

Forskningsrapport

Uppföljning och utvärdering av

Linköping Science Park AB

Annika Rickne

Professor inom
innovation, entreprenörskap och industriell dynamik

Januari 2022

INNEHÅLL

SUMMERING

1	INLEDNING	1-5
1.1	Bakgrund	1-5
1.2	Utvärderingens och rapportens fokus	1-6
	Framgångsfaktorer för LiSP	1-6
	Uppgift, styrning och samverkan	1-7
1.3	Teoretisk ansats och metod	1-7
2	FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LISP	2-8
2.1	Strategisk inriktning och långsiktighet	2-8
2.2	Företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus	2-10
2.3	Intern kompetensbas, innovationsledarskap och fördjupad teknikbas	2-11
2.4	Samverkan med och stöd till stödaktörer	2-12
2.5	Slutsatser och förslag kring framgångsfaktorer	2-14
3	UPPGIFT, STYRNING OCH SAMVERKAN	3-15
3.1	Interna styrmekanismer	3-15
	Ekonomisk resurssättning	3-15
	Styrelsens roll	3-16
	Löpande utvärdering som styrmekanism	3-17
	Förslag kring interna styrmekanismer	3-17
3.2	Samklang mellan verksamheterna i LiSP och Sankt Kors	3-18
	Nuläget	3-18
	Förslag	3-20
3.3	Samverkan mellan huvudmän för stödaktörer	3-20
	Nuläget	3-20
	Förslag	3-21
3.4	Samverkan mellan LiSP och NOSP	3-21
	Nuläget	3-21
	Outnyttjad potential	3-22
	Förslag	3-23
3.5	Samverkan med Region Östergötland	3-23
	Nuläget	3-23
	Förslag	3-25

4	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	4-25
4.1	Slutsatser om framgångsfaktorer för LiSP	4-25
	Förslag kring strategisk inriktning och långsiktighet	4-25
	Förslag kring att ha företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus	4-25
	Förslag kring intern kompetensbas, innovationsledarskap och fördjupad teknikbas	4-26
	Förslag kring samverkan med och stöd till stödaktörer	4-26
4.2	Slutsatser om uppgift, styrning och samverkan	4-26
	Förslag kring interna styrmekanismer	4-26
	Förslag kring LiSP och Sankt Kors	4-27
	Förslag kring samverkan med huvudmän för stödaktörer	4-27
	Förslag kring samverkan med NOSP	4-27
	Förslag kring samverkan med Region Östergötland	4-27
BILAGA 1	OM LINKÖPINGS KOMMUN, FÖRFATTAREN OCH IMIT	4-28
	Om Linköpings kommun	4-28
	Om författaren	4-28
	Om IMIT	4-28
BILAGA 2	UNDERLAG: SKRIFTLIG DOKUMENTATION OCH INTERVJUER	4-29
	Skriftlig dokumentation från och om följande organisationer	4-29
	Intervjuer	4-29
BILAGA 3	REFERENSER	4-30

SUMMERING

Linköpings kommun (LK) vill bidra till att skapa goda förutsättningar för näringslivets utveckling och tillväxt i Linköping. Kommunens roll i innovationsstödsystemet är som möjliggörare för innovation och utveckling genom att långsiktigt finansiera **basinfrastruktur och satsningar**. Kommunen ser **Linköping Science Park (LiSP)** som en central organisation i innovationsstödsystemet.

Denna forskningsrapport utvärderar Linköping Science Parks **förutsättningar och behov** för att genomföra uppdraget formulerat i ägardirektivet. Uppdragets frågeställningar rör två områden: **framgångsfaktorer för LiSP**, respektive **förutsättningar för uppdrag genom styrning och samverkan**. Analysen baseras på omfattande insamling av information från forskningslitteratur, jämförande rapporter, intressenter och stödaktörer, samt intervjuer med många centrala ledare.

Vad gäller **framgångsfaktorer** diskuteras strategisk inriktning och långsiktighet, att ha företagen och behovsaktörerna i fokus, förstärkning av kompetenser, samt samverkan med stödaktörer. LiSP har idag en god strategi och affärsplan men erfordrar uppbackning från ett samverkansråd, förstärkt finansiering och ett mer distinkt ägardirektiv. Parken bör agera mer nationellt under premisen att ofta är det som är bra för Sverige även bra för regionen och för kommunen. En tydligare presentation av erbjudanden till företagen, utökad samverkan med LiU samt klargörande av former för att stötta LiU i nyttiggörande önskas. Innovationsledarskap och förmåga att skapa samverkan bör vidareutvecklas som kärnkompetenser. Erbjudandet om LiSP som en plattform och en neutral projektpartner kan förtydligas och utökas. LiSP bör komplettera sitt generiska erbjudande med fördjupad intern teknik- och branschkunskap, och ta nationellt ledarskap för minst ett område. Då LiSP utmejslar sina egna kärnkompetenser och erbjudanden än mer, kan dessa kommuniceras tydligare till företag, forskningsgrupper, stödaktörer, etc. Genom att LiSP:s profil relateras till de olika stödaktörernas verksamhet kan synergier och samverkan mogna fram.

Analys **av interna styrmekanismer** ger att basfinansiering bör förstärkas. Givet LiSP:s nuvarande tillväxtplaner och den utökning av verksamheten som här föreslås, kombinerat med externa krav på utökad medfinansiering, finns behov av att förstärka den ekonomiska resurssättningen. En väsentlig ökning av LiSP:s basfinansiering, till en fördubbling på tre års sikt rekommenderas, och det är centralt att basfinansiering utgör minst 55% av den totala budgeten. Mer medverkan från företag och behovsägare och eventuell adjungering av politiker kan förmera styrelsens betydelse, och den löpande utvärdering kan förstärkas. Därtill rekommenderas bättre samklang mellan verksamheterna i LiSP och Sankt Kors, genom att uppdragen och ägardirektiven förtydligas för de båda bolagen.

Premisserna för LiSP stärks av **samverkan** med huvudmän för stödaktörer, där ett samverkansråd på ledningsnivå bör permanentas. Utökad samarbete med Norrköping Science Park är viktigt, och gemensam analys bör göras kring synergier och en möjlig sammanslagning av parkerna. LiU kan här komma att spela en viktig roll. I samstämmighet med Region Östergötland kan LiSP bidra till att processen att specialisera regionen inom specifika områden drivs av de behov företag, forskare och samhälle har.

1 INLEDNING

1.1 *BAKGRUND*

Linköpings kommun (LK) vill bidra till att skapa goda förutsättningar för näringslivets utveckling och tillväxt i Linköping. Utgångspunkten är att om det går det bra för företagen går det bra för kommunen. Genom ett välmående och växande näringsliv bevaras och skapas arbetstillfällena till kommunen vilket är det primära målet för de skattemedel som kommunen investerar i innovationsstödsystemet.

I Östergötland finns flera aktörer och initiativ inom ramen för innovationsstödsystemet, och nya kan tillkomma. Kommunens rådighet för strategisk styrning och organisering är främst beroende av ägande och finansiering. Det är enbart utvecklingsmiljön Linköping Science Park (LiSP) som kommunen har full rådighet över då bolaget ingår i kommunkoncernen.

Kommunens roll i innovationsstödsystemet ska främst vara att agera möjliggörare för innovation och utveckling genom att långsiktigt finansiera basinfrastruktur. Många av stödaktörerna får eller söker finansiering från kommunen. Utöver science park bolaget finansierar Linköpings kommun långsiktigt LEAD inkubator och Vreta Kluster. Därutöver kan kortsiktig finansiering avsättas för att möjliggöra uppstart av nya prioriterade innovationsprojekt och satsningar. En sådan finansiering kan ske i projektet eller i tidiga skeden av satsningar där kommunen behövs som möjliggörare, och en plan för stegvis nedtrappning av kommunal finansiering ska då vara uttalad redan från initiativets eller projektets start.

Linköpings kommun ser Linköping Science Park (LiSP) och inkubatorn LEAD som centrala organisationer i kommunens och regionens innovationsstödsystem. Tillsammans utgör de båda en basinfrastruktur för att långsiktigt kunna driva effektiv kommersialisering och hållbar tillväxt i kommunen, regionen och Sverige. Även Vreta Kluster AB (VK) är prioriterad, för innovation och tillväxt i omlandet med fokus på gröna näringar. Genom att basfinansiera LEAD företagsinkubator, LiSP och Vreta Kluster tar kommunen ett ansvar för att säkra långsiktig infrastruktur. Dessutom stöttar eller samordnar det kommunala fastighetsbolaget Sankt Kors Fastigheter AB (SK) ett antal kluster och nätverk inom ramen för sin verksamhet. Dessa verksamheter är projektfinansierade, framförallt genom Region Östergötland (RÖ), medan klusterledaren eller motsvarande är anställda av Sankt Kors med undantag för Vreta Kluster, vilket drivs som ett dotterbolag till SK.

Linköpings kommun har sedan 2018 drivit ett långsiktigt strategisk utvecklingsarbete för att maximera utväxlingen av kommunens investerade skattemedel för innovation och utveckling. Detta arbete har skett och sker i olika steg. Som ett viktigt steg i detta arbete förstärktes kommunens science parkbolag genom förnyat uppdrag i särskilt ägardirektiv och ett namnbyte av Science Park Mjärdevi till Linköping Science Park, vilket genomförts efter beslut i Kommunfullmäktige i februari 2020.

Under 2020 har LiSP arbetat för att definiera, utveckla och strukturera detta förändrade och utökade uppdrag. Detta arbete har skett genom dialog och samskapande med olika aktörer, såsom Region Östergötland, Linköpings universitet (LiU), Sankt Kors, LEAD och flera olika kluster, nätverk och initiativ.

Tillsammans identifierade man tre områden där det finns ett behov och potential för Linköping Science Park att ha en samordnande roll. Dessa relaterar till att ta ett helhetsgrepp kring marknadsföring och kommunikation av innovationsmiljöer mot kund och omvärld; att koordinera insatser relaterat till talangattraktion; och generell klustersamordning. I det senare området ingår bl a kvalitetssäkring av klusterledare genom utbildningsinsatser och organiserat erfarenhetsutbyte.

1.2 UTVÄRDERINGENS OCH RAPPORTENS FOKUS

För att säkerställa en kraftsamling och förstärkning av science parkbolaget, vill Linköpings kommun därför följa upp och utvärdera Linköping Science Parks förutsättningar och behov för att genomföra sitt uppdrag som det är formulerat i ägardirektivet. Denna rapport presenterar en uppföljning och utvärdering fokuserad på innovationsstödsystemet till de kunskapsintensiva teknik- och tjänsteföretagen som är verksamma i Linköping.

Det är viktigt att maximera utväxlingen av kommunens investerade skattemedel för innovation och utveckling. Det innebär att säkerställa att kommunens investerade skattemedel och andra resurser ger förväntade resultat, och att processerna sker på effektiva och högkvalitativa sätt. Därtill behöver kommunen underlag för att finna synergier. Kommunfullmäktige beslutade att Linköpings kommun skulle låta en följeforskare utvärdera LiSP:s organisation, arbete, processer och förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Följeforskning kan även benämnas 'lärande utvärdering' eller 'löpande utvärdering'. Dessa termer är de begrepp som korresponderar till EU:s beteckning 'on-going evaluation'; en terminologi som börjades användas inom EU:s strukturfondsprogram ca 2007.

Analysen i denna rapport ska svara på om LiSP:s organisation, struktur och arbets sätt är optimerade utifrån bolagets bredare uppdrag och bolagets särskilda ägardirektiv. Kommunen vill särskilt få en bild av förutsättningarna för bolaget att genomföra det samordnande uppdraget vilket innebär de, under 2020, tre identifierade områdena marknadsföring och kommunikation, talangattraktion och klustersamordning. Analysen beaktar även de innovationskluster, nätverk och miljöer som faciliteras och drivs av Sankt Kors för att identifiera vägar för effektivare samordning för ökad kundnytta.

Syftet med utvärderingen är således att visa om det finns förutsättningar för Linköping Science Park att verka i sin roll enligt uppdrag i särskilt ägardirektiv. Detta innebär en utvärdering av LiSP:s befintliga organisation, arbete, processer, ägarstyrning, finansiering, samarbeten och partnerskap, samt förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag och identifiera eventuella framtida behov som parken har. Linköping Science Parks har ett stort uppdrag och frågan är vad som behövs för att man ska klara detta. Fokus är på hur science parken utför sitt uppdrag inte om.¹ Uppdragets frågeställningar rör således två områden: framgångsfaktorer för LiSP, respektive uppdrag, styrning och samverkan.

Framgångsfaktorer för LiSP

Centrala beståndsdelar i att utvärdera en teknikpark relaterar till parkens mål och strategi i förhållande till de många *framgångsfaktorer* som kan härledas från forskningens analys av

framgångsrika parker i olika delar av världen. LK har för denna rapport ställt ett antal frågor som berör framgångsfaktorer för LiSP:

- Har LiSP gynnsam struktur, organisering, processer, arbetssätt?
- Har LiSP gynnsamma samarbeten och partnerskap?
- Har LiSP möjlighet att driva de projekt och aktiviteter som uppdraget kräver?
- Har LiSP möjlighet att driva områdena marknadsföring och kommunikation, talangattraktion?
- Har LiSP möjlighet att driva området klustersamordning?

I litteraturen kan dessa frågor besvaras i relation till dimensioner för framgång och dessa har analyserats för LiSP med hjälp av dokument och intervjuer (se kapitel 2):

- Strategisk inriktning och långsiktighet
- Företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus
- Intern kompetensbas, innovationsledarskap och fördjupad teknikbas
- Samverkan med och stöd till stödaktörer

Uppgift, styrning och samverkan

Utvärdering handlar också om att förstå, och utgå från, förutsättningar och mandat i termer av parkens *raison d'être*, ägarnas drivkrafter, finansiärernas förväntningar, och gränssnitt mellan den egna uppgiften och samarbetspartners fokus. I vårt fall är följande frågeställningar kring *uppgift, styrning och samverkan* särskilt centrala:

- Är de mandat och ansvarsområden som tilldelats LiSP i överensstämmelse med det uppdrag som föreligger?
- Har LiSP gynnsam ägarstyrning?
- Har LiSP gynnsam resurstillgång map finansiering och kompetens?

Diskussioner och slutsatser presenteras under följande rubriker (se kapitel 3):

- Interna styrmekanismer
- Samklang mellan verksamheterna i LiSP och Sankt Kors
- Samverkan mellan huvudmän för stödaktörer
- Samverkan mellan LiSP och NOSP
- Samverkan med Region Östergötland

1.3 TEORETISK ANSATZ OCH METOD

Premissen för denna rapport är den situationsbeskrivning som presenterats av Linköpings kommun (LK), och beskrivs i avsnitten ovan. Ett antal problemområden utkristalliserades genom initiala diskussioner och resulterade i frågeställningar kring mandat, ägarstyrning, resurstillgång och partnerskap.

Ansatsen för att analysera dessa frågor baseras på mångårig forskning kring innovationsprocesser, regional utveckling och tillväxt. För att förstå vad som krävs för att näringslivet ska utvecklas och växa tas utgångspunkt i konceptet kring *innovationssystem*. Då betonas att teknisk- och kommersiell utveckling, företagstillväxt, liksom samhällelig och ekonomisk förändring beror på en bred flora av aktörer där företagen är de huvudspelare vår analys fokuseras kring. Många andra aktörer är centrala – universitet, forskningsinstitut,

finansiärer, policyorganisationer, kunder, leverantörer, utvecklingspartners, behovsägare, etc. Interaktion mellan dessa organisationer och individer är det som leder till kunskapsflöden och interaktivt lärande, och till innovationer, produkt- eller tjänsteutveckling, tillväxt och kundnyttor. Begreppet *innovationssystem* poängterar följaktligen att processen är systemisk, i stället för linjär. Det leder till att den svårligen kan kontrolleras eller orkestreras.

Däremot behöver processen faciliteras, stöttas, och resurssättas – och vi kallar den samlade mängd offentliga eller privata aktörer och insatser som fokuserar på detta ett *innovationsstödsystem*. Det finns således flera olika typer av aktörer som arbetar med innovationsstöd och nyttiggörande. Det högskolenära stödsystemet (holdingbolag, innovationskontor, samverkansenheter, inkubatorer, etc.) samverkar med kommunala eller regionala enheter (näringslivskontor, science parks, platsutvecklare, etc.), nationella tillväxtfrämjare (branschorganisationer, företagsacceleratorer, etc.). Långsiktig infrastruktur för alla teknikområden och branscher, kompletteras med specifika insatser eller projekt.

Det *innovationsstödsystem* som här är i fokus – det som verkar för innovation och tillväxt i Linköpings kommun och i region Östergötland – är varierat och komplext. Analysen bygger därför på en mängd olika källor.

- Forskningslitteraturen har bidragit med förståelse för hur regional innovation och tillväxt kommer till stånd, och hur innovationsstödsystemet kan bidra till dessa processer. (Se referenslistan)
- Många analyser har internationellt sett gjorts av framgångsrik regional utveckling, innovationsstödsystem, och rollen av specifika aktörer. Rapporten hämtar lärdomar från dessa. (Se referenslistan)
- En specifik analys av Lindholmen Science Park gav en jämförelse med en framgångsrik park i Sverige.
- Utredningen har enligt uppdrag inhämtat information och synpunkter från en stor del av de aktiva stödaktörerna i kommunen och regionen. Skriftlig information har gåtts igenom och intervjuer har genomförts enligt bifogad förteckning. (se bilaga)

2 FRAMGÅNGFAKTORER FÖR LISP

Som en utgångspunkt för analysen har LK ställt ett antal frågor som relaterar till LiSP:s struktur, organisering, processer, arbetssätt, och samarbeten. Forskningslitteraturen ger ett rikt ramverk för att förstå framgångsfaktorer för en science park med avseende på dessa frågor. De dimensioner som speciellt analyseras här är:

- Strategisk inriktning och långsiktighet
- Företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus, genom att balansera geografi, och stötta avnämare
- Intern kompetensbas, innovationsledarskap och fördjupad teknikbas
- Samverkan med och stöd till stödaktörer

2.1 STRATEGISK INRIKTNING OCH LÅNGSIKTIGHET

En science park kan även kallas teknikpark, universitetspark eller forskningspark, och är en miljö eller organisation som vill främja entreprenörskap, innovation och företagstillväxt.

Tanken är att parken ska medverka till att kunskap delas, innovation främjas och forskningsresultat utvecklas till livskraftiga kommersiella produkter och produkter. Verksamheten är länkad till en specifik kommun, region eller nation. Ofta är parken knuten till en eller flera byggnader där företag, forskare och stödaktörer kan mötas.

Givet denna definition finns flera specifika förutsättningar som särskiljer parker, och diverse olika strategiska inriktningar och val ägare och parker kan göra. Dessa är ofta relaterade till en eller flera av följande dimensioner:

- Typ av geografisk plats: hot spot/tätort/glesbygd, etc.
- Typ av bransch-, kompetens- eller teknikområde: high tech/low tech, etc.
- Ägande av tex kommun eller region, företag, eller annan aktör
- Geografiskt omfång: lokalt, regionalt, nationellt
- Smalt eller brett bransch-, kompetens- och teknikfokus
- Universitetens eller forskningsinstitutens roll, och parkens relation till dessa
- Med syfte att stötta tex kommersialisering av forskning och startupbolag, eller företagets tillväxt och mer mogna faser
- Fokus på infrastruktur, tjänster, resurser och nätverk, eller snarare på affärsutveckling och innovationsprocesser

De strategiska val LiSP har gjort kan sammanfattas på följande sätt:

- Typ av geografisk plats: tätort
- Typ av bransch-, kompetens- eller teknikområde: high tech
- Ägande av tex kommun
- Geografiskt omfång: lokalt framförallt men delvis regionalt och nationellt
- Relativt brett bransch-, kompetens- och teknikfokus
- Universitetet och forskare har en viktig roll, men är inte den enda källan till företagsetablering
- Syftet är såväl att stötta kommersialisering av forskning och startupbolag, och företagets tillväxt och mer mogna faser
- Verksamheten fokuserar på att attrahera företag och projekt, talangattraktion, stödjande öppen innovation och företagstillväxt, bereda en projektplattform, etc.

Den affärsplan som LiSP presenterat under 2021 vittnar om en stark strategisk vision och en god genomförbarhet, och granskningsrapporten 2020 styrker detta. Affärsplanen rimmar även väl med uppdraget att främja en positiv kultur för intraprenörskap i befintliga verksamheter och entreprenörskap, attrahera resurser, stärka samverkan mellan företag, forskning, utbildning och ha ett nära samarbete med Linköpings universitet.

För långsiktighet i uppfyllandet av den strategiska visionen krävs förändringar och förstärkning som beskrivs på annan plats i denna rapport: en starkare finansiell bas, förtydligande i ägardirektiv i relation gentemot SK, och samverkan mellan stödaktörernas huvudmän.

2.2 FÖRETAGEN, BEHOVSAKTÖRERNA OCH SAMHÄLLET I FOKUS

Näringslivet, behovsaktörernas och samhällets behov måste alltid vara utgångspunkt för en Science Parks verksamhet. Instruktioner och styrning från ägare, projekt från uppdragsgivare, och resurser från finansiärer ska förstärka möjligheten att möta dessa behov.

För det första, för att serva näringslivets behov på bästa sätt har LiSP en delikat uppgift att balansera lokalt, regionalt, nationellt och internationellt agerande. Kommunallagen pekar på att 'kommuner och regioner får genomföra åtgärder för att allmänt främja näringslivet i kommunen eller regionen'.² Generellt kan sägas att kommunens finansiering av att stötta näringslivets utveckling och tillväxt ska vara en del i att ge värde till kommunens innevånare och öka kommunens attraktivitet. För LiSP att vara förankrad i det lokala, känna alla företags behov, förstå politiska strukturer, etc. kan verkligen göra skillnad. Men gränser kan inte dras vid kommunen utan parken bör inkludera och ge erbjudanden för alla företag och behovsaktörer regionalt. Och det slutar inte där: forskningen visar att agera helt nationellt från början är en viktig framgångsfaktor för en science park, då näringslivet, kompetensflöden och teknikutveckling till stor del är nationella och internationella. Här kan vid första anblick antas att det finns en paradox mellan kommunens uppgift att främja det lokala näringslivet, när det i sig är nationellt och internationellt. I själva verket visar forskning att ett bra sätt att understödja innovation och tillväxt i lokalt näringsliv, är att främja tillväxten nationellt. Om ett sektoriellt område växer i landet som helhet kan det främja den lokala situationen. Genom att företag i hela landet utvecklas kommer ny kunskap, innovation, partnerskap och möjligheter de lokala företagen till del. En viss sektor eller teknikområde finns sällan koncentrerad endast i en kommun, utan nätverken sträcker sig över landet. Genom att vara uppkopplad mot alla eller många av företagen i en bransch nationellt kan en kommunal aktör som LiSP hjälpa de företag som är lokaliserade i regionen att få del av nya resurser och kompetenser, att skapa nya produkter eller tjänster och att växa. Det är ett relativt vanligt misstag att kommunal eller regional finansiering rutinmässigt begränsas till geografiskt definierade mottagare. Istället bör avvägning göras i varje fall hur en regional eller nationell satsning kan främja kommunens näringsliv. En ledande devis för parken bör därför vara att det som är bra för Sverige kan ofta vara bra för regionen och för kommunen. För att detta ska bli verklighet behövs ägardirektiv med denna betydelse, och en stark uppbackning från huvudmän och uppdragsgivare.

För det andra, LiSP bidrar idag med resurser, råd och stöd i olika former till näringsliv och behovsaktörer. Redan nu har LiSP produktifierat och förpackat vissa erbjudanden på ett tydligt sätt. Potential för förstärkning handlar dels om att, baserat på djup kännedom om företagens behov, utveckla och presentera erbjudanden. Många av företagen i kommunen känner till eller samarbetar redan med LiSP, men det finns andra som inte vet att eller på vilket sätt LiSP kan hjälpa dem med etablering, innovation eller tillväxt. Målet bör vara att inom en femårsperiod ha ett sådant starkt erbjudande kring exempelvis acceleratorverksamhet, nätverk till de bästa, infrastruktur, och så goda resultat att företag från hela landet vill ta del av detta.

För det tredje, LiSP bistår på olika sätt företag som har sitt ursprung i LiU:s forskningsmiljöer och stöttar LiU med andra resurser. Här finns dock stora möjligheter till ytterligare samverkan och lärande mellan organisationerna. LiSP kan stötta LiU i tex mobilitet, utbyten

eller 'reverse mentoring', länka företag till LiU för att hämta in kunskap och teknologi, samutveckla, länka LiU till företag för att de ska lära nytt i forskningsmiljön, hjälpa forskningsmiljöerna till näringslivskoppling. Speciellt kan nämnas att i LiSP:s fokus kring talangattraktion kan man hjälpa LiU att bli alltmer av ett entreprenöriellt universitet.

För det fjärde är det centralt att vara behovs- och styrkedriven. Vad gäller effektmätning finns en tendens att tex nationella finansiärer eller specifik projektrapportering efterfrågar effektbeskrivning i mer aggregerade termer (antal möten, inkludering av alla typer av aktörer, etc.), eller tvärtom vill ha verifiering av direkta effekter i komplexa innovationsprocesser. Detta leder till en utmaning för parken att följa upp att varje partner, företag, behovsaktör eller forskargrupp får ut tydligt värde av varje interaktion med parken. Därför behöver LiSP kontinuerligt avväga omfånget av och inriktningen på verksamheten. Exempelvis kan antal partners, projekt, eller aktiviteter behöva begränsas så att man vid varje tillfälle levererar värde till varje mottagare. Poängen är att det är centralt att kontinuerligt mäta värdeskapande och ha detta som guide i beslut kring aktiviteter och åtaganden. Dessa avväganden relaterar även till program- eller projektåtaganden. Vi befinner oss i en situation då verksamhet för stödaktörer i Sverige, och även för universitetsforskning, tenderar att vara utlysningsdriven på så sätt att finansiärens annonsering av medel blir tillfällen att agera och göra långtgående satsningar. LiSP:s program- eller projektåtagande bör däremot vara behovsdrivet (mottagarnas behov), i kombination med styrkedrivet (intern kompetens- och resursbas). Att välja bort satsningar, projekt eller aktiviteter kan alltså vara lika viktigt som att välja.

2.3 INTERN KOMPETENSBAS, INNOVATIONSLEDARSKAP OCH FÖRDJUPAD TEKNIKBAS

Parkens interna kompetensbas syftar såväl på styrelse, ledning och medarbetare, som på samarbete och förmerande mellan dessa individers kompetensdomän. Två iakttagelser kan belysas här. För det första att LiSP erövrat en angelägen kompetensprofil kring talangattraktion, kommunikation, och koordinering av innovationsprojekt. Denna inslagna väg kan byggas bredare. En kärnkompetens är förmågan att skapa samverkan, och detta är något som efterfrågas av näringslivet i tex organisationsöverskridande, generisk teknik- eller produktutveckling. LiSP kan skapa en kultur där alla parter bidrar, och där man vill dela kunskap. Därför blir även innovationsledarskap en kärnprocess för LiSP, där komplexa projekt kan struktureras och genomföras, oklara idéer konkretiseras till projekt, och nätverk till kompetenta partners knyts. Detta kompetensområde rekommenderas att förädlas och förstärkas, så att värden för mottagare och partners blir allt tydligare.

Från ett med administrativt perspektiv kan LiSP vara en helt neutral projektpartner och erbjuda en plattform och hemmahamn för projekt. Strukturkapital byggs då succesivt upp med rollbeskrivningar, juridik, modeller för ansökningsprocesser, etc. Det bör tex klarläggas vad det innebär att en av LK ägd organisation har ett arbetsgivaransvar för anställda i en fristående organisation. Därtill bör policyn för varumärken vara tydlig.³

Den andra iakttagelsen är att det är centralt för LiSP att vara djup rotad i de teknik- och branschområden inom vilka företag och forskare finns. För att kunna ge värde med teknik- eller branschdjup till företag, forskare, entreprenörer och även till andra stödaktörer, behövs djup insikt i behoven och då även i teknikens utveckling, konkurrenssituation, och omvärldsutveckling. I dagsläget är LiSP:s medarbetare framförallt generalister, och detta är

helt i enlighet med den verksamhet man har. Nuvarande personal gör ett mycket förtjänstfullt arbete och detta bör behållas och förstärkas. För att kunna ge än mer nytta bör vid utökning av personalstyrkan dock hänsyn tas till ytterligare djup teknik- och branschkunskap.

Rörande kompetensbasen kring specifika kunskaps- och teknikområden bygger LiSP vidare på en grundinriktning kring ICT, och influeras i vidare satsningar av tre grunder till hur profilområden eller projekt generellt prioriteras i regionen: a) företagets kompetens- och branschprofil, b) LiUs styrkeområden, och c) RÖ:s områden för smart specialisering. Detta innebär att LiSP behöver en allt starkare teknikkompetens för att navigera prioriteringar, och tex söka nya områden tillsammans med LiU.

Som presenteras på annan plats i rapporten finns potential för en gemensam science park i Linköping, Norrköping och i regionen, genom ett betydligt förstärkt samverkan eller en eventuell sammanslagning mellan LiSP och NOSP. En konsekvens blir då att förstärka parken/parkerna genom LiSP:s horisontella kunnande och NOSP:s specialiserade områden. På så sätt kan organisationernas respektive kompetensprofiler både fördjupas och kompletteras.

Kombinerat med ett utökat teknikdjup för LiSP kan parkerna få den kritiska massa och djupa kunnande som näringslivet efterfrågar. Genom ett sådant agerande kan parken även ta nationellt ledarskap för åtminstone ett bransch- eller teknikområde. Exemplet AI Sweden eller Lindholmens Science Park:s nationella (och internationella) agerande vad gäller mobilt Internet, intelligenta fordon och transportsystem visar på styrkan kring nationella ansatser. Sverige är i detta avseende ett alltför litet land att dela upp i regioner och kommuner, och en svensk kompetens- och företagsbas behövs för att nå effekter som blir internationellt märkbara. Ett första relevant område där LiSP/NOSP skulle kunna ta nationellt ledarskap kan vara visualisering och bildanalys. Såväl Linköping som Norrköping härbärgerar världsledande forskning, och en substantiell bas av företag. Här finns Visual Sweden(VS) som en befintlig betydelsefull aktör med stark kompetensbas efter flera års arbete, och ett nationellt ledarskap bör göras med VS som parter eller ledande aktör. Därtill finns Visualiseringcenter C med framgångsrik verksamhet. NOSP är redan idag koordinator för det regionala styrkeområdet kring visualisering och simulering. Det finns många intressanta och växande företag i Sverige i detta område, och även en stödorganisation i Göteborg med detta teknikfokus. Ingen har dock fullt ut tagit det nationella initiativet. Sammantaget torde visualisering, bildanalys och simulering utgöra en stark möjlighet.

2.4 SAMVERKAN MED OCH STÖD TILL STÖDAKTÖRER

Östergötland har ett diverst och kompetent innovationsstödssystem. Det finns dock risk för fragmentering och suboptimering av resurser då flera aktörer bygger upp liknande kompetenser och infrastruktur. För behövsaktörer och företag riskerar det att leda till att man inte hittar rätt stöd, eller att resurserna divergeras och därmed inte räcker till de uppgifter som behövs utföras. Alla aktörer, deras huvudmän, och avnämare kan ha stor nytta av att tillgångarna används på ett mer effektivt sätt, att samarbeten stärks och att respektive stödaktörs profil blir mer utmejslad.

Som utpekats i LiSP:s ägardirektiv finns därför ett behov av att samordna stödaktörer, kluster, miljöer och initiativ. Mandatet handlar om Linköpings kommun och kommunkoncernens bolag och berör således Sankt Kors med utvecklingsmiljöer som Testbädd Ebbepark, Vreta Kluster, Cleantech Östergötland och IMA. Det stipuleras att LiSP ska:

- i Linköping samordna det erbjudande som finns inom de olika kluster som byggs upp kring lokala och regionala styrkeområden, med syftet att säkerställa att företag och entreprenörer får kunskap om och tillgång till aktuell spetskompetens,
- samverka med övriga aktörer som arbetar med att främja innovation och tillväxt i näringslivet inom och utanför kommunen samt i kommunkoncernen.

En del av aktörerna har idag en tydlig bild av hur LiSP kan hjälpa dem nå sina mål, eller hur man tillsammans kan arbeta med en gemensam målbild inom olika delområden. För andra av aktörerna är detta mindre distinkt. Det är inte heller alltid vare sig uppenbart varför LiSP ges en särställning, eller kanske önskvärt att LiSP ska ta denna samordnande roll. Det bör dock påpekas att rollen att samordna erbjudanden innebär vare sig att styra aktörerna eller deras kommunikation mot avnämare. Inte heller innefattas att ge en övergripande strategi för stödsystemet. Snarare ska LiSP fungera som en facilitator för att förmera resurser, undvika suboptimering, förtydliga och kommunicera. Uppdraget innefattar även kvalitetssäkring av klusterledare genom utbildningsinsatser och organiserat erfarenhetsutbyte.

För att samverka med, samordna erbjudanden från och stötta dessa aktörer krävs således att LiSP nogsamt undersöker deras strategi, målbild, avnämare, erbjudanden och behov. Det är endast tillsammans med aktörerna LiSP kan vidareutveckla och uppfylla denna roll.

Genom att LiSP själv vidareutvecklar sin egen strategi kring innovationsledarskap och infrastruktur kommer det även bli uppenbart vilka roller som redan fylls av andra aktörer i stödsystemet och som därför inte behövs från LiSP. Därtill kommer LiSP:s erbjudanden bli tydliga och andra stödaktörer kan välja att överlåta vissa uppgifter åt LiSP:s domän. Processen handlar således delvis om kommunikation, tydliggörande, finslipande av egna styrkor, specialisering, att synergier utnyttjas bättre och samverkan.

Ett exempel rör området marknadsföring och kommunikation där det skulle vara fullt möjligt att LiSP med sin uppbyggda kompetens och resursbas underlättar för övriga stödaktörer. Med tilldelning av resurser och mandat kan LiSP utveckla en komplett plattform och kapacitet att handha all marknadsföring, kommunikation och varumärkesstrategi för LK:s aktörer och miljöer, för att uppnå de mål som var och en av miljöerna har. Detta erbjudande skulle även kunna presenteras för andra stödaktörer och deras huvudmän.

Även om mandatet endast kan gälla de av LK ägda eller finansierade stödaktörerna gäller samma behov i hela regionen. En rekommendation är därför att i Samverkansrådet dryfta frågan om det finns ett behov att samordna stödaktörerna i hela regionen på motsvarande sätt. Detta skulle kunna ge större effekt och utväxling av de satsningar som görs av LK, NK, RÖ, näringslivet, universitetet, etc.

Med syfte att vara resurseffektiv, undvika att arbeta med roller som redan fylls av annan stödaktör eller roll som inte efterfrågas, och att på bästa sätt stötta avnämarna, bör LiSP i sin roll som samordnare av stödstrukturen även undersöka möjligheter att:

- använda de svenska parkernas erbjudanden och den samlade kompetensen, nätverken och affärs- och utvecklingsåtgärderna
- samverka och få stöd av stödaktörer, kluster och initiativ på andra platser
- interagera och få stöd av nationella program och plattformar
- länka regionens företag till befintliga initiativ i Sverige

2.5 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG KRING FRAMGÅNGSFAKTORER

Strategisk inriktning och långsiktighet

- LiSP har idag en god strategi och affärsplan men behöver uppbackning från förstärkt finansiering, distinkta ägardirektiv, och från ett samverkansråd.

Företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus,

- Agera mer nationellt under premisen att det som är bra för Sverige kan vara bra för regionen och för kommunen.
- Tydligare presentation av erbjudanden till företagen.
- Utökad samverkan med LiU och klargörande av former för att stötta LiU i nyttiggörande.
- Behålla fokus som en behovs- och styrkedriven organisation.

Intern kompetensbas, innovationsledarskap och fördjupad teknikbas

- Förmåga att skapa samverkan kan utvecklas vidare som en kärnkompetens.
- Innovationsledarskap som kompetensområde rekommenderas att förstärkas.
- Erbjudandet om LiSP som en plattform och en neutral projektpartner kan förtydligas och utökas.
- En fördjupning av LiSP:s interna teknik- och branschkunskap rekommenderas, möjligen tillsammans med NOSP.
- Att ta nationellt ledarskap för minst ett bransch- eller teknikområde. Visualisering, bildanalys och simulering är ett möjligt sådant område.

Samverkan med och stöd till stödaktörer

LiSP rekommenderas att

- utmejsla sina egna kärnkompetenser och erbjudanden än mer, och kommunicera dessa tydligare till företag, forskningsgrupper, stödaktörer, etc. Genom att LiSP:s profil relateras till de olika stödaktörernas verksamhet kan synergier och samverkan mogna fram.

- utveckla erbjudandet om att handha marknadsföring, kommunikation och varumärkesstrategi för LK:s aktörer och miljöer och presentera detta för styrelse och ägare.
- samordna möjligheter för regionens företag att dra nytta av stöd från andra svenska parker, stödaktörer, kluster, initiativ, och nationella program.

3 UPPGIFT, STYRNING OCH SAMVERKAN

Vid utvärderingen av LiSP:s förutsättningar att fullfölja sitt uppdrag som det angetts i ägardirektivet, finns två områden som kan förtydligas. Dels kan förbättringar göras i de interna styrmekanismerna (avsnitt 3.1). Därtill rekommenderas bättre samklang mellan verksamheterna i LiSP och Sankt Kors (avsnitt 3.2).

Förutsättningarna behöver dessutom förstärkas i samverkan med andra aktörer i regionen och rapporten tar här upp tre områden:

- Samverkan mellan huvudmän för stödaktörer (avsnitt 3.3)
- Smart specialisering genom Region Östergötland (avsnitt 3.4)
- Samverkan mellan LiSP och NOSP (avsnitt 3.5)

3.1 INTERNA STYRMEKANISMER

De interna styrmekanismerna inom LiSP och i styrelse och från ägare fungerar i stort sett bra. Inom tre områden föreslår förstärkning:

- En aspekt som kan förbättras är den ekonomiska resurssättningen.
- Även styrelsen sammansättning och arbete kan förändras något.
- En tredje aspekt är löpande utvärdering.

Ekonomisk resurssättning

En central styrmekanism är den basfinansiering och eventuella projektfinansiering kommunen satsar, och långsiktigheten i denna. Linköpings kommun har presenterat ett dokument kring strategiskt förhållningssätt för finansiering av utvecklingsmiljöer. Här utpekade tydligt LiSP och LEAD som en basinfrastruktur som syftar till långsiktig kommersialisering och tillväxt i såväl kommunen, som i regionen och Sverige. Även Vreta Kluster är centralt. LK ser sin uppgift som finansiär av dels basinfrastruktur, och dels tidiga faser av olika innovationsprojekt och satsningar. De senare ska första hand ske via LiSP, och kan med fördel göras tillsammans med RÖ, NK eller LiU. Man pekar därmed på att ett tydligt förhållningssätt till finansiering för LiSP är en viktig mekanism för att parken ska kunna utföra sitt uppdrag enligt ägardirektivet och ge långsiktighet.

LiSP:s situation är idag stabil med en god basfinansiering och en ökande projektportfölj. Basanslagen från LK utgör 47% (2021), och detta bildar en solid bas för verksamheten. Näringslivet har stått för 11% av finansieringen (där ingår tex Creative). Anslag från RÖ, LK, Vinnova, Tillväxtverket, ERUF, etc står för 42% av medlen. Soliditetskrav i ägardirektivet anges till 15%, och i flerårsplanen är prognosen 29-35 %.

Redan idag är siktet inställt på tillväxt, och planen att tex att öka från 11 till 16 anställda fram till 2024. Rekommendationerna i denna rapport kring är också en utökning av egen kompetensbas, större uppgifter mot näringslivet, LiU och stödaktörer, och ett nationellt åtagande. Detta visar på behov av kapital som kan finansiera en tillväxt. Delvis förändrade krav på medfinansiering från olika anslagsgivare, och fördröjning i faktiska anslagsutbetalningar, medför att basfinansiering måste ökas. En alternativ situation där ökad projektfinsiering i sig får bära tillväxten riskerar lägre likviditet, och högre riskexponering, och detta är inte en önskvärd situation för ett kommunalt ägt bolag. Sammantaget innebär detta att den finansiella kostymen behöver expandera genom basfinansiering.

LiSP har god förmåga att säkra projektfinsiering, men för att nå sina mål behöver LiSP behöver starkare finansiella muskler från basfinansiering. Med starkare basfinansiering kan LiSP satsa på en stadig expansion, utökad verksamhet, ytterligare projektansökningar, att bidra med egen medfinansiering i mindre projekt, och tex leda nationella satsningar. Rekommendationen är därför att LiSP:s basfinansiering fördubblas på tre års sikt. Det är centralt att basfinansiering utgör minst 55% av den totala budgeten, för att säkerställa dels att riskexponeringen inte blir för hög, dels att det finns kapital för tillväxt och dels att krav på medfinansiering i nya projekt kan mötas. Detta kan upplevas som ett djärvt mål men bedöms som nödvändigt för att ge organisationen förutsättningar för att möta utmaningarna i sitt uppdrag.

Idag står LK för all basfinansiering. Finansieringssituation kan dock väsentligt förändras beroende på ett antal faktorer såsom hur samverkan med NOSP utvecklas, om ägarsituationen förändras, etc. En utökad basfinansiering skulle således kunna bäras helt av LK, eller tillsammans med andra huvudmän.

Styrelsens roll

Styrelsen har en viktig funktion för att LiSP:s mål förverkligas. Att bolagets styrelse har en relevant sammansättning kan göra stor skillnad för LiSP:s vd och ledningsgrupp. För att styrelsen ska kunna alstra värde för ägaren, och understödja LiSP:s framgång genom att kontrollera (dåtid), leda (nutid) och styra (framtid) bör det finnas stark kompetens inom parkens kärnområden. Medverkan från företag och behovsägare bör därför komplettera huvudmän och intressenter. Förankring i politiken är centralt, men det kan övervägas om politiker snarare skulle adjungeras.

Styrelsen har också en väsentlig roll i att kontinuerligt tillse att mandat och resurser matchar den givna uppgiften. Ägardirektiv med tydliga ramar och ägardialog leder till effektivitet, och är alltså förutsättningar för att LiSP ska kunna nå sina mål. Som ägare har Linköpings kommun uppgift att styra bolagets långsiktiga inriktning, och man har sedan 2018 drivit ett strategisk utvecklingsarbete för att maximera utväxlingen av kommunens investerade skattemedel för innovation och utveckling. Effektiv ägarstyrning utgår från en vision för bolaget, och LK har presenterat denna i ägardirektivet. Ägardirektivet ska tala om syfte och mål med företaget, både i närtid och på sikt, och utkristallisera de politiska och samhällsliga mål LiSP förväntas uppnå så att LiSP:s ledning kan särskilja dessa från rent företagsmässiga mål. Ofta är ägarmålen och verksamheten helt samstämmiga, men det är centralt att ha diskussion för när de inte är det. Exempel kan vara att LiSP:s ägardirektiv inte pekar ut

platsutveckling som prioriterat, medan behov från partners och företag möjligen leder i annan riktning.

Löpande utvärdering som styrmekanism

Det är många faktorer och processer som ska vara på plats och fungera för att LiSP ska kunna verka för att skapa goda förutsättningar för näringslivets utveckling och tillväxt. En annan form av styrmekanism för LK är därför att ha planerings- och uppföljningssystem. Redan idag har LK tillsett att utvärderingar görs, och har en tillfredsställande process för uppföljning av verksamheten och att ägardirektiven följs. Ett ytterligare verktyg kan vara att tillse att det finns en mer långsiktig process för löpande utvärdering, eller följeforskning. Genom att följa processen under tiden, istället för att vänta tills den är avslutad, kan det leda till ett kontinuerligt lärande, och korrigerande av inriktning och styrning kan göras. Samtliga typer av aktörer och intressenter kan ha nytta av en sådan processtödande ansats, och det skapas kontinuerligt uppdaterade underlag för strategi och planering. Det handlar således om lärande och att tillse att förutsättningar ges för att uppnå målen, snarare än om kontroll. Lärandet kan ske hos alla aktörer: kommunen, LiSP, processledning och styrelse för innovationsmiljöer eller innovationsstödsaktörer, involverade finansärer och stödjande organisationer, företag, universitet, behovsägare, etc. Det är alltså centralt att samtliga aktörer involveras på lämpliga sätt i diskussioner.

För Linköpings kommun finns jämsides LiSP flera aktörer där man har ett ägarintresse, eller där man bidrar med finansiering. Samtliga dessa verksamheter och projekt kan ingå i den löpande utvärderingen då de samspelar i den komplexa process där förutsättningar för näringslivets utveckling och tillväxt skapas. Redan idag görs förtjänstfullt olika utvärderingar av bolag, verksamheter, program och projekt. Dessa kan med fördel länkas till den löpande utvärderingen. Alternativt skulle hela stödsystemet kunna ingå i följeforskningen, och denna process då organiseras tillsammans med alla relevanta huvudmän.

Förslag kring interna styrmekanismer

Den ekonomiska resurssättningen.

Rekommendationer:

- Väsentlig ökning av LiSP:s basfinansiering, till en fördubbling på tre års sikt.
- Ett utökat basanslag kan finansiering av LK, eller tillsammans med andra beroende på utveckling av samverkan med NOSP och på eventuellt ändrad ägarsituation.

Styrelsen sammansättning och arbete

Rekommendationer:

- Medverkan från företag och behovsägare
- Eventuell adjungering av politiker
- Kontinuerligt avstämning så att mandat och resurser matchar den givna uppgiften

Löpande utvärdering.

Förslaget är att Linköpings kommun

- tillser att en process för löpande utvärdering inrättas för de organisationer och miljöer för kommunen är ägare eller finansiär,
- diskuterar med RÖ, NK, LiU om det finns grund för en gemensam process för löpande utvärdering av samtliga aktörer och projekt inom innovationsstödsystemet.

3.2 SAMKLANG MELLAN VERKSAMHETERNA I LiSP OCH SANKT KORS

Nuläget

Såväl LiSP som Sankt Kors (SK) ägs av Linköpings kommun. I LiSP:s ägardirektiv tilldelas bolaget funktionen att stimulera etablering och tillväxt av kunskapsintensiva teknikföretag. Man stipulerar specifikt att samverkan med LiU och med det regionala innovationsstödsystemet är essentiella. Kommunens ändamål med SK är att tillhandahålla lokaler till små och medelstora företag och parkering. Medan detta är huvuduppgiften har man idag även åliggandet att främja företagande och nya idéer genom samverkan kring utveckling av tex klustermiljöer. Det är tydligt att LiSP:s respektive SK:s nuvarande ägardirektiv stipulerar mandat och uppgifter som delvis överlappar. Notera att denna rapport inte utgör en analys av SK:s hela verksamhet, utan endast gränssnittet mot LiSP.

Detta kan vara en styrka i att det finns två av LK ägda aktörer som båda är ägnade att främja företagande och nya idéer. Samtidigt kan det skapas dubbeltydighet mellan organisationerna om det inte är klart vilken av bolagen som har ansvar eller som tar ledarskap i specifika situationer. Därtill kan det skapas otydlighet för LK:s interaktion som ägare, och utåt mot intressenter, företag och innovatörer. Det finns således risk för suboptimering då LK är ägare till två organisationer med överlappande uppdrag.

LiSP:s nuvarande ägardirektiv relaterar till SK genom att det specificerar att LiSP ska samverka med SK. Likaledes anges i SK:s ägardirektiv att man ska samverka med LiSP i arbetet med utvecklingsmiljöer.

Med denna utgångspunkt och givet möjligheter som yppat sig har SK har framgångsrikt tagit initiativ till eller stöttat flera miljöer, projekt, nätverk, och organisationer. Här kan nämnas Testbädd Ebbepark, Vreta Kluster, Cleantech Östergötland (CÖ) och IMA.⁴ Endast en mindre del av företagets budget dedicerats idag till denna typ av stödverksamhet, och det finns inte långsiktiga strategiska planer för kommande nya satsningar.

Ägarsituationer och struktur mellan de enheter och organisationer SK stöttar varierar och är ibland komplexa. Vreta Kluster är ett fristående aktiebolag som ägs av SK, medan CÖ däremot är en medlemsorganisation där ägarskap och styrning ligger hos medlemmarna, och SK:s funktion är att vara arbetsgivarorganisation. I det senare fallet är således rollen att vara värdorganisation, och fungera som en plattform med stödjande infrastruktur. Detta är en roll som en science park ofta tar.

Det finns även en komplexitet rörande omfång och styrning av dessa miljöer och organisationer:

- Eftersom SK ägs av LK, finns en starkt organisatorisk koppling till de miljöer och organisationer för vilka SK har arbetsgivaransvar. Samtidigt är tex Cleantech Östergötland en fristående organisation ägd av medlemmarna.
- En del av miljöerna och organisationerna relaterade till SK har uppdrag från RÖ att koordinera områden inom smart specialisering på uppdrag av RÖ, och här kan nämnas Cleantech Östergötland och IMA. Det innebär att RÖ har en indirekt roll i styrning av verksamheterna.
- SK ska endast bedriva verksamhet inom det geografiska området Linköpings kommun. De miljöer och organisationer vilka SK stöttar har dock en bredare verksamhet, även om de geografiskt är placerade i kommunen.

Det finns möjligen ytterligare en tvetydighet mellan de två organisationernas uppdrag relaterat till platsutveckling. SK har kärnkompetenser relaterade till ny-, om- och tillbyggnad, förvärv och försäljning av fastigheter. I praktiken har man även inom denna fastighetsutveckling bidragit till att utveckla fysiska miljöer, tex Ebbe Park, Vreta Kluster och IMA. I sin filosofi kring företagsmiljöer beskriver man att nya krav på företagslokaler gör att samverkan och möten mellan människor är viktigt och att de är med i skapandet av miljöer som är flexibla och stöttar verksamheten. SK kommer möjligen avyttra sitt nuvarande fastighetsinnehav i Mjärdevi, men på sikt investera i nya fastigheter på platsen.

LiSP har å sin sida under många år utvecklad den geografiska miljön, och denna har varit en av de ledande platserna för innovationsstöd i Sverige. I det nya ägardirektivet har LK delvis frikopplat LiSP från ansvaret för platsutvecklingen av Mjärdevi, men inte för att denna geografiska plats har blivit mindre viktig utan för att uppdraget sträcker sig utanför den geografiska miljön. Uppdraget genomförs med basen i Mjärdevi som etablerad parkmiljö och Ebbepark som ny utvecklingsbar parkmiljö, med möjlighet att tillvarata hela Linköpings innovationskraft. Detta har inneburit att flera fastighetsägare idag samverkar kring platsutvecklingen. Detta arbete är dock i sin linda och saknar en tydlig strategi och resurser. Nuvarande konstellation av fastighetsägare har i nuläget eventuellt inte intern erfarenhet eller full kapacitet att utveckla platsen, men kan tex upphandla sådan.

Platsen och varumärket Mjärdevi är centralt för innovationsarbetet i kommunen, och dess goda rykte sträcker sig utanför regionen och till och med nationen. Såväl platsen som varumärket är således del av LK:s kärnresurser och att de skyndsamt värnas är viktigt. Kompetens inom kommunen för detta finns dels inom LiSP efter mångårig erfarenhet, men även hos SK som dedicerad fastighetsutvecklare. Därtill finns självklart kompetens och resurser hos andra aktörer, exempelvis de berörda fastighetsägarna.

Redan nuvarande direktiv stipulerar att LiSP ska *'särskilt samverka med Sankt Kors Fastighets AB utifrån deras roll som kommunens fastighetsbolag med uppdrag att etablera nya, intressanta kontors- och verksamhetsområden i Linköping'*.

Det finns en outnyttjad potential i att SK och LiSP båda har starka kärnkompetenser som den andra organisationen skulle kunna ha behållning av. Eftersom SK har erfarenhet inom fastigheter och utveckling av platser kan LiSP få del av den erfarenheten, och eftersom LiSP

har styrkor inom projekt- och affärsutveckling, talangattraktion, kommunikation, utveckling av platser etc. kan SK få del av den erfarenheten. Tillsammans kan de bli starkare och bättre förmå uppfylla sina respektive mål. I relation till LiSP är tydligt ansvar för utveckling av platsen Mjärdevi centralt. Platsutveckling för även viktigt för andra geografiska miljöer i Linköpings kommun.

Förslag

Det är centralt att det etableras ett tydligt gränssnitt mellan LiSP och SK. Detta innebär att ägardirektiven för var och en av organisationerna behöver vara tydliga, och att dessa anvisningar dels ger tydliga mandat och arbetsområden, och dels inte lämnar utrymme för alltför mycket tolkning eller otydlighet. Förslaget i denna rapport är att LK förtydligar ägardirektiven till LiSP och SK.

- Att texten i SK:s ägardirektiv om att *'samverka i arbetet med utvecklingsmiljöer'* förtydligas till betydelsen att stötta LiSP i arbetet med utvecklingsmiljöer genom kompetens och resurser gällande fastighetsutveckling och eventuellt platsutveckling.
- Att SK:s ägardirektiv inte innefattar paragrafer om att *'främja företagande och nya idéer'*.
- Att SK:s kompetens och erfarenhet att identifiera och agera på möjligheter tillvaratas i samverkan med LiSP, men att SK inte själv utvecklar eller tar ansvar för nya miljöer eller liknande.
- Att SK verksamhet fokuseras endast på fastighetsutveckling framöver.
- Att SK delvis kvarstår som stödaktör tillsammans med befintliga miljöer i den mån specifika värden endast kan uppnås genom denna samverkan. Förändringen av SK:s och LiSP:s roll i relation till befintliga miljöer och organisationer bör utvecklas utefter miljöernas behov och i samråd med dessa. Det är centralt att det värde som idag finns inom SK-relaterade miljöer och organisationer bevaras och förstärks och det specifika handhavandet bör analyseras tillsammans med miljöerna och organisationerna. Notera att denna rapport inte har specifikt analyserat strategi eller behov hos dessa miljöer och organisationer, men några generella iakttagelser kan göras. Eftersom Cleantech Östergötland inte ägs av LK berörs organisationen endast om arbetsgivaransvar och eventuell förändring bör göras helt i samråd. Möjligen kan det bli aktuellt att LiSP övertar vissa roller som arbetsgivarorganisation och projektplattform, eller som ägare av Vreta Kluster AB.
- Att platsutvecklingen för Mjärdevi, Ebbe Park, etc. bör koordineras eller helt handhas av en aktör. Ett sådant samordningsansvar kan läggas antingen hos LiSP eller hos SK.

3.3 SAMVERKAN MELLAN HUVUDMÄN FÖR STÖDAKTÖRER

Nuläget

Även om ägardirektivet är den styrmekanism som visar LK:s vilja om bolagets riktning, finns flera andra aktörer som indirekt påverkar då en organisations strategi, handlingsplan och beteende beror av många olika intressenter och omvärldsfaktorer. Samverkan och strategier för och mellan huvudmän, finansärer och intressenter är centralt för att LiSP ska ges starka förutsättningar att utföra sitt uppdrag.

De olika stödaktörerna i kommunen och regionen är ägda och finansierade av sina olika huvudmän, inkluderande RÖ, LK, NK, och LiU. För att stödorganisationerna ska kunna

fungera gemensamt på ett effektivt sätt finns därför behov av starkare samverkan mellan de olika huvudmännen för stödaktörerna. Idag hålls bilaterala möten och dialoger som fungerar väl. Begynnande unisona möten har även hållits mellan flera av aktörerna, och förslaget i denna rapport är att strukturera och permanenta dessa.

Kommunikationen och samarbete är god på operativ nivå, och det finns således initiala dialoger på ledningsnivå, men kan ibland förankring på ledningsnivå förbises. Detta kan i sin tur leda till ineffektivitet eller onödiga missförstånd. Förslaget är därför att inrätta ett *Samverkansråd* med alla relevanta huvudmän för stödaktörer, dvs LiU, RÖ, LK, och NK. Samverkansrådet ska vara konsulterande till organisationernas ledningar och ge underlag till beslutsprocesser. Förslagsvis kan man mötas 4-6 gånger/år, och ha ett roterande ordförandeskap för varje möte för att säkerställa en hierarkisk plattform.

Mötesagendan bör innefatta information rörande strategiskt förhållningssätt för respektive organisation och diskussion kring gemensamt strategiskt förhållningssätt där ett vägledande dokument kan tas fram och uppdateras årligen. Därtill kan aktörerna ta upp specifika planer eller beslut om kunskaps- och teknikområden, utvecklingsmiljöer, klusterinitiativ, programområden, projekt, finansiering, resurser, etc. En tydlig delegation bör ges till enheterna på operativ nivå.

Förslag

Upprätta ett *Samverkansråd* med alla relevanta huvudmän för stödaktörer.

3.4 SAMVERKAN MELLAN LISP OCH NOSP

Nuläget

I Östergötlands två största städer Linköping och Norrköping finns vardera en science park, och i båda fallen ägs dessa av kommunen.⁵ Såväl LiSP och Norrköping Science Park (NOSP) har var och en välfungerande strategier, handlingsplaner och verksamhet. Båda städerna erbjuder en rik flora av kunskapsbaserade företag, och det finns en god koppling mellan parkerna och näringslivet. Och båda parkerna är lokaliserade nära Linköpings universitet, där NOSP är lokaliserad i anslutning till Campus Norrköping, och LiSP vid Campus Valla. LiSP har haft en lång framgångsrik verksamhet, medan NOSP tills nyligen har varit underkritisk och ofokuserad. Basfinansieringen är idag ungefär jämbördig mellan parkerna.

Parkerna har idag relativt olika inriktningar med avseende på målgrupp, strategi och verksamhet. Detta är helt i enlighet med den spännvidd av orienteringar och syften som parker kan satsa på. NOSP arbetar med forskningsnära innovationer och relativt nyligen valt tre fokusområden: visualisering, tryckt och organisk elektronik och effektiv logistik. Man har en företagspark, och vill vara en partner till unga teknikföretag och erbjuder stöd för innovationsutveckling såsom kunskap, nätverk, omvärldsbevakning, initiering av projekt och hjälp med finansieringsplaner. Fokus är framförallt på universitetsnära idéer och företag, och man ser sig som en stödaktör för de tidiga faserna i företagsutveckling. I jämförelse med LiSP har NOSP:s verksamhet alltså ett smalt bransch-, kompetens- och teknikfokus där LiU är den huvudsakliga källan till innovation eller företagsetablering. Syftet är att tidiga faser av kommersialisering av forskning och startupbolag. NOSP erbjuder inte den typ av bredare tjänster som LiSP centrerar kring. Det är speciellt tydligt att typen av samverkan med LiU

skiljer sig åt mellan parkerna. Det finns enligt intervjuer en skillnad i kultur och samarbetsmöjligheter mellan de två campusområdena.

Vid jämförelse med LiSP finns i regionen således två parkerna som kompletterar varandra rörande bredd respektive specialisering på teknik och bransch, mognadsgrad hos fokusföretag, närhet till forskningsresultat, och typer av stöd och aktiviteter man erbjuder. Parkerna har en god samverkan med varandra.

Ingen av parkerna agerar idag som en fullt ut regional eller nationell aktör. Ägardirektiven anger ett fokus på respektive kommun. Därtill gör samordningsansvar för regionala specialiseringsområden och finansiering från RÖ att det finns aktivitet i hela regionen och delvis i landet. Men det finns inte en övergripande regional eller nationell handlingsplan hos någon av parkerna eller dess ägare.

Outnyttjad potential

Även om de två parkerna idag fungerar bra, finns här en outnyttjad potential för de två kommunernas och regionens näringsliv, och även för ägarna. Bedömningen är att såväl LiSP som NOSP idag är underkritiska i storlek, aktiviteter och möjligheter. Det har tidigare funnits diskussionerna om potentiellt starkare samverkan eller ett sammangående och även om det inte var aktuellt vid den tidpunkten står man nu inför helt nya förutsättningar. Möjliga orsaker till att parkerna inte tidigare blivit en enhet (ojämn finansiering, resurser, styrkor) är idag alltså balanserade.

- De respektive ägarna är aktiva och beredda att satsa på parkernas utveckling.
- Såväl basfinansiering som projektfinansiering är stabil.
- Det finns stark kompetens och erfarenhet hos båda parkerna. De har därmed något att erbjuda varandra.
- Parkernas fokus och erbjudanden är komplementära.
- Samverkan med och nyttiggörandet från LiU skulle kunna stärkas genom en samlad ansats.
- Tillsammans kan de bli starkare och bidra än mer till sina uppdrag och målgrupper.

En sådan starkare samverkan mellan NOSP och LiSP kan ta flera olika former. Valet av samverkansformer beror på faktorer såsom näringslivets behov, ägarnas viljeinriktningar, finansiering, parkernas strategier, LiU:s intentioner, RÖ:s uppdrag, etc.⁶ Möjligen kan starkare samverkan innebära mer långtgående diskussioner kring hur LiSP:s serviceerbjudanden till näringsliv och stödaktörer, kan kombineras med NOSP:s tre fokusområden. Alternativt kan vara en lämplig lösning att man förbereder för och genomför en betydligt mer omfattande samverkan och bildar en gemensam science park. Utan att i detalj ha analyserat förutsättningar för eller konsekvenser av en potentiellt sammanslagning syns tydliga möjligheter med ett sådant förfarande. För att sammangående ska vara en intressant idé krävs självklart att alla parter ges synergier och mervärde, och att nytta och potential för målgrupperna är tydliga. Rekommendationen blir därför att samla alla intressenter för att utvärdera olika handlingsalternativ. Dessa intressenter innefattar LK, NK, LiSP, NoSP, LiU och RÖ. Möjligen kan även andra aktörer bjudas in till dialogen (tex LEAD, SK). En sådan process skulle innefatta en stor öppenhet, prestigelöshet och förändringsvillighet från alla parter.

Det finns incitament för kommunerna med en förstärkt ägarbild om LiSP och NOSP bildar gemensam organisation. Då relationen med regionen redan idag fungerar väl genom att RÖ styr genom uppdrag, finns inget direkt behov av att RÖ blir delägare av parken. Däremot finns fördelar om LiU skulle ta rollen som delägare. Omfånget av de olika stödaktörerna - LiSP, NOSP, LEAD, LiU Innovation, LiU Holding, etc. – skulle bli tydligare och gränssnitten klagöras, vilket ger god grund för effektivt samarbete. Med spetsigare områden för de olika aktörerna kan då troligen resurstillförseln från ägarna även effektiviseras. En möjlig förändringsprocess kan vara att först förstärka dialogen genom ett Samverkansråd, och under ca 1 års tid utkristallisera för- och nackdelar av breddat ägarskap. Om man skulle besluta kring någon form av gemensamt ägande är ett ägarråd en central komponent. Detta forum bör ta upp centrala frågor i öppen dialog och ha tydlig former för beslutsfattande.

Förslag

Att samla alla intressenter för en förutsättningslös diskussion och undersökning om starkare samverkan mellan LiSP och NOSP. Speciellt bör en möjlig sammanslagning utredas. Centrala frågor innefattar:

- Möjliga synergier och mervärde för respektive intressent.
- Hur parkernas nuvarande strategier och handlingsplaner kompletterar varandra, eller möjligen konkurrerar.
- Hur parkernas strategier och handlingsplaner interagerar med LiU:s strategier kring nyttiggörande och samverkan med näringslivet.
- Vilken roll LiU skulle kunna spela och det finns hinder för full samverkan mellan parkerna och LiU i nuläget.
- Hur ett ägarskap för en sammanslagen park skulle se ut, och om ett breddat ägarskap är en förutsättning.
- Finansieringsbehov och -möjligheter.

3.5 SAMVERKAN MED REGION ÖSTERGÖTLAND

Nuläget

Region Östergötland har en central roll som uppdragsgivare mot LiSP och andra stödaktörer. Speciellt gäller detta i relation till RÖ:s strategiska satsning kring smart specialisering. Man vill befrämja forskning, innovation och tillväxt av näringslivet inom fem styrkeområden där det finns betydande nationell och internationell position inom såväl forskning som företagande. Specialiseringsområdena är definierade som a) smarta, säkra och uppkopplade produkter och system; b) simulering & visualisering; c) avancerade material; d) miljönytta som affär respektive e) effektiv logistik. Olika huvudmän, intressenter, finansierare, forskningsgrupperingar, offentliga aktörer, behovsägare och företag är involverade i de olika områdena. Exempelvis har området 'avancerade material' lett till en satsning av RÖ och SK i skapandet av Innovative Materials Arena (IMA). Detta är ett regionalt initiativ som kopplar till de kommunala aktörerna dels genom att SK är en av initiativtagarna och även fungerar som en administrativ plattform för IMA, och dels genom att företag kan stöttas av tex LiSP eller NOSP. Ett annat exempel är 'miljönytta som affär' där nätverket Cleantech Östergötland koordinerar området, och Testbädd Ebbepark och Vreta Kluster är centrala aktörer. Cleantech Östergötland styrs av medlemmarna som ägare, och har SK som arbetsgivarorganisation. Ett tredje exempel är styrkeområdet 'uppkopplade produkter och

system' där LiSP är koordinator, och där behovsägare, företag och akademi möts inom plattformen IoT World.

Framtagningen av dessa områden har sin egen process och logik som i sig är effektiv och bidrar till nyttiggörande och samhällsnytta. Nyligen genomförde RÖ en gedigen process där alla relevanta intressenter involverades, för utveckling av färdplaner för respektive område.⁷ Processen att ta fram dessa färdplaner utgör en förbild för hur en inbjudande dialog kan leda till förankring och långsiktigt hållbara planer.

Det faktum att så många av regionens aktörer samverkar är ett styrketecken för den region i vilken LiSP verkar. Man för gemensam dialog om vilka kompetens- och teknikområden som är relevanta att samlas kring, hur styrkeområdena ser ut, omvärldsanalyser, brister i det befintliga innovationssystemet, vilka insatser som kan behövas, aktörernas olika roller och ansvarsområden, och framtidsvisioner. Även om det kan finnas aktörer som inte anser sig fullt inkluderade eller tycker att överläggningarna varit heltäckande, är diskussionsplattformen och den öppna processen gynnsam.

Denna rapport har inte på djupet analyserat smart specialisering eller RÖ:s verksamhet, men det finns relevanta implikationer för LiSP och andra stödaktörer som här kan belysas. En utmaning är att det kan uppstå oklarheter i en situation där smart specialisering genomsyrar arbetet och prioriteringar hos såväl företag, forskare och stödaktörer i regionen och de olika kommunerna. Eftersom parkerna och deras kommunala ägare har sina egna prioriteringar kring kompetens- och teknikområden baserat i dialoger med LiU och behovsägare, matchar inte dessa alltid med den smarta specialiseringen. Det finns även risk för otydlighet kring vilka aktörer som ska tilldelas uppdrag eller projekt. Exempelvis finns inom smart specialiseringsområdet 'Visualisering och simulering' flera olika tänkbara uppdragstagare: Visual Sweden som fokuserar på detta kompetensområde; Visualiseringcenter C med ett smalare fokus; NOSP som har starka nätverk till Norrköpings näringsliv och kommun, eller LiSP som kan vara plattform för området. När regionen lägger ett samordningsuppdrag på en aktör kan det samtidigt innebära att denne mottagare ges en hierarkisk position gentemot andra aktörer. I exemplet kring 'Visualisering och simulering' har NOSP ett samordningsuppdrag för specialiseringsområdet, och kan därför i vissa lägen få en överordnad roll gentemot övriga intressenter.

Generell är det utmanande att skapa regionalt fokus på vissa kompetens-, teknik- eller branschområden beroende på att det är svårt att sia in i framtiden vilka områden som kommer förbli centrala, hur andra regioner kommer positionera sig, etc. Erfarenheter från framgångsrika kluster och regioner runt om i världen visar att denna typ av specialisering kräver att företag och forskare är mycket engagerade i analys och beslutsprocesser, och att de fortsätter att fungera som motorer i hela utvecklingen. Att som nationell, regional eller lokal stödaktör orkestrera specialiseringsfokus och utvecklingsprocesser är komplicerat. Då de specialiseringsområden RÖ fokuserar på inte speglar hela den industriella strukturen kan vissa delbranscher bli åsidosatta. Då styrkeområden som finns vid LiU är bredare och annorlunda, påverkas till stor del av extern finansiering, kan LiU inte på motsvarande sätt peka ut satsningsområden. Sålunda finns skäl att i omtaget av den smarta specialisering (ca 2024) än mer involvera företag och forskare.

Förslag

- Att LiSP och LK i Samverkansrådet diskuterar med RÖ, LiU, NK och företagen hur interaktion mellan regional smart specialisering, universitetets styrkeområden, företagens profilområden och olika satsningar bäst kan användas för att skapa goda förutsättningar för näringslivets utveckling och tillväxt.
- Med sin närhet till de olika aktörerna kan LiSP bidra till att tillse att företagens och forskarnas behov och strategier kan fungera som motorer i den lokala, regionala och nationella specialiseringsprocessen.

4 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med denna utvärderingen var att visa om det finns goda förutsättningar för Linköping Science Park att verka i sin roll enligt uppdrag i ägardirektivet.

4.1 *SLUTSATSER OM FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LISP*

Vad gäller framgångsfaktorer diskuterades strategisk inriktning och långsiktighet, att ha företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus, förstärkning av innovationsledarskap och fördjupad teknikbas, och samverkan med stödaktörer.

Vi kan konstatera att LiSP:s nuvarande struktur, organisering, processer, arbetsätt är välfungerande. Förstärkning kan dock göras i relation till framgångsfaktorerna som här belysts. LiSP har en god förankring till samarbetsparter i kommunen, regionen och nationellt, och har ett stort nätverk i näringslivet. Förädling handlar om att genom större djup i innovationsledarskap och teknikbas kan LiSP än bättre tillgodose avnämarnas behov. På så sätt kan framgång föda framgång och fler parter knyts till nätverket.

LISP driver värdeskapande och framgångsrika projekt och aktiviteter. För att helt kunna verka enligt ägardirektivet krävs starkare samverkan med framförallt Sankt Kors, NOSP och LiU. Det behövs ytterligare förtydligande och eventuellt produktifiering av LiSP:s erbjudanden till såväl klusteraktörer som forskargrupper och företag. Vad gäller de specifikt utpekade områdena marknadsföring och kommunikation respektive talangattraktion drivs dessa framgångsrikt. Omfånget skulle dock kunna utökas betydligt om behov finns hos kommunens eller regionens stödaktörer.

I korthet är rekommendationerna som följer.

Förslag kring strategisk inriktning och långsiktighet

- LiSP har idag en god strategi och affärsplan men behöver uppbackning från förstärkt finansiering, distinkta ägardirektiv, och från ett samverkansråd.

Förslag kring att ha företagen, behovsaktörerna och samhället i fokus

- Agera nationellt under premisen att det som är bra för Sverige är bra för regionen och för kommunen.
- Tydligare presentation av erbjudanden till företagen.

- Utökad samverkan med LiU och klargörande av former för att stötta LiU i nyttiggörande.
- Behålla fokus som en behovs- och styrkedriven organisation.

Förslag kring intern kompetensbas, innovationsledarskap och fördjupad teknikbas

- Förmåga att skapa samverkan kan utvecklas vidare som en kärnkompetens.
- Innovationsledarskap som kompetensområde rekommenderas att förstärkas.
- Erbjudandet om LiSP som en plattform och en neutral projektpartner kan förtydligas och utökas.
- En fördjupning av LiSP:s interna teknik- och branschkunskap rekommenderas, möjligen tillsammans med NOSP.
- Att ta nationellt ledarskap för minst ett bransch- eller teknikområde. Visualisering, bildanalys och simulering är ett möjligt sådant område.

Förslag kring samverkan med och stöd till stödaktörer

LiSP rekommenderas att

- tydliggöra egen kompetensprofil och erbjudanden, så att synergier till och samverkan med andra stödaktörer kan utformas och mogna fram.
- utveckla erbjudandet om att handha marknadsföring, kommunikation och varumärkesstrategi för LK:s aktörer och miljöer och presentera detta för styrelse och ägare.
- samordna möjligheter för regionens företag att dra nytta av stöd från andra svenska parker, stödaktörer, kluster, initiativ, och nationella program.

4.2 SLUTSATSER OM UPPGIFT, STYRNING OCH SAMVERKAN

Ett svar på frågan om de mandat och ansvarsområden som tilldelats LiSP är i överensstämmelse med det uppdrag som föreligger, ligger i de interna styrmekanismerna. Den ekonomiska resurssättningen, styrelsen sammansättning och arbete, och den löpande utvärdering kan förstärkas. Därtill rekommenderas bättre samklang mellan verksamheterna i LiSP och Sankt Kors, och att uppdragen och ägardirektiven behöver förtydligas. Förutsättningarna för LiSP är därtill beroende av samverkan med huvudmän för stödaktörer, NOSP och Region Östergötland.

Förslag kring interna styrmekanismer

Den ekonomiska resurssättningen.

Rekommendationer:

- Väsentlig ökning av LiSP:s basfinansiering, till en fördubbling på tre års sikt, och med en budgetandel om minst 55%.
- Ett utökat basanslag kan finansiering av LK, eller tillsammans med andra beroende på utveckling av samverkan med NOSP och på eventuellt ändrad ägarsituation.

Styrelsen sammansättning och arbete

Rekommendationer:

- Medverka från företag och behovsägare
- Eventuell adjungering av politiker
- Kontinuerligt avstämning så att mandat och resurser matchar den givna uppgiften

Löpande utvärdering.

Förslaget är att Linköpings kommun

- tillser att en process för löpande utvärdering inrättas för de organisationer och miljöer för kommunen är ägare eller finansiär,
- diskuterar med RÖ, NK, LiU om det finns grund för en gemensam process för löpande utvärdering av samtliga aktörer och projekt inom innovationsstödsystemet.

Förslag kring LiSP och Sankt Kors

Rekommendationer:

- Att LK förtydligar ägardirektiven till LiSP och SK.
- Att LiSP har ansvar för allt arbete relaterat till innovation, utvecklingsmiljöer och att främja företagande och nya idéer
- Att SK verksamhet fokuseras på fastighetsutveckling framöver.
- Att SK delvis kvarstår som stödaktör tillsammans med befintliga miljöer.
- Att en av aktörerna ges samordningsansvar för all platsutveckling.

Förslag kring samverkan med huvudmän för stödaktörer

Rekommendation:

- Att upprätta ett samverkansråd med alla relevanta huvudmän för stödaktörer.

Förslag kring samverkan med NOSP

Rekommendation:

- Att samla alla intressenter för en förutsättningslös diskussion och undersökning om starkare samverkan mellan LiSP och NOSP. Speciellt bör en möjlig sammanslagning utredas.

Förslag kring samverkan med Region Östergötland

Rekommendation:

- Att LiSP och LK – tillsammans med RÖ, LiU och NK - aktivt bidrar till att företagens och forskarnas behov och strategier kan fungera som motorer i den lokala, regionala och nationella specialiseringsprocessen.

BILAGA 1 OM LINKÖPINGS KOMMUN, FÖRFATTAREN OCH IMIT

OM LINKÖPINGS KOMMUN

Linköping är Sveriges femte största kommun, och här finns många småföretag, flera stora ledande teknikföretag med utvecklingskraft och nystartade kunskapsbaserade företag som tillför spets och nytänkande. Regionen har ledande företag inom exempelvis flygteknik, fordonssäkerhet, IT och mobil kommunikation, miljönytta och hållbara lösningar. Här finns ett av landets högst rankade universitet, Linköpings Universitet, och på Universitetssjukhuset i Linköping utförs specialistsjukvård på både regional och nationell nivå. Linköpings kommun är den största arbetsgivaren i kommunen med drygt 10 000 anställda medarbetare. Den kommunala verksamheten är fördelad i kommunens egen organisation samt i de kommunala bolagen där ca 1 300 personer arbetar.

OM FÖRFATTAREN

Annika Rickne är professor inom innovation, entreprenörskap och industriell dynamik, och är adjungerad vid Linköpings universitet och affilierad vid Chalmers tekniska högskola. Hon analyserar i sin forskning frågor om entreprenörskap och innovation på olika nivåer - inom teknikbaserade organisationer, på sektornivå och inom innovationssystem - och drar slutsatser för strategi och för policy. Forskningsprojekt relaterar till ekonomisk tillväxt, ofta initierad av ny vetenskaplig eller teknisk kunskap, vilken skapar möjligheter att omforma existerande kunskapsområden och branscher, eller ger upphov till utveckling av nya. Detta kan till exempel handla om frågeställningar kring policy, företagsstrategi, universitetens förändrade roll, kommersialisering av ny kunskap inom nya företag eller genom diversifiering och tillväxt av etablerade företag, eller om vikten av globaliseringen kontra regionala arenor. Hon har tillsammans med kollegor utvecklat teoretiska ansatser för att förstå dynamiken i teknikområden, branscher, regioner och länder.

Annika Rickne disputerade inom *Technology management* vid Chalmers tekniska högskola (2000), blev docent vid Lunds universitet (2005), och professor inom *Innovation och entreprenörskap* vid Göteborgs Universitet (2010). Hon har haft befattningar vid Chalmers tekniska högskola, Lunds universitet, DahménInstitutet, Handelshögskolan i Göteborg, Kungliga Tekniska Högskolan och arbetar nu vid Linköpings universitet.

OM IMIT

Stiftelsen IMIT grundades 1979 genom en samverkan mellan IFL, Chalmers tekniska högskola, Handelshögskolan i Stockholm, Kungliga tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola. Allt sedan dess har IMITs målsättning varit att främja och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse. IMIT bidrar även med utbildningsinsatser inom detta område.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom en tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap. Forskningen inriktas även mot hur ny teknologi och innovation kan ledas, utvecklas och utnyttjas på bästa sätt inom företag och organisationer. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, vetenskapliga skrifter och olika former av utbildning för ingenjörer, ekonomer, forskare och ledare.

BILAGA 2 UNDERLAG: SKRIFTLIG DOKUMENTATION OCH INTERVJUER

SKRIFTLIG DOKUMENTATION FRÅN OCH OM FÖLJANDE ORGANISATIONER

AI Sweden
Cleantech Östergötland
Innovative Materials Arena
Lead i Östergötland AB
Lindholmen Science Park AB
Linköping Science Park AB
Linköpings kommun
Linköpings universitet
LiU Holding AB
Norrköping Science Park AB
Region Östergötland
Sankt Kors Fastigheter AB
Swedish Incubators & Science Parks (SISP)
Vreta Kluster AB

INTERVJUER

Anna Broeder, Linköping Science Park
Anna-Maria Jakobsson, Sankt Kors Fastighet AB
Catharina Sandberg, LEAD AB
Christer Karlsson, Innovative Materials Arena
Dag Forsén, Norrköping Science Park
Daniel Kullgard, Linköping Science Park
Eric Holmstedt, Norrköping Science Park
Fredrik Larsson, Linköping Science Park
Ingela Lindahl, Innovative Materials Arena
Jessica Svärdell, Linköpings Kommun
Joakim Kärnborg, Linköpings Kommun
Johan Lilliecreutz, LiU Holding AB
Johan Rydberg, Cleantech Östergötland
Johan Ödmark, Swedish Incubators och Science Parks (SISP)
Jonas Nilsson, Norrköping Science Park
Karin Varverud, Energifabriken, och Cleantech Östergötland
Olof Hjelm, Linköpings Universitet, och Cleantech Östergötland
Lena Miranda, Linköping Science Park
Louise Felldin, Linköpings Kommun
Malin Ljung, Linköpings Kommun
Malin Thunborg, Region Östergötland
Maria Källming, Vreta Kluster AB
Maria Swartz, Linköpings universitet
Martin Svensson, AI Sweden, Lindholmen Science Park
Niklas Tideklev, Region Östergötland
Peter Värbrand, Linköpings universitet
Peter Öhman, Lindholmen Science Park

- Albahari, A., Klofsten, M. & Rubio-Romero, J.C., 2019, Science and Technology Parks: a study of value creation for park tenants. *J Technol Transf* 44, 1256–1272.
- Bergek, A. & Norrman, C., 2008. Incubator best practice: a framework. *Technovation* 28, 20–28.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., 2012. The Evolution of Business Incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32 (2), 110–121.
- Cadorin, E, M Klofsten, H Löfsten, 2021, Science Parks, talent attraction and stakeholder involvement: an international study, *The Journal of Technology Transfer*.
- Druid, Albin, Duwa, Olle, 2020, Innovativ företagsmiljö: Utvecklingsprojektet Ebbepark och innovationssystemet Triple-Helix, Linköpings universitet, Institutionen för tema, Tema teknik och social förändring. Studentuppsats.
- Etzkowitz, H. and Zhou, C. 2018, Innovation incommensurability and the science park. *R&D Management*, 48: 73-87.
- Hommen, L., Doloreux, D., Larsson, E., 2006. Emergence and Growth of Mjärdevi Science Park in Linköping, Sweden. *Eur. Plann. Stud.* 14 (10), 1331–1361.
- Lecluyse, L., Knockaert, M. & Spithoven, A., 2019, The contribution of science parks: a literature review and future research agenda. *J Technol Transf* 44, 559–595.
- Link, A.N., Scott, J.T., 2007. The economics of university research parks. *Oxf. Rev. Econ. Policy* 23 (4), 661–674.
- McCarthy, I P., Silvestre, B, von Nordenflycht, A, Breznitz, S, 2018, A typology of university research park strategies: What parks do and why it matters, *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 110-122.
- Ng, W.K.B, Appel-Meulenbroek, R, Cloodt, M, Arentze, T, 2019, Towards a segmentation of science parks: A typology study on science parks in Europe, *Research Policy*, 48 (3), 719-732.
- Park, S.C., 2002. Science parks in Sweden as regional development strategies: a case study on Ideon Science Park. *AI Soc.* 16 (3), 288–298.
- Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M., 2005. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *J. Bus. Venturing* 20 (2), 165–182.
- Poonjan, A & Nygaard Tanner, A, 2020, The role of regional contextual factors for science and technology parks: a conceptual framework, *European Planning Studies*, 28:2, 400-420.
- Ribeiro, J, Ladeira, M, Faria, M, Barbosa, M, 2021, A reference model for science and technology parks strategic performance management: An emerging economy perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 59.
- Rissola G., 2019, Science and Technology Parks as Drivers of Place-Based Innovation Ecosystems: Two Examples from Europe. In: Amoroso S., Link A., Wright M. (eds) *Science and Technology Parks and Regional Economic Development*. Palgrave Advances in the Economics of Innovation and Technology. Palgrave Macmillan, Cham.
- Theeranattapong, T., D. Pickernell, C. Simms, 2021, Systematic literature review paper: the regional innovation system-university-science park nexus, *The Journal of Technology Transfer*.

¹ Forskningsuppdraget är beställt av Kommunstyrelsen i Linköpings Kommun, via Näringsliv och tillväxt, KLF, och bygger på ett beslut i Kommunfullmäktige. För detaljerad information se Linköpings Kommuns Protokollsutdrag, Dnr KS 2021-263, Följ upp Linköpings innovationsmiljöer, plan för genomförande av följeforskning.

² Kommunallag (2017:725), Sveriges Riksdag, 2 kap, § 8.

³ En möjlig ansats är att varumärket LiSP är viktigt mot huvudmän och finansiärer, och ska finnas med när man arbetar med kortare namngivna projekt. I övriga fall är det framförallt varumärken för initiativ, projekt, eller kluster som bör framhållas. Huvudmännens varumärken bör ofta hållas i bakgrunden.

⁴ Notera att denna rapport inte inkluderar en analys av Sankt Kors.

⁵ Notera att denna rapport inte inkluderar en analys av Norrköpings Science Park.

⁶ Notera att denna rapport inte omfattar analys av NK eller dess ägarintentioner.

⁷ <https://www.regionostergotland.se/Om-regionen/Pressrum/Nyheter/nya-fardplaner-for-styrkeomraden-arbetas-fram/>