
Science Park Gotland

-

varför & hur



*Beredningen av denna rapport har genomförts av Science Park Gotland.
Resultatet har föredragits för Science Park Gotlands styrelse, varefter
Verksamhetsledare Fredrik Österholm inarbetat inkomna synpunkter och
färdigställt dokumentet med resultat enligt nedan.*

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
0. Rapportens disposition och syfte med SPG.....	4
0.1 Gotlands utmaning – och möjlig lösning	4
0.2 Science Park Gotlands praktiska bidrag via fyra uppgifter	5
1. Organisationsstruktur – genomgång av associationsformer	6
1.1 Aktiebolag	6
1.2 Ideell förening.....	7
1.3 Stiftelse	8
1.4 Blandform	8
1.5 Slutsats - associationsform	8
2. Förslag till ägar- och intressenthantering	10
2.1 Ägarskap – Region Gotlands roll och akademins förutsättningar	11
2.2 Styrelsen som verktyg för intressentinvolvering	12
2.3 Slutsats – en tydlig och balanserad struktur	13
3. Förslag till Verksamhetsstyrning.....	14
3.1 Regionens och Uppsala universitets ägarstyrning	14
3.2 Intern organisation och verksamhetsstyrning	14
3.3 Målstyrning och uppföljning	16
3.4 Sammanfattning av förslag till styrmodell.....	16
4. Förslag till finansieringsmodell	17
4.1 Grundförutsättningar för finansiering.....	17
4.2 Basfinansiering från Region Gotland och Uppsala universitet.....	17
4.3 Projektfinansiering som motor för expansion	19
4.4 Likviditetsutmaningar och strategiska lösningar	19
4.5 Gotlands Innovationsfond – Likviditetshantering.....	20
4.6 Sammanfattning av finansieringsmodell	20
5. Modellförslag.....	22
5.1 Basmodell – begränsad skala, måttlig projektdrivningskapacitet	22
5.2 Utökad modell – skalbar struktur med stor projektdrivningskapacitet	23
5.3 Sammanvägd reflektion	24
6. Samlade slutsatser.....	25
6.1 Organisationsform – aktiebolag mest ändamålsenligt	25
6.2 Ägarstruktur – Region Gotland som huvudägare, UU Invest som strategisk delägare	25
6.3 Verksamhetsstyrning – två huvudområden med stödjande funktioner	26
6.4 Finansieringsmodell – kombination av bas, projekt och investeringar	26
6.5 Operativ ambition – två modeller beroende på ambitionsnivå.....	26

Sammanfattning

Science Park Gotland föreslås etableras som ett strategiskt verktyg i formen av ett kommunägt aktiebolag för att stärka Gotlands kapacitet inom innovation, entreprenörskap och samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor. Förslaget utgår från Gotlands behov av genomförandekraft i den regionala utvecklingsstrategin, med koppling till såväl smart specialisering som hållbar tillväxt.

Varför behövs Science Park Gotland?

- Gotland har unika förutsättningar, men begränsad kapacitet att mobilisera större projekt- och innovationssatsningar.
- Det saknas effektiva och långsiktigt hållbara förutsättningar för att utveckla, bära och förvalta innovationsinitiativ och utveckling av skalbara och innovationsdrivna affärer (startups).
- Förmågan att attrahera extern finansiering hämmas i dag främst av organisatoriska och likviditetsmässiga begränsningar – inte av idébrist.

Vad föreslås?

- Science Park Gotland inrättas enligt en ny juridisk struktur i form av ett aktiebolag, ägt av Region Gotland (majoritet) och med holdingbolaget Uppsala universitet Invest som delägare.
- Verksamheten organiseras i två huvuddelar, innovationsarena inkubator, med stödjande funktioner för kommunikation, ekonomi, administration och communityverksamhet.
- Ett särskilt dotterbolag, SPG Invest, hanterar finansieringsinstrument och tidiga investeringar.
- En tydlig styrmodell med ägardirektiv, uppföljning och ägardialog möjliggör balans mellan strategisk kontroll och operativ effektivitet.

Hur finansieras det?

- Basfinansiering från Region Gotland och Uppsala universitet Invest bäddar för kontinuitet.
- Projektfinansiering utgör den expansiva delen – men kräver en stabil grundfinansiering för att vara långsiktigt hållbar.
- En föreslagen "Gotlands Innovationsfond" eller motsvarande likviditetshanterande mekanism möjliggör deltagande i projekt där medel utbetalas retroaktivt.
- Borgensåtagande från RG kan förstärka denna förmåga ytterligare.

Vad är vinsten?

- En konkret struktur som bär Gotlands strategiska utvecklingsambitioner – i formen av operativ kapacitet.
- Ökad förmåga att ta hem externa medel till Gotland, skala upp idéer och attrahera kompetens, nyetableringar och investeringar.
- Etablering av en modell som bygger på etablerade samverkansprinciper (Triple Helix), anpassat till Gotlands kontext.

0. Rapportens disposition och syfte med SPG

Denna rapport är framtagen i syfte att konkretisera ett framtida uppdrag, organisering och finansieringsmodell för Science Park Gotland (SPG). Utgångspunkten är att stärka regionens genomförandekapacitet inom innovationsdriven utveckling, med en struktur som är handlingskraftig och långsiktig.

Rapporten riktar sig till beslutsfattare och nyckelaktörer med ansvar för regional utveckling, näringslivsstöd, akademisk samverkan och finansiering. Den är uppbyggd enligt följande struktur:

- **Kapitel 1: Associationsform** – genomgång av möjliga associationsformer, samt motivering av förslag till associationsform.
- **Kapitel 2: Ägar- och intressenthantering** – beskrivning av möjliga ägarroller, förutsättningar för samägande och intressentinflytande.
- **Kapitel 3: Verksamhetsstyrning** – förslag till struktur för uppdrag, styrning, uppföljning och organisering av verksamhetens delar.
- **Kapitel 4: Finansieringsmodell** – genomgång av möjliga finansieringskällor, likviditetshantering och balansen mellan grundverksamhet och projekt.
- **Kapitel 5: Bemanning och kostnadsnivåer** – två scenarier för operativ kapacitet, samt beräkningar av kostnad för vardera modellen.

Tillsammans beskriver kapitlen en sammanhållen modell för hur Science Park Gotland kan utformas för att spela en strategisk roll i Gotlands innovationssystem.

0.1 Gotlands utmaning – och möjlig lösning

Gotland står inför en rad samtidiga utmaningar kopplat till kompetensförsörjning, klimatomställning, demografisk förskjutning och behovet av näringslivsutveckling. Samtidigt har ön uttalade ambitioner att vara en plats där människor vill leva, verka och utvecklas – ett mål som konkretiseras i *Vårt Gotland 2040*.

För att dessa mål ska förverkligas krävs att idéer omsätts i handling, och att det finns en operativ förmåga att driva utveckling. Här föreslås Science Park Gotland utgöra ett avgörande verktyg som en samordnande, kapacitetsbärande miljö vilken kopplar samman näringsliv, akademi och offentlig sektor.

Den föreslagna lösningen bygger på Gotlands definierade styrkeområden inom smart specialisering, närmare bestämt energiomställning, Mat- och livsmedel och besöksnäring, samt det kompletterande området *digital*

tjänsteutveckling via den gemensamma S3-plattformen för Småland och Öarna.

Med rätt struktur och långsiktiga förutsättningar kan Science Park Gotland vara det instrument som möjliggör genomförande i praktiken. Från strategi till effekt.

0.2 Praktiskt bidrag via fyra huvuduppgifter

Science Park Gotland stärker Gotlands innovationsförmåga. Vi accelererar entreprenörskap, utvecklar framtidens företag och kopplar samman idébärare med resurser, kunskap och nätverk. Genom att driva innovation i samverkan med näringsliv, akademi och offentlig sektor bidrar vi till konkreta lösningar på samhällsutmaningar – och ett Gotland som går före i den hållbara omställningen.

Vi realiserar detta genom fyra huvudsakliga uppgiftsställningar:

- **Stärka innovationskraften hos gotländska aktörer**
Genom metodstöd, facilitering och kunskapsutveckling hjälper SPG företag och offentliga verksamheter att förnya sig och möta komplexa utmaningar.
- **Få fler idéer att bli företag – och få fler företag att växa**
SPG erbjuder stöd till startups och innovationsdrivna bolag, inklusive forskningsbaserade idéer och kommersialisering av resultat från akademien. Fokus ligger på affärsutveckling, inkubation och förberedelse inför kapitalanskaffning och tillväxt.
- **Bygga långsiktiga broar till akademien – primärt Uppsala universitet**
Genom samverkan med akademien stärker SPG Gotlands koppling till forskning, utveckling och kunskapsmiljöer.
- **Stärka bilden av Gotland som innovativ framtidsregion**
SPG arbetar aktivt för att positionera Gotland som en plats där nya idéer testas, där samverkan fungerar – och där talang, företag och investeringar vill verka.

1. Organisationsstruktur – genomgång av associationsformer

Science Park Gotland står inför ett strategiskt vägval kring framtida organisationsform. Detta kapitel belyser tre huvudsakliga associationsformer – aktiebolag (AB), ideell förening och stiftelse, samt deras för- och nackdelar i relation till verksamhetens behov och målsättningar. Fokus ligger på att identifiera en struktur som stödjer verksamhetens icke-vinstdrivande syfte, samtidigt som förutsättningar för avvägd flexibilitet och långsiktig finansiering säkerställs.

1.1 Aktiebolag

Vanligt aktiebolag

Ett aktiebolag (AB) är en flexibel och välreglerad associationsform där bolagsordningen ger stora möjligheter att anpassa verksamhetens syfte, struktur och styrning. Aktiebolagslagen (ABL) tillhandahåller en tydlig ram för ansvarsfördelning och beslutsfattande, samtidigt som ägarna har breda möjligheter att definiera specifika riktlinjer för verksamheten utifrån sina behov.

Fördelar:

- Tydliga lagregler kring styrning, ansvar och ägande.
- Flexibilitet att anpassa verksamheten över tid, inklusive möjligheten att ta in externt kapital.
- Väletablerad associationsform med välkända principer för drift och förvaltning.

Nackdelar:

- Kräver en genomtänkt bolagsordning för att säkerställa att verksamhetens långsiktiga inriktning är tydligt reglerad.
- Kan sakna den inneboende signalverkan om samhällsnytta som vissa andra associationsformer har.

Aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (SVB-bolag)

Ett SVB-bolag regleras av särskilda bestämmelser i aktiebolagslagen som innebär att bolaget har begränsade möjligheter att dela ut vinst till sina ägare. Syftet är att säkerställa att överskott återinvesteras i verksamheten eller används för samhällsnyttiga ändamål.

Fördelar:

- Skapar en tydlig juridisk ram som signalerar att verksamheten inte drivs i syfte att generera vinst till ägare.
- Kan upplevas som mer legitimt vid samverkan med offentliga aktörer och finansiärer med samhällsnyttigt fokus.

Nackdelar:

- Begränsade möjligheter att förändra verksamhetens ekonomiska struktur eller anpassa den till nya behov.
- Särskilda regler vid en eventuell likvidation kan innebära att ägarna inte har full rådgighet över eventuella tillgångar.
- Kan vara mindre attraktivt för offentliga aktörer, externa investerare och samarbetspartners som söker långsiktig ekonomisk hållbarhet.

Sammanfattning och slutsats avseende vanligt aktiebolag vs. SVB-bolag

Ett vanligt aktiebolag erbjuder en tydlig och välfungerande struktur för drift, ledning och styrning, samtidigt som bolagsordningen ger ägarna möjlighet att definiera verksamhetens inriktning. SVB-bolaget kan vara ett alternativ när det finns ett starkt behov av att juridiskt säkerställa vinstbegränsning, men det innebär samtidigt inskränkningar i bolagets flexibilitet och möjlighet att utvecklas utifrån föränderliga förutsättningar över tid.

Det är fullt möjligt att genom en genomtänkt bolagsordning i ett vanligt aktiebolag reglera vinstdisposition, begränsa utdelning och fastställa principer för återinvestering i verksamheten. Därigenom kan man uppnå samma samhällsnyttiga inriktning som ett SVB-bolag utan att binda upp sig vid de lagstadgade begränsningar som SVB-formen medför.

Genom att välja ett vanligt aktiebolag säkerställs därmed både tydlighet i verksamhetens syfte och strategisk handlingsfrihet. Detta kan vara avgörande vid framtida förändringar i verksamheten, exempelvis vid behov av externa investeringar eller omprövning av bolagets ekonomiska modell.

1.2 Ideell förening

Den ideella föreningen är en vanlig associationsform för verksamheter med ett icke-vinstdrivande syfte. Till skillnad från aktiebolag och stiftelser regleras inte föreningsformen av en specifik lag, utan bygger på praxis och stadgar. Detta ger stor frihet i utformningen av organisationen men innebär också att rättspraxis och etablerade normer får en större betydelse vid eventuell juridisk prövning.

Fördelar:

- Tydlig icke-vinstdrivande profil.
- Möjlighet till vissa bidrag och stöd.
- Ingen formell ägarstruktur.

Nackdelar:

- Begränsade möjligheter till kapitalanskaffning.
- Otydlighet i styrning och ansvar.
- Administrativa utmaningar i extern kommunikation och hantering. Firmateckning och avtal kräver ofta årsmötesprotokoll. Bankärenden och kreditupplägg är mer svårhanterliga.
- Begränsningar för personalförmåner såsom friskvårdsförsäkringar.
- Osäkerhet vid eventuell upplösning.

1.3 Stiftelse

En stiftelse är en organisationsform som regleras av stiftelselagen och bygger på en grundförmögenhet eller tillgångar som avsätts för ett specifikt ändamål. Verksamheten styrs av ett stiftelseförordnande.

Fördelar:

- Långsiktig och stabil struktur.
- Hög integritet och sekretess.
- Tydlig icke-vinstdrivande profil.
- Lämplig för långsiktig förvaltning av tillgångar.

Nackdelar:

- Begränsad flexibilitet.
- Komplexa regelverk för redovisning och förvaltning.
- Begränsade möjligheter att attrahera externt kapital.
- Mindre transparens i vissa avseenden.

1.4 Blandform

Benchmark-analyser visar att flera andra Science Parks tillämpar blandformer där ideell förening och aktiebolag samverkar. Vanliga skäl är:

- Historiska krav i projektutlysningar.
- Funktionell uppdelning mellan projektverksamhet och kommersiella delar.
- Hantering av juridiska och administrativa skillnader.

Inga exempel på blandformer mellan stiftelse och andra associationsformer har identifierats/studerats.

1.5 Slutsats - associationsform

Efter genomgången av möjliga juridiska organisationsformer framstår ett **vanligt aktiebolag** som det mest ändamålsenliga alternativet för Science Park Gotlands framtida struktur. Bedömningen bygger både på juridisk funktionalitet, styrbarhet och den strategiska flexibilitet som verksamheten kräver. Nedan resonemangen kring dragna slutsatser för respektive associationsform utifrån Science Park Gotlands förutsättningar och behov.

Stiftelse – stabilt men oflexibelt

Stiftelseformen erbjuder långsiktig stabilitet, men detta är också dess största svaghet.

- Ändamålet är låst vid bildandet och svårt att ändra.
- Stiftelser har ingen ägare, vilket försvårar styrning.
- Kräver en grundförmögenhet, vilket inte är givet i detta fall.
- Inte lämpad för aktiva samäganden eller dynamisk utveckling.

Ideell förening – svag styrning och begränsad finansiering

Den ideella föreningen är i grunden en lös och medlemsdriven struktur.

- Saknar tydlig och formellt reglerad styrningsmodell.
- Svår att kombinera med extern kapitalinblandning eller borgen.
- Universitetet kan inte vara medlem, vilket försvårar akademisk samverkan.
- Mindre kompatibel med professionell tjänsteproduktion och långsiktiga utvecklingsuppdrag.

Blandform – teoretiskt möjlig, praktiskt komplext

Det förekommer exempel på parallella strukturer med både förening och bolag, ofta historiskt betingade.

- Leder till otydlig styrning, särskilt i ägar- och ansvarsförhållanden.
- Skapar administrativ komplexitet och risk för överlappande funktioner.
- Bedöms inte vara en lämplig lösning givet Science Park Gotlands syfte och skalambitioner.

SVB-bolag som alternativ

Ett alternativ till vanligt aktiebolag är den särskilda bolagsformen aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (SVB). Syftet med SVB-bolag är att

säkra att överskott återinvesteras i verksamheten, genom tvingande regler i aktiebolagslagen om vinstdisposition och utdelningsbegränsningar.

Även om intentionen ligger nära det samhällsnyttiga uppdrag som Science Park Gotland föreslås ha, bedöms SVB-formen vara mindre lämplig i detta sammanhang. Skälen är följande:

- Flexibiliteten begränsas – framtida förändringar i uppdrag, struktur eller ägarbild kan bli svårare att genomföra inom ramen för SVB-formens lagstadgade regler.
- Redan önskad vinstbegränsning kan regleras i bolagsordning – det finns inget behov av särskild lagstiftning för att säkra återinvestering av eventuella överskott.
- Formen är ovanlig i offentligt ägda bolagsstrukturer – vilket kan skapa otydlighet i styrning och tillämpning.
- Samarbete med externa aktörer kan försvåras – bland annat genom osäkerhet kring kapitalstruktur och investeringsvillkor.

Vanligt aktiebolag – styrbart, flexibelt och strategiskt gångbart

Mot ovan bakgrund framstår ett **vanligt aktiebolag** som den struktur som bäst uppfyller verksamhetens behov. Det kombinerar:

- **Tydlig styrning** enligt aktiebolagslagen – vilket ligger i linje med hur kommun, region och akademi redan hanterar sina ägarroller i bolag.
- **Flexibilitet över tid** – framtida justeringar är möjliga via bolagsordning och ägardirektiv, vilket ger förutsättningar att anpassa struktur och uppdrag efter nya behov. I ett SVB-bolag är denna möjlighet kraftigt begränsad genom lagregler som låser såväl syfte som vinsthantering.
- **Möjlighet till samägande med Uppsala universitet Invest** – vilket stärker kopplingen till akademien.
- **Full kontroll över vinstdisposition** – genom bolagsordning och ägardirektiv, utan att omfattas av SVB-bolagets lagstadgade begränsningar.
- **Strategisk handlingsfrihet** – ett vanligt aktiebolag möjliggör framtida förändringar i kapitalstruktur, ägarbild eller verksamhetsinriktning, utan att verksamhetens styrbarhet eller samhällsnyttiga inriktning går förlorad. I SVB-bolaget saknas denna handlingsfrihet, vilket kan försvåra långsiktig anpassning.

2. Förslag till ägar- och intressenthantering

Science Park Gotlands ägarstruktur bör säkerställa en stabil och långsiktig styrning, där Region Gotland har en central roll. Samtidigt är det viktigt att

skapa utrymme för akademisk samverkan och näringslivets engagemang, även om det inte nödvändigtvis sker genom direkt ägande. Detta kapitel kartlägger förutsättningarna för huvudägarskap, akademisk delaktighet och intressentrepresentation samt styrelsens roll som ett verktyg för att inkludera viktiga aktörer.

2.1 Ägarskap – Region Gotlands roll och akademins förutsättningar

Region Gotland som huvudägare

Region Gotland bör ha majoritetsägande eller full rådighet över bolaget för att säkerställa att verksamheten bedrivs i linje med sitt offentliga uppdrag. Ett tydligt ägarskap ger:

- Strategisk kontroll över Science Park Gotlands inriktning och prioriteringar.
- Möjlighet att utnyttja offentliga garantier eller borgensåtaganden, vilket kan vara avgörande för att hantera likviditet i projektintensiva verksamheter.
- En tydlig koppling till regionala utvecklingsmål, med särskilt fokus på innovation, digitalisering och tillväxt.

Det är naturligt/självskrivet att Region Gotland är representerat i bolagsstyrelsen givet huvudägarskap. Benchmarking visar att kommunala och regionala ägare vanligtvis deltar genom tjänstepersoner, medan politisk representation förekommer i varierande grad. Det avgörande är att styrningen organiseras så att ansvarsfördelning, uppföljning och strategisk inriktning är tydlig och konsekvent.

Ägardialog och andra styrinstrument kan med fördel användas som kompletterande verktyg, men ersätter inte styrelsrepresentation i ett bolag där Region Gotland har ett dominerande ägarinflytande.

Uppsala universitet och akademins roll

Uppsala universitet är en avgörande strategisk partner till Science Park Gotland. Genom holdingbolaget Uppsala universitet Invest (UU Invest) finns en etablerad möjlighet till ägarmedverkan, vilket öppnar för:

- Långsiktig akademisk samverkan och tydlig markering av akademins position och engagemang i verksamheten.
- Stärkt koppling till forskning och innovation.

Vid ett delägarskap från UU Invest bör bolaget ha en tydlig representation i styrelsen, vilket stärker akademins roll i den strategiska inriktningen. Även

funktioner från den rent akademiska verksamheten, såsom universitetets innovationskontor och Campus Gotland, bör involveras i styrelsen.

2.2 Styrelsen som verktyg för intressentinvolvering

Styrelsen är ett centralt instrument för att inkludera fler aktörer i Science Park Gotlands strategiska utveckling, utan att dessa nödvändigtvis behöver vara ägare. En välavvägd styrelsesammansättning säkerställer:

- Regional förankring och koppling till politiska och ekonomiska prioriteringar.
- Akademisk expertis och innovationsperspektiv.
- Näringslivets insikter och kommersiella drivkraft.

Benchmarking visar att universitet, näringsliv och offentliga aktörer normalt har representation i Science Parks styrelser.

Utöver Regionens representation bör intressenter enligt nedan särskilt beaktas.

Akademisk representation

Uppsala universitet föreslås delta genom:

- Holdingbolaget UU Invest i den händelse de är ägare.
- Företrädare för Campus Gotland.
- Innovationskontoret eller annan forskningsnära funktion.

Näringslivsrepresentation

Företagsledare, entreprenörer, investerare eller personer med erfarenhet av innovationsdriven verksamhet bör ingå i styrelsen för att säkerställa:

- Praktisk koppling till näringslivet och kommersialisering.
- Insikter från framgångsrika startups och internationella nätverk.

Länsstyrelsen och andra strategiska aktörer

Länsstyrelsens roll i styrelsen behöver utredas vidare, men kan vara relevant ur flera perspektiv, särskilt i frågor som rör beredskap, jordbruk och andra områden där myndigheten har särskilda ansvar.

Andra exempel på tänkbara intressenter är Försvarsmakten, Arbetsförmedlingen, Riksantikvarieämbetet och LRF.

2.3 Slutsats – en tydlig och balanserad struktur

Science Park Gotland föreslås organiseras med en ägar- och styrelsesammansättning som säkerställer strategisk kontroll, hög legitimitet och operativ genomförandekraft. Den föreslagna strukturen bygger på tre samverkande principer:

- **Region Gotland som huvudägare**, vilket skapar långsiktig stabilitet, offentlig legitimitet och möjlighet att använda verktyg som borgensåtaganden för att stödja verksamhetens finansiering och expansion.
- **UU Invest som delägare** med syfte att säkerställa effektiv koppling till akademien och kunskapsdriven utveckling.
- **Styrelsen som ett styrande men också samlade organ**, där viktiga aktörer från akademi, näringsliv och andra samhällssektorer kan ingå – oavsett om de är formella ägare eller ej. Detta möjliggör bred förankring ett brett strategiskt perspektiv samtidigt som ägarstrukturen förblir koncentrerad.

Denna modell gör det möjligt att kombinera offentlig styrning med extern relevans. Region Gotland kan på detta sätt styra verksamhetens riktning i linje med regionala mål, samtidigt som akademien bidrar med sina unika perspektiv, och näringslivet med närhet till kapital och marknadsperspektiv.

Det är en konstruktion som är både tydlig, beprövad och flexibel nog att möta utveckling över tid.

3. Förslag till Verksamhetsstyrning

3.1 Regionens och Uppsala universitets ägarstyrning

Full kontroll som grund för ekonomiska åtaganden

För att säkerställa att Region Gotland kan ställa ut borgensåtaganden och andra ekonomiska garantier för SPG, föreslås att regionen har full kontroll över bolaget. Detta innebär att:

- Regionen har majoritetsägande i SPG, vilket möjliggör att bolaget kan åtnjuta fördelar såsom kommunal borgen för investeringar och finansiering.
- SPG:s verksamhet är tydligt kopplad till regionala utvecklingsmål, vilket rättfärdigar kommunala åtaganden enligt kommunallagen.
- Beslut om långsiktig finansiering och resursfördelning sker i linje med Regionens budget och strategiska planering.

Utan full kontroll över bolaget kan Region Gotland inte säkerställa att verksamheten bedrivs på ett sätt som motiverar kommunal borgen eller finansiellt stöd.

Ägardialog och styrning

Styrningen av SPG bör ske i enlighet med Region Gotlands uppsiktsplikt och regleras genom formella ägardirektiv. Inom denna ram kan en strukturerad ägardialog utgöra ett verktyg för strategisk uppföljning, samordning och långsiktig inriktning.

Ägardialogen bör som utgångspunkt genomföras gemensamt med samtliga ägare, i syfte att samordna strategisk inriktning och säkerställa långsiktig transparens. Former för dialogen, inklusive frekvens och deltagande, bör fastställas i ägardirektiv eller aktieägaravtal.

3.2 Intern organisation och verksamhetsstyrning

Huvudstruktur

Det föreslås att SPG:s operativa verksamhet organiseras i **två huvudområden**, vilka utgör kärnan i verksamheten:

- **Innovationsarenan:** Erbjuder strukturer för samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor. Innovationsarenan har huvudansvar för Science Park Gotlands metodutveckling inom innovationsledning samt för att arbetet bedrivs i enlighet med innovationsledningsstandarden ISO 56000.

- **Inkubatorverksamheten:** Erbjuder utvecklingsstöd, främst för skalbara och innovationsdrivna företag, genom affärsutveckling, finansiering och nätverk. Inkubatorverksamheten har ansvar för att upprätthålla Science Park Gotlands kvalitet och efterlevnad i enlighet med kriterierna för nationell excellens inom Vinnovas inkubatorprogram

Ibland förekommer insatser i gränslandet mellan dessa områden, där SPG med utgångspunkt i innovationsfacilitering och metodik enligt ISO 56000, tillhandahåller affärsutvecklande stöd kopplat till specifika innovationsprocesser. Detta särskiljer SPG från aktörer med bredare företagsrådgivning som uppgift, genom att insatserna fokuserar på att utveckla eller stödja innovationsförmåga snarare än att erbjuda generell affärsutveckling.

Ovan beskrivna aktiviteter föreslås vara huvudsakliga mottagare av styrning från styrelse och ägare.

Tvärfunktionella stödjande funktioner

För att säkerställa att Inkubatorn och Innovationsarenan fungerar optimalt, föreslås att följande tvärfunktionella funktioner stödjer verksamheten:

- **Kommunikation och community**
 - Stärker Gotlands innovationsprofil, bygger nätverk och faciliterar platser.
 - Stödjer både inkubatorn och innovationsarenan genom att lyfta initiativ, företag och framgångsberättelser.
 - Främjar inkludering och öppenhet
- **Ekonomi och administration**
 - Säkerställer budgetstyrning, resursfördelning och ekonomisk hållbarhet.
 - Stödjer både kärnverksamheten och uppföljning gentemot styrelse och ägare.

Dessa funktioner är integrerade i båda huvudområdena och fungerar som stödjande, men ej styrande, enheter.

SPG Invest som dotterbolag

SPG Invest föreslås vara ett fristående dotterbolag till SPG, med egen styrelse och potentiellt ett eget ägardirektiv som utgår från moderbolaget.

- Denna struktur säkerställer att SPG Invest kan hantera investeringar oberoende av SPG:s dagliga verksamhet.
- Eventuella investeringsbeslut och kapitalförvaltning kan ske utan att påverka Region Gotlands ekonomiska riskbild.

- SPG Invests finansiella beslut ska vara i linje med moderbolagets strategiska mål, men styras separat.

För att minimera finansiella risker föreslås att Region Gotland eller universitetet inte direkt bär ansvar för SPG Invests investeringar, utan att detta regleras genom en avskild ekonomisk struktur.

3.3 Målstyrning och uppföljning

Det föreslås att följande uppföljningsmekanismer används för att säkerställa transparens och styrning:

- **Årlig strategisk inriktning**, fastställs av styrelsen och sätter långsiktig riktning (3–5 år).
- **Verksamhetsplaner per år**, bryter ner strategin i konkreta mål och operativa nyckeltal.
- **Tertial- eller halvårsrapportering**, regelbundna avstämningar med styrelsen om nyckeltal, ekonomi och verksamhetsutveckling.
- **Ägardialog mellan Region Gotland och SPG**, säkerställer att verksamheten utvecklas i linje med strategiska prioriteringar.
- **Separat uppföljning av SPG Invest**, moderbolaget följer upp SPG Invests ekonomiska resultat och strategiska utveckling utan att direkt påverka dess dagliga verksamhet.

3.4 Sammanfattning av förslag till styrmodell

- Region Gotland föreslås ha full kontroll över SPG, vilket möjliggör borgensåtaganden och långsiktig finansiell stabilitet.
- Vid ett delägarskap från UU Invest, införlivas ett akademiskt perspektiv och deras principer för innovationsdrivet ägande i styrmodellen.
- SPG:s kärnverksamhet föreslås bestå av två huvudområden: Inkubatorn och Innovationsarenan.
- Tvärfunktionella stödjande roller (kommunikation/community och ekonomi/administration) föreslås integreras i båda huvudområdena för att stärka genomförandet utan att utgöra separata verksamhetsgrenar.
- SPG Invest föreslås vara ett fristående dotterbolag med egen styrelse och potentiellt eget ägardirektiv, som styrs separat från moderbolaget.
- Ägardialog föreslås inrättas mellan Region Gotland, UU Invest och SPG för att säkerställa kontinuerlig uppföljning och strategisk anpassning.
- En strukturerad uppföljningsmodell föreslås, där verksamhetsplaner, tertialrapporter och separata uppföljningsrutiner för SPG Invest används.

4. Förslag till finansieringsmodell

4.1 Grundförutsättningar för finansiering

Science Park Gotland föreslås finansieras genom en kombination av offentliga verksamhetsmedel, projektfinansiering och privata investeringar.

För att SPG ska kunna växa och maximera sitt genomslag föreslås att projektfinansiering utgör en större andel av verksamhetens ekonomi. Samtidigt bedöms en stabil basfinansiering från Region Gotland vara avgörande för att:

- Säkerställa kontinuitet i verksamheten oavsett projektcykler.
- Möjliggöra strategiska långsiktiga satsningar.
- Bygga kapacitet att hantera och ansöka om fler projekt utan att organisationen blir instabil.

Därför föreslås en finansieringsmodell som bygger på:

- **Basfinansiering från Region Gotland och Uppsala universitet** – för att skapa stabilitet och strategisk uthållighet.
- **Projektfinansiering från offentliga och privata aktörer** – som huvudmotor för expansion och utveckling.
- **Privata investeringar och externa fonder** – som ett komplement för att stärka innovationssystemet genom kapitalförsörjning.

Denna modell bedöms ge bästa möjliga förutsättningar för att SPG ska kunna skala upp sin projektverksamhet på ett hållbart sätt.

4.2 Basfinansiering från Region Gotland och Uppsala universitet

Region Gotlands finansiering och borgensmöjligheter

Region Gotland kan som ägare lämna verksamhetsbidrag till SPG, förutsatt att bolaget står under Regionens kontroll och verkar i ett allmännyttigt syfte. Verksamheten behöver inte vara formellt icke-vinstdrivande, men får inte ha vinst som huvudsakligt syfte. Den föreslagna strukturen uppfyller dessa villkor och är förenlig med såväl kommunallagen som statsstödsreglerna.

Det föreslås därför att Region Gotland fungerar som huvudfinansiär genom ett verksamhetsbidrag som säkerställer:

- Basresurser för drift och strategisk utveckling.

- Möjlighet att täcka kärnfunktioner som verksamhetsledning, lokaler och infrastruktur.
- Stabilitet för att möjliggöra en större projektverksamhet.

Vidare kan Region Gotland överväga att ställa ut borgensåtaganden för att stärka SPG:s möjligheter att hantera kapitalintensiva projekt och finansieringslösningar.

Borgensåtaganden skulle möjliggöra:

- Förskottering av projektmedel för att hantera utbetalningsfördröjningar.
- Ökad kapacitet att delta i högbudgetprojekt och strategiska satsningar.
- Stärkt ekonomisk stabilitet och ökat förtroende från privata och offentliga finansiärer.

I ett framtida läge, om Region Gotland både är huvudägare och uppdragsgivare till SPG, finns det även en möjlighet att vissa uppgifter kan utföras utan föregående upphandling, med stöd av det så kallade Teckal-undantaget. Detta är i regel tillämpligt när ägaren har ett avgörande inflytande över bolaget och verksamheten till största delen riktar sig mot ägaren.

Givet den föreslagna strukturen är det möjligt att förutsättningarna för undantag kan vara uppfyllda, vilket skulle göra det möjligt att kombinera ägande med direktuppdrag utan separat upphandling. Region Gotland bedöms uppfylla kontrollkravet, men det krävs också att huvuddelen av SPG:s verksamhet är inriktad mot Regionen. Om bolaget i större omfattning börjar utföra uppdrag för andra aktörer kan undantaget troligen inte längre tillämpas.

Uppsala universitets deltagande via UU Invest

Uppsala universitet har en strategisk roll i Science Park Gotlands utveckling. Samtidigt har universitetet som myndighet begränsade möjligheter att lämna verksamhetsbidrag eller delta som medlem i ideella föreningar. Holdingbolaget UU Invest utgör däremot ett förenligt och beprövat alternativ för universitetets medverkan i denna typ av verksamhet, vilket möjliggör delaktighet inom ramen för gällande regelverk då det rör sig om riktade satsningar kopplade till innovation och nyttiggörande givet att det sker under affärsmässiga former.

En sådan lösning skulle möjliggöra långsiktig medverkan och strategisk delaktighet från akademins sida, baserat i riktade satsningar inom innovation och nyttiggörande. Det skapar förutsättningar för stabilitet och kontinuitet, utan att komma i konflikt med myndighetens roll och regelverk.

Science Park Gotland är idag upphandlad för att genomföra vissa uppgifter åt Uppsala universitet, vilket fortsatt kan vara en relevant samverkansform i specifika sammanhang. Upphandling möjliggör avgränsade insatser och punktvisa behovstäckningar, men innebär samtidigt en mer begränsad och transaktionsbaserad relation.

Vid ett delägarskap från UU Invest förändras inte automatiskt upphandlingsplikten. Om universitetet, direkt eller via holdingbolag, är delägare i SPG, måste eventuella tjänsteköp ändå följa upphandlingslagstiftningen, såvida inte undantag i upphandlingsregelverket kan tillämpas. Detta är möjligt under vissa omständigheter, men sannolikt inte i detta fall. Därför bör ägarmedverkan ses som den huvudsakliga vägen för långsiktig samverkan, medan upphandling fortsatt kan vara ett kompletterande verktyg för vissa typer av uppdrag.

4.3 Projektfinansiering som motor för expansion

För att SPG ska kunna maximera sitt genomslag föreslås att projektfinansiering utgör en väsentlig andel av verksamhetens ekonomi.

Möjliga finansieringskällor kan inkludera:

- EU-program och nationella innovationsmedel (Horizon, Vinnova, Tillväxtverket m.fl.).
- Program för grön omställning och hållbar utveckling.
- Samverkansprojekt mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor.

Projektfinansiering kräver en stabil grundstruktur

För att SPG ska kunna attrahera fler och större projekt föreslås en adekvat grundstruktur som skapar:

- Kapacitet att hantera fler projektansökningar och genomföra komplexa satsningar.
- Flexibilitet att ta vara på större möjligheter och skala upp verksamheten.
- Långsiktiga strategiska satsningar där projekt kan knytas samman och ge maximal effekt.

Basfinansieringen från Region Gotland föreslås vara en central del av denna struktur, genom att ge stabilitet och handlingsutrymme för att expandera projektverksamheten på ett hållbart sätt.

4.4 Likviditetsutmaningar och strategiska lösningar

Den enskilt största begränsningen för SPG:s möjlighet att attrahera stora projektmedel är att projektfinansiering nästan alltid betalas ut retroaktivt. Det driver en betydande likviditetsutmaning.

För att lösa detta föreslås en kombination av:

- **Borgensåtaganden från Region Gotland** – vilket möjliggör kreditlösningar och finansieringsförskott.
- **Ett internt likviditetsinstrument** ("Gotlands Innovationsfond") – som skapar stabila kassaflöden under projektgenomförandet.

Om dessa lösningar implementeras, bedöms SPG kunna skala upp sin projektfinansiering avsevärt, vilket innebär en ökad ekonomi för att driva tillväxt på Gotland.

4.5 Gotlands Innovationsfond – Likviditetshantering

För att hantera den klassiska likviditetsproblematiken vid projektfinansiering föreslås att "Gotlands Innovationsfond" etableras i samverkan mellan offentlig sektor och näringslivsaktörer som ett likviditetsstärkande instrument.

- **Syfte:** Möjliggöra för SPG att hantera den tidsfördröjning som uppstår eftersom projektfinansiering nästan alltid betalas ut retroaktivt.
- **Struktur:** Fonden föreslås fungera som en buffert, där medel kan användas för att förfinansiera utgifter i väntan på projektmedel.
- **Återflöde:** Medel som används ur fonden återförs när projektmedel betalas ut.

Detta instrument föreslås för att:

- Möjliggöra parallella och större projekt genom minskad påverkan av likviditetsbegränsningar.
- Maximera SPG:s potential att attrahera stora projektmedel.
- Förhindra att kassaflödesproblem hindrar verksamhetens utveckling och därmed Gotlands tillväxttakt.

4.6 Sammanfattning av finansieringsmodell

- Basfinansiering från Region Gotland föreslås som en stabil grund och, i kombination med ett likviditetsåtagande, möjliggör en kraftig expansion av projektfinansieringen.
- Projektfinansiering föreslås vara en motor för expansion, men kräver en adekvat basorganisation för att modellen ska kunna skalas upp hållbart.

- För att hantera de likviditetsutmaningar som uppstår vid retroaktiva utbetalningar av projektmedel bör borgensåtaganden eller andra former av likviditetsstöd från Region Gotland övervägas.
- "*Gotlands Innovationsfond*" föreslås som ett likviditetsrelaterat komplement för att ytterligare hantera och minska kassaflödesrisker.

5. Modellförslag

För att säkerställa en långsiktigt hållbar och adekvat verksamhet föreslås två alternativ för bemannings- och finansieringsmodell. En basmodell och en utökad modell. Båda modellerna är hållbara och dimensionerade utifrån olika ambitionsnivåer. Skillnaderna ligger framför allt i organisatorisk uthållighet, projektbärande förmåga, samt graden av intern stödkapacitet och tillgång till regionala resurser via ett serviceavtal (SLA).

Kostnadsöversikt – jämförelse mellan modellerna

De ekonomiska ramarna för respektive modell redovisas nedan, baserat på ett enhetskostnadsantagande om 973 000 kr per årsarbetskraft (ÅA) och en antagen kostnad för ett Service Level Agreement (SLA) med Regionen. I den utökade modellen har den personella resursen förstärkts och potten för extra avrop mot SLA utökats. I båda alternativen finns även en kostnadspost för OH som är något ökad i den större modellen.

Post	Basmodell	Utökad modell
Personal (ÅA)	3.4 ÅA	4.2 ÅA
Personalkostnad per ÅA	973 000 kr	973 000 kr
Lokalkostnad	700 000 kr	850 000 kr
SLA-kostnad	413 500 kr	510 800 kr
Övrig overhead inkl. avropspott	500 000 kr	750 000 kr
Total kostnad	4 921 700 kr	6 197 400 kr

5.1 Basmodell – begränsad skala, måttlig projektdrivningskapacitet

Basmodellen omfattar totalt **3,4 årsarbetskrafter (ÅA)** och är avsedd att bära en stabil grundverksamhet. Modellen möjliggör metodutveckling, affärsstöd, viss projektverksamhet samt ett rimligt arbetsgivarperspektiv. Bemanningen föreslås enligt följande:

- Verksamhetsledare/VD – 100 %
- Ansvarig Innovationsarena – 30 %
- Ansvarig Inkubator – 30 %
- Kommunikationsansvarig – 20 %
- Ekonomiansvarig – 30 %
- Administratör – 50 %
- Community Manager – 80 %

Samtliga funktioner antas vara tillsatta på heltid, där den angivna procentsatsen avser den andel som finansieras genom basorganisationen. Återstående tid för respektive roll förutsätts finansieras genom projektmedel eller andra uppdragsrelaterade insatser.

SLA med Region Gotland (grundnivå)

Modellen förutsätter ett grundläggande service level agreement (SLA) med Region Gotland som omfattar:

- Tillgång till begränsad företagshälsovård
- Begränsat HR- och juridikstöd
- Systemtillgång för enklare administrativa och uppföljande funktioner

SLA:n fungerar som en internt reglerad tjänsteöverenskommelse med fast årlig kostnad, där ytterligare resurser vid behov kan avropas separat, till exempel vid upphandling eller arbetsrättsliga ärenden.

5.2 Utökad modell – skalbar struktur med stor projektdrivningskapacitet

Den utökade modellen omfattar cirka **4,2 ÅA** och bygger vidare på basstrukturen med förstärkta nyckelroller och utökad tillgång till stödfunktioner. Den är särskilt lämpad för en kontext där projektverksamheten utgör en central motor i uppdraget. Utöver bemanningen i basmodellen föreslås följande justeringar i tjänstgöringsgrad (fetstil):

- Verksamhetsledare/VD – 100 %
- Ansvarig Innovationsarena – **60 %**
- Ansvarig Inkubator – **60 %**
- Kommunikationsansvarig – 20 %
- Ekonomiansvarig – 30 %
- Administratör – **70 %**
- HR-stöd (avropas inom SLA) – **20 %**
- Juridiskt stöd inkl. upphandling (avropas inom SLA) – **25 %**
- Community Manager – 80 %

Samtliga funktioner antas precis som i basmodellen vara tillsatta på heltid, där den angivna procentsatsen avser den andel som finansieras genom basorganisationen. Återstående tid för respektive roll förutsätts finansieras genom projektmedel eller andra uppdragsrelaterade insatser.

Resurslogik

Med ökad projektverksamhet föreslås att ansvariga för Innovationsarena och Inkubator i högre grad tillförs grundverksamheten och fokuserar på utveckling, koordinering och metodansvar. Projektledning hanteras i denna modell i huvudsak av ändamålsenlig kompetens finansierad inom respektive projekt, vilket skapar en tydlig och hållbar gräns mellan operativt ansvar och strategisk utveckling.

Utökat SLA med Region Gotland

Den utökade modellen förutsätter ett förstärkt SLA, vilket omfattar:

- Breddad tillgång till HR och juridik
- Stöd för upphandling, dokumentation och förvaltningsnära frågor
- Utökad företagshälsovård
- Formaliserad struktur för avrop av tilläggstjänster enligt förutbestämd taxa

SLA-kostnaden täcker tillgång till ett definierat tjänstepaket. Utöver detta har en särskild pott för tilläggsavrop inkluderats i overheadposten, avsedd för situationer där utökat stöd krävs, exempelvis i större projektinitiativ, arbetsgivarärenden eller upphandlingssituationer. Denna modell skapar kontroll över kostnader och transparens i nyttjandet av regionala stödtjänster.

5.3 Sammanvägd reflektion

- Båda modellerna är adekvata och hållbara, men erbjuder olika förutsättningar beroende på ambitionsnivå och projektintensitet.
- Basmodellen är utformad för en stabil kärnverksamhet med begränsad projektvolym.
- Den utökade modellen adresserar behovet av uthållighet och avgränsning mellan kärnuppdrag och projektbärande funktioner, samt möjliggör större skala och mer omfattande externa åtaganden.
- SLA-strukturen föreslås vara ett centralt verktyg för att säkra tillgång till nödvändiga stödfunktioner utan att bygga upp överlappande intern kapacitet.
- Avroppotten i den utökade modellen ger en flexibel lösning för att hantera temporära eller särskilt krävande behov utan att bygga permanent kapacitet.
- Grundbemanningen i modellerna omfattar inte resurser för att hantera personal som tillfälligt står utan projektfinansiering. Detta skapar en viss sårbarhet, särskilt för tillsvidareanställd personal vars uppdrag är projektberoende. Det försvårar även möjligheten att behålla

nyckelkompetens som anlitas i exempelvis förstudier. Om dessa leder till fortsatta insatser, kan kompetensen gå förlorad i glappet mellan projektfaserna.

Val av modell bör därför grunda sig i önskad projektkapacitet och ambitionsnivå och bedömas i ljuset av framtida finansieringsmöjligheter och målbild för verksamhetens roll i det gotländska innovationssystemet. Likaså bör det övervägas om viss resurs eller mekanism ska inrättas för att kunna hålla personal mellan projekt.

6. Samlade slutsatser

Rapportens genomgång visar att Science Park Gotland, i den form som här föreslås, kan utgöra ett centralt verktyg för att stärka Gotlands genomförandekapacitet inom innovation, entreprenörskap och samverkan. Nedan sammanfattas slutsatserna utifrån rapportens fem huvuddelar, med tillhörande vägvalsrekommendationer.

6.1 Organisationsform – aktiebolag mest ändamålsenligt

Jämförelsen mellan aktiebolag, ideell förening och stiftelse visar att ett **vanligt aktiebolag** bäst förenar:

- tydlig juridisk styrbarhet,
- flexibilitet att anpassa sig över tid, och
- möjlighet till samägande med akademien via holdingbolag.

SVB-bolag bedöms inte tillföra ytterligare samhällsnyttiga garantier utöver vad som kan regleras i bolagsordning, och innebär samtidigt begränsningar i flexibilitet och styrning.

Vägval: Ett vanligt aktiebolag föreslås som juridisk form, med särskilt utformad bolagsordning och ägardirektiv för att säkerställa samhällsnyttig inriktning.

6.2 Ägarstruktur – Region Gotland som huvudägare, UU Invest som strategisk delägare

Region Gotland föreslås vara huvudägare med full rådighet, vilket möjliggör strategisk styrning och användning av ekonomiska verktyg såsom borgen. Uppsala universitet kan, genom UU Invest, vara delägare i linje med etablerade modeller för akademisk samverkan.

Styrelsen föreslås användas för att inkludera fler aktörer – inklusive näringsliv och akademiska företrädare – utan att ägarbilden breddas.

Vägval: Ägarbilden föreslås begränsas till Region Gotland och UU Invest, medan andra intressenter involveras via styrelsen.

6.3 Verksamhetsstyrning – två huvudområden med stödjande funktioner

Den operativa verksamheten föreslås organiseras i:

- **Inkubatorn** (startups och affärsutveckling)
- **Innovationsarenan** (metodstöd och samverkan)

Dessa kompletteras av **tvärgående stödjande funktioner** inom kommunikation/community samt ekonomi/administration. Dotterbolaget **SPG Invest** föreslås verka fristående, med egen styrelse och potentiellt eget ägardirektiv.

Vägval: En tydlig struktur med två huvudområden, avgränsade stödroller och ett separat investeringsdotterbolag bedöms skapa bästa balans mellan operativ effektivitet och styrbarhet.

6.4 Finansieringsmodell – kombination av bas, projekt och investeringar

Science Park Gotlands finansiering föreslås bygga på:

- **Basfinansiering** från Region Gotland och UU Invest (stabilitet)
- **Projektf finansiering** (expansionsmotor)
- **Likviditetsstöd** genom borgen eller en "Gotlands Innovationsfond"

Projektf finansiering förutsätter en robust grundstruktur för att vara långsiktigt hållbar. Samtidigt krävs likviditetslösningar för att hantera retroaktiva utbetalningar.

Vägval: En kombination av basfinansiering och strategiskt likviditetsstöd bedöms vara en förutsättning för att möjliggöra storskalig projektverksamhet.

6.5 Operativ ambition – två modeller beroende på ambitionsnivå

Två operativa modeller har tagits fram:

- **Basmodell:** 3,4 ÅA, begränsad men stabil grundverksamhet.
- **Utökad modell:** 4,2 ÅA, större kapacitet att hantera externa projekt och långsiktig utveckling.

Båda modellerna förutsätter ett serviceavtal (SLA) med Region Gotland för tillgång till stödtjänster.

Vägval: Valet mellan modeller bör baseras på ambitionsnivå, projektmål och tillgänglig finansiering. Den utökade modellen bedöms ge bäst förutsättningar att fullt ut realisera den roll som föreslås i rapportens inledning.