierandel. Byggeiers eierandeler bør fordeles utover nye eiere. Byggeiers andel av egenkapital justert for gjeld må håndteres gjennom eiertransaksjonene basert på regulære forhandlinger om eieroverdragelser.

- HIKSU bør videreføres i dagens form som AS, men kan om nødvendig endre noe på vedtektene ved behov: Vi argumenterer sterkt for at undervisningsinstitusjonene bør inn på eiersiden. Dette vektlegger vi for å sikre at disse aktørene faktisk ser seg tjent med HIKSUs arbeid for å styrke institusjonenes plass i innovasjonsmiljøet og fremme deres undervisningstilbud i regionen og landet for øvrig. Vi tror at dette kan være avgjørende for HIKSUs fremtidige suksess om aktør i dette landskapet. Det er noe mindre viktig at fylkeskommunen er inne som eier i HIKSU. Historisk har fylkeskommunen bidratt finansielt gjennom eierbidrag og det har vært viktig, men vi anser det som fullt mulig at fylkeskommunen fortsatt kan bidra til HIKSUs aktivitet gjennom løpende tilskudd.

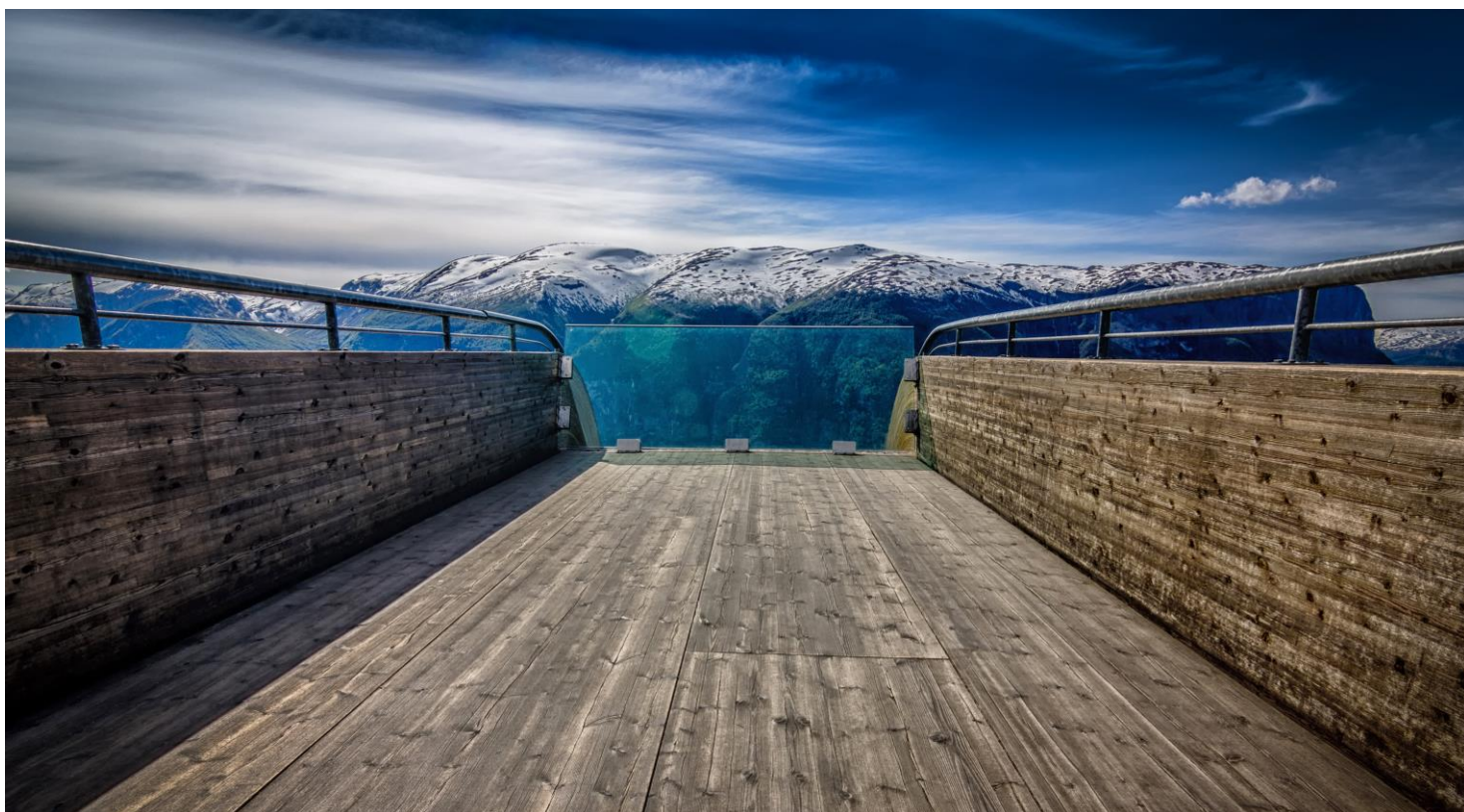
HIKSU bør da eies av Kristiansund kommune, andre kommuner i Nordmøre, HiMolde, HiVolda, DMMH, og Fagskolen. (Etter hvert kan man også søke seg mot NTNU og ONH dersom de får tydelig tilhold i Kristiansund.

5.5. Vurderinger rundt drifts og inntektsmodeller

Basert på vårt forslag vil NMKP bli en videreføring av CKDAS. Det innebærer at forretningsmodellen til CKDAS vil danne grunnlaget for drifts og inntektsmodellen til NMKP. CKDAS har i dag inngått en femårig leieavtale med byggeierne, samt et rammeverk (kontraktstandard) for leieavtaler ut mot aktørene som leier i innovasjonsarealet. Slik vi ser det, gir denne leietakermodellen tilstrekkelig og stabil lønnsomhet, særlig sett i lys av at arealene synes å la seg lett leie ut. Etter vårt syn er det noe mer usikkerhet knyttet til lønnsomheten i konferanselokalene. CKDAS hevder at utleiegraden for 2025 allerede er så høy at konferansevirksomhetene gir lønnsomhet. Men inntektsstrømmen i konferansedelen er fortsatt preget av usikkerhet fremover. Etter vår vurdering kan man fjerne en del av denne usikkerheten gjennom inngåelse av en rammeavtale med HIKSU knyttet til bruk av konferansearealene for felles aktiviteter for eierne av HIKSU (eksempelvis 5 prosent av kapasiteten).

Drift av den digitale tvillingen krever etter vårt syn spesialisert kompetanse på brukergrupper, aktørs behov og bruksgrensesnitt. Det tilsier at drift av og eierskap til den digitale tvillingen bør organiseres gjennom et separat selskap.

HIKSU har historisk blitt finansiert gjennom en kombinasjon av statsstøtte, eierbidrag fra fylkeskommunen og Kristiansund kommune, samt noen leieinntekter fra arealer som HIKSU har forvaltet. Ettersom HIKSU i tiden fremover får en mer konsentrert oppgave, uten forvaltningsansvar for lokaler, er det grunn til å justere forretningsmodellen. Vi tror det kan være hensiktsmessig at HIKSU primært finansierer sin virksomhet gjennom tilskudd fra staten og eierkommunene, samt løpende tjenestehonorar fra undervisningsinstitusjonene for oppgaver som er spesifikt utført for en enkelt aktør. Hvor grensen går mellom frie fellesoppgaver og honorert særskilte tjenester bør nedfelles i et foretaksdokument eller eventuelt i en aksjonæravtale. Man jobber parallelt med å sikre videre statstilskudd for perioden frem til 2028. Etter 2028 er det grunn til å forvente at HIKSU må finne statlig finansiering gjennom HK-dir sin tilskuddsordning for høgskolesentre samt eierbidrag fra kommuner.



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked.

Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no