Förstudie som belyser förutsättningarna för Västerbottens läns landsting att samla och samordna innovationsarbetet i ett landstingsägt utvecklingsbolag
Peter Hedman
till:
landstinget@vll.se, Anders.Sylvan@vll.se
2015-06-30 15:14
Kopia:
Margit Håkansson, "Robert Winroth (robert.winroth@vll.se)", "karin.ahnqvist@vll.se", Kjell Öberg1, "Nils-Olof Forsgren"
Göm detaljer
Från: Peter Hedman <Peter.Hedman@uminovainnovation.se> Sortera listan...
Till: "landstinget@vll.se" <landstinget@vll.se>, "Anders.Sylvan@vll.se" <Anders.Sylvan@vll.se>
Kopia: Margit Håkansson <Margit.Hakansson@vll.se>, "Robert Winroth (robert.winroth@vll.se)" <robert.winroth@vll.se>, "karin.ahnqvist@vll.se" <karin.ahnqvist@vll.se>, Kjell Öberg1 <kjell.oberg@uminovainnovation.se>, "Nils-Olof Forsgren" <Nils-Olof.Forsgren@uminovainnovation.se>

3 Attachments

Västerbottens läns landsting - Förstudie Utvecklingsbolag.pdf

KARTLÄGGNING_VBTN_slutversion_20150525 kopia.pdf

Rapport kring nybildande av bolag VLL-2 kopia.pdf

Översänder härmed Förstudie som belyser förutsättningarna för Västerbottens läns landsting att samla och samordna innovationsarbetet i ett landstingsägt utvecklingsbolag som tagits fram av Uminova Innovation på uppdrag av landstinget.

Tacksam för bekräftelse att landstinget tagit emot rapporten inkl bilagor.

Vänliga hälsningar

Peter Hedman
Uminova Innovation

2015-06-30
Rapport

Förstudie som belyser förutsättningarna för Västerbottens läns landsting att samla och samordna innovationsarbetet i ett landstingsägt utvecklingsbolag
(LTS 2014-11-11 §392)

Uppdragets genomförande

Landstingsstyrelsen beslutade den 11 november 2014 om genomförandet av en förstudie vilken ska belysa förutsättningarna för Västerbottens läns landsting (VLL) att samla och samordna innovationsarbetet i ett landstingsägt utvecklingsbolag.

Förstudien ska visa på förutsättningarna och möjligheterna med att bilda ett landstingsägt utvecklingsbolag, härefter kallat *Utvecklingsbolaget* i denna rapport, med syfte att stärka landstingets innovationsarbete, bland annat genom att matcha behoven mellan Västerbottens läns landsting och näringslivet. Den ska utgöra ett beslutsunderlag för landstingsstyrelsen och landstingsfullmäktige.

Uminova Innovation, som har uppdraget att genomföra förstudien, redovisar i föreliggande rapport möjlig inriktning, funktion och roll för Utvecklingsbolaget. Vi har utgått från de synpunkter om önskad inriktning, funktion och roll för Utvecklingsbolaget som vi mottagit vid intervjuer med innovationslandstingsrådet Robert Winroth och utvecklingschefen Margit Håkansson.

Den övergripande landstingsstrukturen för innovationsarbetet kan - som vi tolkar det – och om bolaget bildas, delas in i två delar som måste hänga samman, dels den landstingsinterna organisationen, dels Utvecklingsbolaget. Förstudien är avgränsad till att omfatta Utvecklingsbolaget och dess relation till landstingets interna organisation.

Inom ramen för förstudien har vi också kartlagt de innovationsstödjande verksamheter som har bäring på landstingets verksamhet och tagit fram förslag till bolagsordning och andra dokument som ligger till grund för bolagsbildningen.

Arbetet med förstudien har samordnats av Peter Hedman och Kjell Öberg, Uminova Innovation, som också tagit fram slutrapporten. Uppdraget att kartlägga befintliga aktörer har genomförts av Jenny Eklund, Sprind Kompetens AB, i fortlöpande dialog med Uminova Innovation och landstingets företrädare. I kartläggningen har ett 50-tal aktörer i Västerbotten som arbetar med innovationsstödjande verksamheter på en strategisk eller operativ nivå och som har bäring på landstingets verksamhet identifierats. Inom ramen för förstudien har cirka 20 av dessa aktörer, som har kontaktytor med och bäring på landstingets arbete, intervjuats för att få en tydligare bild av aktörernas syn på både sitt eget arbete och önskemål på Västerbottens läns landsting som samarbetspart i framtiden. Kartläggningen har bilagts, se bilaga 2.

PWC har fått i uppgift att gå igenom och ta fram ett underlag för de steg som behövs för att ett landstingsägt utvecklingsbolag ska kunna bildas. När det gäller bolagets verksamhet, syfte och andra landstingsnära frågeställningar har PWC och Uminova Innovation haft direkt kontakt med landstingets företrädare. Förslag till bolagsordning för ett bildande av ett landstingsägt bolag aktiebolag samt en beskrivning av vilka ytterligare dokument och handlingar som är värdefullt att arbeta fram har bilagts, se bilaga 1.

uminova INNOVATION

Strategin - att systematiskt arbeta med innovation för verksamhetens utveckling

Vi kan konstatera att Västerbottens läns landsting, liksom andra landsting i Sverige, idag står inför stora utmaningar. Landstingets strategiska utgångspunkt är - som vi har tolkat den utifrån de intervjuer som genomförts - att systematiskt arbeta med innovation och miljö som framgångsfaktorer för förbättring och utveckling av landstingets verksamheter och att behovsanpassade och värdeskapande samverkansprojekt, innovationer och samarbeten med företag ska ge utvecklad verksamhet med ökat resursutnyttjande och höjd vårdkvalitet. Allt med fokus på nyttan för patienterna, medarbetarna, landstinget och regionen.

Förslaget till landstingsplan 2016-2019, där landstinget genom att vara en aktiv och innovativ samarbetspartner ska bidra till ökad måluppfyllelse, uttrycker en ökad ambitionsnivå avseende samverkan och innovation. Strategierna handlar bland annat om Stärkt forskning och innovation genom samverkan och partnerskap med universitet, högskolor, näringsliv och andra samhällsaktörer och att Bidra till genomförandet av Regionala utvecklings- och innovationsstrategier (RUS, RIS).

Enligt innovationslandstingsrådet Robert Winroth är landstingets övergripande motiv till att arbeta med innovation att landstingets verksamhet är i behov av ständig förbättring och utveckling för att åstadkomma ökad kvalitet samt bättre och effektivare resursutnyttjande till nytta för patienterna och organisationen. Detta gäller åtgärder som är direkt kopplade till hälso- och sjukvården och åtgärder för förbättring och utveckling av hälso- och sjukvårdens infrastruktur.

Syftet med landstingets arbete med innovation är att patienterna ska få rätt behandling och ha tillgång till senaste behandlingsmetoderna, att resurserna ska användas effektivt, att avveckla sådant som har litet eller inget värde för patienterna, att involvera patienterna och medarbetarna och att utveckla nya arbetssätt, metoder och lösningar.

Det övergripande syftet som det uttrycks av Winroth är:
"Genom världsledande unik samverkan med industrin utveckla arbetet med tillämpande innovationer i vården till ökad värdeskapande nytta för patienterna och Västerbottens läns landstings verksamhet."

Winroth lyfter också fram den tillväxtpotential som finns i branscherna life science och cleantech som framtidsbranscher för vårt län. Strategin är att både stödja utvecklingen av startups från regionen och etablerade företag inom life science- och cleantechområdena och ta dem till Västerbotten. Dessutom handlar det om att attrahera statliga anslag genom profilerade satsningar i norra Sverige.

Innovation till nytta för landstinget – de olika perspektiven

Enkelt kan man säga att innovation handlar om nya och bättre sätt att möta ett behov eller en efterfrågan. En vanlig begreppsbild av innovation definieras i Oslo-manualen från OECD (1997). Den exakta definitionen lyder: *"An 'innovation' is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations."*

Innovation kan alltså vara en ny vara eller tjänst, eller nya processer eller metoder för att skapa varor, tjänster, att organisera arbete eller relationer i sin verksamhet. Innovationer kan vara alltifrån radikala och helt nya lösningar som omskapar verksamheter till stegvisa och kontinuerliga förändringar.

Förståelsen av begreppet innovation har förändrats över tid bland både akademiker och i den politiska världen. I arbetet med den nationella innovationsstrategin i Sverige har näringsdepartementet utgått från det som kallas för en "bred förståelse" av innovation, (som också många andra länder i Europa och OECD:s innovationsstrategi gör). Det innebär bland annat att man tar hänsyn till att innovation sker både i företag, i offentlig verksamhet, i akademin och i civilsamhället. Och att innovation inte begränsar sig till sådant som bara har att göra med teknik, forskning och tillverkning. Alltmer pratar man exempelvis om erbjudanden som kombinerar varor och tjänster, nya affärsmodeller, innovation där kunder och användare involveras. Idén behöver vara ny eller väsentligt förbättrad från det som är känt för marknaden för att klassas som en innovation. Först när idén är genomförd blir det en innovation.

Eftersom innovation och innovationsutveckling är vidsträckta begrepp har vi i det följande – utifrån den intervju som genomförts med utvecklingschef Margit Håkansson – tydliggjort fyra olika sammanhang där innovation är och kan vara till nytta för Västerbottens läns landsting. Det bygger på att nya produkter och tjänster har sitt ursprung från olika verksamheter och processer.

1) Innovationer från landstingets FoU-arbete. De är ofta mycket tidiga forskningsprojekt och är mer av ett koncept eller idé som man vill försöka testa och utveckla för att se om det håller. De forskningsnära idéerna behöver ofta en lång process för att identifiera reducera tekniska och kommersiella riskerna. Viktiga steg är att identifiera och verifiera att ett verkligt intresse finns på initial marknad för produkten/tjänsten finns innan man påbörjar en kommersialiseringsprocess.

2) Innovationer från landstingets personal inom hälsa, vård och omsorg. De är ofta tidiga idéer som man vill försöka testa och utveckla för att se om det håller. Är ofta baserade på egna upplevda behov i arbetssituationer. Har ofta en tydlig målgrupp och marknad och ligger närmare en kommersialiseringsprocess.

3) Utveckling och test av nya lösningar tillsammans med industrin som har kommit så pass långt att man kan utveckla, testa och implementera i en skarp och verklig miljö. När man har verfierat slutprodukten/tjänsten hos en kund, t ex Västerbottens läns landsting, ska det sedan vara klart att marknadsföra och sälja till en större marknad.

4) Utveckling av nya arbetssätt i samverkan med externa aktörer för inhämtande av kompetens om nya arbetssätt. Det kan exempelvis vara förändring av synsätt, ekonomistyrning och effektivisering av metoder, processer som effektiviserar landstingets verksamheter.

Samverkan med industrin – nytta och förutsättningar

Samverkan med framstående företag har potential att ge ökad tillgång till kompetens inom områden som ligger utanför ramen för landstingets kärnverksamhet idag och skapar förutsättningar för nya värdeskapande innovationer. Det kan också ge landstinget tillgång till nya, mer miljövänliga, klimatsmarta och resurseffektiva lösningar i form av såväl tjänster, produkter som nya processer vilka kan utvecklas och anpassas till landstingets behov.

Enligt de intervjuer som vi genomfört skapar samverkan med industrin förutsättningar för bl a:

- högre kvalitet till lägre kostnad till nytta för såväl patienterna, medarbetarna, landstinget i stort och Västerbottens län.
- ett starkare landsting som är bättre rustat att möta framtida utmaningar.
- initialt lägre/delad risk och kostnader vid utveckling.
- på längre sikt möjlighet till "självfinansierad" utveckling.
- ökad tillgång till offentliga riktade medel (statliga och EU-medel).
- ökad tillgång till spetsprocesser och högteknologi.
- ökad kompetens i hela organisationen.
- attraktivare arbetsmiljö.

Det är på intet sätt unikt bland landsting att Västerbottens läns landsting stärker och tydliggör sitt arbete med innovation och företagssamverkan. Allt eftersom konkurrensen ökar tar allt fler landsting initiativ till att stärka sina inre organisationer och satsar allt mer pengar på innovationsutveckling och företagssamverkan.

Enligt innovationslandstingsrådet i Stockholms läns landsting, Daniel Forslund, är de nu inne i ett kraftigt förändrings- och förnyelsearbete som tar ett avstamp i den positiva synen på innovation i verksamheterna men främst nödvändigheten av ett snabbare införande av nya lösningar och innovationer för att effektivisera vården och förbättra möjligheterna att möte de stigande kostnaderna som landstingen står inför, samtidigt som gamla föråldrade ineffektiva system och processer snabbt måste bytas ut för att möjliggöra för nya resurssparande lösningar. Ett annat aktuellt exempel är Region Skåne, som valt att kraftsamla sin innovationsstruktur genom att fusionera tre helägda innovationsbolag och samla dem i ett nytt innovationsbolag.

Det unika är – som vi bedömer det utifrån de intervjuer som vi genomfört – att Västerbottens läns landsting har särskilda goda förutsättningar som gör det möjligt att ligga i framkant i denna utveckling som följer:

- Ett län stort som Danmark som har alltifrån extrem glesbygd till urban stadsmiljö, som har universitet och tre sjukhus (ett litet, ett medelstort och ett Universitets- och regionsjukhus).
- Hälsocentral i varje kommun samt sjukstugor i inlandet.
- Snabb välutbyggd IT-infrastruktur.
- Erkänt långt framme inom folkhälsoarbete och e-hälsa.
- God kommunal samverkan.
- Hanterbar storlek på landstinget – inte för stort, inte för litet.
- Positivt första intryck (på tå, snabba beslut, korta beslutsvägar, vilja).
- Stabil politisk majoritet kring samverkan och innovation oavsett valresultat.
- Positiv till att göra verkstad och lösa eventuella hinder och utmaningar.

Det finns i Sverige idag ännu inga goda exempel på systematisk tillämpad samverkan mellan landsting och industri större skala, samtidigt som industrin visar ett mycket stort intresse utveckla en sådan samverkan. Winroth ser därför stora möjligheter för Västerbottens läns landsting att bli en förebild, ta täten och bli ledande inom innovationsområdet som på samma sätt som man tidigare gjort inom folkhälsoarbetet och glesbygdsmedicin. Ingen har gjort det tidigare fullt ut och landstinget kan bli först. Han menar att det är "Svårt att bli störst, men vi kan bli bäst – högst kvalitet, snabbast och mest offensiva. Toppen på spjutspetsen."

Landstingets engagemang för innovation och företagssamverkan

Landstinget har sedan tidigare en lång erfarenhet av arbete med innovationer från landstingets FoU-arbete och från landstingets personal.

Det nya är att landstinget, under det senaste året, bland annat genom att påbörja ett arbete med att utveckla landstinget som en innovationsdriven testmiljö, ett ökat samarbete med Uminova Innovation och ett engagemang i satsningen på Cleaner Growth, tagit nya initiativ som stödjer strategin att systematiskt arbeta med innovation och miljö som framgångsfaktorer för förbättring och utveckling av landstingets verksamheter. Satsningen skapar också förutsättningar för utvecklingen av startups som genom att arbeta med landstinget kan utveckla, testa och marknadsintroducera produkter och tjänster till ömsesidig nytta.

Uminova Innovations projekt Cleaner Growth och testmiljöprojektet arbetar med olika frågor men är gemensamt en mycket bra plattform med mål att stödja Västerbottens läns landsting och bidra till att nya produkter, tjänster och processer från näringsliv, industri och startups kan komma till nytta och bidra till utvecklingen av landstingets olika verksamheter genom bl a Cleaner Growth kommersialisering och den kommande utökade satsningen inom Cleaner Growth.

Konkret samverkan mellan näringslivsaktörer och landstinget för att utveckla värdeskapande innovationer för en effektivisering och kvalitetshöjning av verksamheterna har redan påbörjats genom ett första pilotprojekt som sker i samverkan mellan Philips Healthcare, Skanska och landstinget. Detta projekt är baserat på Psykiatrins avdelning 2 och är pågående.

Sedan många år tillbaka arbetar Västerbottens läns landsting med ett systematiskt energieffektiviseringsarbete och det finns planer för avsevärt höjd ambitionsnivå. I dialog med Umeå Energi det nu finns ett ömsesidigt intresse att utforska möjligheten till ett utökat långsiktigt och ännu närmare samarbete. Ett samarbete som potentiellt skulle kunna resultera i ett strategiskt och operativt partnerskap med hög innovationshöjd. Det inledande arbetet med samverkansformerna ovan med Philips och Umeå Energi är två exempel på arbetet med att utveckla landstingets verksamheter genom värdebaserade innovationer för verksamheterna och inom landstingets testmiljö. Här har Cleaner Growth och testmiljöprojektet varit en drivande möjliggörare för att stödja samarbetsprojektet mellan Västerbottens läns landsting och Philips samt initierat kontakterna med bl a Umeå Energi och landstinget.

Fortsatt utveckling av värdebaserad samverkan

De företrädare för Västerbottens läns landsting och Uminova Innovation som har arbetat med landstingets testmiljöprojekt har insett att det finns ett behov av att ytterligare utveckla strukturer och metoder för att förstärka landstingets förmåga i att identifiera och driva innovativa investerings- och utvecklingsprojekt för att utveckla verksamheterna. I en workshopserie som genomförts av Philips på uppdrag av Uminova Innovation och där landstinget har medverkat har formerna för en innovationsdriven och värdebaserad samverkan diskuterats.

Philips drar slutsatserna från workshopserien är att det finns en stor potential för en innovationsdriven och värdebaserad samverkan för utveckling av innovationer inom Västerbottens läns landsting där bl a industri, akademi, innovationsstödsystem och landstinget kan mötas och gemensamt utveckla nya lösningar för landstinget.

Förutsättningarna bedöms vara goda för att etablera en samarbetsstruktur vars uppgift är att skapa värde inom hälso- och sjukvården genom att arbeta fram nya lösningar ur behov som identifierats som intressanta förbättringsområden i verksamheterna. Den föreslagna inriktningen är en samarbetsstruktur som genom effektiv samverkan förädlar innovationer för värde inom hälso- och sjukvården. Denna samverkanstruktur överensstämmer mycket väl med Utvecklingsbolagets övergripande mål att bidra till att genom innovation skapa mätbara värden för Västerbottens läns landstings hälso- och sjukvård genom värdebaserade innovationer inom hela landstingets verksamhet.

I detta ligger exempelvis ambitioner att:

- på lång sikt vara ett självförsörjande ekonomiskt system, via exempelvis en fond som kontinuerligt växer och ökar i värde genom tydliga ersättningsmodeller i utvecklingsprojekt.
- inneha ett nätverk av partners knutna till plattformen som bidrar till ett värdeskapande för Västerbottens läns landsting.
- i samverkan andra aktörer med erbjuda ett ändamålsenligt tjänsteutbud såsom t ex expertstöd, fysisk mötesplats, idé- respektive behovsidentifiering, kontaktförmedling och finansiering.

- karaktäriseras av snabba beslutsvägar och en plats där det händer saker.
- samtliga involverade parter ska uppleva win-win i ett samarbete med Utvecklingsbolaget.

Om utvecklingsbolaget bildas så kommer det att vara den naturligt drivande parten för att utveckla denna samarbetsstruktur och samverkansyta som stöd för landstingets verksamhetsutveckling. Att genom Utvecklingsbolaget driva på en samverkansyta för utveckling och innovation i landstingets verksamheter kommer att vara en viktig del i att identifiera och hitta bra utvecklingsprojekt i länets olika delar. En väl utvecklad struktur för samverkan är därmed en viktig ingrediens för att stödja arbetet med landstingets testmiljöer och utvecklingen av verksamheterna samt att ge Utvecklingsbolaget en bra arena att verka inom genom att vara den drivande och aktiva parten för landstinget.

De huvudsakliga aktörerna bör vara Västerbottens läns landsting, företag, Uminova Innovation, ABI och andra innovationsstödjande aktörer i regionen och akademin. Till detta kan med fördel ett urval av ytterligare partners knytas i syfte att skapa och bidra med värde i Utvecklingsbolagets kontinuerliga arbete. Kritiskt för framgång är tydlighet för samverkan inom samarbetsstrukturen med näringslivet.

Västerbottens läns landsting har en stor och omfattande verksamhet i hela regionen inom olika områden som spänner från transport- och avfallslösningar till kvalificerad specialistvård. Ska Västerbottens läns landsting klara de framtida utmaningarna bör man identifiera behovsområden och se till hela landstingets verksamhet för att effektivisera och utveckla alla delar som kan tillföra landstinget som helhet mer resurser och nya lösningar som ger förutsättningar att möta de kommande behoven av vård.

Utvecklingsbolagets samverkan och samarbete med olika aktörer lokalt, regional och globalt kommer att vara en viktig del i utvecklingen av landstingets verksamheter. Genom att Västerbottens läns landsting är en stor och viktig aktör i Västerbotten och har stor potential att utveckla resurseffektiva lösningar tillsammans med andra så kommer landstinget att bli en attraktiv samarbetspart för framförallt näringsliv och industri.

Eftersom landstinget har en stor och omfattande verksamhet i hela regionen med bland annat Lycksele lasarett (litet sjukhus), Skellefteå lasarett (medelstort sjukhus) och Norrlands universitetssjukhus (universitets- och regionsjukhus) och dessutom utvecklingsenheter i framkant såsom Glesbygdsmedicinskt Centrum (GMC) i Storuman framhåller innovationslandstingsrådet Robert Winroth att det är betydelsefullt att landstingets arbete med samverkan och innovation för utveckling av landstingets verksamheter stödjs av en befintlig platsbaserad struktur med utvecklingsmiljöer som finns i alla delar av länet.

Det finns redan idag en ändamålsenlig struktur i form av science parks/cities i länet som vi bör bygga på och vidareutveckla. Det gäller Uminova Science Park i Umeå, Skellefteå Science City i Skellefteå och Akademi Norr Science Park i inlandskommunerna som var och en knyter an till och kan stödja innovationsutvecklingen i ett av de tre sjukhusen. Våra science parks/cities är lämpliga att facilitera samverkan och utvecklingsprocesser som stödjer innovationsutveckling och företagssamverkan. Den befintliga strukturen har stöd av kommuner, energibolag och andra nyckelaktörer och kan lämpligen på ett regionalt plan hållas samman inom ramen för Cleaner Growth-satsningen.

Det fortsatta Cleaner Growth-projektet stödjer landstinget och Utvecklingsbolaget i denna utveckling och en speciell satsning inom projektet ska arbeta med att stärka kommersialiseringen av affärskoncept ur de offentliga verksamheternas testmiljöer genom en innovations- och affärsdriven utveckling/effektivisering av offentlig verksamhet. Arbetet med landstinget som testmiljö ska omfatta hela regionen, dvs Lycksele lasarett, Norrlands universitetssjukhus och Skellefteå lasarett samt Glesbygdsmedicinskt Centrum (GMC) i Storuman.

När det gäller testmiljöer ska Cleaner Growth-projektet:

- stärka arbetet med att identifiera tydliga och avgränsade utmaningar inom förbättringsområden som en innovationsdriven testmiljö kan arbeta med.
- stärka validerings- och verifieringsmöjligheter för tidiga innovationsprojekt genom att interagera med de innovationsdrivna testmiljöerna.
- verka för att med tydliga strategier och aktiviteter öppna möjligheter för tidiga affärskoncept/företag att utveckla nya lösningar inom en testmiljöverksamhet själva eller tillsammans med andra företag, som kan leda till nya företag och nya företagssamarbeten och ökad konkurrenskraft och tillväxt.
- öka samverkan mellan företag, FoU-aktörer, innovationsstödsystem, landsting och kommuner, att stärka industrisamarbeten och att ge kommersialiseringssupport till testmiljöerna och affärskoncept genererade inom dessa miljöer.

Kartläggningen – intervjuer och slutsatser

Intervjuer med cirka 20 representanter från olika innovationsstödjande aktörer som är verksamma i Västerbottens län har genomförts. Det gäller Västerbottens läns landsting, Region Västerbotten, Innovationssluss Västerbotten, Umeå universitet, LTU Business, Almi Företagspartner Nord, Arctic Business Incubator (ABI), Skellefteå kommun, Skellefteå kraft, Skellefteå Science City, IUC Västerbotten, Akademi Norr, Umeå kommunföretag, Uminova Innovation, Umeå Biotech Incubator, Biotech Umeå, Uminova eXpression, Cleaner Growth-satsningen och Uminova Science Park.

Huvudfrågorna i intervjuerna har handlat om synen på sin egen uppgift, viktiga trender i samhället och förändringar inom innovationsområdet samt hur man ser på Västerbottens läns landsting som samarbetspart.

Under intervjuerna lyfte företrädarna fram olika utvecklingsdrag i samhället som de upplever relevanta för området innovation kopplat till landstingets verksamheter.

Digitaliseringen och den distansöverbryggande teknikens utveckling tillsammans med Västerbottens demografiska och geografiska förutsättningar lyfts fram, tillsammans med kraftfulla och omfattande satsningar på IT-infrastruktur, som viktiga konkurrensfördelar vad gäller innovation inom vård och hälsa. Den geografiskt utspridda och åldrande befolkningen ses här som en möjlighet att utveckla nya former för att möta ett ökande behov av vård med hög kvalitet.

Ökad förändringshastighet och komplexitet är två andra tendenser som informanterna upplever påverkar förutsättningarna för innovationsarbete. För att klara av den ökande globala konkurrensen och säkra bra förutsättningar för välfärd så anses bland annat flexibilitet, korta beslutsvägar och virtualitet vara viktiga utgångspunkter för alla aktörer som vill arbeta för att stötta den utvecklingen. Några lyfter också fram både avsaknaden av och samverkan med större företag i näringslivet samt bristen på kapitalstarka investerare som en utmaning för innovations- och utvecklingsarbetet i Västerbotten, framförallt i kommersialiseringsfasen.

Slutligen kan det nämnas att majoriteten av de intervjuade uttrycker en oro för att det stora antalet aktörer som jobbar med allmänt innovations- och företagsstöd leder till ökad konkurrens om finansiering – och att det därför blir än viktigare att utveckla samarbeten.

Vad gäller Västerbottens läns landsting som samarbetspartner i innovations- och utvecklingsfrågor, så efterlyser många av de intervjuade en tydlig ingång till landstingets organisation. Alla välkomnar och ställer sig positiv till ett utökat samarbete med landstinget i delvis nya former, framförallt för att utveckla vårdnära innovationer. Aktörerna lyfter några specifika områden som de skulle önska att landstinget särskilt fokuserar på framöver; det rör bland annat samverkans- och samordningsfrågor, möjlighet till gemensamma testmiljöer och satsningar, upphandling och upphovsrättsliga frågor, kapitalförsörjning, affärsmöjligheter/affärsmodeller samt geografisk medvetenhet.

Ber man aktörerna förtydliga ett utvecklat samarbete, lyfter många fram möjligheten att understödja fler innovationer i vården genom att utveckla upphandlingsmöjligheter och ökad flexibilitet gällande ägandeformer av innovationer. Aktörer utanför Umeå poängterar vikten av samverkan och samarbeten över hela länet, för att undvika Umeåfokus på verksamheten.

Som nämnts ovan kan landstingets engagemang bygga att använda och bidra till att vidareutveckla den struktur i form av science parks/cities som finns i länet med Uminova Science Park i Umeå, Skellefteå Science City i Skellefteå och Akademi Norr Science Park som var och en knyter an till och kan stödja innovationsutvecklingen i ett av de tre sjukhusen.

Syfte, funktion och uppgift för ett eventuellt landstingsägt utvecklingsbolag

Vid de intervjuer som har genomförts har framkommit att innovationsarbetet för utveckling av Västerbottens läns landstings verksamheter i vissa delar upplevs som fragmenterat eftersom det idag saknas en tydlig struktur med en definierad organisation som driver frågorna. En nyckelfråga för landstinget vid genomförande av landstingsplanen är därför att vidareutveckla organisationen och tydliggöra dess uppdrag på ett sätt som gör det möjligt att nå största möjliga full effekt av de satsningar som planeras och genomförs.

Uminova Innovation har – utifrån de intervjuer som genomförts med landstingets företrädare – fångat in och sammanställt följande utgångspunkter när det gäller etableringen av ett landstingsägt utvecklingsbolag.

- Utvecklingsbolaget måste ha ett syfte och en definierad funktion och uppgift som måste vara tydlig både i förhållande till landstingets interna organisation och i förhållande till övriga aktörer och intressenter vilka idag stödjer utveckling av innovationer inom landstingets intresseområde. Fokus bör ligga på funktioner, uppgifter och områden som landstinget eller andra befintliga aktörer idag inte har/arbetar med eller som behöver förstärkas.

- Utvecklingsbolaget måste ha tillräckligt bra förutsättningar med funktion, uppdrag och ekonomi som gör det möjligt att åstadkomma önskvärt resultat. Bolaget ska ha ett utvecklingsutrymme inte minst avseende affärs- och ersättningsmöjligheter som på lång sikt som ska stärka landstingets verksamheter.

- Landstingsstrukturen för innovationsarbetet kommer om och när landstingets utvecklingsbolag etableras att bestå av två delar - den interna organisationen inom landstinget och landstingets utvecklingsbolag. Utvecklingsbolaget ska vara en del av en effektiv innovationsverksamhet som går och leda och styra.

Syftet med landstingets utvecklingsbolag är – enligt innovationslandstingsrådet Robert Winroth - att stärka förutsättningarna att förverkliga ambitionen att "Genom världsledande unik samverkan med industrin utveckla arbetet med tillämpande innovationer i vården till ökad värdeskapande nytta för patienterna och Västerbottens läns landstings verksamhet."

Utvecklingsbolaget bidrar till att ambitionen förverkligas genom att samordna landstingets innovations- och utvecklingsarbete med bäring på landstingets verksamhetsutveckling. Det utgör därmed landstingets kanal gentemot näringslivet och stödjer samverkan gällande utveckling, test och implementering av nya, effektiva lösningar. Utvecklingsbolaget blir därmed en kanal till hela landstingets infrastruktur och verksamhet. Bolaget ska vara ett av verktygen för att uppfylla landstingsplanen. Bolaget ska även bidra till att utveckla Västerbottens läns landsting som attraktiv arbetsgivare, stärkandet av varumärket och till ökad måluppfyllelse.

En **framgångsfaktor** som gör det möjligt för landstinget att genom ett utvecklingsbolag på ett kostnadseffektivt sätt skapa handlingsutrymme och åstadkomma önskvärt resultat är – som vi ser det – att tydliggöra utvecklingsbolagets verksamhetsområde utan att begränsa bolagets utvecklingsförutsättningar. Ett kostnadseffektivt sätt att ge bolaget ett utvecklingsutrymme är att inte enbart uppdra till bolaget att bedriva viss verksamhet, utan också ge bolaget styrmedel (ägande, finansiering) som gör det möjligt att påverka befintliga aktörer arbeta mot samma mål och att marknadsföra landstinget som testmiljö.

Vi har tidigare beskrivit fyra olika sammanhang där innovation är och kan vara till nytta för Västerbottens läns landsting. Det bygger på att nya produkter och tjänster har sitt ursprung från olika verksamheter och processer. Nedan följer en redogörelse för möjlig **roll** för Utvecklingsbolaget i de fyra sammanhangen.

1) Innovationer från landstingets FoU-arbete är ofta mycket tidiga och är mer av ett koncept eller idé som man vill försöka testa och utveckla för att se om det håller. Här finns det idag en befintlig väl fungerande struktur med Innovationslussen och innovations-stödssystemet, t ex Uminova Innovation, Umeå Biotech Incubator och Arctic Business Incubator.

I ett senare skede kan innovationer från landstingets FoU-arbete bli aktuella för testmiljöverksamheten. Tidiga idéer från forskning vilka är i en fas av verifiering av tekniska- och kommersiella hypoteser behöver tid att mogna innan en produkt och tjänsteutveckling kan ske. Det är viktigt för testmiljöverksamheten och för landstinget att dessa utvecklingsprojekt som ska utveckla landstingets verksamheter är tillräckligt mogna för ett slutligt testas inom verksamheterna. Alltför tidiga och outvecklade produkt- eller tjänsteidéer kan skapa onödig påverkan på verksamheterna och inte ge den effekt man hoppats på i detta skede.

Här är samarbetet mellan Utvecklingsbolaget, innovationsstödjande aktörer och näringslivet viktig. Utvecklingsbolaget kan i samarbete med t ex Uminova Innovation bli den väg in som kan säkerställa mognaden på de möjliga utvecklingsprojekt som vill nyttja testmiljöerna. För att få bästa möjliga effekt och resursutnyttjande bör det arbetet genomföras i samverkan med både internationellt ledande företag och företag från regionen.

2) Innovationer inom hälsa, vård och omsorg som utvecklas av landstingets personal är ofta tidiga idéer som man vill försöka testa och utveckla för att se om det håller. Innovationslussen utgör en befintlig funktion som har tillskapats för detta ändamål och som har en väl utvecklad samverkan med Uminova Innovation. Utvecklingsbolaget kan ha en viktig roll genom att i samarbete med Innovationsslussen, Uminova Innovation och andra innovationsstödjande aktörer bli den väg in som kan säkerställa mognaden på de möjliga utvecklingsprojekt som vill nyttja testmiljöerna.

3) *Innovationer – utveckling, test och implementering av nya lösningar - som utvecklas med industrin* har kommit så pass långt att man kan utveckla, testa och implementera i en skarp och verklig miljö. När man har testat detta ska det sedan vara klart att marknadsföra och sälja. Arbetet kan med fördel ske med hela landstinget som testmiljö utifrån identifierade behov av exempelvis effektivare avfallslösningar och transporter till nya lösningar inom vård och hälsa och för att få bästa möjliga effekt och resursutnyttjande genomföras i samverkan med både internationellt ledande företag och företag från regionen. Här saknas idag en befintlig struktur och det blir därmed huvudfokus för ett Utvecklingsbolag.

En viktig förutsättning för att åstadkomma värdeskapande samverkansprojekt i samverkan med industrin är att landstingets infrastruktur såsom sjukhusen, hälsocentraler och tandvårdskliniker kan öppnas och nyttjas som innovationsdrivna testmiljöer som tar sin utgångspunkt i landstingets behov av effektivisering och verksamhetsutveckling, och därmed utveckla möjligheten till nya lösningar genom innovativa utvecklingsprojekt och samtidigt ge företags startups att utvecklas och växa.

4) Utveckling av nya arbetssätt i samverkan med och kunskapsinhämtning från externa aktörer är ett angeläget förbättringsbehov för landstinget som kan lösas genom ett Utvecklingsbolag.

Vi konstaterar därmed att Utvecklingsbolagets primära **verksamhetsområde** bör vara att på uppdrag av landstinget stödja arbetet med att identifiera olika behov inom landstingets verksamheter samt utveckla samverkan med företag om utveckling, test och implementering av innovationer – nya lösningar - för landstingets verksamhets-

utveckling. Innovationerna kan komma från näringsliv, industri, startups och naturligtvis från intern utveckling om det kommit tillräckligt långt. Samtidigt är det nödvändigt att ge bolaget styrmedel (ägande, finansiering) som gör det möjligt att påverka befintliga aktörer arbeta mot samma mål och att marknadsföra landstinget som testmiljö.

Utifrån de intervjuer vi genomfört med landstingets företrädare – och det syfte, det verksamhetsområde och den framgångsfaktor vi pekat på ovan – föreslår vi att Utvecklingsbolaget har följande **uppgifter**:

1. Erbjuda företag och andra intressenter en tydlig ingång med tydliga ramar och avtal att tillsammans med landstinget nyttja landstingets infrastruktur och kompetens för att gemensamt utveckla innovationer som löser landstingets behov. Identifiera och matcha landstingets behov gentemot industrin och i dialog med industrin klargöra industrins utvecklingsbehov och se om det matchar med landstingets behov. Samverka med externa aktörer för inhämtande av kompetens om nya arbetssätt.

2. Initiera och koordinera värdeskapande utvecklingsprojekt (t ex pilotprojekt med Psykiatrin avd 2 tillsammans med Philips och andra parter).

3. Samverka för utvecklingen av science parks och samverkansstrukturer med näringslivet. Arbeta för att en samverkansstruktur och mötesplatser ska utvecklas där stora och små innovativa klimatsmarta företag, globala som lokala, kan mötas och utveckla och effektivisera landstingets olika behov för att möta framtiden verksamheter. Initiera, utveckla och utvärdera långsiktiga partnerskapsmodeller i samverkan med näringslivet inkluderat innovativa upphandlings- och ersättningsmodeller.

4. Marknadsföra landstinget som attraktiv och aktiv samverkanspart för näringslivet och industrin genom att tydliggöra och formulera landstingets olika behov av nya lösningar för utveckling av landstingets verksamheter. Profilera Västerbottens läns landsting som en ledande offentlig aktör inom innovation och miljö, samverka med externa aktörer inom regionen, nationellt och internationellt.

5. Inneha ägarrollen och utöva ägarstyrning av bolag som helt eller delvis ägs av landstinget, exempelvis inom innovationsstödssystemet. Arbeta för en långsiktigt ekonomiskt hållbar finansiering av inkubatorer, science parks och andra strategiskt viktiga utvecklingssatsningar som stödjer utveckling av värdebaserade innovationer inom landstingets prioriterade områden.

Landstingets företrädare har vid intervjuerna betonat att utvecklingsbolaget ska vara en **del av en effektiv innovationsverksamhet som går att leda och styra.** Den politiska styrningen bygger naturligt på övergripande prioriteringar i landstingsplanen och andra styrdokument och sker formellt genom ägardirektiv.

En sammanhållen effektiv innovationsverksamhet kräver att bolaget samarbetar mycket tätt med de delar av landstingets interna organisation inom bolagets verksamhetsområde. Utvecklingsbolaget och den interna organisationen (verksamhetsutvecklingen) bör arbeta tätt ihop och tillsammans identifiera intressanta och viktiga utvecklingsbehov hos inom landstingets verksamheter. Det är viktigt att dessa två delar samspelar bra för att

underlätta för näringsliv och landstingets verksamheter att mötas och samarbeta för att utveckla, testa och utvärdera nya lösningar. Här är det viktigt att det är produkt- och tjänsteidéer som kommit långt och är i den fas att detta är den sista skarpa kundverifieringen i en verksamhet innan en lansering på en bredare marknad.

Det kräver att den interna organisationen och utvecklingsbolaget interagerar i ett system som fungerar även om landstinget ändrar sin interna organisation. Ett enkelt och logiskt styr- och rapporteringssystem är att landstingsdirektören uppdrar till berörda stabschefer att ansvara för operativa uppdrag och återapportering.

Förutsättningar för etableringen av ett utvecklingsbolag

Att i formen av ett helägt aktiebolag bygga upp en ändamålsenlig struktur för landstingets behovsdrivna arbete med innovation skulle ytterligare tydliggöra ansvar och roller, vilket kan leda till mer effektivt och resultatinriktat arbete.

Ett bolag med en tydlig definierad roll, ägardirektiv och uppdrag skulle kunna innebära en ökad frihetsgrad med mindre administrativ överbyggnad, ökade möjligheter till externa intäkter och bredare samfinansiering av landstingets innovationsarbete.

Vi ser en styrka i bolaget som en liten handlingskraftig organisation med vass kompetens och korta beslutsvägar som kan skapa nya förutsättningar för samarbete med näringsliv i syfte att utveckla och stärka landstingets verksamheter.

Bland exempel på fördelar med ett bolag märks:

- Bra förutsättningar för samarbete med och finansiering från industri och företag för landstingets utvecklingsarbete till gemensam nytta.
- Ett bolag möjliggör snabbare beslut genom kortare beslutsvägar.
- Ett bolag utgör en tydlig motpart som också lättare kan förstås av näringslivet.
- Enklare att avgränsa och tydliggöra uppdraget.
- Ett bolag kan på sikt ge en möjlig ekonomisk lönsamhet tillbaka till landstinget beroende på val av ersättningsmodeller.
- Tydligare styrning, vassare ägardirektiv och uppdrag.
- Möjlighet att periodisera kapital över längre tid, flera bokslutsår.
- Möter industri och näringsliv på samma affärsmässiga villkor och nivå.

Bland exempel på förutsättningar för att bolaget ska bli framgångsrikt märks:

- Att landstinget avsätter tillräcklig finansiering till bolaget för att långsiktigt genomföra sitt uppdrag. För att Utvecklingsbolaget ska få möjligheter att utveckla verksamheten och bygga upp samverkan med näringsliv och industri krävas att en tillräcklig finansiering under ett antal år säkerställs för att verksamheten ska ges möjlighet att nå lönsamhetskraven som kan komma att ställas.

- Att landstinget säkerställer styrning av och närhet till bolaget. Genom att utforma tydliga ägardirektiv samt säkerställa att Utvecklingsbolaget får en stark verksamhetsförankring genom mycket nära samarbete med landstingets interna

organisation kan Utvecklingsbolaget bli en tydlig och stark aktör som stärker helheten.

- Att landstinget beslutar om ett tydligt uppdrag till Utvecklingsbolaget. Genom att utforma en tydlig gemensam vision och målbild för Utvecklingsbolaget och landstinget gör bolagets uppdrag tydligare och stärker dess möjligheter.

- Att landstinget säkerställer insyn i bolaget. Genom en väl sammansatt styrelse samt t ex kvartalsvisa rapporter hos landstingsstyrelsens arbetsutskott kan insynen garanteras.

Enligt den rapport Nybildning av aktiebolag som tagits fram av PWC gäller följande förutsättningar för landstingets etablering av ett helägt aktiebolag. En mer utförlig redogörelse finns i rapporten som har bilagts, se bilaga 1.

Beslut om bildande av aktiebolag måste tas av landstingsfullmäktige. Kommunallagen (KL) fastställer att "vården av en kommunal angelägenhet" genom beslut av fullmäktige får överlämnas bl a till ett aktiebolag. Grundläggande i detta är den s k kommunala kompetensen, alltså vad en kommun får ägna sig åt. Fullmäktige måste således lägga fast det kommunala ändamålet med verksamheten i aktiebolaget vilken ska beskrivas i det nybildade bolagets bolagsordning.

Ett helägt aktiebolag lyder under offentlighetsprincipen på samma sätt som en kommunal verksamhet. Det är därmed viktigt att man hanterar affärskritisk information på ett sådant sätt att bolaget eller dess samarbetspartners inte skadas men att offentlighetsprincipen ändå efterlevs.

Fullmäktige måste välja hela bolagets styrelse. Genom en särskild skrivelse i bolagsordningen fastställs att styrelsen ska väljas av landstingsfullmäktige. Det landstingsägda bolaget måste också ha lekmannarevisor vilka utses av landstingsfullmäktige.

I bolagsordningen måste det också framgå att frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska hanteras av landstingsfullmäktige.

Sammanfattning

En viktig aspekt som vi vill uppmärksamma är behovet av nära samverkan mellan Utvecklingsbolaget och landstingets interna organisation, att bolaget har god förankring i landstingets verksamheter och att bolaget ses som landstingets förlängda arm och landstingets företrädare externt inom ramen för uppdraget. Bolaget bör samverka mycket nära och i samklang med de enheter inom landstinget som ansvarar för det interna utvecklingsarbetet och med innovationsstödssystemet i övrigt.

Utvecklingsbolaget skulle kunna stärka landstingets långsiktiga behov av innovations - och utvecklingsarbete, bland annat genom att bättre identifiera och matcha behoven mellan landstinget och näringslivet samt vara en stark part i en samverkansplattform.

Med en tydlig struktur och organisation kan landstinget stärka samarbetet med och öka nyttjandegraden av de kompetenser och funktioner inom Region Västerbotten som stödjer innovationsutveckling. Dessutom kan landstinget som ägare och/eller intressent stärka sitt engagemang i och därmed öka nyttjandegraden av inkubatorer, science parks och andra utvecklingssatsningar.

Landstinget skulle också - som vi bedömer det - inom ramen för en vidareutvecklad organisation kunna öka engagemanget i flera av de processer och plattformar som bedrivs i länet, t ex Cleaner Growth och Innovationsloopen, på ett sätt som stärker möjligheterna till samverkan med och finansiering från Vinnova, Tillväxtverket och andra nationella och internationella aktörer. Syftet är att förstärka aktiviteterna och implementeringen av nya värdeskapande innovationer som bidrar till ökad kvalitet och förändringstakt, till nytta för såväl brukarna/patienterna, de anställda och organisationen som helhet.

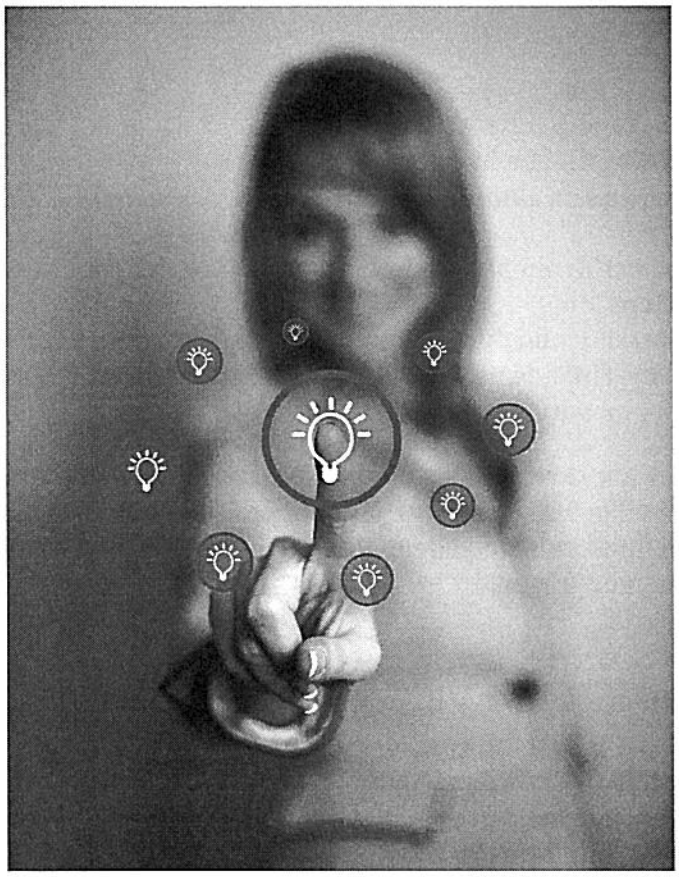
Innovationslandstingsrådet Robert Winroth har framhållit att ambitionen är att bolaget på sikt ska vara självfinansierad och inte beroende av anslagsfinansiering. Det förutsätter att ersättningsmodellerna och utvecklingsprojekten med industrin blir framgångsrika och att del av den ekonomiska vinster och besparingar kan återinvesteras i bolaget för nya utvecklingsprojekt ("få bollen i rullning").

Bilagor

- Bilaga 1: Nybildning av aktiebolag, Västerbottens läns landsting. Rapport från PWC 2015-06-18.
- Bilaga 2: Kartläggning över innovationsstödjande aktörer i Västerbotten.

KARTLÄGGNING AV INNOVATIONSSTÖDJANDE AKTÖRER I VÄSTERBOTTEN

FRÅN ETT VLL-PERSPEKTIV



INNEHÅLL

	sid
Uppdrag och syfte	2
Metod	2
Avgränsningar och vidareutveckling	2–3
Definitioner av nyckelord	3–4
Översiktsbilder av innovationsstödjande aktörer	5–7
Grundläggande fakta om innovationsstödjande aktörer i Västerbotten	8–19
Grundläggande fakta om andra landsting och regioner med bolag	20
Sammanfattning av intervjuer	21–22
Fördjupning	23

UPPDRAG OCH SYFTE

Uppdraget har varit att göra en sammanställning över de externa aktörer som finns i innovationsstödsystemet i Västerbotten, som har bäring på Västerbottens läns landstings (VLL) verksamhet. Detta som en del av förstudien som ska belysa förutsättningarna för VLL att samla visst innovations- och utvecklingsarbete i ett bolag.

Syftet med kartläggningen är att ge en övergripande överblick över innovationsstödjande aktörer inom den kontext som Västerbottens läns landsting verkar inom.

METOD

I arbetet med kartläggningen har det ingått att

1) identifiera externa aktörer som har kontaktytor med VLL avseende området innovation
2) genomföra och sammanfatta intervjuer med representanter för aktörer i Västerbottens län
3) göra en översiktsbild över och sammanfatta aktörernas roll och uppgift
4) göra en övergripande utblick mot övriga landsting och regioner i Sverige om eventuella innovations- och utvecklingsbolag.

Urvalet av aktörer har skett i dialog med de intervjuade representanterna; alla har fått ge synpunkter på vilka övriga aktörer som borde finnas med i kartläggningen. Allt researchmaterial finns inte med i denna sammanfattning, men det kan ligga till grund för fortsatt arbete med frågan.

AVGRÄNSNING OCH VIDAREUTVECKLING

I detta uppdrag har det *inte* ingått att

- sammanställa en heltäckande bild över innovationssystemet och alla existerande aktörer i Västerbotten och Sverige
- göra en analys av hur de olika medräknade aktörerna förhåller sig sinsemellan
- sammanföra olika aktörer i Västerbotten för gemensamma diskussioner och workshops
- komma med några slutsatser, åsikter eller förslag som berör aktörernas arbete

Denna översikt utifrån landstingets perspektiv kan alltså både fördjupas, förädlas och expanderas till en mer omfattande regional kartläggning, om så önskas. Förutom ovanstående punkter kan en mer omfattande kartläggning till exempel också belysa ägarstrukturer och ekonomi. Viktiga utgångspunkter för en sådan fördjupad analys är att tydliggöra ett tydligt syfte med arbetet, vad materialet ska användas till, vem som ska äga frågan, vilka parametrar som ska ingå och hur materialet skulle kunna hållas aktuellt.

Kategorisering av de innovationsstödjande aktörernas roll
"Innovationssystem" eller "Innovationsstödssystem" är ord som används flitigt i sammanhanget. I denna kartläggning är det egentligen missvisande att tala om ett "system", eftersom det ordet antyder att det skulle finnas någon systematisk process där alla innovationsstödjande aktörer har en given och tydligt definierad roll utifrån en färdig plan. I stället är aktörerna en del i en ständigt föränderlig process där olika aktörer kommer och går över tid, där uppdragen förändras utifrån ändrade regler, lagar eller förutsättningar, där aktörers arbete i vissa sammanhang överlappar varandra och i andra har tydliga avgränsningar, där långvarigt samarbete sker i olika konstellationer och där man ibland konkurrerar om samma finansiering. En mer omfattande kartläggning skulle behöva ta hänsyn till allt detta.

Efter intervjuerna till denna rapport kan vi också dra slutsatsen att de olika aktörerna sinsemellan ibland har olika uppfattningar om sin egen och andras roll och plats i "systemet". Vi har därför valt att inte kategorisera de olika aktörerna på annat sätt än efter huvudman och geografisk placering. Något annat skulle kräva både en djupare analys och ställningstagande från utredarens sida, och en enhetlig samsyn mellan aktörerna om varandras respektive roller.

DEFINITIONER AV NYCKELORD

Namn på satsningar och innovationsverktyg i Västerbotten kan vara förvillande lika och återkomma i olika former och betydelser hos olika aktörer. I listan över olika aktörer förklaras de respektive namnen. Grundläggande innovationsbegrepp som många använder sig av förtydligas här nedanför.

Innovation

Enkelt kan man säga att innovation handlar om nya och bättre sätt att möta ett behov eller en efterfrågan. En vanlig begreppsbild av innovation definieras i Oslo-manualen från OECD (1997). Den exakta definitionen lyder: *"An 'innovation' is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations."*

Innovation kan alltså vara en ny vara eller tjänst, eller nya processer eller metoder för att skapa varor, tjänster, att organisera arbete eller relationer i sin verksamhet. Innovationer kan vara alltifrån radikala och helt nya lösningar som omskapar verksamheter till stegvisa och kontinuerliga förändringar.

Förståelsen av begreppet innovation har förändrats över tid bland både akademiker och i den politiska världen. I arbetet med den nationella innovationsstrategin i Sverige har näringsdepartementet utgått från det som kallas för en "bred förståelse" av innovation, (som också många andra länder i Europa och OECDS innovationsstrategi gör). Det innebär bland annat att man tar hänsyn till att innovation sker både i företag, i offentlig verksamhet, i akademi och i civilsamhället. Och att innovation inte begränsar sig till sådant som bara har att göra med teknik, forskning och tillverkning. Alltmer pratar man exempelvis om erbjudanden som kombinerar varor och tjänster, nya affärsmodeller, innovation där kunder och användare involveras.

Life Science (på svenska **Livsvetenskap**) är samlingsnamnet på forskningsfältet som kretsar kring levande organismer och livsprocesser. Innefattar bland annat läkemedel, medicinsk teknik och diagnostik inom områdena medicin, biologi och kemi och dess underdiscipliner. Delar av psykologi, sociologi (läran om samhället och det sociala) och ontologi (läran om varandet) kan också räknas till Life Science.

Startup: en temporär organisation som letar efter en skalbar affärsmodell och är maximerad för lärande. *(Från Uminova Innovations definition)*

Riskkapital: Ett samlingsnamn för kapital som riskeras vid investeringar som inte är lån. Riskkapitalister är aktiva ägare i bolagen de satsar i. De vanligaste områdena för riskkapital Sverige är inom områdena bioteknik, miljöteknik och IT eftersom det är tids- och kapitalkrävande verksamheter. Det finns tre olika former:

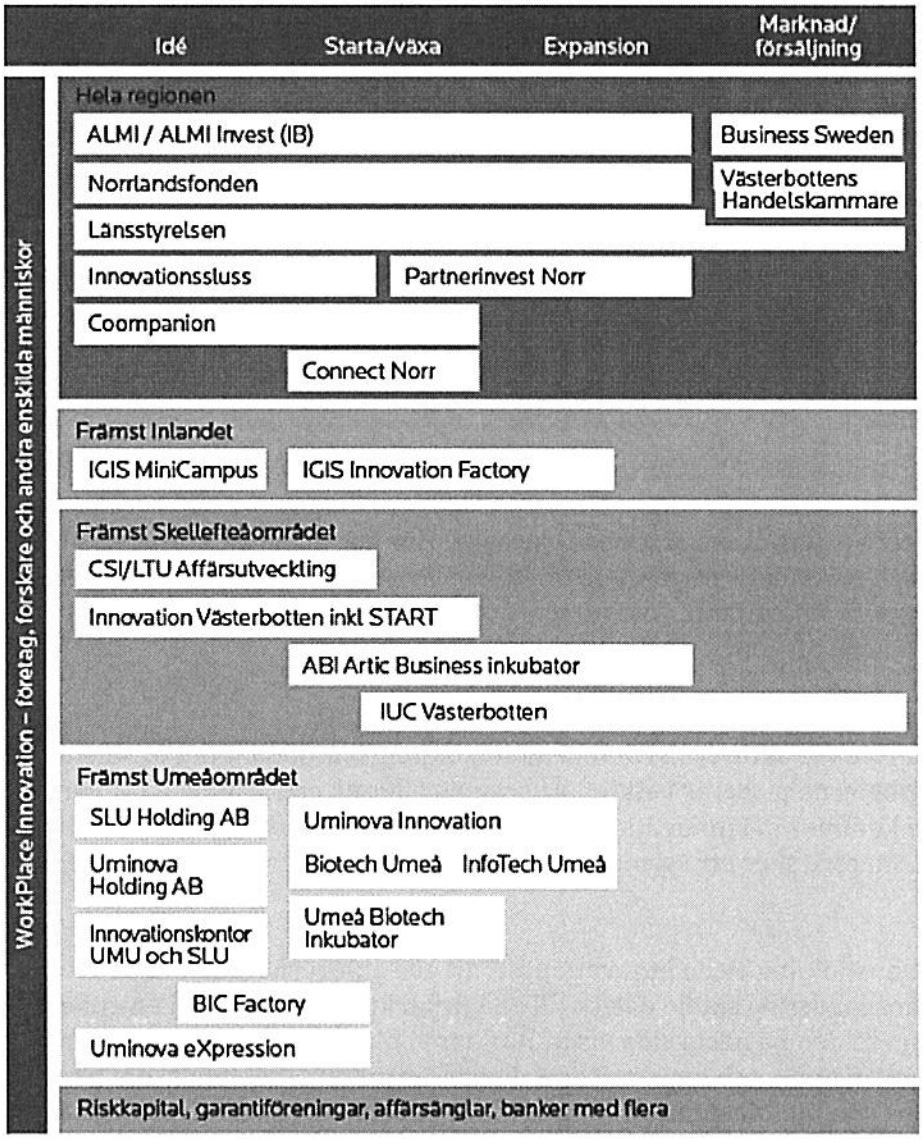
- **Affärsänglar:** en privatperson satsar kapital (pengar eller intellektuellt kapital) i nystartade företag
- **Venture Capital:** investeringar i små och medelstora bolag med hög risk och hög potential
- **Buy-out:** utköp av stora mognare bolag med utvecklingsmöjligheter.

Cleantech: Kommer från uttrycket *clean technology* och är ett samlingsnamn på lösningar som underlättar för omställningen till ett ekologiskt hållbart samhälle. Avser all teknik som är mindre skadlig för miljön än tillgängliga alternativ. Det inkluderar produkter, system, processer och tjänster.

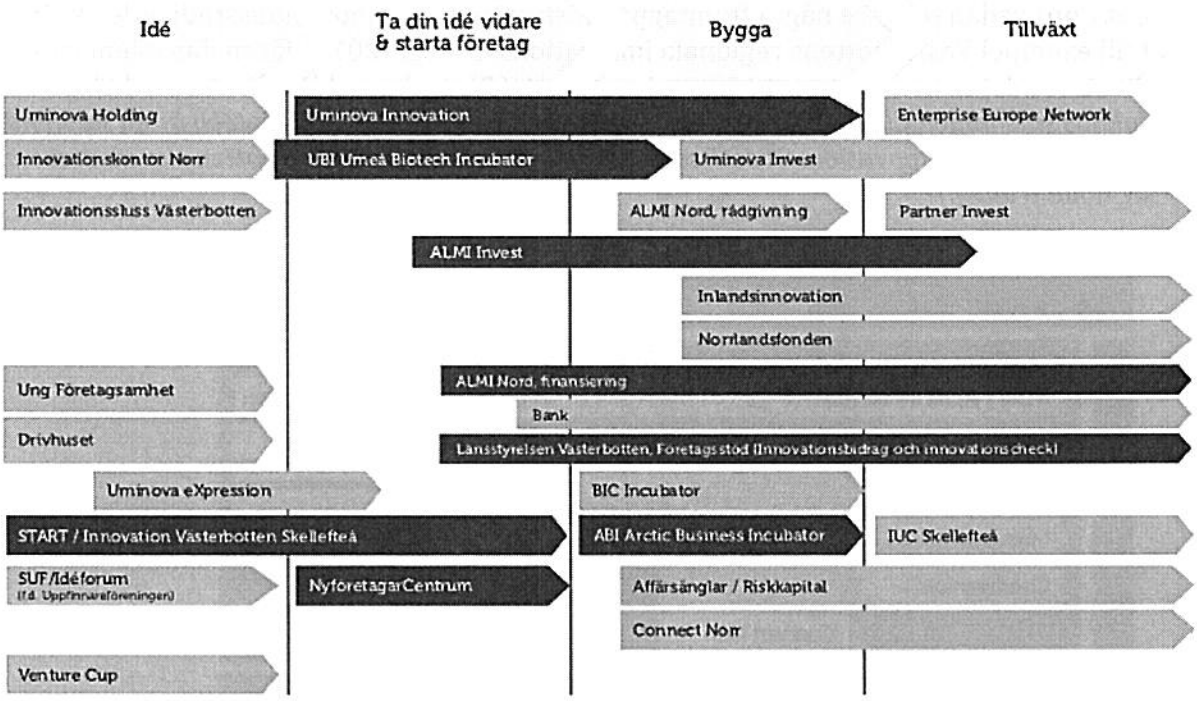
Tillväxtverket har skrivit en rapport i ämnet där man analyserar begreppen cleantech och miljöteknik, och konstaterar att skillnaden består i att miljöteknik drivs av lagkrav, medan cleantech drivs av marknadens efterfrågan. Namnet cleantech anses alltså passa bättre in i marknadens språkbruk än vad miljöteknik gör.

ÖVERSIKTSBILDER AV INNOVATIONSSTÖDJANDE AKTÖRER

Det finns sedan tidigare några framtagna illustrationer av innovationsstödjande aktörer. I till exempel Västerbottens regionala innovationsstrategi (2014) får nedanstående bild illustrera det man ansett vara kärnan i systemet. (*Förändring: I jämförelse med idag saknas satsningen Cleaner Growth i bilden, som jämte InfoTech och Biotech är en satsning under Uminova Innovation. START som nämns vid Innovation Västerbotten ska nu ersättas av Röda tråden.)*



Din idé till innovation får hjälp av olika organisationer i olika steg, kostnadsfritt i Västerbotten



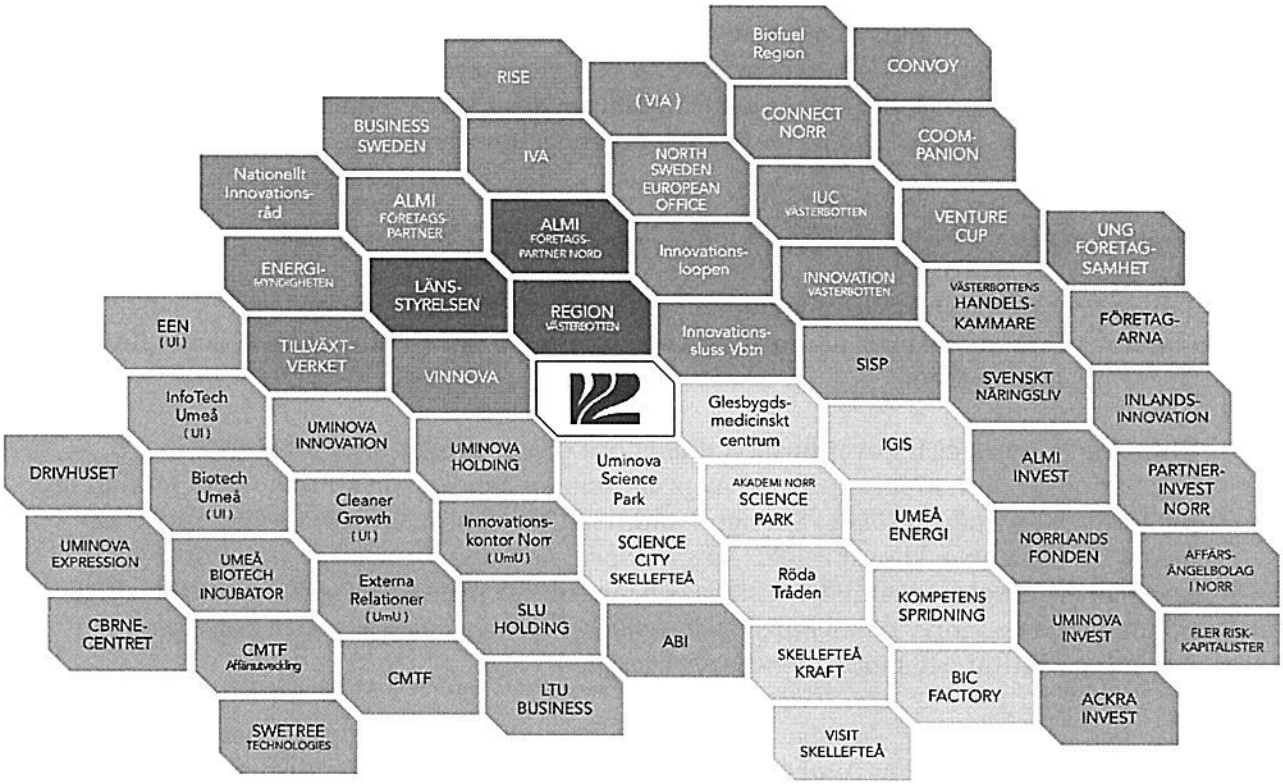
En annan illustration av aktörer finns i Länsstyrelsens framtagna broschyr från Innovationsrådet i Västerbotten, och visas här ovan. Här har man valt ett delvis annat sätt att välja ut och systematisera huvudaktörerna i länet. (*Förändring: bilden inkluderar även aktörer som inte längre finns, Nyföretagarcentrum och START.)*

Kartläggningens översiktbild

Många av de intervjuade aktörerna i denna undersökning har påtalat det problematiska med att verksamheterna placeras i ett linjärt schema eller på en tidslinje efter var (vilken fas) man kommer in i innovationsprocessen - eftersom arbetet i praktiken inte riktigt ser ut så. Snarare sker ett asymmetriskt utbyte och samarbete mellan de olika aktörerna.

En aktuell sammanställning av de innovationsstödjande aktörerna som omger Västerbottens läns landsting skulle därför till en början kunna visas upp i en enkel översiktsbild som bilden på nästa sida visar. Här har vi placerat in huvudaktörerna som ingår i denna kartläggning, och kategoriserat dem efter samma indelning som på sidorna 8-19. Som tidigare nämnt kan denna bild med fördel fördjupas och kompletteras inför framtida bruk.

Innovationsstödjande aktörer i Västerbotten från ett VLL-perspektiv



- Nationella tillväxt- och innovationsmyndigheter
- Tillväxt- och innovationsmyndigheter i Västerbotten
- Andra regionala innovationsstödjande aktörer
- Universitetsnära innovationsstödjande verksamheter/aktörer
- Aktörer i inlandet, Skellefteå & Umeå
- Företagens intresseorganisationer & branschorganisationer
- Riskkapital, affärsänglar & investerare

Namn skrivna med versaler används för aktörer som är egna juridiska personer (bolag eller offentlig institutioner).

Namn skrivna med gemener används för aktörer som ingår i en större organisation; till exempel satsningar, projekt och samverkansforum.

GRUNDLÄGGANDE FAKTA OM INNOVATIONSSTÖDJANDE AKTÖRER I VÄSTERBOTTEN – SOM HAR BÄRING PÅ LANDSTINGETS VERKSAMHET

Här följer en sammanfattning av de innovationsstödjande aktörerna som enligt vår och informanternas bedömning kan ha viss bäring på VLLs verksamhet. Denna lista ska dock inte ses som en fullständig bild över innovationssystemet i Västerbotten eller Sverige. Information om aktörerna är hämtad från intervjuerna, styrdokument, rapporter och samt tillgänglig information på respektive organisations hemsida.

NATIONELLA TILLVÄXT- OCH INNOVATIONSMYNDIGHETER

Tillväxtverket är en statlig myndighet under Näringsdepartementet. Har regeringens uppdrag att främja hållbar näringslivsutveckling och regional tillväxt samt genomföra strukturfondsprogram.

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet och driver program för att stärka innovationskraften i Sverige. En del av programmen handlar om att finansiera forskning om förnyelse av näringslivet i Sverige, i andra fall handlar det om att företag kan söka medel för egna utvecklingsprojekt. Några av programmen förutsätter att aktörer går samman för att gemensamt driva stora och långsiktiga projekt. Programmen riktar sig till innovationsaktörer bland kunskapsintensiva företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och inom offentlig verksamhet.

Från och med 2015 har Vinnova ansvaret för att ge stöd till företagsinkubation (dessförinnan låg det hos Almi och Innovationsbron), för start och tidig utveckling av högteknologiska och forskningsbaserade företag. I Västerbotten får Uminova Innovation, UBI samt ABI finansieringsstöd från Nationella inkubatorprogrammet.

ALMI Företagspartner AB ger rådgivning, lån och riskkapital till företagare. Almi Företagspartner AB ägs av staten och är nationellt moderbolag i en koncern med 16 regionala dotterbolag samt Almi Invest AB. Verksamheter som integrerats i Almi: SIC, Stiftelsen Innovationscentrum (2004), IFS rådgivningsverksamhet (2007) och Innovationsbron AB (2013).

Energimyndigheten arbetar för ett hållbart energisystem i Sverige. Ger utvecklingsstöd till innovation och affärsidéer som gäller förnybara energikällor, smarta elnät och framtidens fordon och bränslen. Hanterar styrmedel som elcertifikatsystemet och handeln med utsläppsrätter och tar fram Sveriges officiella statistik på och rapporter inom energiområdet.

Business Sweden ska underlätta för svenska företag att växa internationellt, och för utländska aktörer att investera i Sverige. Ger strategisk rådgivning och praktiskt stöd i form av investeringar i bolag och forskning. Ägs av staten (UD) och näringslivet (Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening). Bildades 2013 genom en sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden. Har kontor i 60 länder.

RISE Research Institutes of Sweden är statens ägarbolag för industriforsknings-institut. Nätverket samlar 16 olika institut för att stärka dess roll i innovationssystemet. Samverkar globalt med akademi, näringsliv och samhälle för att skapa nytta, tillväxt och konkurrenskraft i näringslivet och bidra till en hållbar samhällsutveckling.

Dessutom finns på nationell nivå ett antal samverkansforum och uppdrag som är av betydelse för utveckling av landstinget. Några exempel är:

Nationellt Innovationsråd har till uppgift att utveckla Sverige som innovationsnation och stärka landets konkurrenskraft. Statsminister Stefan Löfven är ordförande i Innovationsrådet som består av fem ministrar och tio ledamöter från näringslivet och akademin.

Regeringens samordnare för Life Science – Från 1 april 2015 finns det en nationell samordnare för Life Science, som leder en expertgrupp med medlemmar från sektorns olika delar. Syftet är att stärka Life Science-området genom ökad samverkan mellan forskningen, näringslivet och hälso- och sjukvården för att bidra till bättre vård, ekonomisk utveckling och fler jobb. Samordnaren ska även arbeta med frågor som initierats av Innovationsrådet.

Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) ska främja tekniska och ekonomiska vetenskaper och näringslivets utveckling. Består av beslutsfattare och experter från näringsliv, akademi och förvaltning. De drygt 1000 svenska ledamöterna är fördelade på tolv avdelningar inom olika teknik- och ekonomiområden (där Bioteknik och Utbildning och forskning finns med). IVA Nord, en av fyra noder, är placerat i Luleå.

TILLVÄXT- OCH INNOVATIONSMYNDIGHETER I VÄSTERBOTTEN

Region Västerbotten (RV) har det regionala utvecklingsansvaret i Västerbotten. Arbetar innovationsfrämjande genom strategier och strukturer, finansiering av projekt, samordning av satsningar och plattformar för dialog och möten. Finns med som delägare hos ett antal innovationsaktörer samt deltar som representant i referens- och styrgrupper i både regionala och nationella sammanhang. Tar fram Västerbottens regionala utvecklings- och innovationsstrategier (RUS och RIS).
RV är ett kommunalt samverkansorgan som bildats av länets 15 kommuner och Västerbottens läns landsting.

Regionala Innovationsstrategin (RIS) – Västerbottens Regionala Innovationsstrategi ska "ge bättre förutsättningar för att människor, företag, organisationer och akademin ska kunna utveckla idéer som kommer till användning och ger ekonomisk vinst till regionen". Arbetet med nuvarande strategidokument har letts av Region Västerbotten och ägt rum i dialog med Umeå Universitet, Luleå Tekniska Universitet i Skellefteå, Uminova Innovation, kommunerna i Umeå, Skellefteå, Lycksele och Storuman, Innovation Västerbotten samt North Sweden European Office. Gäller 2014–2020.

Innovationsforum – Region Västerbotten initierar under 2015 ett Innovationsforum, en arena där man avser samla parter från innovationsstödssystemet, akademin, landstinget

och näringslivet i Västerbotten. Uppgiften blir strategisk och syftar till att stärka innovationskraften i länet. Koordineras och leds av Region Västerbotten.

Innovationsloopen – Sedan 2013 har RV arbetat med en metod för medborgardrivet utvecklingsarbete, som kallas Innovationsloopen. Den omfattar event, mötesplatser och innovationsverkstäder där samverkan och dialog förs med nyckelaktörer från alla samhällssektorer - alltifrån till studenter, forskare och politiker till äldre och entreprenörer. Projektets syfte är att skapa förutsättningar för idéer och innovationer att blomstra, och vara en katalysator för nya samarbeten, satsningar och produkter. Mötesplats Lycksele är huvudeventet, som arrangeras i juni varje år.

Länsstyrelsen i Västerbottens län – Vissa innovationsfrämjande insatser finns under Länsstyrelsens ansvar. Länsstyrelsens Innovationscheckar vänder sig till uppfinnare i hela länet som startat ett nytt företag och vill genomföra nyskapande projekt i mycket tidigt skede. Bidrag kan fås upp till 50 % av kostnaden, max 50 000 kr. Innovationsbidrag kan gå till nyskapande utvecklingsprojekt i tidiga skeden, med produkter och tjänster som bedöms ha förutsättningar för långsiktig lönsamhet. Länsstyrelsen har ett **Innovationsråd**, som ansvarar för att samordna resurser och finansiering till de idéer som kommer in. Här ingår flera av länets rådgivningsorganisationer och innovationsstödjande aktörer.

Almi Företagspartner Nord AB är ett regionalt dotterbolag för Västerbotten och Norrbotten som erbjuder rådgivning och lån. Målet är att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas. Specialitet: kan ge lån till företagare; så kallade Innovationslån och Tillväxtlån. Tagit ett steg ifrån allmänt nyföretagande när projektet Nyföretagarcentrum lades ner (drevs 1996-2014). Almi Nord ägs till 51 % av moderbolaget Almi Företagspartner AB och till 49 % av landsting och regionförbund. (24,5 % Region Västerbotten och 24,5 % Norrbottens läns landsting).

BRANSCHORGANISATIONER

Swedish Incubators and Science Parks (SISP) är branschföreningen för Sveriges inkubatorer och science parks. De 65 medlemmarna driver närmare 80 innovationsmiljöer över hela Sverige. Fokus ligger på kunskapsbaserade, tillväxtorienterade företag. Man erbjuder ofta operativ affärsutveckling, driver och samverkar med kluster, och vissa medlemmar driver även affärsängelnätverk och såddkapitalfonder.

FÖRETAGENS INTRESSEORGANISATIONER

Västerbottens handelskammare ägs av 300 medlemsföretag och arbetar för att skapa goda förutsättningar för att företag ska kunna bedriva sin verksamhet i länet, bland annat genom näringspolitiskt arbete och arrangör av mötesplatser. Handelskamrarna är auktoriserade genom en lag, vilket skiljer dem från övriga näringslivsorganisationer. Som en följd av lagen utfärdar handelskammaren en del dokument och intyg som behövs för utrikeshandel.

Företagarna driver opinion för att förbättra företagarklimatet i Sverige och göra det enklare att starta, driva, utveckla och äga företag. Företagarna har 48 000 medlemmar, representerar cirka 70 000 företagare, har 18 regionkontor och cirka 260 lokalföreningar och mötesplatser.

Svenskt Näringsliv är en arbetsgivarorganisation för privata företag som företräder det svenska näringslivet. Arbetar med opinionsbildning, kunskapsspridning, förhandlingar och avtal. Har 49 medlemsorganisationer som representerar 60 000 medlemsföretag med 1,5 miljoner anställda. Har 20 regionala kontor i Sverige samt ett i Bryssel.

UNIVERSITETSNÄRA INNOVATIONSSTÖDJANDE VERKSAMHETER/AKTÖRER

Drivhuset är en nationell högskolenära organisation som vill hjälpa studenter att utveckla entreprenörskap, förverkliga idéer och starta företag. Ser sig som en mötesplats för den som vill utveckla affärsidéer och entreprenöriell kunskap. Drivhuset i Västerbotten hjälper till med praktisk kunskap och vägledning med fokus på entreprenören. Idéer bedöms inte, eftersom man anser att marknaden får avgöra om affärsidén är bärande.

Umeå universitet

Umeå universitet – Samverkan och innovation är integrerade i utbildning och forskning vid Umeå Universitet (UmU). Universitetet deltar också som en aktör i innovationssystemet som representant i olika satsningar och som ägare i Uminovasfären.

Innovationskontor Norr vid Umeå universitet är ett av 12 universitetsbaserade innovationskontor i landet. Verkar i gränssnittet mellan Uminova Innovation, Grants Office, Enheten för externa relationer och Umeå Biotech Incubator. Innovationskontoret hjälper forskare, anställda och studenter att utveckla en idé och guida vidare till rätt organisation. Erbjuder seminarier, innovationsrådgivning, innovationsutveckling, råd och stöd för avtal och skydd. Innovationskontorets verifieringsprogram ska kunna värdeförädla och testa vilken potential en idé från akademin har, och kan bevilja medel till projekt som uppfyller kriterier som Vinnova utformat.

Enheten för externa relationer (ER) vid Umeå Universitet arbetar med att identifiera, utveckla och implementera samverkansaktiviteter som stärker universitetets forskning, utbildning och innovation och bidrar till samverkan regionalt, nationellt och internationellt. Fångar upp trender, tendenser och intresset av att samverka med Umeå universitet och för det tillbaka till universitetsledning, fakulteter och institutioner. Enheten gick tidigare under namnet ENS.

Grants Office ingår i ER och ger stöd till universitetets forskare gällande forskningsfinansiering och forskningsansökningar främst mot EU:s ramprogram samt förmedlar kontakter med industri, samhälle och andra universitet i världen. Erbjuder

t.ex. utbildning och praktisk hjälp i att skriva ansökningar, information om aktuella utlysningar och stöd i att hitta partners för satsningar.

CMTF står för Centrum för medicinsk teknik och fysik. Vill vara ledande i utvecklingen av forskningsfältet Medicinsk teknik, genom att samordna och förstärka excellent forskning i norr. Umeå universitet är huvudman, drivs i samarbete med Luleå tekniska universitet. Samverkan sker med landstingen i Västerbotten och Norrbotten, och med näringslivet. Slutmålet är metoder, produkter och tjänster för effektivare och säkrare hälsovård.

CMTF Affärsutveckling AB är ett forskningsbolag som hjälper till att kommersialisera den akademiska forskningen och utvecklingen av medicinsk teknik, genom att stötta utveckling av medicinsk tekniska produkter och tjänster riktade till branscher inom den globala hälso- och sjukvården. Företaget ägs av forskare inom CMTF, Uminova Innovation AB, Uminova Invest AB samt av LTU Holding AB.

Europeiska CBRNE-centret – Farliga ämnen kallas på fackspråk för CBRNE och står för kemiska, biologiska, radiologiska, nukleära och explosiva ämnen. På campus finns CBRNE-centret som initierar och koordinerar nationella och internationella EU-finansierade forsknings- och utvecklingsprojekt, som syftar till att förbättra krisberedskapen och hanteringen av farliga händelser. Centret består av sju samarbetspartners: Umeå universitet, Umeå kommun, Region Västerbotten, Västerbottens läns landsting, Totalförsvarets skyddscentrum, Totalförsvarets forskningsinstitut samt Fortifikationsverket.

Uminova Holding AB – Inom Uminovasfären finns ett flertal bolag som arbetar med att stödja innovation och samverkan. Rent organisationsmässigt fungerar Uminova Holding som det sammanhållande moderbolaget med ett antal dotter- och intressebolag. Holdingbolaget ägs till 100 % av Umeå universitet (UmU), medan de övriga bolagen också har andra delägare.

Uminova Innovation AB (UI) är en inkubatorverksamhet som ger affärsstöd till startups som har potential att bli kunskapsintensiva tillväxtbolag med skalbara affärsmodeller. Målgrupp: studenter, forskare och anställda vid akademin (och VLL), men också så kallade "champions" från näringsliv och övriga i samhället, som har en idé med högt kunskapsinnehåll att växla upp. Uminova erbjuder affärsutveckling i tre steg; under startskedet, utveckling av företaget och tillväxt/internationalisering. UI kan jobba 3–5 år med ett bolag.

Uminova Innovation driver också branschsatsningar inom cleantech, life science/medicinsk teknik, IT, samt utvecklandet av Uminova science park. Verksamheten bedrivs mestadels i Umeå, men också i Skellefteå, Lycksele och Örnsköldsvik genom olika case.
UI ägs av UmU, Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU), VLL, Region Västerbotten och Umeå kommun.

Uminova Innovation bedriver branschsatsningarna:

Biotech Umeå (BTU) – Life scienceklustret Biotech Umeå är en av branschsatsningarna vid UI. Biotech Umeå ska marknadsföra för att stimulera tillväxten i hela Life Science-

industrin i Umeåregionen. Dessutom sker inom BTU affärs- och företagsstöd för nya affärsidéer som ligger inom området medicinsk teknik (övrigt affärsstöd för Life Science ligger under Umeå Biotech Incubator).

Cleaner Growth är en branschriktad satsning för tillväxt inom cleantechområdet. Fokus ligger på kunskapsintensiva affärsidéer med tillväxtpotential som har miljörelevans, det vill säga är mindre skadliga för miljön än andra tillgängliga alternativ. I satsningen ingår kommersialiseringsstöd och testverksamhet, satsning på regionen som internationell marknadsplats inom cleantech och utveckling av platsbaserade utvecklingsmiljöer. Samarbetspartners i Cleaner Growth är bl.a. VLL, Umeå kommunföretag, samt Umeå och Örnsköldsviks kommuner. Långtgående diskussioner har förts om Skellefteå kommuns/Skellefteå krafts medverkan.

InfoTech Umeå är en riktad branschsatsning inom UI, för ökad regional tillväxt inom IKT-sektorn (modern digital informations-, kommunikations- och media teknologi). Primärt fokus är att få fler startup- och befintliga bolag i regionen att växa och nå en global marknad, att positionera regionen som stark inom IKT även utanför Sverige samt stärka innovations- och startupkulturen ytterligare med att sprida ny kunskap och skapa nya mötesplatser för nätverkande och samarbete.

Enterprise Europe Network (EEN) erbjuder speciella och riktade insatser med tydlig internationell prägel. Insatserna bygger på skräddarsydda upplägg för små och medelstora företag, som ska leda till ökad tillväxt och förnyelse. Det kan t.ex. handa om en licensaffär, hitta lämplig distributör eller partner, eller att etablera sig utomlands. UI är en av 15 nationella eller regionala näringslivsorganisationer som deltar i satsningen.

Umeå Biotech Incubator AB är ett helägt dotterbolag till Uminova Innovation. UBI är en våtlabbsinkubator för bioteknikföretag som kombinerar affärscoachning med biomedicinsk produktutveckling i labb, som skapar möjlighet för forskare inom området att utveckla sina produktidéer. Av historiska skäl är det en uppdelning av Life Science-området inom Uminovasfären där UBI erbjuder affärsutveckling inom områdena pharma och invitrodiagnostik, och Biotechsatsningen täcker affärsutveckling inom området medicinsk teknik. Målgruppen för UBI är anställda vid universitetet och landstinget (VLL) som jobbar med medicin, biologi och kemi, spin-off-idéer från befintliga bolag samt personer inom Life Science-området som vill flytta till regionen.

Uminova eXpression AB jobbar med att utveckla kunskapsintensiva företag i tidiga skeden inom kulturella, konstnärliga och kreativa näringar. Ska bedriva en test- och utvecklingsplattform som stödjer utveckling av idéer och innovationer från studenter, forskare och näringsliv, med hjälp av handledning, nätverk och verkstäder med avancerad digital utrustning. Vill testa nya arbetsmodeller och har fokus på koordinatorer och expertstöd i stället för allmänna affärscoacher.
Uminova eXpression AB finns på Konstnärligt campus i Umeå och ägs av Uminova Holding och Umeå Kommunföretag.

Luleå tekniska universitet

LTU Business AB jobbar för att stärka forskare, studenter och anställda vid Luleå Tekniska Universitet att kommersialisera sina idéer och sin kunskap. Har verksamhet i Kiruna, Luleå, Piteå och Skellefteå. Samarbetar i huvudsak med ABI i Skellefteå, men har också inlett visst samarbete med UBI. LTU Business erbjuder också stöd till småföretagare i Norrlands inland, via kommunernas näringslivenheter. I Västerbotten finns samarbete med Skellefteå, Norsjö, Lycksele och Sorsele kommuner. Verksamheten gick tidigare under namnet **Centek**.

Arctic Business Incubator (ABI) är Sveriges nordligaste och Skellefteås inkubatorverksamhet för entreprenörer ("innovation champions"). Målet är att stödja uppstartsprocessen av företagsidéer både från lokala företag ("spin-offs"), entreprenörer ("walk-ins") och från akademin för att nå hållbara internationellt konkurrenskraftiga företag. ABI erbjuder operativt stöd till både entreprenören och styrelsen, i form av rådgivning, kompetenshöjning och vägledning. ABIs upptagningsområde omfattar Luleå Tekniska Universitets (LTU) campusorter Luleå, Skellefteå och Kiruna. Startade 2005 och ägs av Norrlandsfonden, LTU Holding, Norrbottens Läns Landsting (NLL) samt Luleå och Skellefteå kommuner.

Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU)

SLU Holding initierar, stödjer, utvecklar och investerar i innovationer med bas inom SLU, Sveriges Lantbruksuniversitet, och den gröna sektorn. Ansvarar för SLUs innovationskontor. Erbjuder innovations- och affärsrådgivning, patentrådgivning, avtalshjälp och finansiering i tidiga skeden. SLU finns på fem orter i landet, bland annat i Umeå.

SweTree Technologies AB är ett forskarbolag som tillhandahåller innovativ teknologi för att förbättra värdet och produktiviteten av skog, trä och växter för fiberrelaterade industrier. Är knutna till forskning i Umeå (Umeå Plant Science Center) och Uppsala. Finansierades ursprungligen av SLU Holding och ägs idag av bland annat av Woodheads AB, JC Kempes Minne och ett antal stora skogsbolag.

ANDRA REGIONALA INNOVATIONSSTÖDJANDE AKTÖRER

Innovationssluss Västerbotten är ett projekt som stödjer anställda inom Västerbottens läns landsting när det gäller att utveckla innovationer inom hälsa, vård och omsorg till färdiga produkter och lösningar. Som namnet antyder ska innovativa idéer om vårdnära produkter och tjänster fångas upp, sållas/väljas ut och förädlas, och sedan slussas vidare till andra aktörer som Almi och Uminova. Som verktyg i arbetet med att stötta idébärarna finns ett Evalueringsråd (med representanter från andra aktörer i innovationssystemet), Innovationscheckar (som kan ge 10 veckors finansiering för att utveckla sin idé på arbetstid), workshops, rådgivning och affärscoachning och ett årligt Innovationspris. Ligger organisatoriskt under Region Västerbotten och får finansiering från VLL, RV och Vinnova. Innovationssluss jobbar inte med verksamhetsutveckling för VLL.

Innovation Västerbotten AB ser sig som ett nav i företags- och innovationsprocessen i Skellefteå. Erbjuder rådgivning och seminarier till blivande och nya företagare, tillsammans med andra samarbetspartners i innovationssystemet. Målgrupp: innovatörer, nyföretagare, studenter och forskare i Skellefteå och Piteå kommuner, även Norsjö och Malå. Innovation Västerbotten ägs av **Idéforum**, en ideell förening för innovatörer och uppfinnare, och koordinerar verksamheten i huset Entreprenören på Anderstorp.

IUC Västerbotten AB är ett industriellt utvecklingscenter som ingår i ett nationellt IUC-nätverk. Jobbar mot befintliga industriella små och medelstora företag i länet för att stimulera utveckling och tillväxt. Bidrar med processtöd och processledning, och nätverk. Verksamheten är oberoende av bransch men regionala förutsättningar gör att verkstad, elektronik, energi, trä och miljö är viktiga målgrupper. Bolaget ägs av 14 småföretag, Innovation Västerbotten och IF Metall. Har sin bas i Skellefteå, jobbar mot hela länet.

Västerbotten Investment Agency (VIA) arbetade med att attrahera internationella företag och investerare till att satsa och etablera sig i Västerbotten. Projektet lades ner vid årsskiftet 2014/2015 och ny strukturfondsansökan pågår för att bygga vidare på satsningen i modifierad form. Eventuell omstart i september 2015, med samma parter som tidigare: Skellefteå och Umeå kommun samt RV som projektägare.

Biofuel Region är ett samarbete mellan kommuner, företag och universitet i de fyra nordligaste länen. Strategin är att utveckla regionens råvaror, kompetens, näringsliv och samhälle genom profilering, nätverksbyggande, kunskapsutbyte och opinionsbildning inom fokusområdena förnybar energi med tonvikt på transporter och hållbara produkter baserad på skogsråvara.

Venture Cup är en ideell organisation och Sveriges största tävling för affärsidéer. Delar årligen ut 1,8 miljoner kronor till nytänkande affärsidéer och entreprenörer som prisas i tävlingen, med syftet att bidra till en hållbar svensk tillväxt. Deltagarna får också handledning och professionell feedback på sina bidrag, av en jury som består av frivilliga entreprenörer, investerare och experter. Tävlingskategorierna är Life Science & Teknik, Miljö & Energi, Människa & Samhälle samt Webb, Mjukvara & Media. Västerbotten tillhör Region Nord. En rad olika företag och organisationer sponsrar tävlingen, samarbete finns också med Almi och Norrlandsfonden.

Connect Norr stimulerar utvecklingen av små och medelstora tillväxtföretag i regionen genom att sammanföra entreprenörer med kompetens och kapital i form av riskkapitalister. Erbjuder rådgivning, ordnar möten och arrangerar aktiviteter som Språngbrädor och Finansforum där parterna kan mötas. Nätverket med affärsänglar kallas för Connects Delfiner. Målet är att öka de deltagande företagens investeringsmognad och påskynda kommersialiseringsprocessen. Connect Norr täcker de fyra nordligaste länen och är en del av en världsomfattande organisation. Finns både som Connect Norr Service AB och Connect Norr Ideell förening, med såväl privatpersoner som företag och organisationer som medlemmar (Region Västerbotten, Almi Nord och Skellefteå kommun är några av dem).

Coompanion Västerbotten och **Coompanion Nord** är företagsrådgivare för alla som vill starta kooperativa företag. Coompanion Västerbotten och Norrbotten bildade 2014

tillsammans Coompanion Nord. Ger stöd i form av rådgivning, hjälp med EU-ansökningar, ekonomihantering och styrelseutbildning. Coompanion Västerbottens län har 43 medlemmar; en blandning av offentliga aktörer, ideella föreningar och kooperativa företag. Coompanion finansieras av organisationer, offentlig sektor, konsultintäkter, EU-medel och staten.

Convoy erbjuder människor med en affärsidé en egenanställning/självanställning – ett förenklat företagande för de som vill driva verksamhet och ta uppdrag. Convoy är en ekonomisk förening som ägs av Coompanion, Företagarna och Hushållningssällskapet.

Ung Företagsamhet (UF) är en ideell organisation som utbildar unga i grundskolan och gymnasiet i entreprenörskap och företagsamhet.

North Sweden European Office är Västerbottens och Norrbottens direktlänk till EU. Målet med verksamheten är att skapa förutsättningar för regionens företag, akademi och offentlig verksamhet att agera framgångsrikt på EU-arenan. Driver frågor som är viktiga för norra Sverige och kan stötta regionens aktörer genom att bevaka EU-program som administreras från Bryssel, där man också har sitt kontor. North Sweden European Office är ett samverkansprojekt mellan Norrbottens och Västerbottens läns landsting, Länsstyrelsen och Kommunförbundet i Norrbotten, Regionförbundet i Västerbotten, Företagarna och Handelskamrarna samt LTU och Umeå Universitet.

AKTÖRER I SKELLEFTEÅ

Science City Skellefteå ska fungera som en platsobunden science park i Skellefteområdet, ett koncept som jobbar utifrån ett virtuellt regiontänk (så kallade "smarta regioner") i stället för en fysisk plats med byggnader. Vill arbeta med idéer och innovationer som uppstår i befintliga företag och i offentlig sektor, där det finns behov av stöd, utveckling, kontakter och finansiering. Science City vill underlätta för övriga aktörer genom att verka som en facilitator och lots som bidrar till att koppla ihop rätt idé med rätt aktör och erbjuder rådgivning, mötesplatser och stort nätverk - både lokalt och internationellt. Science City blir ett bolag som till en början ska ägas till hälften vardera av Skellefteå kommun och Skellefteå kraft.

Röda tråden - Hösten 2015 planerar Skellefteå kommun en nysatsning på nyföretagande som har sin grund och idé i att skapa en sammanhållande tråd i ett nyföretagarsystem i en obruten kedja från förskolan till ett väl fungerande företag. Namnet på detta system är den Röda Tråden. Systemet har fyra byggklossar: 1) Skolan 2) Inkubatorshuset 3) Campus och 4) Entreprenören, för tillväxt hos befintliga bolag. Det tidigare projektet för nyföretagare (START) som drevs av Skellefteå kommun i samarbete med Piteå kommun och Region Västerbotten är nedlagt sedan årsskiftet 2014/2015.

Skellefteå kraft är ett energibolag med fokus på förnybar energi. Skellefteå kraft satsar på utveckling och forskning inom cleantechsektorn och energibranschen, där en FoU-koordinator ska samordna företagets satsningar på både den interna innovationsmiljön och när det gäller externa projekt. Har utvecklingsplaner där man ser VLL som en viktig

samarbetspart i ett starkt regionalt arbete när det gäller forskning, utveckling och innovation inom cleantech. Bolaget är helägt av Skellefteå kommun.

Visit Skellefteå arbetar med technical visits med studiebesök, bland annat inom energi- och miljöområdet.

AKTÖRER I UMEÅ

Uminova Science Park är dels en fysisk plats och dels ett utvecklingskoncept. Den fysiska platsen ligger i Universitetsstaden med en föreslagen utveckling som sträcker sig från Gösta Skoglunds väg, över NUS och ner till konstnärligt Campus (arbetsnamn Östra korridoren). Målet för platsen är att det ska vara ett levande område där fler kunskapsföretag, boende och mötesplatser finns, i en levande utvecklingsmiljö. Konceptet Science Park vill vara en tydlig plattform som kan bidra med en dynamisk miljö från vilken man kan driva branschutveckling och processer inom utpekade områden, för att skapa fler innovationer, samarbeten och fler affärer inom kunskapsintensiva näringar. Arbetssättet öppen innovation (eller öppen arena) ska förena privata företag och offentlig verksamhet.

BIC Factory är en företagsinkubator i Umeå för unga lovande nystartade entreprenörer under 40 år. Erbjuder affärscoachning, utbildning, affärsnätverk och lokaler till de antagna företagarna, som får delta max två år i programmet. En viktig ingrediens är också hållbarhetsfokus i företagens affärsidéer. BIC Factory finansieras av Umeå kommun, Umeå Kommunföretag AB, Region Västerbotten samt med EU-medel.

Umeå Energi är ett energi- och kommunikationsföretag som levererar el, värme och bredband. Koncernen har ett hållbarhetsfokus och satsar på olika miljöprojekt som t.ex. Hållbara Ålidhem och förnybar energiproduktion.
Umeå Energi stödjer forskningsprojekt kring alger (vid Dåva kraftvärmeverk finns en pilotanläggning med forskning kring hur alger kan användas för att framställa biodiesel), BioEndev (ett forskningsföretag som gör nyttig gas av skogligt skräp) och Sekab (etanoltillverkare som Umeå Energi är delägare i). Umeå Energi AB är helägt av Umeå kommunföretag AB.

Kompetensspridning i Umeå AB marknadsför och säljer kompetens och innovationer i Umeåregionen, och har utvecklat arbetet med technical visits med studiebesök och uppdragsutbildningar inom energi- och miljöområdet. Kompetensspridning är också medlemmar i Föreningen för svensk miljöteknik (Asset) som bland annat samordnar den svenska besöksnäringen inom miljöteknik. Ägs av Umeå kommunföretag AB.

AKTÖRER I INLANDET

Glesbygdsmedicinskt centrum (GMC) i Storuman är en forsknings- och utvecklingsenhet inom primärvården i Västerbottens läns landsting i södra Lappland. Med sjukstugorna som grund, har man utvecklat rutiner och distansteknik till ett världsledande koncept för glest befolkade områden med många äldre. Erbjuder

specialiststöd på distans och spetsteknik med fokus på förebyggande arbete, forskning, utveckling och utbildning efter glesbygdens speciella behov. Samarbetar med nationella och internationella aktörer.

Akademi Norr Science park vill stärka inlandets innovationskapacitet genom att öka samarbetet mellan privata och offentliga verksamheter och vetenskapliga forskningsmiljöer. Hösten 2015 ska en virtuell Science park etableras där regionala innovativa kunskapsmiljöer och vetenskaplig forskarkompetens från hela världen kan mötas i nätverk och samverkansprojekt. Långsiktigt är visionen att bli en modell och nod i ett framtida nätverk av utvecklingsorganisationer i internationella glesbygdsregioner.
Drivs av Kommunalförbundet Partnerskap Inland – Akademi Norr, en samverkan mellan 13 inlandskommuner från fyra nordliga län.

Innovativa Geografiska Informationssystem (IGIS) verkar för att stimulera utveckling av produkter och tjänster området. Geografiska informationssystem är datorbaserade system för att samla in, lagra, analysera och presentera grafiska data, något förenklat beskrivet som intelligenta, digitala kartor. IGIS driver inkubatorn **IGIS Innovation Factory.** IGIS drivs som en ekonomisk förening i Lycksele, med medlemmar från både företag, Lycksele och Umeå kommuner, Umeå universitet, Region Västerbotten och Länsstyrelsen.

RISKKAPITAL, AFFÄRSÄNGLAR OCH INVESTERARE

Här nedan följer information om några av de aktörer som våra informanter lyft fram som samarbetspartners. Se också Delfinerna som är knutna till Connect Norr. Fler investment- och riskkapitalbolag är under uppbyggnad men har inte velat gå ut med mer information i nuläget.

Almi Invest är ett riskkapitalbolag som investerar i bolag "med skalbara affärsidéer och möjlighet till långsiktig värdetillväxt."
Almi Invest är namnet på Sverigeorganisationen som jobbar med Såddfas (startups och nya företag) samt Expansionsfas (befintliga företag som vill växa).
I norra Sverige har man valt att kalla Såddområdet för Almi Invest och Expansion är placerad under Partner Invest. Från 2016 kommer båda delarna att slås ihop även i norr och då kallas **Partner Invest** (medan samma verksamhet då kallas Almi Invest i övriga Sverige).

Norrlandsfonden är en stiftelse med uppgift att främja utvecklingen i tillväxtföretag i Västerbotten, Norrbotten, Västernorrland, Jämtland och Gävleborg. Kunderna finns i flertalet branscher, från tillverkande industri och besöksnäring till IT- och bioteknikföretag. Erbjuder topplån för nyetablering, utveckling och expansion. Lånar ut ca 300 miljoner kronor varje år. Norrlandsfonden är en fristående aktör som samarbetar med banker, riskkapitalbolag, revisorer, länsstyrelser, kommunala näringslivsbolag och andra intressenter.

Partnerinvest Norr är ett riskkapitalbolag, aktivt i Västerbotten och Norrbotten, som investerar i svenska bolag som har "spännande skalbara affärsmodeller och drivna

entreprenörer" inom flertalet branscher. Ägs till lika delar av Norrlandsfonden och Almi Invest AB. Förvaltar ca 180 miljoner kronor totalt - hälften kommer från Almi och hälften från EU:s strukturfondsmedel och resterade från ägarna och regionala investerare som Länsstyrelsen och Region Västerbotten. Investerar alltid tillsammans med annan partner, först 1-4 miljoner kr i ett bolag, som sedan kan bli upp till 15 miljoner.

Inlandsinnovation är ett riskkapitalbolag som är helägt av svenska staten. Investerar i tillväxtföretag inom alla branscher i norra Sverige; de sju nordligaste länen från Säffle till Kiruna. Har 2 miljarder kronor att förvalta och går in i tidiga skeden av företagande, gärna i unga bolag som har kraft och ambition att växa. Har idag ett 40-tal bolag i sin portfölj.

Affärsängelbolag i Norr är ett uppstartsprojekt ska initiera och verka för ett igångsättande av ett affärsängelbolag i norr, för att säkra finansiering i tidig fas, och därmed få fler bolag att lyckas lyfta och växa globalt. Affärsängelbolaget ska ha fokus på IKT och cleantech.

Ackra Invest AB är ett regionalt riskkapitalbolag med säte i Skellefteå, som investerar i små och medelstora företag i Norrland, främst i Västerbotten och Norrbotten. Ackra går in som aktiv minoritetsägare tillsammans med utvalda entreprenörer. "Satsar på jockeyn, inte på hästen". Investerar 1-8 miljoner i upp till sju år.

Uminova Invest AB är ett universitetsnära riskkapitalbolag som investerar i akademinära företag i storleksordningen 0,5-3 miljoner kr. Bolaget är ett systerföretag till Uminova Innovation och ägs av Norrlandsfonden, Industrifonden, ALMI Invest, Balticgruppen och Umeå universitet. Under avveckling.

Dohi Venture är ett nystartat privat riskkapitalbolag och accelerator i Umeå som vill utveckla idéer och ge kraft till bolag och affärer såväl nationellt som internationellt. Mottot är "av entreprenörer för entreprenörer". Jobbar i huvudsak med digitala produkter och tjänster, men inom ramen för verksamheten finns även ett antal produkter och tjänsteinnovationer.

Sparbanken Norrlands riskkapitalstiftelse vill verka för att främja regional utveckling och tillkomsten av nya företag och arbetstillfällen genom att investera i aktieposter i nystartade företag i Västerbotten och Västernorrlands län. Uppger att den främsta målsättningen med investeringarna inte är att maximera avkastningen i form av pengar, utan att vara en kraft som verkar för långsiktig regional utveckling.

OMVÄRLDEN - NÅGRA ANDRA LANDSTING OCH REGIONER MED UTVECKLINGS- & INNOVATIONSBOLAG

I kartläggningsuppdraget har även ingått att övergripande titta på några andra landsting och regioner i Sverige vilka valt att bedriva innovations- och utvecklingsarbete i bolagsform.

De tre största regionerna/landstingen i Sverige har organiserat delar av sitt innovations- och utvecklingsarbete i bolagsform. Region Skåne utövar ett direktägande över innovationsverksamheten genom sitt moderbolag. De andra två bedriver sitt innovationsarbete genom egen linjeorganisation samt samverkan med andra regionala aktörer.

REGION SKÅNE

Under 2015 kommer tre av Region Skånes innovationsbolag (Teknopol AB, Innovator Skåne AB och ClinTrials Skåne AB) fusioneras till ett bolag, Innovation Skåne AB. De tre bolagen har varit helägda dotterbolag till Skåne Läns Landsting, men återfinns på olika nivåer i moderbolagsstrukturen. Det nya bolaget ska "...verka för att Region Skånes egen sjukvårdsapparat blir en naturlig del i utvecklingen av nya produkter och tjänster inom Life Science och personlig hälsa" (pressmeddelande 19 januari 2015).

STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING (SLL)

SLL bedriver sin innovationsverksamhet genom SLL Innovation som fungerar som ett landstingövergripande innovationssystem. En av samarbetsparterna är Karolinska Institutet (KI) som har bedrivit innovationsverksamhet i bolagsform sedan 1996 då Karolinska Innovations AB (KIAB) bildades. KIAB ägs idag av Karolinska Institutet Holding AB som även äger Karolinska Institutet Science Park (KISP).

KIAB och KISP utgör tillsammans KIs inkubatorverksamhet. För att fånga upp projekt från inkubatorverksamheten finns Karolinska Development AB som är ett börsnoterat (OMX) investeringsbolag som startades 2003 och omsatte 415 mkr 2013.

VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN (VGR)

Sahlgrenska Science Park arbetar på uppdrag av Business Region Göteborg (BRG), Västra Götalandsregionen (VGR), Göteborgs universitet och Chalmers tekniska högskola för att stärka innovationssystemet genom affärsrådgivning, inkubatorsverksamhet, finansiering och internationalisering inom Life science-området i Västsverige.

BRG och VGR har tillsammans bildat en ideell Förening, Sahlgrenska Biomedicinska InnovationsCentrum (SBIC), som äger samtliga aktier i Sahlgrenska Science Park AB.

SAMMANFATTNING AV INTERVJUER

Vi har genomfört ett 20-tal intervjuer med representanter från olika innovations-stödjande aktörer i Västerbotten: Västerbottens läns landsting, Region Västerbotten, Innovationssluss, Umeå universitet, Uminovasfären (Uminova Innovation, Umeå Biotech Incubator, Biotech Umeå, Uminova Expression, Infotech, Cleaner Growth och Uminova Science Park), Umeå kommunföretag, Almi Företagspartner Nord, Skellefteå kommun, Skellefteå kraft, Skellefteå Science City, ABI, LTU Business, IUC Västerbotten samt Akademi Norr.

Huvudämnena i intervjuerna har handlat om

- Synen på sin egen uppgift
- Viktiga trender i samhället och förändringar inom innovationsområdet
- Hur man ser på Västerbottens läns landsting som samarbetspart

Viktiga förutsättningar för innovationsarbete
Under intervjuerna lyfte företrädarna fram olika utvecklingsdrag i samhället som de upplever relevanta för området innovation kopplat till VLLs verksamheter.

Digitaliseringen och den distansöverbryggande teknikens utveckling tillsammans med Västerbottens demografiska och geografiska förutsättningar lyfts fram, tillsammans med kraftfulla och omfattande satsningar på IT-infrastruktur, som viktiga konkurrensfördelar vad gäller innovation inom vård och hälsa. Den geografiskt utspridda och åldrande befolkningen ses här som en möjlighet att utveckla nya former för att möta ett ökande behov av vård med hög kvalitet.

Ökad förändringshastighet och komplexitet är två andra tendenser som informanterna upplever påverkar förutsättningarna för innovationsarbete. För att klara av den ökande globala konkurrensen och säkra bra förutsättningar för välfärd så anses bland annat flexibilitet, korta beslutsvägar och virtualitet vara viktiga utgångspunkter för alla aktörer som vill arbeta för att stötta den utvecklingen. Några lyfter också fram både avsaknaden av och ett behov av samverkan med större företag i näringslivet samt bristen på kapitalstarka investerare som en utmaning för innovations- och utvecklingsarbetet i Västerbotten, framförallt i kommersialiseringsfasen.

Slutligen kan det nämnas att majoriteten av de intervjuade uttrycker en oro för att det stora antalet aktörer som jobbar med allmänt innovations- och företagsstöd leder till ökad konkurrens om finansiering – och att det därför blir än viktigare att utveckla samarbeten för att undvika "kannibalisering" *(ett uttryck som används av flera)* på varandra.

Samarbetet med Västerbottens läns landsting
Vad gäller Västerbottens läns landsting som samarbetspartner i innovations- och utvecklingsfrågor, så efterlyser många av de intervjuade en tydlig ingång till landstingets organisation. Alla välkomnar och ställer sig positiva till ett utökat samarbete med VLL i delvis nya former, framförallt för att utveckla vårdnära innovationer. Aktörerna lyfter några specifika områden som de skulle önska att VLL särskilt fokuserar på framöver; det rör bland annat samverkans- och samordningsfrågor, möjlighet till gemensamma

testmiljöer och satsningar, upphandling och upphovsrättsliga frågor, kapitalförsörjning, affärsmöjligheter/affärsmodeller samt geografisk medvetenhet.

Ber man aktörerna förtydliga ett utvecklat samarbete, lyfter många fram möjligheten att understödja fler innovationer i vården genom att utveckla upphandlingsmöjligheter och ökad flexibilitet gällande ägandeformer av innovationer. Aktörer utanför Umeå poängterar vikten av samverkan och samarbeten över *hela* länet, för att undvika Umeåfokus på verksamheten.

FÖRDJUPNING

Kompletterande rapporter och skrivelser om områdena innovation, vård och hälsa, för fördjupning:

- Innovation i offentlig verksamhet – SKL (2014)
- Innovationsstrategi Västerbotten – Region Västerbotten (2014)
- Kartläggning av branschen "vård, hälsa och omsorg" – IUC Västerbotten och Norrbotten (2014)
- Ett konkurrenskraftigt ekosystem för Life Science – Näringsdepartementet (2014)
- Kartläggning av stödsystemet för nyföretagande i övre Norrland – SWECO (2012)
- Den innovativa vården – VINNOVA (2012)

Kartläggningen och rapporten är genomförd under våren 2015
av Jenny Eklund, Sprind,
på uppdrag av Uminova Innovation och Västerbottens Läns Landsting.
Peter Hedman har varit ansvarig projektledare hos Uminova Innovation.

www.pwc.se

Nybildning av aktiebolag
Västerbottens Läns Landsting

Maria Liedberg
2015-06-18

pwc

Rapportering från PwC

Inledning

Västerbottens Läns Landsting har planer på att starta ett helägt aktiebolag. PwC har fått i uppdrag att titta på formalian kring bolagsbildningen för att säkerställa att den uppfyller såväl kraven enligt aktiebolagslagen som kommunallagen. Vi har tagit del av utkast till en bolagsordning och gett förslag på förbättringspunkter. Vi har även fått uppdraget att titta på vilka beslut som bör tas i landstingsfullmäktige samt vad styrelsen i ett initialt skede bör ta beslut kring.

Vid frågor är ni välkomna att kontakta oss.

Med vänlig hälsning

Maria Liedberg

Maria Liedberg
Auktoriserad revisor, Certifierad kommunal revisor
Email: maria.liedberg@se.pwc.com
Telephone: 010-212 53 21

Nybildning av aktiebolag

- Beslut om bildande av aktiebolag måste tas av landstingsfullmäktige. Det är av vikt att fullmäktige har en förståelse för särarten i ett landstingsägt aktiebolag då det skiljer sig från ett privatägt aktiebolag. Kommunallagen (KL) fastställer att "vården av en kommunal angelägenhet" genom beslut av fullmäktige får överlämnas bl a till ett aktiebolag. Grundläggande i detta är den s k kommunala kompetensen, alltså vad en kommun får ägna sig åt. Någon annan verksamhet än den landstinget får bedriva är därmed inte heller tillåten för aktiebolaget. Fullmäktige måste således lägga fast det kommunala ändamålet med verksamheten i aktiebolaget vilken ska beskrivas i det nybildade bolagets bolagsordning.
- Ett helägt aktiebolag lyder under offentlighetsprincipen på samma sätt som en kommunal verksamhet. Det är därmed viktigt att man hanterar affärskritisk information på ett sådant sätt att bolaget inte skadas men att offentlighetsprincipen ändå efterlevs.
- Vidare måste fullmäktige välja hela bolagets styrelse. I privata aktiebolag väljs styrelsen av bolagsstämman men genom en särskild skrivelse i bolagsordningen fastställs att styrelsen ska väljas av landstingsfullmäktige.
- Det landstingsägda bolaget måste också ha lekmannarevisor vilka utses av landstingsfullmäktige.
- I bolagsordningen måste det också framgå att frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska hanteras av landstingsfullmäktige.

Nödvändiga beslut på Landstingsfullmäktige

1. Beslut att aktiebolaget ska bildas.
2. Beslut om kapital dvs hur mycket pengar ska bolaget tillföras och hur mycket ska vara aktiekapital och hur mycket ska vara övrigt kapital. Pwcs förslag är att aktiekapitalet sätts till 100.000 kr och att tillkommande kapital läggs i en så kalla överkursfond vilket innebär att det är tillgängligt att kvitta mot eventuella framtida underskott.
3. Beslut om bolagsordningen. I detta ingår firma (namnet), verksamhet, syfte, kommunala befogenheter, aktiekapital (min och max), antal aktier (min och max), styrelsen (antal samt hur den utses), revisorer, lekmannarevisorer, kallelse till bolagsstämma, ärenden på ordinarie stämma, frågor av principiell betydelse samt räkenskapsår. PwC har tagit del av ett utkast till bolagsordningen, se bilaga 1 där vi ger rekommendationer kring innehållet.
4. Beslut att XX bemyndigas att företräda Västerbottens Läns Landsting på bolagsstämman samt har rätt att underteckna erforderliga dokument i samband med bildandet av aktiebolaget.
5. Beslut om styrelseledamöter, ordinarie och suppleanter, i enlighet med bolagsordningen.
6. Beslut om styrelsens ordförande och ev vice ordförande i enlighet med bolagsordningen.
7. Beslut om lekmannarevisor och ev suppleant i enlighet med bolagsordningen.
8. I ett senare skede bör fullmäktige även ta beslut om ägardirektiv. Vi förslår dock att detta behandlas då bolagets verksamhet har kommit igång.

Förslag kring processen kring bolagets bildande

För att underlätta processen kring bolagets bildande föreslår PwC följande:

1. Västerbottens Läns Landsting förvärvar ett färdigkonstruerat bolag med ett aktiekapital på 50.000 kr. PwC kan bistå med den tjänsten.
2. Direkt genomförs en nyemission på 50.000 kr med företrädesrätt dvs befintlig ägare har rätt till dessa aktier. Om vi ponerar att bolaget ska få tillgång till ett totalt kapital på 2.000.000 kr förslår vi att resterande 1.900.000 kr utgör en överkurs och därmed redovisas under fritt eget kapital. Bolaget har därmed ett bundet eget kapital i form av aktiekapital på 100.000 kr och ett fritt eget kapital i form av en överkursfond på 1.900.000 kr. Denna tjänst ingår i förvärvet av det färdigkonstruerade bolaget hos PwC.
3. På en extra bolagsstämma redovisas de som valts in i styrelsen och som lekmannarevisorer i enlighet med fullmäktigebeslutet. Ett revisionsbolag ska också väljas och vårt förslag är Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB med huvudansvarig revisor Maria Liedberg, 710604-2406. Denna stämma är vanligtvis endast en "pappersstämma" som undertecknas av den som fullmäktige bemyndigat.
4. Bolaget bör vara bildat efter 2015-07-01 för att möjliggöra ett första förlängt räkenskapsår på 18 månader innebärande att första årsbokslutet är 2016-12-31.
5. En skatte- och avgiftsanmälan ska direkt skickas in så att bolaget erhåller en F-skattsedel, registreras för moms och som arbetsgivare om det är aktuellt. PwC kan bistå med denna anmälan.
6. Ett konstituerande styrelsemöte ska också genomföras relativt omgående för att fastställa firmateckningsrätt, annars är det hela styrelsen som ska skriva på alla dokument. Detta är extra viktigt så länge det inte finns någon VD utsedd.
7. Beroende på vilket beslut fullmäktige tar är det viktigt att omgående hantera ägardirektiv så att förväntningarna på bolaget blir tydliga.

Genomgång av bolagsordningen

Utkast till bolagsordning med PwCs kommentarer i rött bifogas som bilaga 1.
Nedan följer en sammanfattning av de väsentliga noteringarna:

1. Verksamhetensbeskrivningen: en uppdatering kring beskrivningen av verksamheten bör göras då Bolagsverket inte accepterar beskrivningarna life-science och cleantech. Trots att det är vedertagna begrepp är de för generella. PwCs rekommendation är att verksamheterna beskrivs mer ingående på svenska för att det ska bli mer specifikt. Vi rekommenderar också att en ny förhandsgranskning begärs hos Bolagsverket för att säkerställa att bolagsbildningsprocessen inte stannar upp vid ett eventuellt avslag av bolagsordningen.
2. Aktiekapital: PwC rekommenderar initialt ett aktiekapital på 100.000 kr .
3. Styrelse: en genomgång bör göras kring hur styrelsens sammansättning ska utformas då detta ofta är en viktig politisk fråga. Antal styrelseledamöter och suppleanter? Vice ordförande? Styrelsens mandattid?
4. Lekmannarevisorer: även här är det viktigt att det framgår antal lekmanarevisorer, hur de utses samt mandatperiod.

www.pwc.se

PwC firms provide industry-focused assurance, tax and advisory services to enhance value for their clients. More than 161,000 people in 154 countries in firms across the PwC network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice. See www.pwc.com for more information.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers in Sverige AB, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2013 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB . All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers i Sverige AB, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.