

**Verksamhetsinriktning och styrning av
Högskolans i Halmstad utveckling AB (HHUAB)
jämfte dotter- och intressebolag**

Curt Karlsson, f.d. universitetsdirektör vid Linköpings universitet

0. Innehållsförteckning	1
1. Sammanfattning	3
2. Uppdrag, arbetsformer och disposition	5
Uppdrag	5
Arbetsformer	5
Disposition	5
3. Innovation – hvad är det?	6
4. Högskolan i Halmstad – den inre miljön för HHUAB	7
1975/77 års högskolereform	7
Etableringen av en högskola i Halmstad	7
Utvecklingen av HH:s utbildning	7
Bedömningen av ingenjörsutbildningarna – konsekvenser för strategin	8
Forskningen och forskarutbildningen vid Högskolan i Halmstad	8
Effekten av KK-stödets krav på samproduktion	9
Regeringens profileringskrav och de lokala reaktionerna	9
Strategiutvecklingen vid Högskolan i Halmstad	10
Strategins förverkligande	10
Organisationen av stödet för innovationer	11
5. Det omgivande samhället – den yttre miljön för HH/HHUAB	12
Den regionala miljön	12
Min bild av Halland	12
Region Halland	13
Kommunerna	14
Internationella samverkansmöjligheter	14
6. Bolagens roll för profileringen av högskolan och i det regionala innovationssystemet	15
Inledning	15
Nomenklatur	15
HHUAB:s status	15
HHUAB:s verksamhet enligt bolagsordningen	15
Bildandet av HHIAB	16
Investeringsverksamhetens resultat	17
Science Park Halmstad AB	17
Behov av förändringar i bolagsstrukturen?	18
En tydligare roll för HHUAB	18
Främjande av uppdragsutbildning som ny uppgift	18
Förmedling av konsulter och av laboratorieresurser som nya uppgifter	19
HHIAB som bas för kompletterande uppgifter	19
Hanteringen av verifieringsmedel	20
Tillgången till riskkapital för investeringar	20
En ombildning och regional spridning av SPH	20
Stabilisering av det regionala innovationsarbetet	21
Organisation av det regionala innovationssystemet	21

7. Ledning/styrning av bolagen	23
Separata styrelser för HHUAB och HHIAB	23
Sammansättning av HHUAB:s styrelse	23
Sammansättning av HHIAB:s styrelse	23
Representation i SPH:s styrelse m m	24
Former för ägarinflytande i aktiebolag	24
Ägardirektiv för HHUAB och HHIAB	24
Styrdokument för SPH	25

Bilaga 1. Utredningsuppdrag – Högskolan i Halmstads holdingbolag med fokus på bolagets styrning och verksamhetsinriktning

Bilaga 2. Förteckning över skriftligt material som använts i utredningen

Bilaga 3. Förteckning över genomförda intervjuer

1. Sammanfattning

De analyserade bolagen, Högskolans i Halmstad Utvecklingsbolag (HHUAB) jämte dotterbolag, Högskolans i Halmstad Investering AB (HHIAB) och intressebolag Science Park Halmstad AB (SPH), har goda möjligheter att vara en del av Högskolans profilering och stödja dess vision att vara det innovationsdrivande lärosätet. Det föreligger inte f.n. något behov av att komplettera strukturen.

HHUAB bör ha som sin huvuduppgift att vara ”rektors röst” inom den privata sektorn och företräda Högskolan när en privarrättslig aktör är nödvändig, t.ex. vid bildande av olika samverkansorgan (bolag, ekonomiska föreningar, stiftelser etc). Därutöver kan HHUAB ges i uppdrag att förmedla vissa typer av tjänster från Högskolan såsom uppdragsutbildning, konsulttjänster och laboratorieresurser.

HHIAB bör liksom hittills koncentrera sig på investeringar i nya företag, framför allt tekniskt avancerade, underlätta företagets kompletterande finansiering, stödja deras tidiga utveckling och verka för överslussning till privat riskkapital. En ”omstart” av bolagets verksamhet bör eftersträvas i syfte att öka idéinflöde och investeringsvolym. Hanteringen av s.k. verifieringsmedel kan med fördel placeras i bolaget genom ett kompletterande uppdrag från Högskolan i syfte att säkerställa erforderlig sekretess.

SPH bör utvecklas i enlighet med sina nya ägardirektiv och således bredda sin verksamhet avsevärt utöver inkubatorfunktionen. SPH har förutsättningar, särskilt efter en regional spridning av sin verksamhet och ty åtföljande ändring av sin ägarstruktur, att vara en mycket betydelsefull nod i det regionala innovationssystemet.

För HHUAB bör en helt ny och liten styrelse utses. Ledamöterna bör vara nära knutna till Högskolans ledning för att kunna fullgöra sin ovan angivna uppgift.

För HHIAB bör nuvarande typ av expertstyrelse med såväl interna som externa ledamöter behållas. Mot bakgrund av den föreslagna ”omstarten” av bolagets verksamhet bör styrelsen i betydande mån förnyas, ehuru med visst beaktande av behovet av kontinuitet.

Att rekrytera och entlediga VD är en uppgift för styrelsen i resp. bolag. Den föreslagna förnyelsen av bolagens verksamhet och ”omstarten” av HHIAB kan tala för en förnyelse också på VD-posten, i vart fall på någon inte alltför avlägsen sikt. Det finns inget skäl för att ha samma VD i båda bolagen. Arbetet med att sköta bolagen i administrativt avseende bör liksom hittills fullgöras av tjänstemän vid Högskolan på uppdrag från bolagen.

Ägardirektiv bör fastställas för HHIAB. Direktivet för HHUAB bör ses över och sannolikt ändras.

I SPH:s styrelse bör Högskolan genom HHUAB eftersträva att ha en i förhållande till lärosätetsledningen väl förankrad representation. Det finns f.n. inget skäl att aktualisera ändringar i ägaravtal, bolagsordning och ägardirektiv för SPH.

Den nuvarande arbetsfördelningen mellan HHUAB/HHIAB, Högskolan och SPH behöver inte förändras i annan mån än vad som följer av förslagen ovan.

Arbetet med att skapa/vidareutveckla det regionala innovationssystemet i Halland bör ges hög prioritet av högskoleledningen – något som ju också avspeglas av ett av de åtta särskilda strategiska målen för utvecklingen fram till år 2020. I första hand bör arbetet inriktas på att bygga och underhålla arenor och nätverk för överläggningar och annan samverkan på flera nivåer (toppledningar resp. tjänstemän i olika funktioner) som grund för gemensamt handlande. Byggande av en fastare struktur bör aktualiseras efter hand. Till det som bör prioriteras hör en ombildning och spridning över regionen av verksamheten vid SPH samt mobilisering av en riskkapitalfond.

2. Uppdrag, arbetsformer och disposition

Uppdrag

Genom beslut den 4 mars 2014 lämnade rektor Mikael Alexandersson, Högskolan i Halmstad (HH), mig ett utredningsuppdrag avseende det särskilda holdingbolaget vid högskolan, Högskolans i Halmstad utveckling AB (HHUAB) med fokus på bolagets verksamhetsinriktning och styrning (bilaga 1). Utredningen skall företas mot bakgrund av HH:s beslutade profilering som ”det innovationsdrivande lärosätet” och syftar till att ge underlag för ev. beslut om en förändring av verksamhetsinriktning och ledningsstruktur för bolaget, så att detta ännu tydligare än idag bidrar till att stärka den nämnda profilen för HH. Som framgår av uppdragsbeslutet avser uppdraget inte enbart holdingbolaget utan också dess dotterbolag och intressebolag. Uppdraget kan koncentreras till två olika huvudfrågeställningar, nämligen (1) hur kan/bör HHUAB och dess dotterbolag/intressebolag utgöra en tydligare del av lärosätets fortsatta strategiska utveckling, och 2) givet inriktningen – hur bör HHUAB:s verksamhet ledas? Båda dessa grundläggande frågeställningar är i uppdragsbeslutet nedbrutna till mer preciserade – för mera information om dessa hänvisas till bilagan.

Arbetsformer

Som grund för mitt utredningsarbete har jag tagit del av en rad dokument från HH och dess halländska omvärld. En förteckning över detta skriftliga material m m återfinns i bifogade referenslista (bilaga 2). Jag har därutöver använt mig av en del av det material om förhållandena vid andra lärosäten som jag samlade in inom ramen för mitt tidigare nämnda regeringsuppdrag om de innovationsstödande verksamheterna vid universitet och högskolor och i vissa fall uppdaterat detta genom kontakter med de verksamhetsansvariga och/eller med lärosätenas hemsidor. Jag har också insamlat material genom intervjuer med personer inom HH och dess nära omvärld enligt bifogade förteckning (bilaga 3). De flesta intervjuer har genomförts vid personliga möten, men några har av effektivitetsskäl skett i form av telefonsamtal. I en tidig fas av utredningsarbetet har jag deltagit vid ett styrelsemöte i HHUAB och presenterat uppdrag och tankegångar kring utredningen.

Slutligen har jag fört ett par samtal om uppdraget med uppdragsgivaren, rektor Mikael Alexandersson, och chefen för enheten för strategiskt stöd, Tommy Svensson. Den senare och personal inom hans enhet har varit mig behjälplig i arbetet att få tillgång till dokument och till kontakt med dem som skulle intervjuas.

Disposition

Mitt uppdrag avser förvisso holdingbolaget och dess hel- eller delägda bolag. Jag har dock funnit det nödvändigt att sätta in bolagen i deras kontext i form av Högskolan i Halmstad som dess ”inre miljö” och den halländska nära omgivningen som dess ”yttre miljö”. Efter en kort definition av ”innovation” fortsätter jag min framställning med beskrivningar/analyser av dessa inre och yttre miljöer som bakgrund till de överväganden som jag företar ifråga om bolagens roll och om hur styrningen av dem bör utformas.

3. Innovation – hvad är det?

Det är självfallet av fundamental betydelse att veta och vara överens om vad ”innovation” står för. Till följd av en mycket stark teknikutveckling under lång tid, flera hundra år, har begreppet innovation tenderat att få teknisk-naturvetenskaplig-medicinsk innebörd, kopplat till upptäckter och patenterbara uppfinningar. Men parallellt med sådana har sociala innovationer, baserade på humaniora, ekonomi, samhälls-, rätts- och beteendevetenskap, uppstått och på sitt sätt kommit att präglade samhället. Aktiebolaget som konstruktion är ett exempel på en sådan social innovation för att nu mycket tydligt knyta an till mitt uppdrag.

Beslutet i HH:s styrelse att högskolan skall profileras som det innovationsdrivande lärosätet föregicks av ett ambitiöst förarbete som innefattade många anställda och studenter. Som bas för detta arbete framställdes skriften ”Perspektiv på innovation vid Högskolan i Halmstad” med förord av rektor Alexandersson och därutöver i form av tre uppsatser med dåtids-, nutids- och framtidsperspektiv på innovation. I den tredje av dessa uppsatser, författad av professor Mike Danilovic, ges ett antal exempel på hur innovation kan definieras som såväl processer som resultat och som inbegripande både förmågor och förhållningssätt. Det är alltså ett mångfacetterat begrepp men det finns likväl en viktig begränsning – en idé, en upptäckt eller en uppfinning, som inte skapar värden för någon och som inte får spridning i samhället kan inte sägas vara en innovation, oavsett dess intellektuella briljans. Jag har inte sett något skäl att söka förfina professor Danilovic’ resonemang utan använder mig av det som grund för den fortsatta framställningen.

4. Högskolan i Halmstad – den inre miljön för HHUAB

Avsikten med detta avsnitt är att ge min bild av HH, så som jag uppfattar den i nuläget, sett i allt väsentligt utifrån. Att jag vill ge den beror på att de resonemang och förslag som jag återkommer till i det följande åtminstone delvis grundas på min uppfattning om var högskolan i vissa avseenden står i nuet och hur färdriktningen är utstakad.

1975/77 års högskolereform

Det nuvarande svenska högskolelandskapet bildades i sina huvuddrag genom 1975 års nationella, omfattande högskolereform (med uppföljning 1977). En hel del retuscheringar har gjorts sedan dess, men grundstrukturen finns kvar. Reformen hade många syften. Ett av dem var att etablera mindre högskolor, som komplement till universitetet, på ett stort antal platser i Sverige. Ett annat syfte var att lärarutbildningen skulle stärkas, bl.a. genom en ökad anknytning till forskning. Den gemensamma lösning som valdes, för att tillgodose dessa båda syften, var att de väl spridda lärarhögskolorna, som då hade Skolöverstyrelsen (SÖ) som överordnad myndighet, fördes in i den egentliga högskolan och på många orter kom att utgöra stommen i de högskolor som inrättades och som fick en avsevärt större verksamhetsbredd än lärarutbildning. De kom, i vart fall inledningsvis att benämnas ”regionala högskolor”, ett begrepp som användes för att beskriva deras roll, i vart fall initialt, nämligen att tillhandahålla utbildning av särskilt intresse för arbetsmarknaden i resp. högskolas närregion men också för att genom sin fysiska tillgänglighet underlätta övergång till högskolestudier för ungdomar och andra i regionen.

Etableringen av en högskola i Halmstad

I Halland fanns det 1975 inte någon lärarhögskola (eller något förskoleseminarium). Det bildades därför inte någon ny högskola där, utan Halland stod, till skillnad från alla andra län utom Gotland, utan lokalt organiserad högskoleutbildning. I begränsad utsträckning bedrevs det däremot decentraliserad utbildning. År 1984 bildades dock Högskolan i Halmstad och kunde börja bygga upp sin verksamhet. I förhållande till merparten av de andra regionala högskolorna skedde detta alltså med minst sju års fördröjning. Men det är inte säkert att detta var någon nackdel. I många av de äldre regionala högskolorna byggdes högskolan utifrån en makt- och kulturstruktur, som utgick från den traditionella lärarhögskolans. Den hade visserligen sina förtjänster, men det var svårt att se den som vare sig akademiskt orienterad eller införstådd med regionalpolitiska elementa. Att starta från ruta ett kan därför ha varit gynnsamt för HH, särskilt som lärosätet redan från början kom att ledas av en rektor med god insikt om högskolans roll i och för regionen.

Utvecklingen av HH:s utbildning

Kärnan i det typiska utbildningsutbudet vid en s.k. regional högskola består av lärarutbildning, ingenjörsutbildning, ekonomutbildning och IT-utbildning samt, sedan ansvaret för de landstingskommunala vårdutbildningarna togs över av staten, också av sjuksköterskeutbildning. I de flesta fall bedrivs denna utbildning på god nivå och uppskattas av den regionala arbetsmarknaden, som för sin kompetensförsörjning utan tvivel vunnit på den ökade närheten till högskolan. Men få av dessa utbildningar har gjort något väsen av sig som uppfattas utanför närområdet. HH kom därför tidigt att skilja ut sig genom sitt program för utvecklingsingenjörer, som fick betydande utrymme också i riksmidia som en utbildning

som skapade en särskild kvalitet. Utbildningen ifråga fick, sannolikt på grund av den uppmärksamhet som den ådrog sig, en mer nationell rekrytering än vad som eljest var vanligt. Den blev något så ovanligt som en stark profil. En mycket stor del av de företagsetableringar som kommit till stånd runt HH har baserats på idéer och entreprenörer från detta program. När jag nu fått närbild med HH kan jag konstatera att utvecklingen varit god. HH omsätter ca 500 milj kr och har drygt 5.000 helårsstudenter och knappt 600 anställda. Drygt 20 svenska lärosäten är större än HH, oavsett om man mäter i studenter eller ekonomisk omsättning, men man hävdar sig väl i kategorin regionala högskolor. Utbildningsutbudet är brett. Civilingenjörsutbildning har det senaste året tillkommit och får ses som en viktig grund för utveckling av den entreprenöriella profilen.

Bedömningen av ingenjörsutbildningarna – konsekvenser för strategin

Ingenjörstudier rankas som de bästa i landet enligt den bedömning som Svenskt Näringsliv genomfört. Paradoxalt nog blev många av dem underkända vid den nationella utvärdering som Universitetskanslersämbetet (f.d. Högskoleverket) nyligen genomfört. Detta vittnar om svårigheten att i en och samma utbildning tillgodose både vetenskapliga och yrkesmässiga krav. Man kan föra en argumentation om att de akademiska kraven har en mer långsiktigt positiv effekt, också för den professionella funktionen som ingenjör. Måhända är det så. Men den kritik som kommit fram i Universitetskanslersämbetets bedömningar måste hanteras på ett godtagbart sätt. Annars upphör examinationsrätten och därmed möjligheten att bedriva utbildningarna. Effekten kan dock samtidigt bli den att ingenjörstudier blir mindre kännetecknade av innovationsförmåga och entreprenörskap, något som är till skada för HH:s strategi och för bolagens möjligheter att bidra till den. Utfallet för ingenjörstudier kan också leda till minskad benägenhet inom andra utbildningar att ge utrymme för moment som syftar till att intressera och förbereda studenterna för ett egetföretagande.

Forskningen och forskarutbildningen vid Högskolan i Halmstad

Forskningen har också utvecklats och har i flera fall nått internationell uppmärksamhet och respekt. Den bedrivs oftast i s.k. samproduktion med det omgivande samhället och erhåller ett betydande finansiellt stöd från Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling (KK-stiftelsen), något som för några år sedan gavs en större permanent genom inrättande av en s.k. KK-miljö vid HH, ett uttryck för ett större och långsiktigare åtagande från stiftelsens sida. Utbildning på forskarnivå får också bedrivas sedan ett par år tillbaka inom tre områden, bl.a. innovationsvetenskap, något som är värt att notera i förevarande sammanhang. En expertgranskning av kvaliteten i forskningen och samproduktionen, dokumenterad i skriften ARC13, kan sammanfattningsvis sägas innehålla övervägande positiva och i en del fall mycket positiva omdömen, samtidigt som bedömare också formulerar konstruktiva förslag till förbättringar. Att granskningen över huvud taget kommit till stånd får betecknas som ambitiöst och betydelsefullt, inte minst eftersom den tydliggör det internationella vetenskapssamhällets kvalitetskrav för alla lokala forskningsmiljöer. Även om forskningen har haft en stor volymökning under senare år, så domineras verksamheten vid HH fortfarande av utbildning på grundnivå och avancerad nivå. Jag har uppfattat en strävan från ledningens sida att öka forskningens och forskarutbildningens andel av verksamheten. Om man lyckas med detta påverkas naturligtvis förutsättningarna för produktion av idéer och forskningsresultat som kan utvecklas till innovationer.

Effekten av KK-stödets krav på samproduktion

Samtidigt kan dock noteras att det ovannämnda KK-stödet typiskt sett är förenat med villkor om s.k. samproduktion, dvs att forskningen bedrivs tillsammans med extern part, t.ex. industriföretag. Företagets medverkan förutsätter typiskt sett att företaget erhåller nyttjanderätt till de resultat som framkommer i samproduktionen. En avsevärd del av de resultat som skulle kunna nyttiggöras i HH:s innovationsstödssystem blir därför inte tillgängligt och synligt i detta, utan drivs i stället till nyttiggörande genom det samverkande företagets agerande. Detta behöver inte vara något samhällsekonomiskt problem, tvärtom kan det vara det mest effektiva sättet att få till stånd en kommersialisering. Men utifrån HH:s perspektiv kan sägas att man för sin del förlorar värdet av en sådan innovation – den stärker inte lärosätets profil eller image. Givetvis kan det hända att ett företag avstår från sin rätt till resultaten, eftersom man inte ser hur de skulle kunna utnyttjas i den egna verksamheten, men det torde i så fall oftast handla om resultat av spinoff-karaktär än om resultat i forsknings-samarbetets huvudfåra.

Regeringens profileringskrav och de lokala reaktionerna

Under åtminstone de senaste 20 åren har en kontinuerlig diskussion förts om arbetsfördelningen mellan de svenska lärosätena, framför allt med avseende på utbildningen men med indirekta återverkningar också på forskningen. Profilering har varit ett nyckelord. Redan i utgångsläget föreligger en betydande profilering – inget svenskt lärosäte täcker alla utbildningssektorer, även om Lunds universitet är ganska nära, och en del enheter, t.ex. Gymnastik- och idrottshögskolan och Operahögskolan eller för den delen också en så stor enhet som Karolinska institutet, är nischade redan genom statsmakternas beslut. Men grundbudskapet från regeringens sida har varit att lärosätena skall se över sin verksamhet och i större utsträckning fokusera den på områden, inom vilka resp. lärosäte intar en stark position genom hög kvalitet och stark efterfrågan från såväl studenter som arbetsmarknaden. Oftast handlar profileringen om avsmalning av utbildningsutbudet men en profilering kan också innebära att man lyfter fram s.k. horisontella dimensioner i utbildningen och gör en eller flera sådana gemensamma för det samlade utbudet vid läroåret. Exempel på sådana dimensioner kan utgöras av pedagogiska metoder, forskningsanknytning, språkbehandling, IT-kompetens och genusvetenskap. Oavsett vilken metod man väljer för sin profilering, så utgör den, i regel explicit, en viktig del av lärosätets samlade strategi. HH:s val av profil som det innovationsdrivande lärosätet är exempel på en horisontell dimension som grund för en strategi.

Alla organisationer har en strategi, så ock lärosätena. Den klassiska akademiska strategin var att låta alla lärare/forskare få möjlighet att på egen hand, utifrån egna mål, forma sin verksamhet och söka sin framgång. Varje man (sic!) var en ö. Ledningen skulle inte lägga sig i. Den strategin, ”att låta alla blommor blomma”, har haft förespråkare och utövare långt in i modern tid. Ibland har den också satts på pränt eller redovisats som eftersträvansvärd i högtidstal. Regeringens krav på profilering av lärosätena har dock tagit sig uttryck också i krav på explicita strategier från ledningarnas sida för utvecklingen av lärosätena och deras olika verksamhetsgrenar. Min bild är att den ökande konkurrensutsättningen av universitet och högskolor, breddningen av kraven på lärosätena, t.ex. avseende nyttiggörande av forskningsresultat, och den utvidgade rätten att på egen hand fatta beslut i en lång rad frågor, som tidigare var förbehållna regeringen eller reglerades i författning, har lett fram till internt

uppfattade behov av en tydligare strategisk orientering. För att en sådan skall få erforderlig styreffekt måste den vara dokumenterad, dvs skriftlig.

Strategiutvecklingen vid Högskolan i Halmstad

När jag som bakgrund till mitt uppdrag tagit del av de aktuella strategidokumentet för HH har jag inte kunnat undgå att dra den slutsatsen, att de senaste årens arbete inneburit strävan till en större strategisk tydlighet och en ökad ambition – möjligtvis en nystart – för att söka en gemensam utveckling för hela det samlade lärosätet och också för den bolagssfär som mitt uppdrag avser. *Innovation* hade redan tidigare utgjort ett begrepp som stått i blickfånget. I de diskussioner som fördes runt sekelskiftet skulle *Innovationshögskolan* bli en synonym för eller rentav en benämning av HH. Förslaget föll emellertid då på internt motstånd – alla kunde inte identifiera sig och sin verksamhet med begreppet innovation så som detta uppfattades då, nämligen som ett kunskapsområde. I den fortsatta diskussionen omformades ”innovation” till att snarare avse ett karaktärsdrag i verksamheten vid HH, ägnat att präglade studenternas förhållningssätt. När Mikael Alexandersson redan kort efter sitt tillträde som rektor 2011 lanserade beteckningen *det innovationsdrivande lärosätet* knöt han an till högskolans historia men skapade samtidigt utrymme för att inom ramen för en fortsatt process inkludera alla delar av lärosätet. Processen skulle utmynna i en väl förankrad ny vision för HH och en på denna grundad forsknings- och utbildningsstrategi. Den genomfördes under 2012 i form av en resa i fem etapper och får bedömas ha lett till en samsyn som gjorde det möjligt att gå till beslut.

Den nya visionen fastställdes av högskolestyrelsen under hösten 2013. Den innebär att Högskolan i Halmstad rustar människor för framtiden genom att skapa värden, driva innovation och utveckla samhället. Högskolan och dess verksamhet skall alltså vara värdeskapande, innovationsdrivande och samhällsutvecklande – eller, sammanfattat, VIS. Den nya forsknings- och utbildningsstrategin beslutades också hösten 2013. Som ett bland åtta strategiska mål för tiden fram till år 2020 anges att högskolan skall vara drivande i utvecklingen av en gemensam arena med regionala aktörer för innovation och nyttiggörande av forskningsresultat.

Strategins förverkligande

Genom de ovannämnda besluten har en plattform lagts för konkret agerande i enlighet med vision och strategi. Profileringsarbetet går i och med detta in i en ny fas. Högskolans alla chefer fick i uppdrag att under 2013 organisera det fortsatta arbetet utifrån de förutsättningar och målsättningar som gäller inom resp. områden och ta fram handlingsplaner. Jag har inte tagit del av dokument eller på annat sätt inhämtat hur detta uppdrag fullgjorts. Den inkluderande hållningen innebär att alla skall med den här gången. Detta innebär i sin tur att olika delar av högskolan har olika långa resor att företa innan de når målet. Det handlar visserligen kanske inte om en kulturrevolution, men även en kulturrevolution kräver i de allra flesta fall ett avsevärt, permanent ledningsstöd för att lyckas. Många utbildningsprogram avser yrkesutbildningar för t.ex. skolan, vården och omsorgen, i vilka moment som syftar till bibringande av innovationsförmåga och entreprenöriellt förhållningssätt varit mindre vanliga. I en del andra program har träningen till kritisk skolning sannolikt inte kombinerats med förmåga att konstruera tillräckligt väl fungerande lösningar – man har stannat vid problematiseringen. Men om hela lärosätet skall vara innovationsdrivande kräver detta verkli-

gen att alla utbildningar drivs med denna vision för ögonen och att både innehåll och pedagogisk metod modifieras med hänsyn härtill. Det kan krävas betydande insatser för kompetensutveckling för många lärare, som i utgångsläget inte är förberedda för en sådan förändring. Lärarna har självfallet en nyckelroll som organisatörer av utbildningen och tillhandahållare av lärandestödet för studenterna. Men det är studenterna som genom sin volym har förutsättningar att vara det viktigaste utfallet av den nya strategin – ett utfall för vilket strategin kan göra stor skillnad. Inte minst gäller detta för den verksamhet jag är satt att utreda. Potentialen för en höjning av innovationsförmågan bland studenterna, och inte minst en breddning till många fler studentgrupper än hittills, är mycket stor inom ramen för den skarpare verksamhetsprofilen. Och detsamma gäller naturligtvis för lärarna. Men mycket arbete återstår. Delvis måste det dessutom upprepas år efter år på samma sätt som kampen för andra fundamentala värden, t.ex. demokratin, aldrig kan ta slut.

Organisationen av stödet för innovationer

Organisationen av stödet för innovationer och företagsbildande är något komplex. Historiskt sett har arbetet varit inriktat på studenter, delvis till följd av att forskningen länge var blygsam till sin omfattning. Högskolan driver i egen regi ett informations- och inspirationsprogram som riktar sig till studenterna, Ta steget, så att de skall känna till möjligheterna till företagande, få ett ökat intresse för entreprenörskap och se eget företagande som ett alternativ till anställning. Enligt uppgift når man majoriteten av studenterna vid HH. Intresset uppfattas som stort också bland studenter inom program, som hittills i allt väsentligt varit fokuserade på leda till anställningar, t.ex. inom vård, skola och omsorg. HH driver också förinkubatorn Paketera, ett program inom vars ram också en poänggivande utbildning är möjlig att erhålla. Arbetet med Ta steget och Paketera bedrivs av två s.k. studentinspiratörer vid högskolans förvaltning, funktionen för innovationsstöd inom enheten för strategiskt stöd (ESS). Ansvarig för funktionen är också VD i HHUAB och HHIAB. - Paketera kan beskrivas som en möjlig inleverans till det fortsatta inkubatorprogram som drivs av Science Park Halmstad AB (SPH), Etablera. En del av de företag som går igenom inkubatorprogrammet väljer att stanna i den fysiska närmiljön i parken Växa, något som är värdefullt genom de möjligheter till informell samvaro, samarbete och gemensamma tjänster som därigenom uppstår. Såvitt jag förstår har dock SPH:s verksamhet hittills varit förhållandevis koncentrerad till inkubatorprogrammet. Det nya ägardirektivet ställer emellertid krav på en breddning av verksamheten, bl.a. till hittills relativt obearbetade områden såsom processer och arenor för öppen innovation.

Sedan 2010 förekommer också innovationsrådgivning till forskare vid HH. Denna kan beskrivas som en lokal resurs och nod i förhållande till det Innovationskontor Väst vid Chalmers som har till uppdrag från regeringen att ge stöd och service avseende affärsrådgivning och hantering av immateriella rättigheter (patent, licenser etc) till forskare vid också vissa andra lärosäten i västra Götaland, däribland HH. Även innovationsrådgivaren ingår i den ovannämnda funktionen för innovationsstöd. Något ytterligare förvaltningsstöd för innovationsverksamheten har jag inte kunnat iaktta.

För kommersialisering av idéer som uppkommit i HH:s verksamhet finns slutligen sedan 1995 HHUAB med sitt år 2008 bildade helägda dotterbolag HHIAB som fungerar som högskolans instrument för investering av riskkapital i tidiga faser av nya företag. Det är emellertid viktigt att också se hur den yttre miljön för bolagen är förutsättningsskapande. Jag övergår därför nu till denna.

5. Det omgivande samhället – den yttre miljön för HH/HHUAB

Den regionala miljön

Det omgivande samhället, den regionala, yttre miljön för HH och därmed också HHUAB, kan definieras på åtminstone två sätt. Den ena är administrativ och bestäms av gränserna för Region Halland. Inom detta område, som sammanfaller med länet, finns sex kommuner, från norr, längs Kattegatt, Kungsbacka, Varberg, Falkenberg, Halmstad och Laholm samt därtill inlandskommunen Hylte, öster om Halmstad. Den andra definitionen är mer suddig i kanterna men avser områden inom vilka HH kan spela en viktig roll, om än inte alltid dominant, för samhällsutvecklingen. I norra Halland, särskilt i Kungsbacka, är det närmast självklart att närheten till Göteborg och dess två stora lärosäten, universitetet och Chalmers, reducerar betydelsen av HH för utvecklingen av t.ex. ekonomisk tillväxt och samhällsservice. Men HH kan fortfarande vara en aktör i samverkan med enheterna i Göteborg. I söder uppfattar jag att nordvästra Skåne med Helsingborg som centrum och södra Halland kan ses som ett regiongränsöverskridande samverkansområde, inom vilket HH:s betydelse sträcker sig ett stycke in i Skåne och kan mixas med Lunds universitets. Den administrativa regionindelningen torde som sådan leda till att gränserna får en ökad betydelse, att regionen sluter sig samman. Förekomsten av den mer informella regionen motverkar en sådan utveckling och kan antas komma att frambringa interregionalt samarbete mellan Region Halland och å ena sidan Västra Götalandsregionen och andra sidan Region Skåne.

När Region Halland bildades för några år sedan, med stark lokal uppslutning, var jag personligen förvånad, där jag satt i Östergötland och följde utvecklingen på distans. Både de östgötska politikerna och ledningen för Linköpings universitet arbetade för att åstadkomma något helt annat, nämligen en förhållandevis stor region med mer än en miljon invånare som bas för en utvecklad samverkan, såväl internt som nationellt/internationellt i det ”regionernas Europa”, som det talades mycket om. Men alla östgötska frierier misslyckades, och i slutändan, under 2013, tvingades Östergötland med sina ca 430.000 invånare att begära att få bilda en egen region. Men fortfarande ser de flesta det som en tillfällig lösning. Inte minst gäller detta universitetet som fruktar en inlåsning – eller utestängning om man så vill. Problemet är självfallet mindre för ett mindre lärosäte som HH men bör inte negligeras.

Min bild av Halland

När jag accepterade mitt utredningsuppdrag för HH var situationen den att Halland för mig i allt väsentligt var ett *terra incognita* – ett okänt land. Självfallet har inte ett antal tillbringade dagar i Halmstad, lite över ett dussin intervjuer och en del dokumentstudier förändrat detta förhållande i grunden. Den bild jag fått kan behöva åtskilliga retuscheringar men den tillmätta arbetstiden har inte gett utrymme för en mer omfattande och precis analys. Så här ser dock bilden ut.

Halland är en välmående region med hög och spridd befolkningstillväxt. Näringslivet kännetecknas av många små och medelstora företag, på sätt och vis en struktur som andra regioner drömmer om och som mycket av den svenska tillväxtpolitiken går ut på att bygga upp runt om i landet. Väsentligen saknas stora, internationellt orienterade företag, sådana som annars förekommer i snart sagt varje del av Sverige. Ett par större företag som funnits i Halmstad har nyligen avvecklat sin verksamhet. Näringslivsstrukturen kan sammanfattningsvis beskrivas som robust och inte särskilt riskexponerad, på kort sikt. Den företer stora likhe-

ter med den danska såsom denna ofta beskrivs. De flesta företagen är i traditionella branscher, även om ett antal teknikintensiva företag byggts upp under senare år, inte minst i Halmstad, baserade på utbildning och forskning vid HH. Utbildningsnivån i regionen uppges ligga under det svenska genomsnittet. Att större företag saknas bidrar till sistnämnda förhållande, eftersom det framför allt är i sådana organisationer som högutbildad arbetskraft kan finna anställning och attraktiva utvecklingsmöjligheter.

Välståndet, den upplevda avsaknaden av en hotbild och den måttliga utbildningsnivån är förhållandet som är ägnade att stärka behovet av ett innovationsdrivande lärosäte – men som paradoxalt nog kanske minskar benägenheten att acceptera och stötta innovationer, särskilt mer radikala innovationer. Jag noterar emellertid att en förändringsprocess måhända har inletts. Vid Ästad Forums möte tidigare i år, initierat av Svenskt Näringsliv, uppnåddes en bred enighet bland deltagande politiker och företrädare för näringsliv och samhälle i övrigt om vikten av att stärka tillgången till bredband i regionen som en viktig infrastruktur för snart sagt alla. Detta är ett gott exempel på insikter som kan växa fram genom ett gemensamt strategiskt agerande.

Välståndet har också en annan sida. Sett över tiden har förhållandevis mycket kapital samlats på många enskilda händer utan att vara bundet till företagande. Förvaltningen av detta kapital beskrivs som förhållandevis passiv och traditionell. Det är f.n. ont om s.k. affärsänglar som kan och vill tillhandahålla riskkapital. Samtidigt har kanske inte efterfrågan på sådant kapital varit sådan att utbudet stimulerats. Det finns därför sannolikt en betydande potential för mobilisering av riskkapital, även om det kan erfordras mycken bearbetning. Jag återkommer till denna fråga i nästa huvudavsnitt, eftersom den har betydelse för möjligheten att föra idéer till innovationer.

Region Halland

Region Halland har ett starkt nationellt rykte för sin förmåga att på ett effektivt sätt driva en sjukvård med hög kvalitet och tillgänglighet. Jag hade väntat mig att man redan tagit sig an de tillkommande uppgifter som är förenade med benämningsförändringen från landsting till region med samma kraft och framgång, inte minst mot bakgrund av hela länets uppslutning kring regionbildningen. Men jag har inte lyckats se tydliga spår av en sådan utveckling ännu. Den beskrivning som flera gett är att lokala krav på en fortlöpande ”rättvis” geografisk fördelning av tillgängliga resurser blockerar riktade insatser och frammanar en försiktig politik. Regionens legitimitet för ett ledarskap i utvecklingsfrågor synes vara ifrågasatt. Min bedömning är att detta, om korrekt uppfattat, utgör en svaghet för inte bara Region Halland utan också för de sex kommunerna, högskolan och näringslivet, ytterst följaktligen för hela befolkningen i länet. Bristande regional samverkan kommer att vara en mycket påtaglig konkurrensnackdel. Mot den bakgrunden är det positivt att notera att ett samarbetsavtal träffades i mars 2012 för perioden 2012—2014 mellan Region Halland och Högskolan avseende ett antal utvecklingsområde och att ett projekt inletts för förberedelse av en ytterligare fördjupning av samarbetet för en avsedd ny avtalsperiod. Eftersom Regionen och Högskolan är de enda oberoende aktörer som kan verka över hela regionen, så är det av största betydelse att de två kan etablera ett konstruktivt samarbete. Mera finns dock att göra, och jag återkommer till detta i nästa huvudavsnitt.

Kommunerna

När det gäller de sex kommunerna är alla fem kustkommunerna växande, och åtminstone tre av dem, Halmstad, Varberg och Kungsbacka, måste beskrivas som stora kommuner med invånarantal mellan 60.000 och 100.000. HH bedriver permanent verksamhet i Varberg och Halmstad. I Varberg samsas HH med Högskolan i Borås och en omfattande yrkeshögskoleutbildning inom ramen för Campus Varberg, en sammantaget imponerande verksamhet med över 1.500 studerande. Huvuddelen av HH:s verksamhet är dock givetvis lokaliserad till Halmstad. En betydande del av den historiska idéutvecklingen avseende högskolans innovationsprofil skedde i samverkan med Halmstads kommun och avkastade begrepp som Innovation City etc. Kommunen är också tillsammans med HH:s holdingbolag dominerande ägare till den science park som finns i anslutning till högskolan. Jag återkommer till denna i nästa huvudavsnitt. Förhållandevis livaktig samverkan förekommer också mellan HH och Falkenbergs resp. Laholms kommuner, medan den synes vara mindre omfattande med Kungsbacka och Hylte. Ett intentionsavtal om samverkan under perioden 2014—2015 mellan Högskolan och Falkenbergs kommun har nyligen slutits.

Internationella samverkansmöjligheter

Jag noterar avslutningsvis att Hallands läge som kustområde vid ett förhållandevis smalt vatten, Kattegatt, inte förefaller ha tagits till intäkt för ett samarbete för ömsidigt lärande tvärs över vattnet, med lämplig del av Danmark, t.ex. området runt Aalborg. Nämnda stad inrymmer ett litet men professionellt drivet universitet som skulle kunna utgöra en inspirerande bekantskap. I likhet med Universitetet i Twente, som HH studerat som en möjlig förebild, är Aalborgs universitet medlem av sammanslutningen European Consortium of Innovative Universities (ECIU), vilket borgar för ett gott internationellt anseende vad gäller just innovativ förmåga.

6. Bolagens roll för profileringen av högskolan och i det regionala innovationssystemet

Inledning

Den grundläggande fråga som jag är satt att utreda avser hur holdingbolaget (HHUAB) och dess dotterbolag och intressebolag kan utgöra en tydligare del av HH:s fortsatta profilering som det innovationsdrivande lärosätet. Mera preciserade frågor gäller huruvida bolaget bör bedriva mer operativ verksamhet inom något eller några områden och vilken inriktning dotterbolag/intressebolag bör ha. Som jag flera gånger återkommer till i denna utredning är det av stor betydelse härvidlag hur den för bolagen inre resp. yttre miljön ter sig och utvecklas. När jag nu övergår till bolagen inleder jag med en terminologisk redovisning.

Nomenklatur

Ett *holdingbolag* är ett bolag som företrädesvis äger aktier i andra bolag men också kan bedriva viss kompletterande verksamhet. Om de således ägda bolagen kontrolleras av holdingbolaget kallas de *dotterbolag*. För sådan kontroll, dvs ett bestämmande inflytande, erfordras teoretiskt sett att holdingbolaget förfogar över mer än 50 % av samtliga aktiers röstvärde. Om holdingbolaget har ett betydande men ej bestämmande inflytande över ett annat bolag, vilket brukar definieras som att man disponerar mer än 20 men högst 50 % av samtliga aktiers röstvärde, så betecknar man det sålunda delägda bolaget som ett *intressebolag*. Sådana bolag som t.ex. riskkapitalbolag, aktiefonder eller för den delen privatpersoner investerar i och inte avser att utöva ett dominerande ägare över, i vart fall inte över tid, kallas ofta *portföljbolag*, sammantaget betecknade som investerarens aktieportfölj.

HHUAB:s status

Utgångsläget vid HH är att HHUAB är ett helägt statligt holdingbolag, vars förvaltning av regeringen överlämnats till Högskolan i Halmstad. Intressant i det sammanhanget är att HH var den enda regionala högskola, som fick ett holdingbolag knutet till sig redan i den första omgången av inrättanden av sådana bolag, 1995. Att kunna arbeta genom ett holdingbolag är en mycket viktig förutsättning för ett lärosäte, när det kommer till frågor om nyttiggörande av forskning, särskilt avseende kommersialisering av forskningsresultat. Statliga myndigheter får inte på egen hand bilda bolag eller stiftelser eller vara medlem i ekonomiska föreningar utan regeringens medgivande. Och regeringen lämnar i princip aldrig sådana medgivanden. Ett bolag som bildats genom regeringens försorg och överlämnats till ett lärosäte är således den enda möjligheten för lärosätet att bedriva näringsverksamhet och med det syftet verka på det privaträttsliga området. Det grundläggande styrdokumentet för ett aktiebolag är den s.k. bolagsordningen, bolagets ”grundlag”. Det bör därför noteras att lärosäten som förvaltar holdingbolag inte får ändra bolagsordningen, fränsett namnet på bolaget, utan regeringens medgivande. Detta innebär bl.a. att nya ägare inte får tas in i bolaget, oavsett om detta sker genom försäljning av aktier eller genom nyemission. Komplettering av den styrning som bolagsordningen innebär får emellertid fastställas av det förvaltande lärosätet i form av s.k. ägardirektiv.

HHUAB:s verksamhet enligt bolagsordningen

Föremålet för verksamheten vid HHUAB anges i bolagsordningen vara att förvärva, förvalta och sälja aktier och andelar i hel- eller delägda bolag, som har till syfte att bedriva forsknings- och utvecklingsarbete för kommersiell exploatering av projekt och kunskaper framtagna eller uppkomna inom ramen för verksamheten vid Högskolan i Halmstad, att förmedla uppdrags-

utbildning samt att bedriva annan därmed förenlig verksamhet. Hel- eller delägda dotterbolag får inte, vare sig direkt eller indirekt, bedriva sådan forskning, därmed sammanhängande undervisning eller i övrigt sådan verksamhet som från tid till annan utgör grundläggande verksamhet vid Högskolan i Halmstad. Ägardirektiv är fastställda av högskolans styrelse, senast reviderade i december 2012. Det förtjänar att noteras att bolagsordningen betonar den kommersiella exploateringen. För många sociala innovationer saknas en marknad – deras värde ligger i att utgöra grund för mer allmänna samhällsförändringar och för sådana förändringar av arbetsmetoder och –rutiner inom offentlig verksamhet som sällan kan erhålla immaterialrättsligt skydd. Om de skall bli synliga inom ramen för konceptet ”det innovationsdrivande lärosätet”, torde detta få ske genom t.ex. uppdragsutbildning, konferenser etc snarare än genom bolagsbildning runt en idé.

HHUAB bedrev länge sin verksamhet på så sätt att man identifierade idéer med affärspotential, dvs idéer som kunde tänkas komma att accepteras av marknaden och således utvecklas till innovationer. I huvudsak kom idéerna från studenter vid högskolan, framför allt från utvecklingsingenjörsprogrammet, men också enstaka forskare blev föremål för stöd från bolaget. Idéer som utvecklades väl lades till grund för bildande av bolag, i vilka HHUAB bidrog med begränsade mängder aktiekapital. Bolaget utnyttjade härvidlag resurser motsvarande del av det aktiekapital som statens tillskjutit vid dess bildande samt ett villkorslån från Teknikbrostiftelsen, vilket sedermera avskrevs. Investeringar skedde i en rad nya bolag, i regel bildade av studenter från utvecklingsingenjörsprogrammet. Framgångarna för portföljbolagen var dock måttliga och genererade inga utdelningar till ägarna. Endast någon enstaka framgångsrik aktieförsäljning, s.k. exit, kunde noteras. Behovet av nytt investeringskapital tedde sig alltmer överhängande.

Bildandet av HHIAB

HH träffade därför en överenskommelse med Länsförsäkringar Bank i Halland (LFH) om att banken skulle gå in som delägare i ett nytt bolag, Högskolans i Halmstad Investerings AB (HHIAB), till vilket HHUAB som apportegendom tillsköt aktierna i sina portföljbolag, värderat till 10 milj kr, medan LFH gick in med 5 milj kr i form av kontanta medel. Skillnaden i röstvärde mellan de båda ägarnas aktier var emellertid betydande. Varje aktie som ägdes av HHUAB hade således ett röstvärde som var 10 ggr högre än aktie som ägdes av LFH. HHUAB kom därför att disponera 95,5 % av samtliga aktiers röstvärde. HHIAB är följaktligen ett dotterbolag till HHUAB. Enligt den av bolagsstämman fastställda bolagsordningen för HHIAB, de facto beslutad av HHUAB:s styrelse, är föremålet för HHIAB att äga, försälja och förvalta aktier och andelar i hel- eller delägda bolag, vars syfte skall vara att bedriva forsknings- och utvecklingsarbete syftande till kommersiell exploatering av projekt och kunskaper framtagna eller uppkomna inom ramen för verksamheten vid Högskolan i Halmstad eller i övrigt från Hallands län samt därmed förenlig verksamhet. Vid en jämförelse med bolagsordningen för moderbolaget kan konstateras att HHIAB:s bolagsordning inte nämner förmedling av uppdragsutbildning som en del av föremålet för bolagets verksamhet. Vidare anges att kunskapsbasen för företag som kan bildas och förvaltas kan komma inte bara från Högskolan i Halmstad utan från hela Hallands län.

Uppgörelsen med LFH uppges ha varit avsedd att följas av liknande överenskommelser med andra lokala finansörer, men en av de återkommande nationella ekonomiska kriserna förhindrade en sådan utveckling, och såvitt jag kunnat inhämta har några nya försök i den

riktningen inte förekommit. Däremot har både statligt, t.ex. genom Almi, och privat riskkapital kompletterat HHIAB:s finansiering av portföljbolagen, men detta har då skett direkt från dessa aktörer och inte genom HHIAB. En andra investeringsvåg inträffade strax efter bildandet av HHIAB. På senare år har inflödet av nya idéer med innovationspotential avtagit. Sammanfattat över åren sedan HHIAB bildades har en klart lönsam s.k. exit genomförts, några försäljningar av aktier har gett pengarna tillbaka men aktierna i ytterligare några fall avyttrats till en symbolisk summa. Någon enstaka konkurs förekommer också bland portföljbolagen. Investeringsverksamheten har på sistone bedrivits på en låg nivå. Under 2013 låg den på så låg nivå som 127 tkr i form av en fortsättningsinvestering i ett av de sammanlagt sex portföljbolagen. Förklaringen är snarare brist på trovärdiga investeringsobjekt än på pengar.

Investeringsverksamhetens resultat

Resultatet av investeringsverksamheten är inte imponerande. På det hela taget torde den, för de båda bolagen och sannolikt också för högskolan, böra betecknas som olönsam. Den skiljer sig i det avseendet inte från motsvarande verksamheter vid andra lärosäten. Med något enstaka undantag har det inte visat sig möjligt för något svenskt lärosäte, än så länge, att tjäna nämnvärda pengar på kommersialiseringen av forskningsresultat. Detta behöver emellertid inte innebära att verksamheten är samhällsekonomiskt olönsam. Den kan också vara företagsekonomiskt lönsam, summerat över alla företag, men den lönsamheten bärs i så fall upp av de få men mycket framgångsrika företagen. Och holdingbolagen har typiskt sett inte ekonomiska muskler att stanna kvar i de lönsamma företagen och emissionsvis tillskjuta ökande medel. Det är ju inte heller på något sätt självklart, att lärosätenas holdingbolag skall delta i den nyföretagsbaserade kommersialiseringens senare faser. Tvärtom kan man argumentera för att lärosätets roll är att genom sitt holdingbolag legitimera idéer och entreprenörer, förmedla stöd från t.ex. Vinnova, vara delaktig i att tillskjuta och generera såddkapital men lämna delägandet, när privat riskkapital kommer in i bilden. Eftersom lärosätet har mycket begränsade möjligheter att göra ägartillskott till holdingbolaget, och bolaget har få inkomstkällor, blir verksamheten starkt beroende av möjligheterna att få tillgång till externt riskkapital för investeringar och inte sällan också av externa bidrag till löpande drift av vissa verksamheter.

Science Park Halmstad AB

HHUAB äger aktier också i Science Park Halmstad AB (SPH). Ägarstrukturen i detta bolag är enkel, 49 % av aktierna ägs av vardera HHUAB och Halmstads kommun, medan en företagarförening som är verksam i parken äger 2 %. SPH har alltså ställning som intressebolag till HHUAB. SPH inledde sin verksamhet 2008 efter en ombildning av en tidigare existerande struktur med samma typ av uppgifter. Enligt sin bolagsordning skall SPH tillhandahålla start- och tillväxtmiljö för kunskapsintensiva företag samt därmed förenlig verksamhet. Av de förhållandevis detaljerade ägardirektiven som fastställts nyligen framgår vidare att bolagets uppdrag bl.a. är att utgöra en tydlig del av ett regionalt innovationssystem och att aktivt skapa förutsättningar för att utveckla nya framgångsrika affärskoncept som genererar affärsmöjligheter, arbetstillfällen och kunskapsintensiv utveckling inom ramen för akademiska miljöer. Bolaget skall vidare bl.a. med en gedigen infrastruktur erbjuda en plattform för stöd till individer, företag och organisationer att generera ekonomiska och välfärdsbyggande värden. Man skall tillsammans med HH driva öppna innovationsprocesser och verka för att akademisk kompetens och resurser blir tillgängliga för näringslivet. Ägardi-

rektiven uppges lägga betydligt större vikt vid forskningens roll för innovationer än de tidigare riktlinjerna/styrdokumentet. Finansieringen av SPH sker i första hand genom ett årligt ekonomiskt driftbidrag från Halmstads kommun, i princip lika stora in-kind-insatser från HH samt finansiering av projekt genom t.ex. Vinnova, Region Halland och EU:s strukturfonder. Som redovisats i huvudavsnitt 4 samverkar HH och SPH om de delar av den sammanhållna tillväxtprocessen som rör studenter från högskolan.

Behov av förändringar i bolagsstrukturen?

Min bild av situationen vid Högskolan i Halmstad är att den nuvarande bolagsstrukturen i huvudsak svarar mot behoven, dock bör en bättre spridning av verksamheten över hela regionen övervägas. Frågor om ytterligare uppgifter för bolagen har aktualiserats vid mina intervjuer, något som jag återkommer till nedan. Professor Mike Danilovic gjorde för ett drygt år sedan, på uppdrag också han av rektor Mikael Alexandersson, en utredning om framtidens HHUAB och lade i sin utredning fram förslag om en förhållandevis omfattande struktur av bolag med ett över Halland spritt ägande från Region, kommuner och näringsliv. Utredningsförslaget är imponerande. Det har dock hittills inte lett till några beslut om genomförande. Av de reaktioner som jag stött på under min utredning så har bedömningen varit att den föreslagna strukturen uppfattats som alltför omfattande – att man från flera håll inte varit beredd att ta så stora steg så snabbt. Jag kan se hans utredningsförslag som en vision i organisationstermer, och förvisso också innehållsliga, men en mer begränsad formell organisation framstår tills vidare som den enda möjliga att få acceptans för. Som framgår nedan gör jag också den bedömningen att en mer ambitiös regional bolagsstruktur bör byggas snarare underifrån än uppifrån. Den bör kompletteras med nätverk på flera nivåer i syfte att utveckla en effektiv samverkan för ekonomisk utveckling och tillväxt.

En tydligare roll för HHUAB

Den bedömning jag gör är att HHUAB i huvudsak bör fullgöra en beslutsfunktion, att vara ”rektors röst i bolagssfären”, dvs vara den organisation genom vilken rektor talar på det privaträttsliga området som en näringslivsaktör. På det sättet tillses att bolaget och därigenom koncernen medverkar till HH:s strategiska utveckling och byggandet av dess vision om HH som det innovationsdrivande lärosätet. Jag ser det inte som problematiskt på något sätt att HHUAB på detta sätt får en mer utpräglad instrumentell funktion, eftersom HH:s vision är så väl förenlig med HHUAB:s bolagsordning och ägardirektiv. Givetvis får denna roll betydelse för bedömningen av vilka som bör vara ledamöter i bolagets styrelse, något som jag återkommer till i nästa huvudavsnitt.

Främjande av uppdragsutbildning som ny uppgift?

Vid mina intervjuer har som nämnts aktualiserats en del tillkommande konkreta uppgifter för bolagsgruppen. Detta har främst handlat om uppdragsutbildning och konsultverksamhet men även förmedling av laboratorietid. *Främjande* av uppdragsutbildning ingår som en del av de möjliga verksamheterna för HHUAB, eller dess hel- eller delägda dotterbolag, enligt dess bolagsordning. Främjande innebär inte genomförande av utbildningen ifråga utan syftar på kringaktiviteter och s.k. plusvärden såsom marknadsföring, omhändertagande i olika avseenden av deltagarna och vissa typer av administration. Vidareutbildningsdagar, konferenser, och andra kortare aktiviteter av det slag som normalt inte förekommer inom ramen för ett lärosätes verksamhet torde kunna genomföras i sin helhet inom bolagssfären. Jag delar däremot inte professor Danilovic' uppfattning att ”samtliga utbildningar på grund-

läggande, avancerad och forsknivå kan ske inom ramen för ett holdingbolag”. Tvärtom innehåller § 3, andra stycket, i bolagsordningen för HHUAB ett förbud mot att i bolaget bedriva sådan verksamhet som utgör grundläggande verksamhet vid HH. Uppdragsutbildning som syftar till eller kan vara poänggivande bör enligt min mening bedrivas inom ramen för högskolan. Förordningen om uppdragsutbildning reglerar lärosätets rätt att bedriva verksamheten. Vid prissättningen skall avgiftsförordningen tillämpas, vilket innebär att priset skall täcka lärosätets kostnader. Det föreligger inget hinder för att enskilda utbildningar genererar ett överskott, men det förutsätts att verksamhetsgrenen som sådan inte går med någon betydande vinst över tid. Ett bolag som uppträder som förmedlare av uppdragsutbildning och själv tillhandahåller plusvärden kan naturligtvis ta betalt för detta, också med vinst. Jag vill slutligen erinra om vad jag anfört ovan om sociala innovationer som grund för bl.a. uppdragsutbildning.

Förmedling av konsulter och av laboratorieresurser som nya uppgifter?

Valet härvidlag kan böra påverkas av hur man från högskolans sida ser på möjligheten av ett engagemang i konsultverksamhet, teknisk, ekonomisk eller annan, och ifråga om försäljning av laboratorietid till t.ex. industriföretag som önskar använda sig av lokaler och utrustning som lärosätet disponerar. Rätten att mot avgift tillhandahålla tjänster av nämnda slag är reglerad i avgiftsförordningen och är tillåten om verksamheten är av tillfällig natur eller av mindre omfattning. Sannolikt kommer båda dessa förutsättningar att gälla om HH beslutar sig för att inleda verksamheterna ifråga. När det gäller konsultstöd till näringsliv och offentlig sektor syftar jag på ett stöd som har ett starkt kunskapsinnehåll utan att för den skull böra klassificeras som forskning – det är alltså U:et i FoU snarare än F:et som det handlar om. Ett fåtal lärosäten har låtit bilda bolag med denna avgränsade uppgift. Jag kan inte erinra mig att något av dessa bolag visat sig lönsamma. Jag tror inte att volymen vid HH för sådan konsultverksamhet kommer att kunna motivera en särskild bolagsbildning. Däremot kan ett ansvarstagande för förmedling av konsulter vara en uppgift som i likhet med främjandet av uppdragsutbildning görs till en sidouppgift inom HHUAB. Vad som talar för en sådan organisatorisk lösning är att marknaderna för uppdragsutbildning och för konsultverksamhet delvis sammanfaller. Ibland kan det vid en initial kontakt med ett företag vara oklart om hur dess behov bäst skall tillgodoses. Inte sällan kan det behöva handla om en kombination av en kvalificerad konsultinsats och en eller flera utbildningsinsats (breddinsats för många och/eller riktad insats till enstaka specialister). Konsultinsatsen kan ges formen av såväl ett uppdrag i tjänsten till en lärare/forskare som en bisyssla med HHUAB eller den externe intressenten som uppdragsgivare. Poängen för HHUAB och HH i båda fallen att man utvecklar en kontakt med marknaden. Konsultinsatser kan dessutom ge värdefulla kunskaper och erfarenheter som kan användas för att utveckla lärosätets basverksamheter. Det är en verksamhetspolitisk fråga för HH:s ledning om man vill främja konsultinsatser av det nämnda slaget på angivet sätt. Detsamma gäller ifråga om upplåtande av laboratorielokaler.

HHUAB som bas för kompletterande uppgifter?

Min bedömning är att samtliga nämnda uppgifter, dvs förmedling av uppdragsutbildning, konsulter och laboratorielokaler, skulle förstärka HHUAB:s roll för HH:s strategiska utveckling och lärosätets anseende som innovationsdrivande. Volymen av en sådan verksamhet tror jag dock inte motiverar en särskild bolagsbildning, i vart fall inte på kort sikt, och inte heller om den kombineras med faktiskt genomförande av diverse kortare aktiviteter av ovan antydd natur. Arbetsuppgifterna bör därför bedrivas inom ramen för något av de be-

fintliga bolagen, och det enda som med någon fördel kan komma ifråga är enligt min mening holdingbolaget HHUAB. Det främsta alternativet till en sådan lösning är att bedriva verksamheten i egen regi, inom lärosätet. Väljer man att avstå från ett engagemang som avser konsultverksamhet, så menar jag att det klokaste ifråga om uppdragsutbildningen nog då är att i sin helhet arbeta med den inom HH:s egen organisation. Upplåtelse av laboratorietid kan ske på sektionsnivå.

Hanteringen av verifieringsmedel

HHIAB har för sin del en väl avgränsad arbetsuppgift, att identifiera idéer med högt kunskapsinnehåll som kan ha potential för kommersiell exploatering och att stötta idéägare och andra berörda med investeringskapital i tidiga företagsfaser. Uppgiften torde innebära att innovationerna normalt kan skyddas genom patent och licenser, dvs är av teknisk/medicinsk/naturvetenskaplig typ. För sociala, kulturella etc innovationer utgör HHUAB som berörs ovan en lämpligare stödmiljö. Jag ser inget skäl att föreslå förändringar i denna uppgift för HHIAB, fransett att bolaget synes passa väl för att hantera s.k. verifieringsmedel från t.ex. Vinnova. Dessa medel syftar till att finansiera arbete som syftar till att belysa tekniska och ekonomiska förutsättningar att över huvud taget gå vidare med en idé till den mer omfattande utveckling som sker i inkubator och ligger till grund för företagsbildning och insats av såddkapital. Hanteringen av verifieringsmedel bör ske i bolagsmiljön på uppdrag av HH och inte inom HH:s egen organisation, eftersom nödvändiga sekretesskrav inkl. tystnadsplikt inte kan säkerställas på ett fullt betryggande sätt inom lärosätet.

Tillgången till riskkapital för investeringar

Jag har inte ansett att det tillhört mitt uppdrag att bedöma hur HHIAB fullgjort sin uppgift. Vad som kan konstateras är dock att bolaget nu tycks ha hamnat i stiltje med svagt idéinflöde och mycket begränsade investeringar. Den enda kommentar därutöver som jag funnit skäl att här framföra är att det är viktigt att ett bolag som HHIAB strävar efter att också lämna sin investeringsroll, dvs göra en s.k. exit, så snart tillfälle erbjuder sig, på det att man kan frigöra kapital för investeringar i nya idéer/företag. Däremot menar jag att det är klart att det behöver vidtas åtgärder för att öka tillgången till riskkapital, som kan komplettera och avlösa HHIAB. Detta kan ske genom att fler aktörer inom den regionala finansiella sektorn mobiliseras på samma sätt som LFH, dvs som aktieägare i investeringsbolaget efter en riktad nyemission. En bättre lösning är dock att en regional riskkapitalfond bildas under medverkan av såväl offentligt som privat kapital. Visst privat kapital kan vara lättare att erhålla genom direkt kontakt med investeraren, t.ex. genom förmedling av lokal bank. Jag delar professor Danilovic' uppfattning att den finansiella basen för verksamheten i en första fas bör vara inriktad på minst 50 milj kr. Denna fråga är en av dem som lämpar sig för överläggningar inom ramen för det regionala innovationssystemet, en företeelse som jag återkommer till nedan. När det gäller de mer konkreta frågorna om stöd i olika former till individuella företag, är det viktigt att det finns väl fungerande kommunikationskanaler mellan HHIAB, innovationsrådgivaren inom högskolan och SPH. Detta bör beaktas vid utseende av ledamöter i styrelserna för de båda bolagen. Jag återkommer till den frågan i nästa huvudavsnitt.

En ombildning och regional spridning av SPH

Den mest dynamiska kraften i HHUAB-koncernen menar jag ligger i SPH, som kan utvecklas till en regionalt verksam aktör med stor betydelse för tillväxt och annan utveckling i Halland men också för bilden av Högskolan i Halmstad. Professor Danilovic föreslog i sin tidigare

nämnda utredning att SPH skulle ersättas av ett nytt bolag, Halland Business Parks AB (HBP) med, som jag uppfattar hans förslag, möjlighet till delägda dotterbolag i var och en av de sex kommunerna, vart och ett med ansvar för en lokal inkubator men med inbördes samverkan för högsta möjliga effektivitet. Förslaget har många förtjänster som konkret uttryck för ett regionalt innovationssystem. Avgörande är naturligtvis hur ägarstrukturen kan byggas upp. Utöver HH genom HHUAB handlar det i första hand om Region Halland och de sex kommunerna. Bolagsgruppen kan givetvis byggas upp successivt och behöver inte heller nödvändigtvis omfatta alla kommuner om en eller annan känner sig tveksam. Ett konkret förslag bör kunna utarbetas inom ramen för det regionala innovationssystemet. Den enda invändningen jag vill rikta mot förslaget är av terminologisk natur. I och för sig är det svårt att finna fast mark i den frågan. Science Park är en väl inarbetad benämning, även om det ibland saknas ganska mycket "science". Om man accepterar detta skulle den föreslagna nya strukturen med viss fördel kunna benämnas Science Parks Halland AB. Jag har uppfattat en strävan från högskolans ledning att göra nuvarande SPH mera orienterad mot just science, och då skulle det onekligen te sig lite besynnerligt att byta ut "science" mot "business". Ett alternativ, kanske det som jag själv lutar åt, är att införa benämningen Halland Innovation Parks, för att så att säga ställa kyrkan mitt i byn. Ytterst är det ju innovation som det handlar om (varav en del baseras på "science" och en del leder till "business").

Stabilisering av det regionala innovationsarbetet

Till de uppgifter som SPH eller dess efterträdare på scenen bör fokusera på hör att driva öppna innovationsprocesser inkl. arenor för sådana processer, inte minst med student-medverkan. Mitt allmänna intryck av SPH är att bolaget (av ekonomiska skäl?) haft en omfattande projektverksamhet, finansierad av externa medel. Det uppges att det är framför allt den vägen som Region Halland bidragit till verksamheten, som lokal medfinansiering av projekt från EU:s strukturfonder och i viss utsträckning från svenska nationella finansiärer. Självfallet kan sådan projektverksamhet ha goda effekter. Min erfarenhet är dock att de ofta är av kortvarig natur, eftersom det sällan eller aldrig finns någon organisation som kan ta hand om projektresultaten, förvalta dem och utveckla dem. Jag tror därför att det gemensamma innovationsarbetet i Halland skulle vinna på en bättre basfinansiering, en stabilare, egenprioriterad verksamhet, och ett mer selektivt deltagande i externt initierade och delfinansierade projekt. Inte minst SPH skulle efter en sådan utveckling kunna spela en betydligt större roll som resurs för hela Halland än vad som nu är fallet. Detta för mig fram till en avslutande reflektion om det regionala innovationssystemet och HHUAB-koncernens roll.

Organisation av det regionala innovationssystemet

Innovation är som term en s.k. språklig diamant. Innovationer beskrivs i såväl näringsliv som politik som lösningen på snart sagt alla problem. Att syssla med innovationer är betydelsefullt och ger status åt utövaren. Detsamma gäller för den som främjar innovationer, t.ex. genom finansiering, om än aldrig så lite. I min utredning om innovationsstödsverksamheten vid de svenska lärosätena kom jag i kontakt med en genomförd kartläggning av de innovationsfrämjande aktörerna i Småland och Blekinge. De uppgick till ca 200 (myndigheter, stiftelser och andra organisationer, t.ex. bolag) som uppvaktade och uppvaktades av idéägare. Det är uppenbart, något som belysts i många sammanhang, att en ökad samordning är önskvärd och t.o.m. nödvändig. Denna kan inte organiseras på nationell nivå. Tidigare framstod länsstyrelserna i kraft av sina regionala utvecklingsuppdrag från statsmakterna som de mest lämpade att ställa sig i spetsen för en sådan samordning. Denna

uppgift har numera förts över till landstingen och manifesterats i deras omdöpfung till regioner, t.ex. Region Halland.

Enligt min mening är det av fundamental betydelse att Region Halland åtar sig rollen som ledare av det regionala innovationssystemet i Halland, och att kommuner och näringsliv stödjer detta ledarskap. Högskolan i Halmstad har en nyckelroll i detta system som den största, ehuru inte den enda, generatoren av högkvalificerad kunskap på flera nivåer (i form av studenter och forskningsresultat). Ett av de åtta strategiska målen för högskolan avseende utvecklingen fram till 2020 är som nämnts att vara drivande i utvecklingen av en gemensam arena med regionala aktörer för innovation och nyttiggörande av forskningsresultat. Den viljan till drivkraft kan visa sig ha en avgörande betydelse för utvecklingen. Professor Mike Danilovic lanserade i sin tidigare nämnda utredning tanken på ett för regionen gemensamt holdingbolag med arbetsnamnet Hallandia Innovation System AB (HIS), ägt av Region Halland, de sex kommunerna, näringslivet genom Svenskt Näringsliv och Högskolan i Halmstad genom HHUAB. Jag bedömer att förslaget utgör en utmärkt organisatorisk vision för det halländska innovationssystemet, men att det saknas politiska förutsättningar att ta hela steget nu. Vad som kan och bör göras är i stället att etablera arenor och nätverk, såväl på toppnivå för ledande politiker och företrädare för näringsliv och högskola som för ledande tjänstemän (både i generella befattningar och i funktionsorienterade). Åstad Forum utgör ett exempel på en lämplig årlig arena. Sådana möten måste dock följas upp under löpande år för att ge konkreta resultat i form av olika typer av samverkan såsom överenskommelser om gemensamt handlande, bildande av bolag och andra associationer, finansiering av regionala insatser etc. Jag ser således inte det regionala innovationssystemet som ett hierarkiskt system eller ledarskapet som auktoritært, utan det handlar om att möjliggöra samtal och bygga förtroende som grund för handlande i consensus. Exempel på sådant handlande som jag berört i det föregående har avsett bildandet av en halländsk riskkapitalfond resp. ett regionalt överenskommet tydligt, stabilt och finansierat program för det innovationsarbete som skall bedrivs gemensamt. I snart sagt alla sådana frågor är högskolan en resurs. I vilken utsträckning HH använder sig av något av bolagen som plattform för agerandet eller väljer att arbeta som lärosäte utan mellanhand torde bero på frågornas karaktär. Ju mer principiella och övergripande de är, desto sannolikare att det är lärosätet som agerar. Och ju konkretare och mer genomförandemässiga de är, desto troligare att aktören är något av bolagen. Oavsett vilket kan HH genom sitt agerande stärka sin ställning som det innovationsdrivande lärosätet.

7. Ledning/styrning av bolagen

Separata styrelser för HHUAB och HHIAB

Styrelserna för HHUAB och HHIAB är f.n. identiska och har så varit sedan HHIAB bildades. Den dåvarande styrelsen för HHUAB fortsatte helt enkelt som styrelse också för dotterbolaget. Sammansättningen är blandad i så måtto att såväl högskoleinterna som –externa ledamöter ingår med en övervikt för de senare. Rektor är ordförande i båda styrelserna. De har också en gemensam VD, som är hämtad ur högskolans förvaltning och som fullgör VD-uppgifterna som deltidsuppdrag vid sidan av sitt arbete som innovationssamordnare och ansvarig för funktionen för innovationsstöd. Med de roller som jag beskrivit i det föregående för resp. bolag ser jag inga skäl för att man skall fortsätta med den rådande ordningen att de båda styrelserna är identiska. Rektor har meddelat mig att han av principiella skäl inte vill fortsätta som ordförande i styrelserna. Jag delar hans uppfattning – rektor bör som myndighetschef inte ha andra ledningsuppdrag i enheter som direkt eller indirekt kan sägas vara underställda honom.

Sammansättning av HHUAB:s styrelse

HHUAB:s styrelse bör, med den beskrivning som jag i föregående huvudavsnitt gett av bolagets roll i fortsättningen, ha en liten styrelse, förslagsvis tre personer. Eftersom HHUAB skall tala med rektors röst för att säkerställa koncernens bidrag till högskolans strategiska utveckling kan styrelsen i sin helhet hämtas ur en ganska liten krets i rektors närhet. En av dem bör ha god ekonomisk kompetens. Det är bra om någon av ledamöterna har ett basalt juridiskt kunnande. VD-rollen är begränsad, åtminstone om bolaget inte ger sig in på att arbeta med förmedling av diverse tjänster. Jag ser inte behov av några anställda i bolaget. Erforderliga tjänster bör mot betalning tillhandahållas av högskolan. Med den roll som HHUAB förutsatts ha ser jag inte heller något behov av någon rådgivande grupp (advisory board).

Sammansättning av HHIAB:s styrelse

HHIAB:s styrelse har en lämplig sammansättning i förhållande till sitt uppdrag. Många av ledamöterna har emellertid suttit i styrelsen under mycket lång tid. En rekonstruktion av bolagsgruppen kan vara ett lämpligt tillfälle att förnya också HHIAB:s styrelse. Det framstår dock som lämpligt att inte byta ut hela styrelsen vid ett och samma tillfälle utan att behålla ett par av de sittande ledamöterna av kontinuitetsskäl ytterligare en tid. Det är viktigt att en allsidig kompetens finns tillgänglig i HHIAB:s styrelse, särskilt erfarenhet av nyföretagande, affärsutveckling och finansiering. Minst ett par ledamöter bör ha djupa tekniska kunskaper. Ett par ledamöter bör hämtas inifrån lärosätet. Möjligheten att främja samverkan mellan HHIAB och SPH genom personalunion på ledningsnivå (styrelse/VD) bör övervägas, t.ex. så att VD i SPH är ledamot av HHIAB:s styrelse eller vice versa. I HHIAB:s styrelse kommer fortlöpande beslut att behöva fattas om medverkan till bildande av nya företag, investeringar och stödåtgärder samt avveckling av engagemang. Besluten kräver noggranna analyser, oftast av både ekonomisk och teknisk natur, analyser som också är nödvändiga under löpande engagemang för att om möjligt förstå det enskilda företags utvecklingsriktning och –tempo. I grunden är detta mycket viktiga inslag i VD:s uppgifter, men svårigheterna att bedöma det lilla företags situation kan göra det nödvändigt att ta i anspråk särskilt kunnande hos enskilda styrelseledamöter eller i vissa fall utomstående konsulter. Men kraven på VD vad gäller affärsmässighet och ”bransch-kunnande” är vida större i HHIAB än i HHUAB. Den som

är kompetent för uppdraget som VD i HHIAB klarar säkert av VD-uppdraget i HHUAB. Men jag vill ändå förespråka att de båda uppdragen innehåses av olika personer. Såväl när det gäller styrelse som VD finns det vidare skäl att hålla i minnet, att tillgången till riskkapital, som styrelsen själv eller i samråd med något annat organ i det regionala innovationssystemet kan disponera, har förutsatts öka avsevärt. En ökad volym och större kapitalinsatser skärper naturligtvis kraven på alla ansvariga aktörer. Med den typ av expertstyrelse för HHIAB, som jag manat fram bilden av, ser jag inte något behov av någon rådgivande grupp heller för HHIAB.

Representation i SPH:s styrelse m m

I SPH:s styrelse är rektor f.n. ledamot, tillika vice ordförande, medan en ledande politisk företrädare för Halmstads kommun är ordförande. Rektor har anmält att han önskar lämna också detta uppdrag. Jag delar hans uppfattning att detta är lämpligt. Samtidigt är det väsentligt att högskolan har en hög nivå på sin representation i SPH eller bolag som kan komma att ersätta SPH. Fördelningen av styrelseplatser mellan ägarna är en fråga för ägarkretsen att hantera. Jag saknar därför skäl att gå in på denna. En ombildning till ett nytt bolag torde kunna förutsättas leda till en förändrad ägarstruktur, som gör det ännu mindre meningsfullt att begrunda detta ämne här och nu. Arbetet med att rekrytera en ny VD har nyligen inletts, sedan den förre befattningshavaren valde att lämna sin anställning för några månader sedan. De formuleringar som valts i rekryteringsinformationen (annons etc) är ägnade att ge bolaget en VD som kan driva också en starkt dynamisk verksamhet och medverka med insatser av betydelse i det bredare regionala innovationssystemet. Som stöd för SPH:s verksamhet i vid mening kan jag se det som meningsfullt att inrätta en rådgivande grupp med bred erfarenhet, gärna också internationell, från kunskapsdrivet företagande i gränsytan mellan högskola och näringsliv resp. offentlig förvaltning.

Former för ägarinflytande i aktiebolag

Ägarinflytandet över ett aktiebolag utövas i sin enklaste form genom att ägaren/ägarna vid bolagsstämma utser eller entledigar ledamöter i styrelsen. Den formella sitsen är sedan den att styrelsen med aktiebolagslagen och bolagsordningen (obligatoriskt dokument) som ramverk ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Om ägaren etc önskar utöva en tydligare styrning av styrelsen kan detta ske genom att på bolagsstämma fastställa ett s.k. ägardirektiv. I bolag med ett mindre antal dominerande och permanenta aktieägare vilar ett ägardirektiv ofta på ett s.k. aktieägaravtal, dvs ett avtal mellan aktieägarna ifråga. Ett sådant avtal binder inte i sig aktiebolaget utan enbart aktieägarna inbördes, som genom avtalet förpliktigar sig att vid bolagsstämma rösta för viss utformning av bolagsordning och ev. ägardirektiv samt för t.ex. viss fördelning av styrelseposter, principer för arvodering av styrelseledamöter etc. Det är först när beslutet verkligen fattats vid bolagsstämman som de blir bindande för bolaget och således måste tillämpas av styrelsen.

Ägardirektiv för HHUAB och HHIAB

Ägardirektiv finns f.n. för HHUAB men saknas för HHIAB. Mot bakgrund av att hela investeringsverksamheten inom koncernen ligger inom HHIAB och att styrelserna för HHUAB och HHIAB föreslås få helt olika sammansättning bär ägardirektiv fastställas också för HHIAB. Ansvarig för utformningen av dessa direktiv är HHUAB:s styrelse, och direktiven fastställs och överlämnas till HHIAB vid bolagsstämma i det senare bolaget. Samråd bör ske med minoritetsägaren i HHIAB, dvs LFH. Något egentligt aktieägaravtal ter sig

dock inte nödvändigt mot bakgrund av HHUAB:s helt dominerande inflytande i dotterbolaget. Jag gör också den bedömningen att ägardirektivet för HHUAB bör ses över, om förändringar i verksamheten genomförs enligt mina förslag i denna utredning. Däremot är de föreslagna, mindre förändringarna av verksamheten i de båda bolagen inte av det slaget att de behöver föranleda ändringar av bolagsordningen för något av dem. Som tidigare nämnts får f.ö. inte bolagsordningen för HHUAB ändras utan regeringens medgivande, fränsett den del av den som anger bolagets namn.

Styrdokument av SPH

Ägardirektiv finns också sedan en kort tid tillbaka för SPH. Dess existens och innehåll finns reglerat i aktieägaravtal mellan bolagets tre ägare. Detta avtal utgör en överenskommelse om hur bolaget skall vara organiserat i olika avseenden inkl. hur viktigare beslut skall fattas samt om konsekvenserna av parts brott mot avtalet m m. Bolagsordningen resp. ägardirektivet utgör bilagor till aktieägaravtalet. Dessa har sedan fastställts vid stämma i SPH. Aktieägaravtalet gäller t.o.m. utgången av år 2016 men förlängs automatiskt att gälla för en ny period om tre år om ingen av parterna säger upp det minst nio månader före giltighetsperiodens utgång. Bolagsordningen skall dock omprövas när en ny avtalsperiod börjar löpa.

Det gällande ägardirektivet för SPH är som styrdokument för en verksamhet, som bör vara förhållandevis dynamisk och flexibel, överraskande omfattande och detaljerat. Jag tolkar det som en reaktion på förhållandet att bolaget tidigare helt saknat ägardirektiv, vilket setts som en förklaring till den mindre gynnsamma utveckling som förekommit under de senaste åren. Mot den bakgrunden avstår jag från att nu rekommendera någon förändring av direktiven. Enligt aktieägaravtalet skall direktivet omprövas, efter en partsoberoende utvärdering, inför bolagsstämma 2016. En förenkling av direktivet bör enligt min mening då övervägas. Vid ev. genomförande av en ombildning av SPH på det sätt som berörts i föregående huvudavsnitt kommer en förändring att aktualiseras på automatisk väg, eftersom ägarstrukturen då får förutsättas komma att undergå betydande förändringar.

Utredningsuppdrag - Högskolan i Halmstads holdingbolag med fokus på bolagets styrning och verksamhetsinriktning

Bakgrund

Högskolan i Halmstad har sedan 1997 ett holdingbolag, Högskolan i Halmstads utveckling AB (HHUAB). HHUAB är sedan 2008 delägare i Science Park Halmstad AB (49 %), tillsammans med Halmstads kommun (49%) och Science Park företagarförening (2%). Bolaget bildade 2008 dotterbolaget Högskolan i Halmstad investerings AB (HHIAB) tillsammans med Länsförsäkringar Halland. HHIAB är ett riskkapitalbolag för tidig finansiering för unga innovationsdrivna företag sprungna ur idéer från Högskolans studenter och/eller personal.

Högskolans profilering är tydligt inriktad mot "det innovationsdrivande lärosätet". Förutom innovationsprofilering inom grundutbildning och forskning, blir det allt viktigare att innovationsstödsystem och lärosätets bolagsverksamhet blir än tydligare kopplade till lärosätets profilering. Lärosätets ledning vill därför utveckla och stärka HHUAB:s koppling till lärosätets strategiska profilering och utveckla verksamheter inom ramen för HHUAB och dess dotterbolag som ännu tydligare än idag bidrar till utvecklingen av Högskolan i Halmstad som det innovationsdrivande lärosätet.

Utredningsuppdraget

Uppdraget utgår från rektor och är ett av flera underlag för att ge en samlad bild inför eventuella beslut om förändrad ledningsstruktur och verksamhetsinriktning för holdingbolaget inom ramen för nuvarande ägardirektiv (med dess möjligheter till årliga justeringar).

Följande frågeställningar skall penetreras:

1. Hur kan HHUAB och dess dotterbolag/intressebolag utgöra en tydligare del av lärosätets fortsatta strategiska utveckling?

- På vilket sätt kan/bör HHUAB vara en del av lärosätets fortsatta profilering?
- Bör bolaget bedriva mer operativ verksamhet? Isf inom vilka områden?
- Vilken inriktning bör HHUAB:s dotterbolag/intressebolag ha?

2. Givet inriktningen ovan - hur bör HHUAB:s verksamhet ledas?

- Hur bör sammansättningen av HHUAB:s styrelse utformas?
- Hur bör bolagets ledning utformas? Vd:s profil och ev övriga administrativa resurser?
- Hur bör HHUAB:s dotterbolag/intressebolag ledas?
- Hur bör kopplingen mellan HHUAB och dess dotterbolag/intressebolag utformas gentemot lärosätet - strategiskt och operativt?

Tidsplan och omfattning

Uppdraget ska skriftligen rapporteras till rektor senast 2014-04-30. Uppdraget är avgränsat till en generell penetrering av ovanstående frågor och motsvarar en tidsomfattning om cirka en månads heltidsuppdrag. Uppdraget utförs genom intervjuer av nyckelpersoner, dokumentgenomgång samt en begränsad omvärldsanalys av jämförbara lärosäten och deras holdingbolagsverksamheter.

I uppdraget ingår även muntlig redovisning av uppdraget i högskolestyrelse, lärosätets ledningsråd och HHUAB:s styrelse under maj månad 2014.

Bifogade dokument:

Högskolan i Halmstads vision/forsknings- och utbildningsstrategi
Ägardirektiv Halmstads Utvecklings AB (HHUAB) koncern (Dnr: 19-2012-1142)
Årsredovisning – Högskolan i Halmstad utvecklings AB
Årsredovisning 2013 - Högskolan i Halmstads Investering AB
Ägardirektiv till Science Park Halmstad AB

Förteckning över skriftligt material som använts i utredningen

Rögnavaldsson, Thorsteinn (red): ARC 13 – Assessment of Research and Cooperation, Halmstad 2013

Danilovic, Mike: Framtidens HHUAB – Innovation och entreprenörskap för utveckling, tillväxt och framtid, Halmstad 2013

Essunger, Henrik (Get ahead AB): Utvärdering av Science Park Halmstad och det högskolenära Innovationsstödssystemet vid Högskolan i Halmstad, 2012

Högskolan i Halmstad mot 2020. Vision och Forsknings- och utbildningsstrategi, Halmstad 2013

Perspektiv på innovation vid Högskolan i Halmstad, 2011

Perspektiv på innovation vid Högskolan i Halmstad. Reflektion, konkretion & nästa steg, 2013

Årsredovisning 2013, Högskolan i Halmstad, 2014

Budgetunderlag 2015—2017, Högskolan i Halmstad, 2014

Årsredovisning 2013, Högskolans i Halmstad Utvecklings AB (HHUAB), Halmstad, 2014

Årsredovisning 2013, Högskolans i Halmstad Investerings AB (HHIAB), Halmstad 2014

Bolagsordning för HHUAB, 2012

Ägardirektiv HHUAB, Högskolan i Halmstad, 2012

Bolagsordning för HHIAB, 2008

Aktieägaravtal för Science Park Halmstad AB, 2013

Bolagsordning för Science Park Halmstad AB, 2013

Ägardirektiv för Science Park Halmstad AB, 2013

Samarbetsavtal mellan Region Halland och Högskolan i Halmstad 2012—2014, tecknat i mars 2012

Överenskommelse om projekt för fördjupad samverkan under 2014 mellan Region Halland och Högskolan i Halmstad, tecknat i mars 2014

Intentionsavtal avseende samarbete mellan Falkenbergs kommun och Högskolan i Halmstad, tecknat i december 2013

Region Halland och Europa 2020: Vad kan Region Halland göra för att bidra till Europa 2020-strategins genomförande? Ett underlag för den regionala tillväxtpolitiken 2014—2020.

Region Halland: Förutsättningar för tillväxt och välfärd i Halland 2014

Region Halland: Tillväxt Halland, slutrapport från ett projekt 2008—2011 med skrifterna Halland gör det bättre! och Vi har lyckats!, Halmstad, 2011

Framtidsplan 2030. Strategisk översiktsplan för Halmstads kommun (utställningshandling), Halmstad, 2013

Karlsson, Curt: Innovationsstödjande verksamheter vid universitet och högskolor (SOU 2012:41), Linköping 2012

Förteckning över genomförda intervjuer (i tidsordning) (12 intervjuer med 13 personer)

Lars-Göran Persson, VD i HHUAB och HHIAB

Josefin Nilsson, studentinspiratör, gemensam intervju med

Sandra Johannesson, studentinspiratör

Bertil Svensson, professor, programdirektör, ledamot av styrelserna för HHUAB och HHIAB

Catharina Rydberg-Lilja, näringslivschef, Falkenbergs kommun

Jörgen Preuss, biträdande regiondirektör, Region Halland

Magnus Hållander, sektionschef, HH

Mike Danilovic, professor, HH

Fredrik Geijer, kommunchef, Halmstads kommun

Magdalena Johansson, VD, Almi Företagspartner Halland

Christian Bille, VD, Länsförsäkringar Halland

Lennart André, ledamot av styrelserna för HHUAB och HHIAB

Mikael Kulanko, regionchef, Svenskt Näringsliv

Urvalet av personer för intervju har företagits efter samråd med uppdragsgivaren. Ytterligare några intervjuer har varit avsedda att genomföras men fått utgå på grund av tidsskäl.

Härutöver har delvis intervjuliknande samtal förts med dels rektor Mikael Alexandersson, dels chefen för enheten för strategiskt stöd, Tommy Svensson.