

EVALUERING AV INNOVASJON NORGE –
VEDLEGG TIL RAPPORT 2010-054

Utarbeidet for Nærings- og handelsdepartementet



Dokumentdetaljer

Vedlegg til Econ-rapport nr.	R-2010-054
Prosjektnr.	5Z090096.10
ISSN	0803-5113
Interne koder	PL/PM/adm, QA
Dato for ferdigstilling	24. juni 2010
Tilgjengelighet	Offentlig

Kontaktdetaljer

Oslo

Econ Pöyry

Pöyry Management Consulting (Norway) AS

Postboks 5

0051 Oslo

Besøksadresse:

Biskop Gunnerus' gt 14A

0185 Oslo

Telefon: 45 40 50 00

Telefaks: 22 42 00 40

e-post: oslo.econ@poyry.com

Stavanger

Econ Pöyry

Pöyry Management Consulting (Norway) AS

Kirkegaten 3

4006 Stavanger

Telefon: 45 40 50 00

Telefaks: 51 89 09 55

e-post: stavanger.econ@poyry.com

Web: <http://www.econ.no>

Org.nr: 960 416 090

Copyright © 2010 Pöyry Management Consulting (Norway) AS

INNHold

1	DELTAGERE I REFERANSEGRUPPEN	1
2	INTERVJUER	3
2.1	Intervju med oppdragsgivende departement	3
2.2	Intervju med næringsrettede organisasjoner, ressurspersoner og bedrifter	4
2.3	Intervju med innovasjon Norge	5
2.4	Internasjonale intervjuer	6
2.5	Andre	6
3	DOKUMENTASJON AV EMPIRISKE UNDERSØKELSER	7
3.1	Regnskapsdata	7
3.2	Konstruering av manglende tallmateriale i regnskapsstatistikken	8
3.3	Dokumentasjon av deskriptiv analyse av regnskapsdata	9
3.4	Dokumentasjon av deskriptiv analyse av regnskapsdata inkludert konkurser og fusjoner	11
3.5	Økonometrisk analyse	14
4	SPØRREUNDERSØKELSE TIL BEDRIFTER	17
5	SPØRREUNDERSØKELSER TIL INNOVASJON NORGES ANSATTE	27
6	EVALUERINGSTEAMETS TILBUD – OPPDRAGSBESKRIVELSE	49
6.1	Bakgrunn – om Innovasjon Norge og evalueringsteamet	49
6.1.1	Innovasjon Norge – et av flere virkemidler for økonomisk vekst	49
6.1.2	Innovasjon Norge – forvalter landets største næringspolitiske virkemiddel	51
6.1.3	Oppbygging av tilbudet	53
6.2	Evalueringsopplegg, metode og leveranser	53
6.2.1	Team og organisering	53
6.2.2	Evalueringsopplegg	55
6.2.3	Møter med oppdragsgiver og leveranser	62
6.3	Hvordan evaluere om Innovasjon Norge oppnår sine mål?	63
6.3.1	Hvordan besvare evalueringsspørsmål knyttet til mål og føringer	63
6.3.2	Hvordan besvare evalueringsspørsmål knyttet til tjenesteporteføljen?	64
6.3.3	Hvordan evaluere samfunnsøkonomiske effekter av INs virksomhet?	69
6.4	Hvordan evaluere organisasjonen Innovasjon Norge?	70
6.4.1	Rammeverk for forståelse av INs organisering	71

6.4.2	Virkninger av sammenslåingen	74
6.4.3	Organiseringen av Innovasjon Norge	78
6.4.4	Grenseflater mot andre aktører	82
6.5	Videre utvikling av Innovasjon Norges virksomhet	84
6.5.1	Hvilke land er det naturlig å sammenligne seg med?	84
6.5.2	Utfordringer	85
7	OVERSIKT OVER VIRKEMIDLER OG KODING AV INNOVASJON NORGES KUNDEDATABASE (SOPP)	89
7.1	Oversikt over programmer og tjenester	89
7.2	Kobling av datagrunnlaget	90

1 DELTAGERE I REFERANSEGRUPPEN

Referansegruppen til evalueringen av Innovasjon Norge ble oppnevnt av Nærings- og handelsdepartementet. I evalueringsperioden har det vært avholdt 5 møter i gruppen. Sammensetningen av referansegruppen er vist nedenfor.

Organisasjon	Deltager
Kommunal- og regionaldepartementet	Pål Erik Holte, Iver Grøtting Prestkvern
Fiskeri- og kystdepartementet	Anne-Mari Voll, Olav Rostad
Landbruks- og matdepartementet	Sigrun Rødseth (første halvdel), Silje Johnson (andre halvdel)
Utenriksdepartementet	Kristian Ødegaard (deler av perioden), Sten Anders Berge (deler av perioden)
Nærings- og handelsdepartementet	Kjerstin Spjøtvoll, Solveig Fjeldheim, Tone Evje (første halvdel), Nikolai Seip (siste halvdel)
Statistisk Sentralbyrå	Torbjørn Hægeland
Landsorganisasjonen	Anthony Kallevig
Næringslivets hovedorganisasjon	Erland Skogli
Abelia	Inge Jan Henjesand
Norsk Industri	Knut Sunde
Fylkesmannen i Nordland	Hanne Østerdal
Oppland fylkeskommune	Hjalmar Solbjør
HSH	Sigrid Helland
Innovasjon Norge	Siri Bjerke (første halvpart), Svein Berg (andre halvpart), Bjørn Nordby

I tillegg har evalueringsteamet deltatt på referansegruppemøtene.

Det er også gjennomført en workshop med evalueringsteamet, Nærings- og handelsdepartementet og visedirektør (Ph.D) Anders Hoffmann fra Erhvervs- og boligstyrelsen i Danmark (Danmarks viktigste organ for fremme av vekst i næringslivet). Temaet for workshopen var evalueringen i lys av trender innenfor næringsutvikling generelt og kommentarer til vurderingene i evalueringen spesielt.

2 INTERVJUER

Nedenfor følger en liste over intervjuer som er gjennomført i forbindelse med evalueringen. I enkelte intervjuer deltok flere enn de som står oppført, men da fra samme organisasjon. Den aktuelle organisasjon er nevnt først. Vi har i tillegg mottatt flere skriftelige og muntlige henvendelser fra bedrifter og enkeltpersoner som ikke ønsker å være ordinære intervjuobjekter. Disse er ikke gjengitt i oversikten under.

2.1 INTERVJU MED OPPDRAGSGIVENDE DEPARTEMENT

Organisasjon	Deltagere
Kommunal- og regionaldepartementet, Regionalpolitisk avdeling	Pål Erik Holte (avd. dir.), Helene Edvardsen (rådgiver)
Nærings- og handelsdepartementet, Næringspolitisk avdeling	Morten Berg (ekspedisjonssjef), Dag Holler (avd. dir.), Hege Uglebakken (rådgiver)
Nærings- og handelsdepartementet, Forsknings- og innovasjonsavdelingen	Ola Nafstad (ekspedisjonssjef), Øystein Jørgensen (senior rådgiver), Solveig Fjeldheim (rådgiver), Sigbjørn Aabø (rådgiver)
Nærings- og handelsdepartementet, Maritim avdeling	Hilde Hansen (avd. dir.), Ida Flaageng (rådgiver)
Nærings- og handelsdepartementet, Handelspolitisk avdeling	Jan Farberg (ekspedisjonssjef), Morten Thorp (seniorrådgiver)
Fiskeri- og kystdepartementet, Forsknings- og innovasjonsavdelingen	Stine Hammer (avd. dir.), Raymond Jenssen (avd. dir.), Anne-Mari Voll (seniorrådgiver),
Landbruks- og matdepartementet, Landbrukspolitisk avdeling	Anne Marie Glosli (avd. dir.), Sigrun Rødseth (rådgiver)
Utenriksdepartementet, Avdeling for kultur, norgesfremme og protokoll	Kristian Ødegaard (seniorrådgiver), Sten Anders Berge (avd. dir.)

2.2 INTERVJU MED NÆRINGSRETTEDE ORGANISASJONER, RESSURSPERSONER OG BEDRIFTER

Organisasjon	Deltagere
Abelia	Forskningspolitiske utvalg: Inge Jan Henjesand (leder), Elisabeth Harstad (Veritas), Ernst H. Kristiansen (SINTEF), Erling Martmann-Moe (Alliance Venture), Ann Kristin Hageløkken (Bioparken), Tore Lie (NHO), Daniel Ras-Vidal (NHO), Rune Fosshaug (Abelia), Øystein Mjelve (Abelia)
Bionor Immuno	Gunnar Flåten (direktør)
Bondelaget	Per Harald Agerup (avd. dir.)
Borregaard	Kristin Misund (forskningsjef)
Colibria	Lars Myhrum (adm. dir.)
Color Line	Helge Otto Mathisen (konsern dir.)
Creuna	Arne Hjeltne (konsernsjef)
Expology	Kari Gjetrang (adm. dir.)
Fiskeri- og havbruksnæringenes landsforening	Geir Andreassen (adm. dir.)
Fokus Bank	Vidar Jørgensen (direktør)
Gatsoft	Håkon Carl Storm (markedsdir.)
HSH	Hilde Charlotte Solheim (direktør), Sigrid Helland (fagsjef)
Janusfabrikken	Rune Flatabø (fabrikksjef)
INTSOK	Gulbrand Wangen (adm. dir.)
Lyngen Reker	Jack Robert Møller (styremedlem)
NIBR (evaluator av SIVA)	Steinar Johansen (forsker)
Norges forskningsråd	Lars Aukrust (divisjons direktør), Tor Jørgen Ingebrigtsen
Norlense	Terje Olav Hansen (daglig leder)
Norsk Designråd	Direktør
Næringslivets hoved-organisasjon (2 intervjuer)	Erland Skogli (seniorrådgiver), Knut Sunde (Norsk Industri, direktør), John Vigrestad (Norsk Industri, fagsjef), Rune Fosshaug (Abelia, seniorrådgiver)
Norsk Designråd	Jan R. Stavik (adm. dir.)
Norsk Offensiv /Norsk Oppfinnerforening	Rodney Th. Gudbrandsen (styreleder)
Oljeindustriens Landsforbund	Lars Arne Ryssdal (direktør)
Oslo Taxi	Svein-Erik Marø Ovesen (daglig leder)
Oslo Technopol	Knut Halvorsen (daglig leder)
Patentstyret	Avdelingsdirektør for marked og informasjon
SimSurgery	J. Sigurd Rønnes (tidl. adm. dir.)
SIVA	Harald Kjelstad (adm. dir.)
Xynergo	Nils Christian Helgesen (økonomidirektør)

2.3 INTERVJU MED INNOVASJON NORGE

Del av organisasjonen	Deltagere
Distriktskontoret i Telemark	Direktør og nestleder To gruppeintervjuer – rådgivere og administrativt personell
Distriktskontoret i Hordaland	Ledere: Nina Broch Mathisen, Rolf H. Sørland, Ole Andreas Smette Ansatte: Anne Øvrebø, Tore Alfheim, Kurt Kvalsvik, Rolf Middelthon-Moe, Sidsel Lauvås, Else Langhelle, Sigbjørn Huun
Distriktskontoret i Buskerud og Vestfold	Innledende samtaler med direktør, assisterende direktør og en seniorrådgiver
Distriktskontoret i Nordland	Direktør: Karsten Nestvold Medarbeidere: Elisabeth Utstøl Pettersen, Roger Hatling, Arne Kirkfjell
Utekontorer, direkte intervjuer	IN Murmansk, Knut A Mugaas (direktør) IN Moskva, Roger Martinsen (direktør) Terje Lang Ree (reg.dir. Nordøst-Asia)
Gruppemøte mellom utvalgte utekontor og distriktskontor	IN Singapore, Ole Johan Sandvær (reg.dir. Sør- og Sørøst-Asia) IN Tyskland, Sverre Lindtvedt (reg.dir. Vest-Europa) IN Hordaland, Nina Broch Mathisen (direktør) IN Sogn og Fjordane, Halvor Flatland (direktør)
Utekontorer, telefonintervjuer	Leder av San Francisco-kontoret Leder av Hamburg-kontoret IN – Rio, Reidun Beate Olsen IN Moskva, Roger Martinsen Leder av kontoret i New Delhi Leder av kontoret i Beijing
Hovedkontoret	Direktør Gunn Ovesen Divisjon Utland: Svein Berg, Kjetil Dager, Bjørn Bjørnsen Reiseliv: Direktør og nestleder Reiseliv, gruppeintervju med medarbeidere Divisjon for strategi og kommunikasjon – ledere, Kjetil Svorkmo, Astrid Mathisen, Bjørn Nordby, Knut Sennesett Divisjon for strategi og kommunikasjon – ansatte: Gry Monsen, Marit Gulbransen, Kristine Fløysand, Kari Hoel, John Rogne Divisjon Norge – ledere: Per Niederback, Ragnvald Jacobsen, Øyvind Haga, Lise Fotland Åseng, Erik Mathisen Divisjon TP – ledere: Inger Solberg, Astrid Langeland, Håvard Risnes, Marte Haugland, Kjetil Lundgård, Nils Roald Divisjon TP to gruppeintervjuer, ett med Petter Ustad, Knut Saxebøl, Oddbjørn Clausen, Anne-Britt E. Norum, Tove Ingebrigtsen, Andreas Sundby, og ett med en annen gruppe av medarbeidere Divisjon stab: Direktør Finn Kristian Aamodt og fire ledere Divisjon stab – ansatte: Bjørn Olsen, Steinar Berghov, Elin Johansen, R. Rizwan, Finn Dancke Eriksen, Gaute Hagerup IN fagforeningene: Kirsten Solberg, Anne Helgesen, Arne Østreng

2.4 INTERNASJONALE INTERVJUER

Land	Organisasjon	Deltagere
Danmark	Forsknings- og Innovationsstyrelsen	Thomas Alslev Christensen, kontorchef
	Erhvervs og Bygningsstyrelsen	Anders Hoffman, kontorchef
	Region Midtjylland	Bent Mikkelsen, chef for Erhvervsudvikling
	Godkendt Teknologisk Service	Lars Fremerey, chefkonsulent
	Vækstfonden	Stone Kruse, Senior Analyse
Irland	County Enterprise Board, Caven	Vincent Renolds
	Forfás, Ministry of Trade and Industry	Martin Shanahan
Finland	TEKES	Tiina Tanninen-Ahonen, Director, Service Innovation
	TEKES	Jari Romanainen, Executive Director, Customerships
	Finnish Industry Investment, Ltd.	Henri Grundstén Director / Direct Investments, Venture Capital
Nederland	Ministry of Economic Affairs	Theo Roland, Director of the Department of Strategy
	NL Innovation, Management Team	Jeroen Heijs, Manager Innovation Intelligence & Coordination
Sverige	Vinnova	Jenni Nordborg, Programansvarlig for Forska & Vax
	ALMI Företagspartner	Lennart Augustinius, Affärsområdeschef Innovation
Felles	Nordisk InnovationsCenter	Jørn Bang, Senior Innovationsrådgiver

2.5 ANDRE

Organisasjon	Deltagere
Hordaland fylkeskommune	Jan Per Styve
Telemark fylkeskommune	Rådgiver i fylkesrådmannens stab
Regionstyret for Innovasjon Norge i Nordland	Nestleder
Regionstyret for Innovasjon Norge Telemark	Styreleder

3 DOKUMENTASJON AV EMPIRISKE UNDERSØKELSER

3.1 REGNSKAPSDATA

Databeskrivelse

Som en del av evalueringen av Innovasjon Norge har vi valgt å koble regnskapsstatistikk mot Innovasjon Norges kundedatabase med organisasjonsnummer som nøkkelvariabel. Med utgangspunkt i denne koblingen kan vi studere foretakenes/bedriftenes¹ regnskapsmessige utvikling fra 2003 til 2008.

Kilder

Dataene er hentet fra Brønnøysund-registeret, Statistisk sentralbyrå og PROFF™ Forvalt.

Variabelbeskrivelse av regnskapsdataene

Organisasjonsnummer. Særegen nisifret kode som identifiserer foretak, bedrifter og organisasjoner.

Antall ansatte (N). Som ansatte regnes alle innmeldte ansatte (lønnstagere) som jobber mer enn fem timer per uke i løpet av det inneværende år.

Driftsinntekter (I). Driftsinntekter er virksomhetenes inntekter fra drift i løpet av inneværende år. *Driftsinntekter* er ordinære inntekter utenom de finansielle. Driftsinntektene består av salgsinntekter og andre driftsinntekter.

Driftsresultat (R). Driftsresultatet fremkommer som differansen mellom driftsinntekter og driftskostnader (*K*) per 31. desember det inneværende år. Driftskostnader er ordinære kostnader utenom de finansielle. Driftskostnadene omfatter varekostnader, endringer i beholdning av varer, lønnskostnader, avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler, nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler, samt annen driftskostnad. Med andre ord er foretak *i* sitt driftsresultat lik:

$$(1) \quad R_i = I_i - K_i$$

Lønnskostnader (W). Lønnskostnader er virksomhetenes kostnader til lønn, pensjon og trygd i løpet av det inneværende år.

Verdiskaping (V). Er definert som lønnskostnader pluss driftsresultat og avskrivninger (*A_i*).² Med andre ord er foretak *i* sin verdiskaping lik:

$$(2) \quad V_i = W_i + R_i + A_i$$

Produktivitet (v). Er definert som verdiskaping per ansatt altså verdiskaping delt på antall ansatte i virksomheten. Med andre ord er foretak *i* sin produktivitet lik:

$$(3) \quad v_i = \frac{W_i + R_i + A_i}{N_i}$$

¹ Bedrifter/ foretak er definert som en lokalt avgrenset funksjonell enhet som hovedsakelig driver virksomhet innenfor en bestemt næringsgruppe.

² Med avskrivninger menes avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler.

3.2 KONSTRUERING AV MANGLENDE TALLMATERIALE I REGNSKAPSSTATISTIKKEN

Regnskapsstatistikken meldes inn fra foretak til Brønnøysund-registret årlig. Deler av dette datagrunnlaget har dårlig kvalitet, det gjelder spesielt antall ansatte. Med utgangspunkt i at vi ønsker komplette dataserier for antall ansatte i perioden 2001-2008 har vi valgt å konstruere ved hjelp av inter- og ekstrapolering. Se nedenfor for beskrivelse av metodene som er benyttet.

Interpolering

Interpolering er en samlebetegnelse på metoder som brukes for å konstruere nye ukjente datapunkter mellom kjente diskrete datapunkter. Vi har brukt en slik tilnærming for å konstruere antall ansatte i foretak som er med i evalueringen og som mangler tall på antall ansatte.

Ved å anta at veksten i det relative forholdet mellom sysselsetting og driftsinntekter er det samme fra år til år har vi brukt følgende formel for å konstruere ukjente variabelverdier mellom kjente variabelverdier $\frac{N_t}{I_t}$ og $\frac{N_{t+n}}{I_{t+n}}$:

$$\frac{N_{t+j}}{I_{t+j}} = \frac{n-j}{n} \frac{N_t}{I_t} + \frac{j}{n} \frac{N_{t+n}}{I_{t+n}}, \quad 0 < j < n$$

der t og $t+n$ angir de årene vi kjenner variabelverdiene og j er året vi konstruerer variabelverdiene for. Når I_{t+j} er kjent kan vi finne antall ansatte i år $t+j$ ved å gange med I_{t+j} på begge sider av uttrykket:

$$(4) \quad N_{t+j} = \frac{n-j}{n} \frac{I_{t+j}}{I_t} N_t + \frac{j}{n} \frac{I_{t+j}}{I_{t+n}} N_{t+n}, \quad 0 < j < n$$

Ekstrapolering

Ekstrapolering er en samlebetegnelse på metoder som brukes for å konstruere nye ukjente datapunkter utenfor kjente diskrete datapunkter. Vi har brukt en slik tilnærming for å konstruere data for antall ansatte både fremover og bakover i tid.

Vi antar at forholdet mellom antall ansatte og driftsinntekter er konstant for det siste gjeldende år når vi ekstrapolerer fremover i tid samt for det første gjeldende år når vi ser bakover i tid. Hvis år t er det siste/første år vi har registrert antall ansatte på vil følgende formel konstruere det relative forholdet mellom antall ansatte og driftsinntekt i år $t+k$:

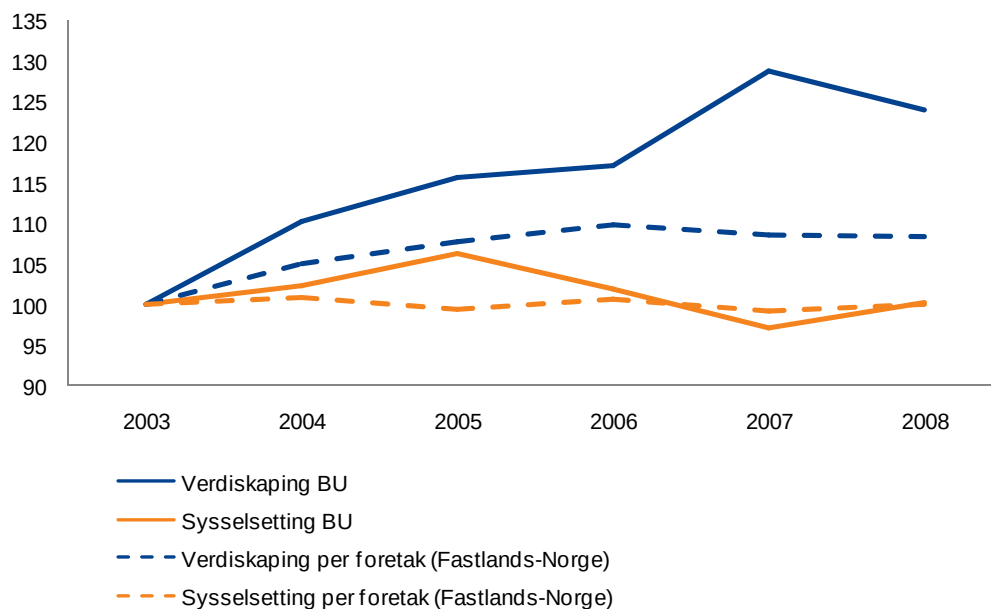
$$\frac{N_{t+k}}{I_{t+k}} = \frac{N_t}{I_t}, \quad k \in \pm(1,2,3,4,5,6,7)$$

Når I_{t+k} er kjent kan vi anslå antall ansatte for et året $t+k$ ved å benytte følgende formel:

$$(5) \quad N_{t+k} = \frac{I_{t+k}}{I_t} N_t, \quad k \in \pm(1,2,3,4,5,6,7).$$

3.3 DOKUMENTASJON AV DESKRIPTIV ANALYSE AV REGNSKAPSDATA

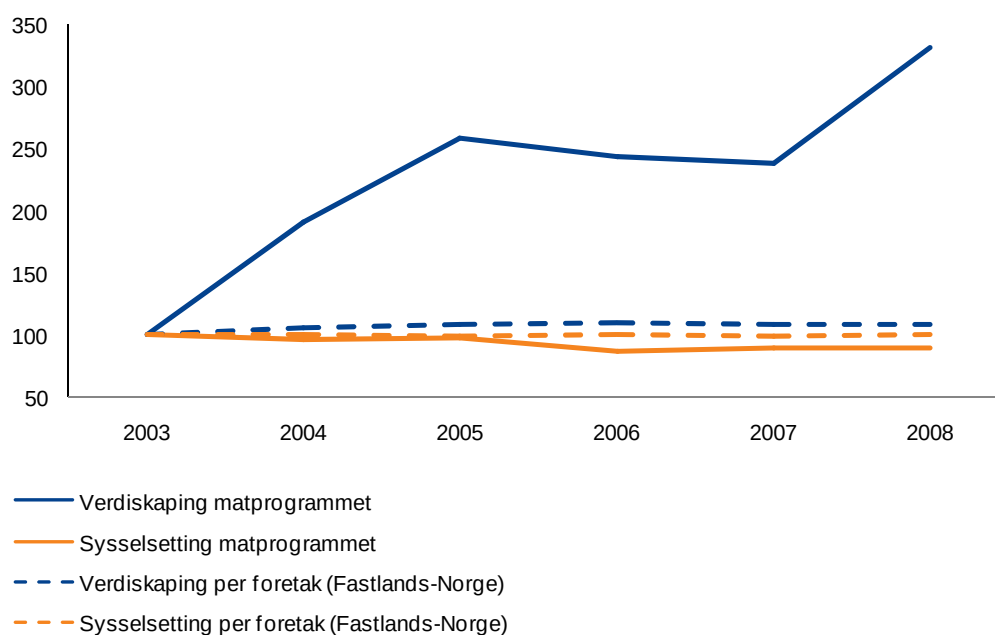
Figur V3.1 *Utvikling i foretak som fikk bevilget BU-midler i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*



Note: BU-midler=55 foretak. Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

Figur V3.2 *Utvikling i foretak innenfor Verdiskapingsprogrammet for mat som fikk bevilget midler i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*

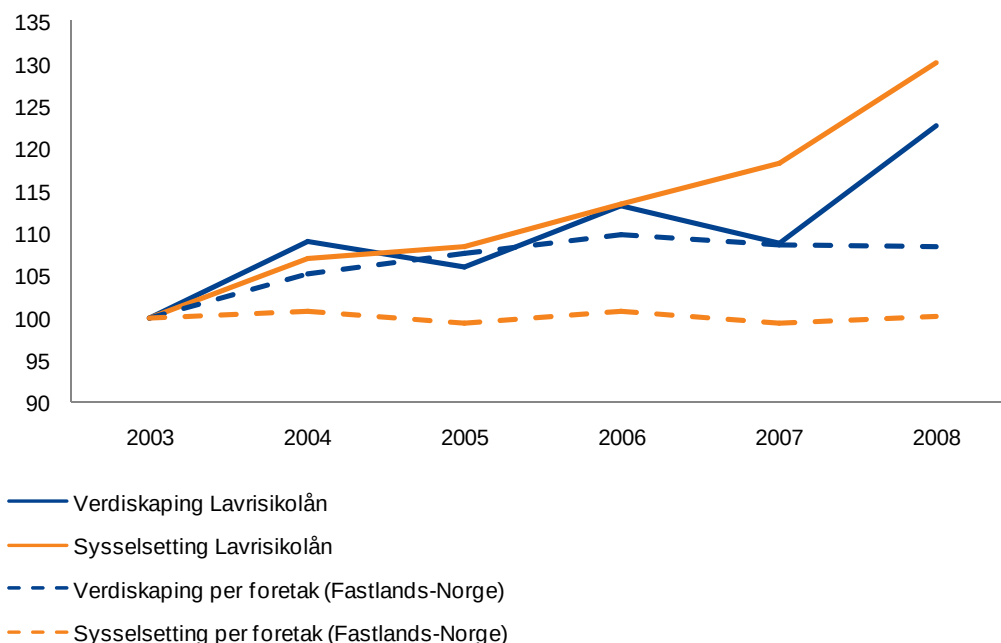


Note: VPS mat=47 foretak. Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

Figur V3.3

Utvikling i foretak som fikk bevilget lavrisikolån i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003

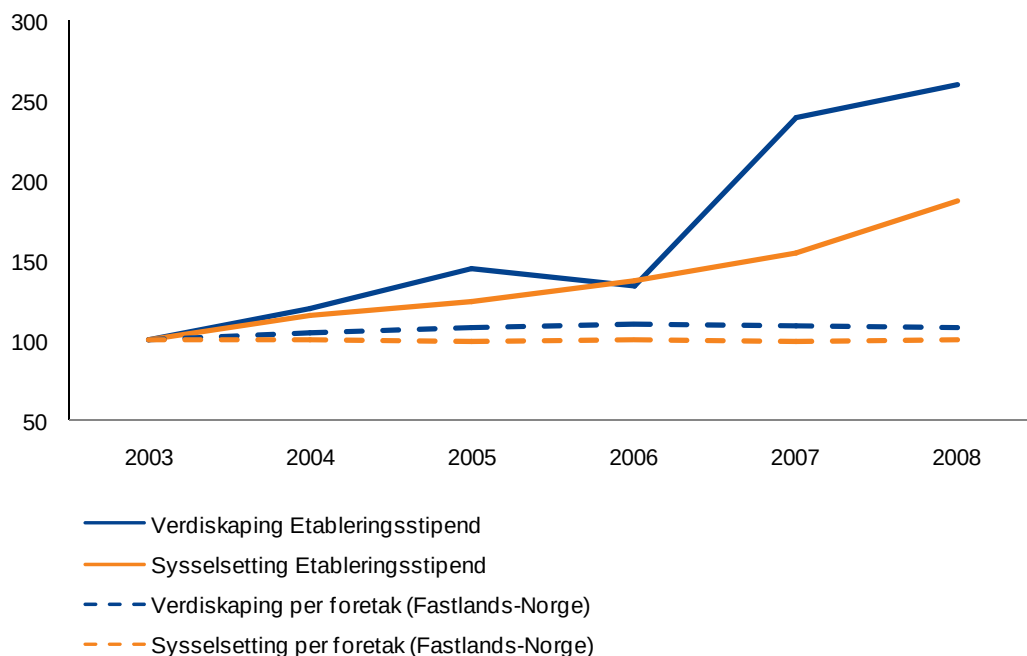


Note: Lavrisikolån=64 foretak. Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

Figur V3.4

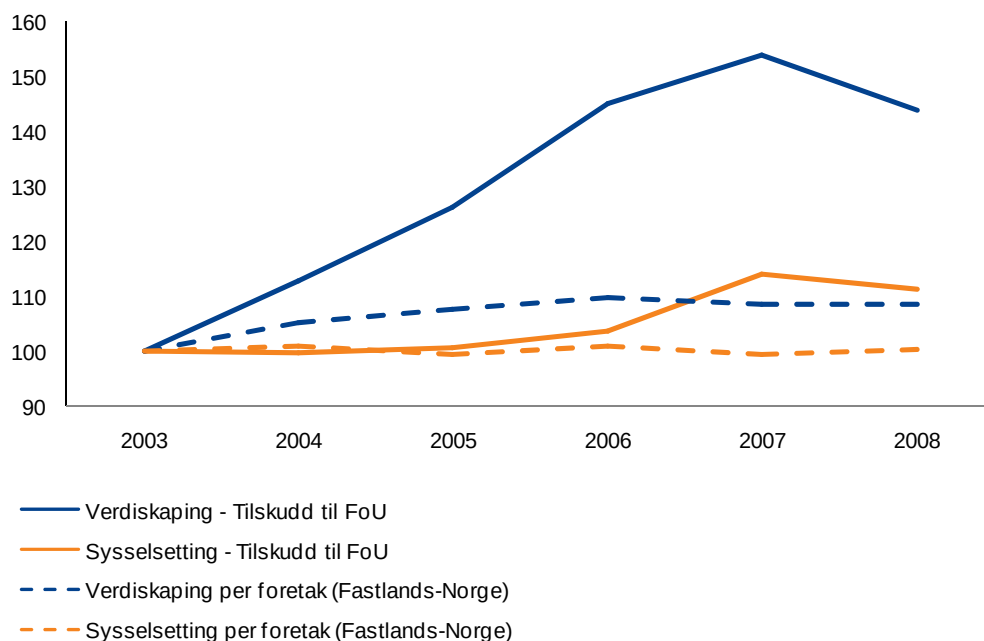
Utvikling i foretak som fikk bevilget stipend til etablerere i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003



Note: Etablererstipend=32 foretak. Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

Figur V3.5 *Utvikling i foretak som fikk bevilget tilskudd til FoU i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*

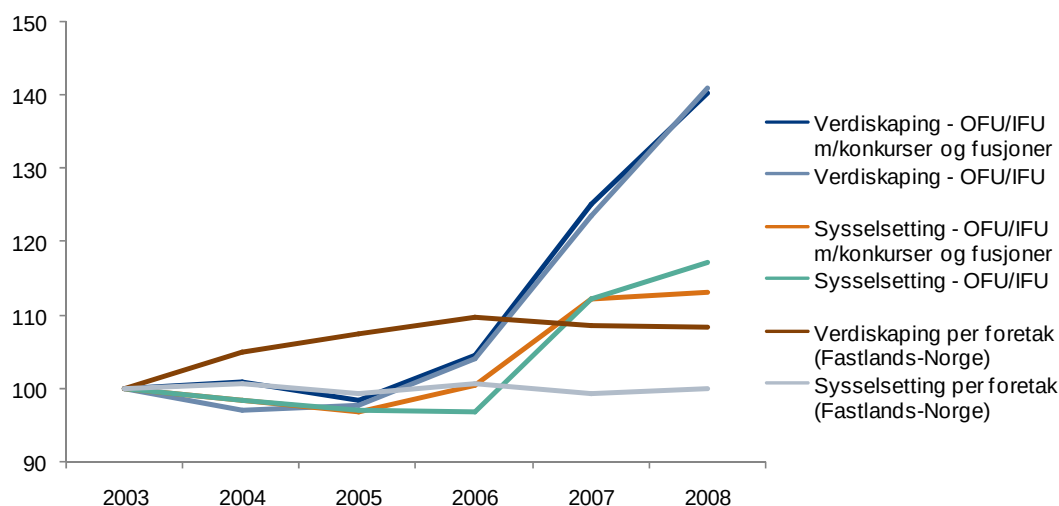


Note: Tilskudd til FoU=428 foretak. Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

3.4 DOKUMENTASJON AV DESKRIPTIV ANALYSE AV REGNSKAPSDATA INKLUDERT KONKURSER OG FUSJONER

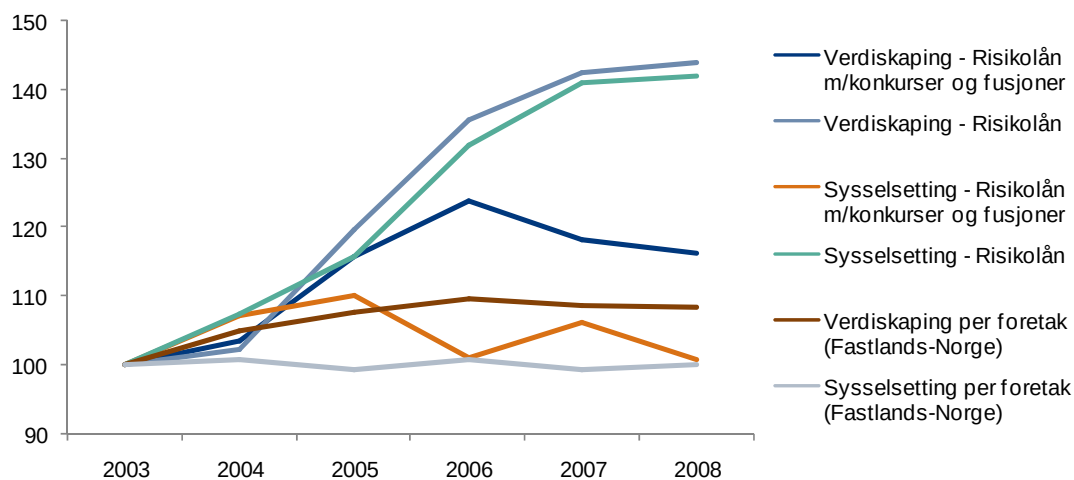
Figur V3.6 *Utvikling i foretak som fikk innvilget OFU/IFU-midler i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*



Note: Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

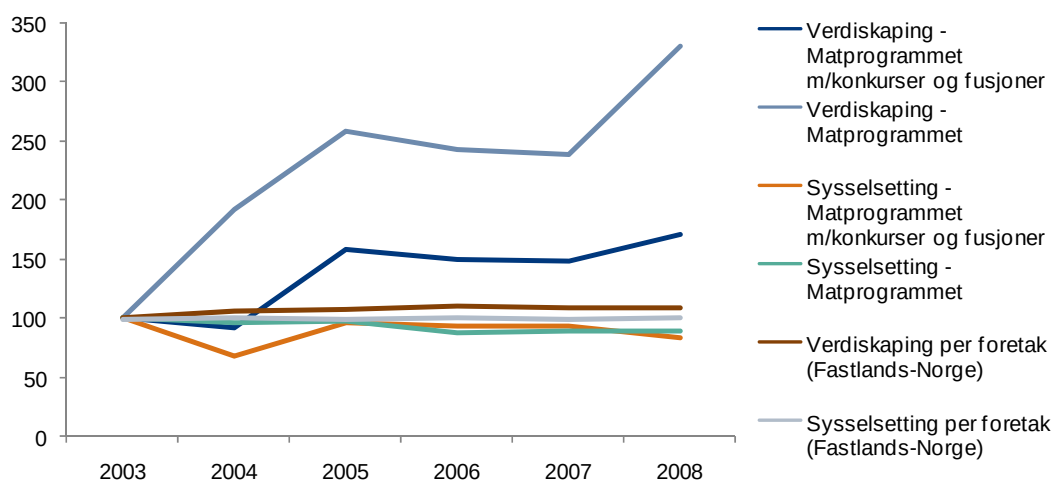
Figur V3.7 *Utvikling i foretak som fikk innvilget risikolån i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*



Note: Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

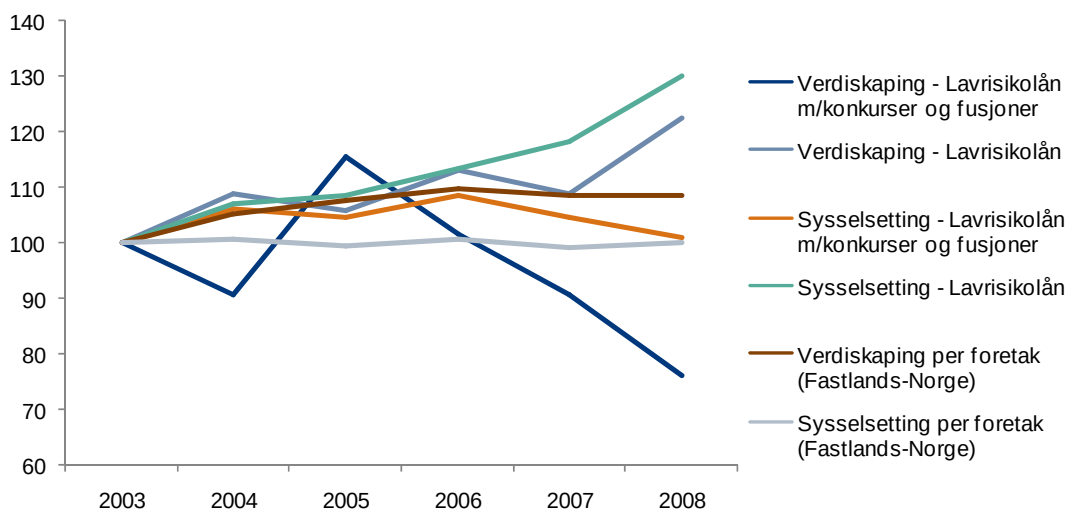
Figur V3.8 *Utvikling i foretak innenfor Verdiskapingsprogrammet for mat som fikk bevilget midler i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*



Note: Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

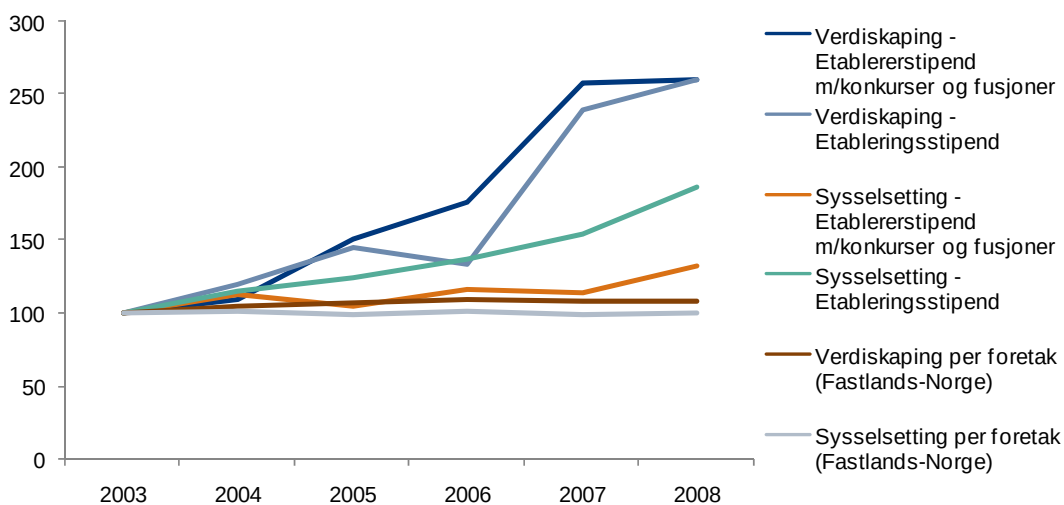
Figur V3.9 *Utvikling i foretak som fikk bevilget lavrisikolån i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*



Note: Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

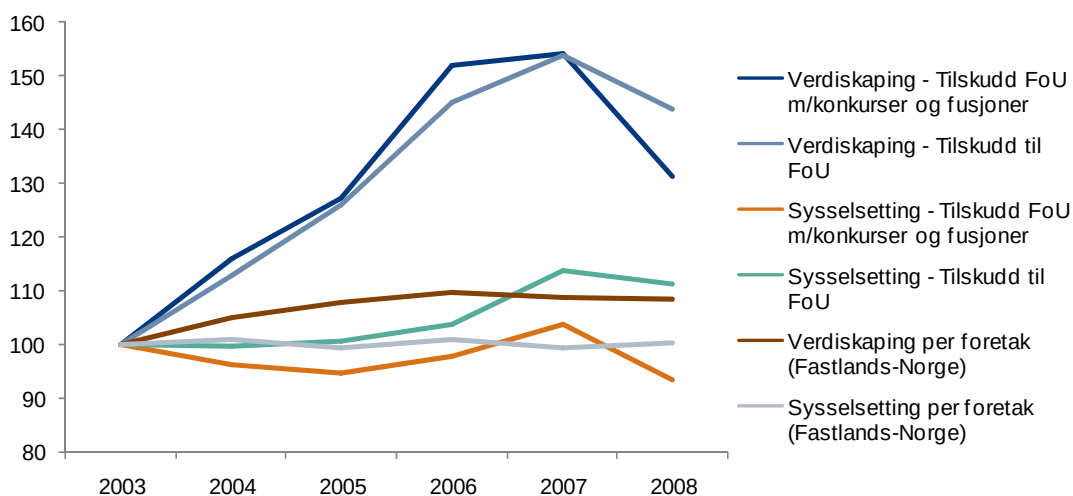
Figur V3.10 *Utvikling i foretak som fikk bevilget stipend til etablerere i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003*



Note: Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

Figur V3.11 Utvikling i foretak som fikk bevilget tilskudd til FoU i 2004 sammenlignet med utvikling i øvrig næringsliv. Indeksert lik 100 i 2003



Note: Øvrig næringsliv: Nasjonalregnskapstall for bruttoprodukt og sysselsetting per foretak for markedsrettet virksomhet lokalisert på Fastlands-Norge

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistrene og Statistisk sentralbyrå

3.5 ØKONOMETRISK ANALYSE

Denne delen av vedlegget dokumenterer metoden som er benyttet for å teste effekten av Innovasjon Norges bevilgede midler på bedrifters/foretaks produktivitet. Den økonometriske utfordringen i denne sammenheng er *selvseleksjon*. Hvis det er slik at kun er de "beste" bedriftene som mottar midler fra Innovasjon Norge vil det være vanskelig å måle den reelle effekten av bevilgede midler. Selvseleksjon kan altså oppstå ved at det er et spesielt utvalg foretak som søker om midler fra Innovasjon Norge og/eller at Innovasjon Norge bevilger midler til en type foretak.

Ved selvseleksjon er foretakene som har mottatt midler i utgangspunktet forskjellige fra foretak som ikke har mottatt midler, senere omtalt som kontrollgruppen. En dummyvariabel for foretak som har mottatt midler fanger like gjerne opp strukturelle forskjeller mellom mottakerforetakene og kontrollgruppen enn effekten av midlene på produktivitetstilviklingen. Med ordinære økonometriske metoder vil det da være utfordrende å måle effekten av bevilgede midler fra Innovasjon Norge på de respektive foretakenes utvikling.

I det følgende tar vi utgangspunkt i foretak som har mottatt OFU/IFU-midler fra Innovasjon Norge i 2004 (61 foretak), og studerer disse foretakene i forhold til en kontrollgruppe på 631 foretak. Foretakene i kontrollgruppen er tilfeldig trukket ut fra følgende kriterier:

- Innehar den samme næringsfordelingen som mottakerforetakene
- Foretakene har flere enn to ansatte for årene 2001-2008
- Foretakene har meldt inn komplette regnskapsdata for årene 2001-2008

En naturlig innvending mot dette metodeverket er at foretakene er så ulike hverandre at modellresultatene vil ha for stor varians, som igjen vil kunne bidra til at man ikke får signifikante resultater.

Samtidig vil man kunne argumentere for at en eventuell produktivitetseffekt vil kunne være gjeldende lenger enn fire år etter foretakene fikk innvilget midler.

Testing av hypotese 1 – Produktivitetsutviklingen til mottakerforetak er mer positiv enn produktivitetsutviklingen i øvrig foretaksmasse

Analysen tar utgangspunkt i å forklare produktivitetsutviklingen fra 2005 til 2008 ($\Delta v_{i,t}$) for foretak i :

$$\Delta v_{i,t} = \frac{v_{i,2008} - v_{i,2005}}{v_{i,2008}}$$

der $v_{i,2008}$ er lik produktiviteten for foretak i i 2008 og $v_{i,2005}$ er lik produktiviteten for foretak i i 2005. Ut fra hypotesene om at det er sektorspesifikke produktivitetsforskjeller og at mottakerforetakene skiller seg fra øvrige foretak kan vi pålegge følgende sammenheng:

$$(6) \quad \Delta v_{i,t} = \alpha_{i0} + \sum_{j=1}^{13} \alpha_{ij} x_{ij} + \gamma d_i$$

Der $x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{i13}$ er 13 dummyvariabler som fanger opp sektorspesifikke forskjeller, og innehar verdiene:

$x_{i1} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor jordbruk, jakt og viltstell (NACE 01), ellers lik null
$x_{i2} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor skogbruk (NACE 02), ellers lik null
$x_{i3} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor fiske, fangst og fiskeoppdrett (NACE 05), ellers lik null
$x_{i4} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor utvinning av råolje og naturgass (NACE 11), ellers lik null
$x_{i5} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor bergverk og industri (NACE 10-36 minus NACE 11), ellers lik null
$x_{i6} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor bygge- og anleggsvirksomhet (NACE 45), ellers lik null
$x_{i7} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor varehandel (NACE 50-52), ellers lik null
$x_{i8} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor transport, logistikk og telekom (NACE 60-64), ellers lik null
$x_{i9} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor finansiell tjenesteyting (NACE 65-71), ellers lik null
$x_{i10} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor data og forretningsmessig tjenesteyting (NACE 72-74), ellers lik null
$x_{i11} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor reiseliv som HR, fritidsvirksomhet, kulturell tjenesteyting og sport (NACE 55+92), ellers lik null
$x_{i12} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor offentlig administrasjon og tjenesteyting (NACE 75+80+85), ellers lik null
$x_{i13} = 1$	hvis foretaket opererer innenfor annet (NACE 90+91+93+99), ellers lik null

Analysen inneholder samtidig en dummy for om foretak (i) har mottatt midler fra Innovasjon Norge eller ikke, der:

$$d_i = \begin{cases} 1 & \text{hvis foretak (i) har fått bevilget midler} \\ 0 & \text{hvis foretak (i) ikke har fått bevilget midler} \end{cases}$$

Siden vi ikke kontrollerer for noen form for selvseleksjon kan resultatene fra denne modellen tolkes som en deskriptiv beskrivelse av hvor mye mottakerforetakene skiller seg fra øvrig foretaksmasse, i tillegg til om det er noen sektorspesifikke forskjeller i produktivitetsvekst.

Vi finner at ingen bransjer har en signifikant effekt på produktivitetsutviklingen fra 2005 til 2008. Har foretakene mottatt midler i 2004 har de en produktivitetsutvikling som er 0,04 prosent lavere enn kontrollgruppen. Effekten er for øvrig ikke statistisk signifikant.

Testing av hypotese 2 - Produktivitetsutvikling fra 2001 til 2004 påvirker foretakenes produktivitetsutvikling fra 2005 til 2008

Ved å inkludere $\Delta v_{i,t-1}$ til likning (1), som uttrykker foretakets produktivitetsutvikling fra 2001 til 2004, altså $\Delta v_{i,t-1} = \frac{v_{i,2004} - v_{i,2001}}{v_{i,2004}}$, tester vi hypotesen om historisk produktivitetsutvikling har en effekt på fremtidig produktivitetsutvikling. Vi får da at:

$$(7) \quad \Delta v_{i,t} = \alpha_{i0} + \sum_{j=1}^{13} \alpha_{ij} x_{ij} + \gamma d_i + \beta_i \Delta v_{i,t-1}$$

Ved å kontrollere for historisk produktivitetsutvikling oppnår vi samtidig en form for selv-seleksjonskontroll, siden vi da kontrollerer for om bedriftene har en god utvikling før de fikk bevilget midler.

Vi finner at økt produktivitetsutvikling med 1 prosent fra 2001 til 2004 bidrar til en produktivitetsvekst på 0,05 prosent fra 2005 til 2008. Effekten er forøvrig ikke signifikant.

Testing av hypotese 3 - Størrelsen på bevilgede midler i 2004 har noe å si for effekten på produktivitetsutviklingen fra 2005-2008

Det er naturlig å tenke seg at effekten på produktivitetsveksten fra 2005 til 2008 av OFU/IFU-midlene er større dersom midlene er en stor andel av foretakets omsetning. Ved å bytte ut d_i med z_i , der z_i er lik netto bevilgede midler som andel av omsetningen til foretak i i 2004, finner vi effekten per bevilgede kroner. Vi får da at:

$$(8) \quad \Delta v_{i,t} = \alpha_{i0} + \sum_{j=1}^N \alpha_{ij} x_{ij} + \gamma z_i + \beta_i \Delta v_{i,t-1}$$

Våre resultater tilsier at: øker andelen bevilgede midler av omsetningen for et foretak med 0,01 pst i 2004 øker produktiviteten med 0,03 pst fra 2005-2008. Effekten er for øvrig ikke signifikant.

Testing av hypotese 4 - Størrelsen på bedriften (målt etter antall ansatte) påvirker dets produktivitetsutviklingen

Man kan også stille seg spørsmålet om store bedrifter er mer produktive enn små bedrifter. Ved å legge til δn_i til likning (8), der n_i er antall ansatte i foretak i , kontrollerer man for størrelsen på foretaket.

$$(9) \quad \Delta v_{i,t} = \alpha_{i0} + \sum_{j=1}^N \alpha_{ij} x_{ij} + \gamma z_i + \delta n_i + \beta_i \Delta v_{i,t-1}$$

Vi finner at antall ansatte ikke har effekt på produktivitetsutviklingen fra 2005 til 2008.

4 SPØRREUNDERSØKELSE TIL BEDRIFTER

Spørreundersøkelsen er gjennomført elektronisk i Questback. I dette vedlegget gjengir vi spørsmålene. Den faktiske rutingen (filtere i undersøkelsen) av respondenten gjennom spørsmålene avhenger av hva respondenten svarer. Dette framkommer ikke av oversikten i dette vedlegget.

Bakgrunnsdata og kontakt med Innovasjon Norge

1.1	Lokalisering	Postnummer					
1.2	Virksomhetens størrelse (antall ansatte).	0-4	5-19	20-49	50-99	100-250	250+
1.3	Næringssegment	Rullegardin med næringer etter tosifret NACE-koder					

Vi vil innledningsvis spørre noen spørsmål om hvordan din bedrift forholder seg til noen generelle tema.

2.1	Hva er flaskehalsene for videre utvikling av din bedrift?				
		I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke relevant
	Tilgang til kapital				
	Tilgang til kvalifisert personell				
	Tilgang på nye ideer				
	Tilgang på råvarer				
	Mangel på gode samarbeidspartnere og nettverk				
	Høyt kostnadsnivå i Norge				
	Høye transportkostnader				

2.2	Har din virksomhet hatt kontakt med Innovasjon Norge etter opprettelsen i 2004?	Rullegardin med gjensidig utelukkende alternativer
a		Ja, vi har benyttet en eller flere tjenester eller program i Innovasjon Norge
b		Ja, vi har hatt kontakt med Innovasjon Norge (for eksempel diskutert muligheter, sendt en søknad eller lignende), men ikke benyttet noen av Innovasjon Norges tilbud
c		Vi kjenner til Innovasjon Norge, men vi har ikke hatt kontakt med dem
d		Nei, vi kjenner ikke til Innovasjon Norge

2.3	Hvilken del av Innovasjon Norge har du benyttet tjenester av/vært i kontakt med (flere kryss er mulig)?	Kryss av
a	Distriktskontoret i ditt fylke	
b	Hovedkontoret i Oslo	
c	Utekontor i et annet land (rullegardin på område)	
d	Vet ikke	

Bedrifter som har hatt kontakt eller kjenner til, men som ikke har fått tilbud om, eller benyttet tjenester i Innovasjon Norge

3.1	Du har svart at din virksomhet har hatt kontakt (for eksempel diskutert muligheter, sendt en søknad eller lignende) med Innovasjon Norge, men ikke benyttet tjenestene deres. Hvem tok initiativ til kontakten?	Rullegardin med alternativer: (Dersom bedriften har hatt flere kontakter med Innovasjon Norge – svar i forhold til hva som er det typiske tilfellet)
a		Vi tok kontakt med Innovasjon Norge
b		Innovasjon Norge tok kontakt med oss
c		En konsulent/rådgiver introduserte oss for Innovasjon Norge

3.2	Beskriv hvorfor dere ikke har benyttet Innovasjon Norges tjenester:	Rullegardin med alternativer – du kan krysse flere: (Dersom bedriften har hatt flere kontakter med Innovasjon Norge – svar i forhold til hva som er det typiske tilfellet)
a		Vi har fått avslag på søknad eller forespørsel
b		Tjenestene dekker ikke vårt behov
c		De relevante tjenestene var ikke tilgjengelig i vårt distrikt
d		De relevante tjenestene var ikke tilgjengelig for vår næring
e		Det var for arbeidskrevende eller tidskrevende for vår virksomhet å forholde oss til Innovasjon Norge
f		Vi har en søknad som er under behandling i Innovasjon Norge

3.3	Du har svart at din virksomhet kjenner til Innovasjon Norge, men at dere ikke har hatt kontakt med dem. Hva er årsaken til dette?	Rullegardin med alternativer – du kan krysse flere:
a		Vi har ikke hatt behov for de tjenestene som Innovasjon Norge tilbyr
b		Vi bruker tilsvarende tjenester fra andre aktører
c		Vi har tilgang på tilsvarende tjenester internt i vår virksomhet
d		Det er for arbeidskrevende å søke
e		Vi kjenner for dårlig til tjenestene til Innovasjon Norge

Bedrifter som har benyttet tjenester i Innovasjon Norge

4.1	Du har svart at din virksomhet har benyttet Innovasjon Norges tjenester. Hvem tok initiativ til kontakten? (Dersom bedriften har benyttet flere av Innovasjon Norges tjenester – svar i forhold til hva som er det typiske tilfellet)	Rullegardin med alternativer: (Dersom bedriften har benyttet flere av Innovasjon Norges tjenester – svar i forhold til hva som er det typiske tilfellet)
a		Vi tok kontakt med Innovasjon Norge
b		Innovasjon Norge tok kontakt med oss
c		En konsulent/rådgiver introduserte oss for Innovasjon Norge

4.2	Hvordan vil du karakterisere innovasjonsgraden i prosjektet/aktiviteten Innovasjon Norge bidro til? Prosjektet/aktiviteten var..	
a		Nyskapende internasjonalt
b		Nyskapende i Norge
c		Nyskapende i fylke
d		Nyskapende i bransjen
e		Nyskapende for bedriften

Oppfatninger om tilbudet av tjenester i Innovasjon Norge

Innovasjon Norge leverer fem hovedtyper tjenester. Tjenestene kan leveres innenfor definerte programmer eller enkeltvis. Vi bruker begrepet "tjeneste" om begge deler. Tjenestetypene er:

- Bidrag til å finansiere prosjekter for å avlaste prosjekt- og kredittrisiko (lån eller tilskudd)
- Rådgivning i forbindelse med bedriftsutvikling eller markedsframstøt
- Bidrag til å markedsføre Norge som reisemål og profilering av grupper av norske bedrifter i utlandet
- Bidrag til kompetanseutvikling i enkeltbedrifter i form av kurs og kunnskapsutviklings-tjenester
- Støtte til utvikling av kontaktnett/nettverk mellom bedrifter, mot forsknings- og utviklingsmiljøer m.v.

5.1	Nedenfor ber vi deg krysse av de av Innovasjon Norges tjenester din virksomhet har benyttet siden 2004. Du kan sette flere kryss	Kryss av
a	Mottatt lavrisikolån til investeringer i utstyr og bygninger	
b	Mottatt risikolån	
c	Mottatt tilskudd til prosjekt- eller bedriftsutvikling	
d	Mottatt etablererstipend	
e	Vi har ikke mottatt finansieringen nevnt over, men mottatt annen finansieringsbistand	
f	Mottatt råd til hjelp for vår eksport eller internasjonalisering	
g	Mottatt designrådgivning	
h	Vi har ikke mottatt råd som nevnt over, men mottatt andre råd om videreutvikling av vår virksomhet	
i	Deltatt på kurs i regi av Innovasjon Norge	
j	Vi har ikke deltatt på kurs, men benyttet andre av Innovasjon Norges kompetanseutviklingstjenester	
k	Deltatt i VisitNorway, Taste of Norway eller lignende kampanjer	
l	Deltatt på messer i regi av Innovasjon Norge	
m	Deltatt i næringslivsdelegasjoner til utlandet	
n	Deltatt i nettverk, støttet av eller på annen måte hjulpet av Innovasjon Norge.	

5.2	Har din virksomhet benyttet flere tjenester i Innovasjon Norge?
a	Ja
b	Nei

5.3	Du har svart at din virksomhet har benyttet flere tjenester i Innovasjon Norge. Har flere enn én av disse tjeneste vært benyttet i ett og samme prosjekt?
a	Ja
b	Nei

5.4	Dersom dere har benyttet flere tjenester fra Innovasjon Norge; har det gitt en ekstra verdi for dere at tjenestene har vært tilgjengelig fra én og samme organisasjon?
a	Ja, det har gitt en ekstra verdi
b	Nei, det har ikke gitt en ekstra verdi
c	Usikker på om det har gitt noen ekstra verdi

5.5	Er det tjenester dere kunne ha behov for som Innovasjon Norge ikke tilbyr i dag?
a	Ja
	<i>Hvis ja – hvilke? (Åpent spørsmål)</i>
b	Nei

Oppfatninger om resultatene av samarbeidet med Innovasjon Norge

Vi ønsker nå å få informasjon om de resultatene din virksomhet har oppnådd som følge av samarbeidet med/bidraget fra Innovasjon Norge.

6.1	Har tjenestene fra Innovasjon Norge gitt merverdi for din virksomhet i form av..					
		Bidratt i høy grad	Bidratt i noen grad	Bidratt i liten grad	Ikke Bidratt	Vet ikke
a	Etablering av ny virksomhet i Norge					
b	Utvikling av nye produkter, tjenester, prosesser, markedsføringsmåter eller annen innovasjon					
c	Bedre samarbeid med andre bedrifter eller kunnskapsmiljøer i min region					
d	Bedre profilering av vår virksomhet i utlandet					
e	Bedre informasjon om internasjonale markedsmuligheter					
f	Økt eksport					
g	Nyetablering og/eller økt produksjon i utlandet					
h	Bedre kontakt med internasjonale samarbeidspartnere					

6.2	Er Innovasjon Norges bidrag til virksomhetens prosjekter i tråd med forventningene dere hadde?					
		I stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt	Vet ikke
	Bidraget svarer til forventningene					

6.3	Hva ville skjedd med prosjektet/aktiviteten dersom Innovasjon Norge ikke hadde gitt deg/bedriften dette tilbudet? Jeg/vi ville...
a	...gjennomført prosjektet/aktiviteten uten endringer; samme skala og tidsskjema
b	...gjennomført prosjektet/aktiviteten i samme skala, men på et senere tidspunkt
c	...gjennomført prosjektet/aktiviteten i en mer begrenset skala, men med samme tidsskjema
d	...gjennomført prosjektet/aktiviteten på et senere tidspunkt og i en mer begrenset skala
e	...ikke gjennomført prosjektet/aktiviteten
f	Vet ikke/ikke relevant

6.4	Ut fra din bedrifts erfaringer med Innovasjon Norge, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om Innovasjon Norges tjenestetilbud						
		Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
a	Innovasjon Norge burde stilt større krav til innovasjonsinnholdet i våre/vårt prosjekt						
b	Innovasjon Norge burde være villig til å ta høyere risiko i våre/vårt prosjekt						
c	Innovasjon Norge burde lagt større vekt på at prosjektene våre/prosjektet vårt hadde et internasjonalt potensial						
d	Innovasjon Norge burde lagt større vekt på næringslivets særskilte utfordringer i min region ved prosjektvurderingen						

Oppfatninger om organisasjonen Innovasjon Norge

Vi ønsker nå å få din vurdering av din virksomhets opplevelse av Innovasjon Norge som organisasjon. Nedenfor vil de tjenestene dere har benyttet komme opp. Vi ber deg om å vurdere hvor fornøyd du er med saksbehandlingen og kvaliteten på tjenesteleveransene.

7.1.	Hvor fornøyd er du alt i alt med kvaliteten på de tjenestene du har benyttet i Innovasjon Norge?					
	Tjeneste	Svært fornøyd	Ganske fornøyd	Hverken fornøyd eller misfornøyd	Ganske misfornøyd	Svært misfornøyd
a	Lavrisikolån til investeringer i utstyr og bygninger					
b	Risikolån - innovasjonslån					
c	Tilskudd til prosjekt- eller bedriftsutvikling					
d	Etablererstipend					
e	Annen finansieringsbistand					
f	Råd til hjelp for vår eksport eller internasjonalisering					
g	Designrådgivning					
h	Andre råd om videreutvikling av vår virksomhet, som ikke er nevnt over					
i	Deltatt på messer i regi av Innovasjon Norge					
j	Deltatt i næringslivsdelegasjoner til utlandet					
k	Deltatt i VisitNorway, Taste of Norway eller lignende kampanjer					
l	Deltatt på kurs i regi av Innovasjon Norge					
m	Andre av Innovasjon Norges kompetanseutviklings-tjenester (ikke kurs)					
n	Deltatt i nettverk, støttet av eller på annen måte hjulpet av Innovasjon Norge.					

7.2	Hvor enig er du i følgende påstander om Innovasjon Norges saksbehandling og tjenesteleveranser						
		Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
a	Innovasjon Norge har god kompetanse om min virksomhets behov						
b	Innovasjon Norge opptrer profesjonelt overfor oss som kunde						
c	Innovasjon Norge setter sammen tilbud som passer med våre behov på en god måte						
d	Innovasjon Norge er flinke til å legge til rette for samarbeid med andre bedrifter						
e	Innovasjon Norge er flinke til å formidle kontakt med andre offentlige aktører som kan bistå min virksomhet (fylkeskommunen, SIVA, Norges forskningsråd o.l)						
f	Innovasjon Norge behandler meg med respekt og forståelse						
g	Innovasjon Norge oppleves som en aktiv samarbeidspartner						

7.3	Basert på din erfaring med Innovasjon Norges utenlandskontor, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om utenlandskontorenes kompetanse og arbeid:						
		Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
a	Innovasjon Norges utenlandskontor har god kunnskap om vår bedrifts bransje i det aktuelle markedet						
b	Innovasjon Norges utenlandskontor tilbyr god profilering for vår virksomhet						
c	Innovasjon Norges utenlandskontor bidro med nyttig kunnskap om vår virksomhets potensielle internasjonale markedsmulighet						
d	Innovasjon Norges utenlandskontor tilbyr relevante kontakter og nettverk						
e	Innovasjon Norges utenlandskontor fyller en viktig rolle som døråpner for vår virksomhet						
f	Innovasjon Norges distrikts- og utenlandskontor utfyller hverandre på en god måte						

Vurdering av Innovasjon Norges betalte tjenester

8.1	Har din virksomhet benyttet seg av betalte tjenester fra Innovasjon Norge (tjenester hvor Innovasjon Norge krever full eller delvis kostnadsdekning fra din virksomhet)
a	Ja – Rullegardin med alternativene i 8.2
b	Nei

8.2	Hva slags type betalte tjenester fra Innovasjon Norge har din virksomhet benyttet seg av?	Kryss av
a	Markedsstudier	
b	Innhenting av annen informasjon (teknologisk utvikling, bransjeutvikling, regulering, annet)	
c	Tilbud om profilering	

8.3	Hva er din oppfatning om kvaliteten på den betalingstjenesten din virksomhet har benyttet?					
	Tjeneste	Svært fornøyd	Ganske fornøyd	Hverken fornøyd eller misfornøyd	Ganske misfornøyd	Svært misfornøyd
a	Markedsstudier					
b	Innhenting av annen informasjon (teknologisk utvikling, bransjeutvikling, regulering, annet)					
c	Tilbud om profilering					

8.4	Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om Innovasjon Norges betalte tjenester slik din virksomhet har opplevd dem						
		Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
a	Brukerbetalingen Innovasjon Norge krever ligger på et passende nivå.						
b	Det er i liten grad alternative private leverandører av de tjenestene Innovasjon Norge tilbyr oss						
c	Innovasjon Norges tjenester er konkurransedyktige med hva andre tjenesteytere leverer						
d	Jeg vil anbefale andre bedrifter å benytte seg av Innovasjon Norges betalte tjenester						
e	Bedriften vil gjerne bruke Innovasjon Norges tjenester igjen						

Avslutning

Til slutt: Har du synspunkter på Innovasjon Norge som du mener bør med i vår evaluering?

Kan vi kontakte deg med oppfølgende spørsmål til undersøkelsen?

Ja, jeg kan kontaktes for oppfølgende spørsmål. Mitt telefonnummer er:

5 SPØRREUNDERSØKELSER TIL INNOVASJON NORGES ANSATTE

Bakgrunnsdata

Hvor i organisasjonen arbeider du?

- ☐ Divisjon Stab
- ☐ Divisjon Tjenester og programmer
- ☐ Divisjon Norge - hovedkontoret
- ☐ Divisjon Norge - distriktskontor
- ☐ Divisjon utland - hovedkontoret
- ☐ Divisjon utland - utekontor
- ☐ Divisjon Strategi og kommunikasjon

Hvor var du ansatt da IN ble etablert i 2004?

- ☐ SND
- ☐ Norges Eksportråd
- ☐ Norges Turistråd
- ☐ Statens veiledningskontor for oppfinnere
- ☐ Annen virksomhet eller under utdanning

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

- ☐ Grunnkole/ videregående grunnkurs
- ☐ Videregående skole
- ☐ Universitet/høgskole tom 4 år
- ☐ Universitet/høgskole over 4 år

Hva slags stilling har du i IN?

- ☐ Leder (adm.dir., divisjon og stab, region)
- ☐ Avdelingsleder/funksjonsleder
- ☐ Spesialrådgiver
- ☐ Seniorrådgiver
- ☐ Rådgiver

- ☐ Konsulent
- ☐ Sekretær/kontorfullmektig
- ☐ Annen stilling

Hvilke tjenester jobber du mest med?

Sett inntil tre kryss.

- ☐ Rådgivning
- ☐ Finansiering
- ☐ Profilering
- ☐ Kompetanseheving
- ☐ Nettverk
- ☐ Faglig utredning/programutvikling/kunnskapsinnhenting
- ☐ Administrative oppgaver
- ☐ Ledelse

Har du daglig kundekontakt i ditt arbeid?

- ☐ Ja
- ☐ Nei

I hvilken grad opplever du at følgende aktiviteter går utover dine hovedoppgaver?

	I svært stor grad	I ganske stor grad	I verken stor eller liten grad	I ganske liten grad	I svært liten grad
Interne administrative møter	☐	☐	☐	☐	☐
Utføre oppdrag/svare på ad hoc henvendelser fra departementer	☐	☐	☐	☐	☐
Utføre oppdrag/svare på ad hoc henvendelser fra fylkeskommuner	☐	☐	☐	☐	☐
Utføre oppdrag/svare på ad hoc henvendelser fra andre enheter i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Etterkomme rapporteringskrav internt i Innovasjon Norge	☐	☐	☐	☐	☐

Din opplevelse av hvordan kundene vurderer INs tjenester

I spørsmålene nedenfor ber vi om din vurdering av hvordan kundene vurderer INs tjenester og tjenestetilbud.

I hvilken grad opplever du at INs tjenester dekker den bistanden som kundene har behov for?

- ☐ I svært stor grad
- ☐ I ganske stor grad
- ☐ I verken stor eller liten grad
- ☐ I ganske liten grad
- ☐ I svært liten grad

Hvilke behov er det som eventuelt ikke dekkes?

Hvordan vil du vurdere følgende påstander om INs tilbud til bedriftene?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke relevant
IN gir et godt samlet tilbud av tjenester i forhold til bedriftenes behov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN yter tjenester som utfyller hverandre på en god måte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har fått til en god kobling mellom tilbud regionalt, nasjonalt og internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN tilbyr ofte andre tjenester enn det bedriften har behov for	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN forsøker ofte å overtale bedriftene til å benytte tjenester de ikke har behov for	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Samhandlingsmønster innenfor Innovasjon Norge

Hensikten med spørsmålene nedenfor er å få et bilde av hvor mye dere samarbeider på tvers av kontorene og mellom nivåene (sentralt – desentralt) i Innovasjon Norge, hva dere samarbeider om og hvor godt dette samarbeidet er.

Hvor ofte har du kontakt med andre distriktskontorer om følgende oppgaver?

	Ukent lig	Måned lig	Halvå rlig	Sjeldn ere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverk/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv i utlandet, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kunderelasjoner i utlandet	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vurderer du hyppigheten av kontakten du har med andre distriktskontorer om følgende?

	Burde ha kontakt oftere	Dagens kontakt er passe	Burde ha kontakt sjeldnere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐

Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv i utlandet, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kunderelasjoner i utlandet	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med andre distriktskontorer?

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor ofte er du i kontakt med utekontorene om følgende tjenester eller oppgaver?

	Ukentlig	Månedlig	Halvårlig	Sjeldnere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du vurdere hyppigheten av kontakten med utekontorene om følgende tjenester og utviklingsoppgaver?

	Burde hatt kontakt oftere	Dagens kontakt er passe	Burde hatt kontakt sjeldnere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐

I hvor stor del av sakene opplever du at bedriftene etterspør tjenester som krever kontakt med utekontorene?

- ☐ I de fleste sakene
- ☐ I om lag halvparten av sakene
- ☐ I et mindretall av sakene
- ☐ Vet ikke

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med utekontorene?

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor ofte er du i kontakt med hovedkontoret om følgende tjenester og utviklingsoppgaver? Vi spør om din kontakt med Stab, Reiseliv og Tjenester og programmer ved hovedkontoret.

	Ukent lig	Måne dlig	Halvår lig	Sjeldn ere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (Rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du vurdere hyppigheten av kontakten med hovedkontoret om følgende tjenester og utviklingsoppgaver? Det er samarbeidet med Stab, Reiseliv, og Tjenester og programmer vi spør om.

	Burde ha kontakt oftere	Dagens kontakt er passe	Burde ha kontakt sjeldnere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (Rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐

Internasjonale nettverk/møteplasser	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med hovedkontoret

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor ofte er du i kontakt med distriktskontorene om følgende tjenester og utviklingsoppgaver?

	Ukentlig	Månedlig	Halvårlig	Sjeldne re	Aldri
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, nettverk og programmer)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverk/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du vurdere hyppighetene av kontakten med distriktskontorene om følgende tjenester og utviklingsoppgaver?

	Burde ha mer kontakt	Dagens kontakt er passe	Burde ha kontakt sjeldnere	Vet ikke
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med distriktskontorene?

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor ofte er du i kontakt med hovedkontoret om følgende tjenester og utviklingsoppgaver? Det er samarbeidet med Stab, Reiseliv, og Tjenester og programmer ved hovedkontoret vi spør om.

	Ukent lig	Måne dlig	Halvår lig	Sjeldn ere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du vurdere hyppigheten av kontakten med hovedkontoret om følgende tjenester og utviklingsoppgaver? Det er samarbeidet med Stab, Reiseliv, og Tjenester og programmer vi spør om.

	Burde ha kontakt oftere	Dagens kontakt er passe	Burde ha kontakt sjeldnere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og programmer)	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐

Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med hovedkontoret?

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor ofte er du i kontakt med distriktskontorene om følgende tjenester og utviklingsoppgaver?

	Ukent lig	Måne dlig	Halvår lig	Sjeldn ere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vil du vurdere hyppigheten av kontakten med distriktskontorene om følgende tjenester og utviklingsoppgaver?

	Burde ha kontakt oftere	Kontakten skjer passe ofte	Burde ha kontakt sjeldnere
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (Rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifters ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐
Internasjonale nettverk/møteplasser	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med distriktskontorene?

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor ofte er du i kontakt med utekontorene om følgende tjenester og utviklingsoppgaver?

	Ukent lig	Måne dlig	Halvår lig	Sjeldn ere	Ikke relevant
Konkrete saker om enkeltbedrifter/kunder	☐	☐	☐	☐	☐
Regionale utviklingsprogrammer eller regionale satsinger	☐	☐	☐	☐	☐
Videreutvikling av INs tjenester (rådgivning, finansiering, kompetanse, nettverk og profilering)	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling og videreutvikling av programmer	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av kompetansen i IN	☐	☐	☐	☐	☐
Veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐
Vurdering av markedsmuligheter i ulike land eller regioner	☐	☐	☐	☐	☐
Internasjonale nettverkstjenester/møteplasser	☐	☐	☐	☐	☐
Hjemhenting	☐	☐	☐	☐	☐
Profilering av norsk næringsliv, herunder reiseliv	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikling av internasjonale kunderelasjoner	☐	☐	☐	☐	☐

Hvordan vurderer du hyppigheten av kontakten med utekontorene?

- ☐ Burde ha kontakt oftere
- ☐ Kontakten skjer passe ofte
- ☐ Burde ha kontakt sjeldnere

Hvordan vil du alt i alt karakterisere ditt samarbeid med utekontorene?

- ☐ Svært godt
- ☐ Ganske godt
- ☐ Verken godt eller dårlig
- ☐ Ganske dårlig
- ☐ Svært dårlig

Hvor stor betydning vil du si at følgende forhold har for etablering av et godt samarbeid mellom kontorer og nivåer i organisasjonen?

	Svært stor	Ganske stor	Verken stor eller liten	Ganske liten	Svært liten	Vet ikke
Uformelle strukturer (personlig kjennskap og lignende)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formelle/etablerte samarbeidstiltak (nettverk og team)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre forhold	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Andre forhold, oppgi evt

Samarbeid med andre aktører

I de to neste spørsmålene skal du svare på hvor mye du samarbeider med andre aktører og hvor viktig du opplever dette samarbeidet.

Har du i løpet av det siste året hatt kontakt med følgende aktører? Flere kryss mulig.

- ☐ Næringsorganisasjoner i Norge
- ☐ Kommuner
- ☐ Fylkeskommuner
- ☐ Fylkesmannen
- ☐ Nærings- og handelsdepartementet
- ☐ Kommunal- og regionaldepartementet
- ☐ Landbruks- og matdepartementet
- ☐ Fiskeri- og kystdepartementet
- ☐ Utenriksdepartementet
- ☐ Norges forskningsråd
- ☐ SIVA
- ☐ Virkemiddelapparatet for øvrig

- ☐ Eksterne konsulenter
- ☐ Intsok
- ☐ Fagdepartementer i utlandet
- ☐ Næringsorganisasjoner, bransjeorganisasjoner, handelskammer e.l. i utlandet
- ☐ Industrielle nettverk/clustre i utlandet
- ☐ Forskningsinstitusjoner, universiteter i utlandet
- ☐ Lokale bedrifter/potensielle samarbeidspartnere i utlandet

Andre, oppgi evt

Hvor viktig opplever du at det er å samarbeide med andre aktører for at du skal kunne ivareta dine arbeidsoppgaver eller gjøre en god jobb for kundene?

	Svært viktig	Ganske viktig	Verken viktig eller uviktig	Mindre viktig	Ikke viktig i det hele tatt
Næringsorganisasjoner	☐	☐	☐	☐	☐
Kommuner	☐	☐	☐	☐	☐
Fylkeskommuner	☐	☐	☐	☐	☐
Fylkesmannen	☐	☐	☐	☐	☐
Nærings- og handelsdepartementet	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunal- og regionaldepartementet	☐	☐	☐	☐	☐
Landbruks- og matdepartementet	☐	☐	☐	☐	☐
Fiskeri- og kystdepartementet	☐	☐	☐	☐	☐
Utenriksdepartementet	☐	☐	☐	☐	☐
Norges forskningsråd	☐	☐	☐	☐	☐
SIVA	☐	☐	☐	☐	☐
Virkemiddelapparatet for øvrig	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterne konsulenter	☐	☐	☐	☐	☐
Intsok	☐	☐	☐	☐	☐

Fagdepartementer i utlandet	☐	☐	☐	☐	☐
Næringsorganisasjoner, bransjeorganisasjoner, handelskammer e.l. i utlandet	☐	☐	☐	☐	☐
Industrielle nettverk/clustre i utlandet	☐	☐	☐	☐	☐
Forskningsinstitusjoner, universiteter i utlandet	☐	☐	☐	☐	☐
Lokale bedrifter/potensielle samarbeidspartnere i utlandet	☐	☐	☐	☐	☐
Andre	☐	☐	☐	☐	☐
Andre, oppgi evt					

Påstander om organisasjonskultur, ledelse og styring med mer

I de neste spørsmålene skal du ta stilling til en del påstander om organisasjonskultur, ledelse og styring, medarbeidertilfredshet, arbeidsprosesser og holdninger til arbeidet, og kompetanse. Vi spør om din opplevelse av hvordan IN som organisasjon ivaretar sentrale mål og verdier i tilknytning til disse temaene vi spør om.

Organisasjonskultur

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
IN kjennetegnes av en kultur med takhøyde for at det er menneskelig å feile	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kulturen i IN preges av at organisasjonen skal lære av de feil som måtte bli gjort	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I IN er det takhøyde for ulike meninger og at ansatte oppmuntres til å komme med sitt syn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN preges av god intern kommunikasjon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN kjennetegnes av en åpen og forutsigbar personal- og belønningspolitikk	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN er en lite byråkratisk organisasjon	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ledelse og styring ved distriktskontorer og utekontorer

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Ledelsen ved mitt kontor stimulerer til gode samarbeidsformer med ansatte, ved å lytte og få innspill tidlig i prosesser	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsen ved mitt kontor bidrar til å definere klare mål og dermed sikre samsvar i målforståelsen i hele virksomheten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsen ved mitt kontor sikrer at virksomhetens mål er kjent, og godt forankret i organisasjonen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsen ved mitt kontor motiverer, støtter og anerkjenner medarbeiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsen ved mitt kontor forebygger eller håndterer konflikter på en konstruktiv måte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsen ved mitt kontor sikrer nødvendig kompetanseutvikling hos medarbeiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledelsen ved mitt kontor er tilgjengelig for ansatte som har behov for det	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De ansatte ved mitt kontor får god faglig oppfølging fra ledelsen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ledelse og styring fra sentralt nivå

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Den øverste ledelsen i IN stimulerer til gode samarbeidsformer med ansatte, ved å lytte og få innspill tidlig i prosesser	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den øverste ledelsen i IN bidrar til å definere klare mål og dermed sikre samsvar i målforståelsen i hele virksomheten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den øverste ledelsen i IN sikrer at INs målsettinger utvikles på en systematisk måte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den øverste ledelsen i IN sikrer at virksomhetens mål er kjent, og godt forankret i organisasjonen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den øverste ledelsen i IN motiverer, støtter og anerkjenner medarbeiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den øverste ledelsen i IN evner å peke ut strategiske satsinger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN er godt profilert i mediebildet	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Medarbeidertilfredshet

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
IN har gode systemer og mekanismer for å følge opp arbeidsmiljøet internt i IN	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Når jeg trenger det, får jeg hjelp og støtte fra kolleger i arbeidet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg opplever at samarbeidet i organisasjonen fungerer godt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har en arbeidsmengde som står i samsvar med min arbeidskapasitet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg opplever stort press om jobbe mer enn normal arbeidsdag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har oppgaver som gjør at jeg utvikler meg faglig og menneskelig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg sier til mine venner at IN er en god arbeidsplass	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Arbeidsprosesser og holdninger til arbeidet

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
INs ansatte tar et medansvar for viktige oppgaver løses	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN kjennetegnes av at avgjørelser tas på riktig nivå i organisasjonen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN kjennetegnes av at ansatte tar i et ekstra tak når det er nødvendig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har en effektiv saksbehandling i forbindelse med vurdering av søknader og henvendelser fra kundene	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kompetanse

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
IN har tilstrekkelig faglig kompetanse for å utføre sine oppgaver knyttet til de utfordringer våre kunder står overfor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN sikrer at kompetanseutvikling til enhver tid baseres på virksomhetens behov	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Innenfor hvilke områder skulle du ønske at du hadde bedre kompetanse?

Flere kryss er tillatt.

- ☐ Nærings-, bransje- og produktrelatert kunnskap
- ☐ Forretningsvirksomhet/bedriftsøkonomisk kunnskap
- ☐ Ledelse og organisasjon
- ☐ Teknologikunnskap
- ☐ Markedsinnsikt
- ☐ Internasjonalisering
- ☐ Innovasjon
- ☐ Offentlig regelverk med mer
- ☐ Om virkemiddelapparatet for øvrig

Annet, oppgi evt

Vurdering av INs støttesystemer

Her vil vi vite i hvor stor grad du bruker INs faglige støttesystemer i det kunderettede arbeidet og hvor nyttige disse systemene er.

I hvor stor grad bruker du INs faglige støttesystemer i ditt arbeid?

	Svært stor grad	I ganske stor grad	I verken stor eller liten grad	I ganske liten grad	I svært liten grad	Ikke relevant
Prosessbeskrivelsene (beskrivelse av roller og fremgangsmåter)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
INbusiness	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Siebel. INs CRM- system	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SOPP – saksbehandlingssystem for lånevirkisomheten med link til bedriftsfinansieringshåndboken	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hvor nyttig opplever du at disse faglige støttesystemene er?

	Svært nyttig	Ganske nyttig	Verken nyttig eller unyttig	Lite nyttig	Ikke nyttig	Ikke relevant
Prosessbeskrivelsene (beskrivelse av roller og fremgangsmåter)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
INbusiness	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Siebel. INs CRM- system	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SOPP – saksbehandlingssystem for lånevirkksomheten med link til bedriftsfinansieringshåndboken	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Faglige og organisatoriske utfordringer

I de neste to spørsmålene ber vi deg ta stilling til noen utsagn om forhold som kan ha betydning for muligheten til å yte gode tjenester til kundene.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Det er vanskelig å kople bedriftene til de rette programmene	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har ikke et helhetlig tilbud til bedriftene	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er vanskelig å sette sammen et tilpasset helhetlig tilbud til bedriftene	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har ikke kapasitet til å være proaktive overfor bedriftene	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tilbudet av tjenester og programmer er fragmentert og uoversiktlig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tjenestene vi kan tilby er ofte ikke dekkende for bedriftenes behov	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er vanskelig å vurdere om et prosjekt/søknad er innovativt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kriteriene for å vurdere prosjekter er uklare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har for liten tid til å drive rådgivning og veiledning	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har lyktes med å etablere One shop – One stop tilbud til bedriftene	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Faglige og organisatoriske utfordringer

Nedenfor ber vi deg ta stilling til noen utsagn om arbeidet ved ditt utekontor

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Vi har god kapasitet til å knytte kontakter med markedene i vår region	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bedriftene som tar kontakt med oss er ikke tilstrekkelig forberedt på hva det vil si å satse internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vårt kontor har tilstrekkelig kapasitet til å betjene små og mellomstore bedrifter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har tilstrekkelig kunnskap om de markedene som bedriftene vil markedsføre seg overfor	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Måloppnåelse

I spørsmålene nedenfor skal du gi en vurdering av ditt bidrag til INs fire delmål.

I hvilken grad vil du si at du gjennom ditt arbeid bidrar til å oppfylle INs fire delmål?

	Stor grad	Nokså stor grad	Verken stor eller liten grad	Nokså liten grad	Svært liten grad	Vet ikke
Bidrar til internasjonalisering av norsk næringsliv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bidrar til innovasjon i norsk næringsliv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bidrar til å styrke profilen av Norge og norsk næringsliv internasjonalt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bidrar til næringsutvikling basert på regionale forutsetninger	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Effekter av sammenslåingen

Nedenfor ber vi deg ta stilling til en del påstander om effektene av sammenslåingen av de fire tidligere virksomhetene til en virksomhet (IN).

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
IN har organisert virksomheten på en så funksjonell måte som det er mulig å få til innenfor de rammebetingelsene som er gitt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har tatt ut store innsparinger ved samordning av administrative fellestjenester etter 2004	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sammenslåingen har gitt oss store faglige synergier	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er blitt bedre balanse mellom hva som tilbys av tjenester og det brukerne etterspør etter sammenslåingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Etter sammenslåingen har det blitt enklere å få tilgang til andre faggruppers kompetanse	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi ser en klar forbedring i arbeidet med å få til internasjonal lansering av våre kunders produkter og tjenester etter sammenslåingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har kommet langt i å etablere en felles organisasjonskultur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det finnes få subkulturer innenfor IN i dag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har fått til gode koplinger mellom regionale og internasjonale aktiviteter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kompetansen ved utekontorene har blitt styrket etter sammenslåingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Distriktskontorene er flinke til å utnytte utekontorenes kompetanse	☐	☐	☐	☐	☐	☐
INs tjenester er nå tilgjengelig for brukerne på en enklere og mer oversiktlig måte enn før sammenslåingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IN har nå et bedre tjenestetilbud til bedriftene enn i 2004	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Øvrige kommentarer

Hvis du har øvrige synspunkter eller opplysninger du gjerne vil trekke fram om Innovasjon Norge, kan du skrive dem i det åpne svarfeltet nedenfor.

6 EVALUERINGSTEAMETS TILBUD – OPPDRAGSBESKRIVELSE

6.1 BAKGRUNN – OM INNOVASJON NORGE OG EVALUERINGSTEAMET

Vi viser til brev av 28. mai d.å. (2009) hvor Econ Pöyry i samarbeid med Agenda og Damvad inviteres til å levere tilbud på evalueringen av Innovasjon Norge. Med utgangspunkt i oppdragsbeskrivelsen legger de tre selskapene fram vårt tilbud til oppgaveløsning.

Evalueringens hovedmål er å vurdere om Innovasjon Norge på en god og effektiv måte oppnår sine mål. Oppdragsgiver ser for seg at evalueringen konsentreres om tre temaer.

- Det første temaet er knyttet til hvorvidt og hvordan selskapet oppfyller sitt formål, samt hoved- og delmål og øvrige generelle føringer, herunder en vurdering av sammensetningen av selskapets tjenester, tilgjengeligheten for brukerne og samfunnsøkonomiske effekter av selskapets virksomhet.
- Det andre temaet er knyttet til effektene av sammenslåingen av de fire tidligere organisasjonene, samt hvordan dagens organisering av selskapet fungerer, både internt i selskapet og i samarbeid med andre aktører.
- Det siste temaet er, basert på resultatene i de to første delene samt trender og utvikling i næringslivet, fremtidige utfordringer for videre utvikling av Innovasjon Norge. Som en del av dette ønsker oppdragsgiver en sammenligning med praksis i land det er relevant å sammenligne seg med.

Tilbudet inneholder et metodeopplegg og en drøfting av de mange problemstillinger som reises i oppdragsbeskrivelsen. Før vi kommer inn på en nærmere beskrivelse av tilbudet vil vi kort gjengi enkelte sentrale punkt knyttet til den organisasjonen som skal evalueres.

6.1.1 *Innovasjon Norge – et av flere virkemidler for økonomisk vekst*

Næringspolitikkenes overordnet mål er å bidra til størst mulig verdiskaping i norsk økonomi³, for slik å trygge befolkningens velferd. Politikk for økt verdiskaping består så vel av utvikling av insentiver, infrastruktur som bistand for å legge til rette for at enkelt-personer og bedrifter stimuleres til yrkesdeltakelse, arbeidsinnsats, kunnskapsutvikling, nyskaping, omstillingsevne, god ressursutnyttelse og ressursforvaltning, samt kostnads-effektiv hensyntaking til andre samfunnsmessige mål enn høy verdiskaping.

I sin bredeste forstand tar næringspolitikken opp i seg alle politikkområder som påvirker enkeltaktørers økonomiske veivalg. Mange av de viktigste rammebetingelsene for enkelt-personers og bedrifters valg utformes ofte uten at næringspolitiske hensyn eksplisitt inn-går som begrunnelse for endringer eller mål. Like fullt vil hensynet til økonomiske vekst være et førende hensyn. Eksempelvis vil en budsjettpolitikk som gir grunnlag for en langsiktig makroøkonomisk stabilitet være avgjørende for all politikk. Økonomiske veivalg påvirkes også direkte av generelle regelverk og infrastrukturelle systemer som skatte- og avgiftsregler, utdanningssystem, transportsystemer, sektorregulering og konkurranse-reguleringer. Næringspolitiske hensyn er et sentralt hensyn (om et av flere) når politikk på slike områder utformes.

³ Jf. formulering i NHDs budsjettproposisjon for 2009, St.prp. nr. 1 (2008-2009)

Selv om man antar at et land har gode reguleringsregimer, god infrastruktur, god offentlig ressursforvaltning og gode offentlige personrettede tjenestetilbud, er det likevel allment erkjent at det eksisterer ulike former for svikt i markeder og systemer som gjør at samlet verdiskaping kan økes om det offentlige utvikler virkemidler for å bøte på markedssvikten. Det er derfor utviklet en rekke bedriftsrettede ordninger for å støtte for eksempel forskning, innovasjon og regional utvikling. Tilsvarende er det utviklet virkemidler for å støtte opp under næringer og sektorer som har flere begrunnelser enn at de skal fremme økt verdiskaping. De viktigste virkemidlene er i Norge organisert i organisasjonene Norges forskningsråd, Innovasjon Norge, SIVA og GIEK.

Vi nevner ovenstående for å understreke at når Innovasjon Norge (IN) og INs måloppnåelse skal evalueres, er det viktig å være klar over at den økonomiske utviklingen i norsk næringsliv primært bestemmes av andre faktorer enn INs innsats. INs rolle kan likevel være vesentlig for å øke norsk verdiskaping. I noen sammenhenger kan det tenkes at INs virkemiddelbruk kan være vesentlig for å utløse selvforsterkende dynamiske prosesser, for eksempel knyttet til utvikling av innovative bedrifter og innovasjonsmiljøer. Det kan også tenkes at eksistensen av et bredt sett av virkemidler til sammen medvirker til at bedrifter og enkeltpersoner velger å satse på utvikling av verdiskapende aktiviteter. For å fange opp framtidige verdiskapingsmuligheter kan selve eksistensen av et næringspolitisk virkemiddelapparat være avgjørende for omfanget av slik aktivitet og derigjennom også påvirke landets langsiktige økonomiske vekst.

I Regjeringens perspektivmelding vises det til at en helhetlig næringspolitikk er et av flere elementer i Regjeringens politikk for å møte landets langsiktige utfordringer knyttet til at befolkningen eldes, at inntektene fra olje- og gassressursene etter hvert vil relativt og absolutt bli mindre, at økende globaliserer forsterker internasjonal arbeidsdeling og konkurranse og at verden trenger virkemidler for å bekjempe global oppvarming. I meldingens kapittel 1.3. heter det at:⁴

”(...)Regjeringen vil legge vekt på:

(...)

å føre en helhetlig næringspolitikk som bidrar til nyskaping, god omstillingsevne og høy verdiskaping. Utfordringene knyttet til nedgangen i virksomheten på sokkelen må møtes ved å føre en ansvarlig økonomisk politikk, fremme tiltak for å bedre økonomiens virkemåte og satse på blant annet utdanning, forskning og infrastruktur. Samtidig må det benyttes målrettede virkemidler for å legge til rette for næringsutvikling i alle deler av landet”

Også i Regjeringens innovasjonsmelding understrekes næringspolitikkenes brede nedslagsfelt. Betydningen av det næringspolitiske virkemiddelapparatets rolle framheves her som sentralt:⁵

”Virkemiddelapparatet med Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA i spissen spiller en sentral rolle i å drive innovasjon fremover ved å koordinere regjeringens virkemidler. Virkemiddelapparatet skal legge til rette for at det blir enklere å starte og drive egen bedrift og bidra til at forretningsideer kan resultere i fremtidig lønnsom næringsvirksomhet.”

I evalueringen vil vi utdype hvilken rolle IN har innenfor en bredere nærings- og innovasjonspolitisk kontekst. Hvordan og om IN faktisk bidrar til økt verdiskaping i hele landet blir et overordnet spørsmål.

IN har også en sentral rolle for å oppnå regjeringens regionalpolitiske mål, som i regionalmeldingen er uttrykt slik:⁶

⁴ St. meld. nr. 9 (2008-2009) *Perspektivmeldingen 2009*

⁵ St. meld. nr. 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*

”Regjeringa ønskjer å styrkje kombinasjonen av lokalt initiativ og fellesskap og samspel mellom ulike delar av landet. Den store variasjonen i lokal økonomisk aktivitet som følgjer av den nasjonale arbeidsdelinga, krev eit sterkt statleg nivå for å sikre fordeling og likeverdige rammevilkår på tvers av geografiske skilnader. Samstundes treng vi sterke regional- og lokalpolitiske nivå som kan ta eigne initiativ for å mobilisere og utnytte lokale ressursar og engasjement. Regjeringa vil derfor føre ein regionalt differensiert politikk på fleire politikkområde og leggje til rette for regionale og lokale prioriteringar for å møte lokale utfordringar.”

I forhold til INs virkemiddelbruk er dette fulgt opp med en sterk geografisk differensiering av virkemiddelportefølje (noen programmer gjelder bare i deler av landet) og støttenivå.

I både et næringspolitisk og regionalpolitisk perspektiv er det viktig å innrette virkemiddelbruken slik at norsk næringsliv i best mulig grad klarer å tilpasse seg de langsiktige utfordringene Norge står overfor. For å gjøre det må man få en grundig dokumentasjon av hvordan virkemiddelbruken i dag fungerer. Evalueringen av IN er et ledd i denne informasjonsinnhentingen. Gjennom evalueringen av IN vil de bevilgende departementer få svar på om IN de siste årene har nådd sine mål og i tråd med føringer, om INs organisasjon i dag fungerer, samt at INs virkemiddelbruk sammenlignes med hva som gjøres i andre land. Dette vil være et viktig informasjonsgrunnlag i evalueringens vurderinger knyttet til om:

- IN bør innrette sin virkemiddelbruk annerledes
- Porteføljen av virkemidler og aktiviteter som oppstår som følge av etableringen av IN passer sammen og om det eventuelt bør gjøres endringer i hvilke virkemidler og aktiviteter som bør være i IN, med utgangspunkt i hvor oppgaveløsningen blir best.
- Integrasjonsprosessen av det norske virkemiddelapparatet bør fortsette, ved at også andre virkemidler blir tillagt IN

Evalueringen vil derfor være et viktig informasjonsgrunnlag for regjeringen i beslutning knyttet til framtidig innretting av det norske virkemiddelapparatet. Vi kommer nærmere tilbake til dette under avsnitt 6.5 om utfordringer.

6.1.2 Innovasjon Norge – forvalter landets største næringspolitiske virkemiddel

Innovasjon Norge ble etablert 1. januar 2004 ved at Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, Norges Turistråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere ble slått sammen. SND ble opprettet i 1993 ved en sammenslåing av bl.a. Industribanken, Industrifondet og Distriktenes utbyggingsfond, senere også Fiskarbanken og Landbruksbanken. Organisasjonens mål, oppbygging og virksomhet er beskrevet i konkurransegrunnlagets Bilag 1, og vi viser til det. Vi har merket oss enkelte viktige egenskaper ved Innovasjon Norge (IN) som vi vurderer som spesielt sentrale for å forstå evalueringsoppdraget.

Innovasjon Norge er resultatet av en meget omfattende fusjonsprosess. Fusjonen mellom de ovennevnte organisasjonene var i sin tid en sammenslutning av organisasjoner og virksomhetskulturer som er langt mer omfattende enn det som er vanlig i Norge. Sammenliknet med store fusjoner i næringslivet er opprettelsen av IN også en omfattende fusjon. I alle virksomhetssammenslutninger oppstår en rekke etableringsutfordringer, blant annet knyttet til ny organisasjonskultur, usikkerhet blant ansatte om organisatoriske endringer, realisering av synergier og stordriftsfordeler. Evalueringen vil nødvendigvis bygge på en forståelse av hvilke utfordringer organisasjonen har stått overfor og hvordan disse er blitt løst. Vi kommer tilbake til dette i avsnitt 6.5.

⁶ St.meld. nr. 25 (2008-2009) *Lokal vekstkraft og framtidstru - Om distrikts- og regionalpolitikken*

Innovasjon Norge har fire delmål som tydeliggjør et omfattende mandat for å fremme lønnsom næringsutvikling i hele landet. Innovasjon Norge skal:

- bidra til økt innovasjon i næringslivet i hele landet
- bidra til økt internasjonalisering i næringslivet i hele landet
- styrke profileringen av Norge og norsk næringsliv internasjonalt
- bidra til næringsutvikling basert på regionale forutsetninger

Vi har markert hva vi oppfatter som nøkkelordene i hvert delmål. Det første fanger i stor grad opp det mange oppfatter som hovedmålet til virksomheten, symbolisert ved organisasjonens navn. Det er likevel bare en begrenset del av organisasjonens programmer og virkemiddelbruk som har innovasjon som eksplisitt mål, noe som er blitt påpekt i flere sammenhenger. Det andre delmålet viser til at internasjonalisering av norsk næringsliv, enten i betydningen eksportfremme eller utvikling av internasjonale forretningssystemer med base i Norge. Profilering av Norge og norsk næringsliv er et selvstendig mål av spesiell betydning for norsk reiselivsnæring, men også andre. Næringsutvikling basert på regionale forutsetninger er et selvstendig mål av spesiell betydning for norske primærnæringer, men på ingen måte begrenset til disse. Hvordan IN oppfyller disse målene, faktorer som fremmer og hemmer INs arbeid for god måloppnåelse og om det eksisterer målkonflikter blir sentrale evalueringsspørsmål. Vi kommer tilbake til disse spørsmålene i avsnittene 6.3 og 6.5.

Innovasjon Norges regionalpolitiske rolle understrekes av at organisasjonen skal ta regionale utviklingsstrategier, med fylkeskommunene som viktige regionale samordnings- og utviklingsaktører. INs virkemidler inngår her i en bred pakke av offentlige politikkområder som til sammen skal sørge for en balansert regional utvikling, blant annet gjennom offentlig velferdspolitik i stat og kommune i alle deler av landet, gjennom landbrukspolitikken, fiskeripolitikken, transportpolitikken, utdannings- og forskningspolitikken, arbeidsmarkedspolitikken og ikke minst gjennom differensiert arbeidsgiveravgift. IN har dermed utfordringer både i å samordne næringspolitiske og regionalpolitiske mål og tilpasse egne aktiviteter med annen regionalpolitisk virkemiddelbruk. Vi vil i evalueringen gi en særskilt drøfting av denne dimensjonen av INs virksomhet.

Innovasjon Norge forvalter en meget stor andel av næringsrettede virkemidler. IN tilbyr fem ulike tjenestetyper (finansiering, rådgiving, kompetanse, nettverk og eksponering) og 24 utviklingsprogrammer som alle skal bidra til at selskapet når sine mål, jf. Bilag 1 til konkurransegrunnlaget. Mange av tjenestene har eksistert lenge og er videreført fra de tidligere organisasjonene, mens noen er relativt nye. Selv om IN forvalter de ulike programmene, er bruken av midlene i stor, om enn i ulik grad, styrt av rammer lagt av forskjellige bevilgende departement. Dette reiser grunnlag for et sentralt evalueringsspørsmål, nemlig: Hvilke tjenester og programmer er viktig for at IN kan gi et helhetlig tilbud til bedriftene? Overlappende virkemidler og eventuelle målkonflikter mellom programmer er et annet. Også dette er et viktig bakteppe for evalueringsspørsmålene som drøftes i avsnitt 6.3.

De fleste av Innovasjon Norges tjenester er gratis for brukerne og resultatet er oftest tilskudd eller lån. Enkelte tjenester tilbys imidlertid mot betaling. Konsulenttjenester ved utekontorene er eksempler på det. Rentemargin på ulike lån er et annet. Det er et viktig premiss for Innovasjon Norge at tjenestene som tilbys ikke undergraver tilsvarende kommersiell aktivitet og bygger opp under INs hovedmål. Flere evalueringsspørsmål gjengitt i avsnitt 6.3 er derfor knyttet til både om brukerbetaling av INs tjenester er hensiktsmessig og om det er de riktige tjenestene det kreves betaling for.

Innovasjon Norge er den største blant flere offentlige virkemiddelaktører som skal bidra til økt verdiskaping og innovasjon i hele landet. Andre sentrale aktører i det næringsrettede virkemiddelapparatet er Norges forskningsråd, SIVA, Norsk Designråd, Patentstyret, GIEK

og Norsk Romsenter. Grenseflatene mellom de ulike aktørene er flere, og er gått opp gjennom flere typer samordningsavtaler og møter. Det kan likevel ikke utelukkes gråsoner hvor det både kan oppstå situasjoner med overlappende virkemidler, aktivitet eller kompetanse. Det kan heller ikke utelukkes at det finnes uforløste samordningsgevinster. Slike grenseflateproblemstillinger vil være et sentralt evalueringsspørsmål og drøftes mer inngående i avsnitt 6.3 og 6.4.

Det bevilges midler til Innovasjon Norge fra fem departement; Fiskeri- og kystdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Utenriksdepartementet. Fordi deler av midlene fra Kommunal- og regionaldepartementet kanaliseres gjennom fylkeskommunene og deler av midlene fra Landbruks- og matdepartementet kanaliseres gjennom fylkesmennene, samt at midler fra UD også kanaliseres gjennom Norad, mottar Innovasjon Norge årlig midler fra om lag 40 ulike oppdragsgivere. INs finansieringsmodell tilsier både at IN må forholde seg til mange oppdragsgivere og at det er en fare for at styringssignalene til dels kan komme i motstrid med hverandre. Begge forhold kan vanskeliggjøre INs måloppnåelse, noe som er et sentralt evalueringsspørsmål. Mangfoldet på oppdragsgiversiden kan også få betydning for INs evne til eventuelt å ta på seg en rolle som næringspolitisk rådgiver til overordnede departement.

6.1.3 Oppbygging av tilbudet

Oppdragsbeskrivelsen inneholder en rekke evalueringsspørsmål knyttet til hovedtemaene 1) om Innovasjon Norge når sine mål, 2) Organiseringen av Innovasjon Norge og 3) Videre utvikling av Innovasjon Norges virksomhet. Tilbudet inneholder i avsnittene 6.3, 6.4 og 6.5 en kronologisk drøfting de evalueringsspørsmål som er listet opp. Under drøfting av hvert evalueringsspørsmål viser vi også hvilken metode og hvilke informasjonskilder som kan benyttes for å besvare spørsmålene på en god måte.

I det neste kapittel presenterer vi først kort de selskaper som deltar i alliansen og det team vi har satt sammen for oppgaven. Deretter viser vi overordnet evalueringssopplegg og metode, herunder også hvilke informasjonskilder vi vil bruke til å belyse de aktuelle evalueringsspørsmålene. Til slutt i kapitlet skisserer vi samarbeidsformer med oppdragsgiver og referansegruppe, samt de leveranser vi legger opp til i oppdraget. En mer utførlig beskrivelse av dette finnes imidlertid i øvrige vedlegg til kontrakten.

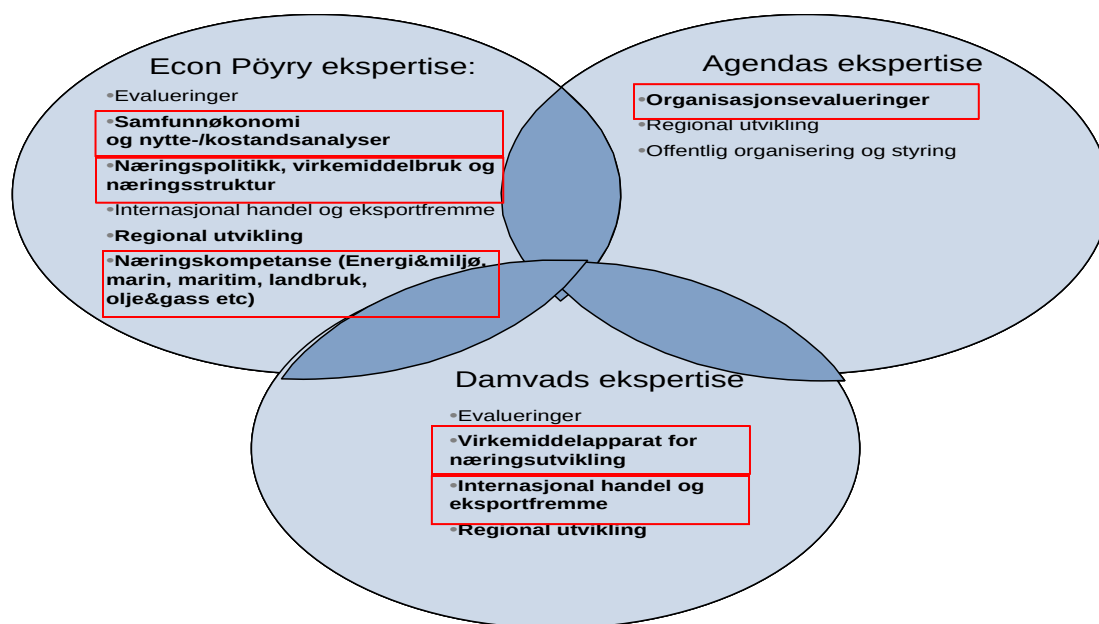
6.2 EVALUERINGSOPPLEGG, METODE OG LEVERANSER

Vi vil i dette kapitlet gå igjennom hovedtrekkene for den metode og de informasjonskilder vi har valgt for denne evalueringen. Deretter vil vi vise hvilke leveranser til oppdragsgiver vi ser for oss underveis i prosessen. Til slutt vil vi kort vise hvilke prosesser vi har for kvalitetssikring og analyse, samt de kontaktpunkter vi ser for oss med referansegruppen. Først vil vi imidlertid kort presentere team og organisering av arbeidet.

6.2.1 Team og organisering

En evaluering av Innovasjon Norge fordrer etter vår vurdering et evalueringsteam med bred og kompletterende spisskompetanse, både på de fagområder Innovasjon Norge jobber og innenfor organisasjonsutvikling og evalueringer. For å imøtekomme et slikt behov, har Econ Pöyry valgt å inngå en allianse med selskapene Agenda (norsk) og Damvad (dansk). Agenda har spisskompetanse innenfor organisasjon, evalueringer og regional utvikling. Damvad har spisskompetanse knyttet til internasjonalisering, regional utvikling og har inngående kunnskap om ulike europeiske lands virkemidler for næringsutvikling og økt innovasjon. Econ Pöyry har ekspertise innenfor næringspolitikk, virkemiddelbruk og analyse av endringer i næringsliv og næringsstruktur. Econ Pöyry har også ekspertkunnskap om alle Innovasjon Norges prioriterte arbeidsområder. Vår vurdering er at de tre selskaper kompletterer hverandre på en meget god måte, slik vist i Figur V6.1.

Figur V6.1 Ekspertise i Econ Pöyry, Agenda og Damvad



De tre selskaperes relevante spisskompetanse er uthevet med rødt i figuren. Som det framgår av figuren har selskapene også i noen grad overlappende ekspertise. Vi mener dette også representerer en stor styrke ved samarbeidet ettersom det både gir oss muligheten til å velge den beste ekspertisen i selskapene, samt det best utviklede metodeverktøyet fra de ulike selskapene. Videre gjør alliansens størrelse oss mindre sårbare for uforutsette hendelser. De tre selskapene har meget god kapasitet til å gjennomføre en evaluering av denne størrelse, og de tre selskapene kan trekke på en ressursbase bestående av om lag 60 konsulenter med meget relevant kompetanse og erfaring både fra evalueringer og fra ett eller flere av Innovasjon Norges arbeidsområder.

Som spesielt kvalifiserende for oppdraget vil vi trekke fram følgende:

- Econ Pöyry har inngående kunnskap om rammene for norsk næringspolitikk, herunder begrunnelse for Innovasjon Norges eksistens og virkemidler.
- Econ Pöyry er et ledende uavhengig kompetansemiljø innen samfunnsøkonomi og har et godt utviklet metodeapparat for beregning av samfunnsøkonomisk lønnsomhet, identifisering av markedssvikt m.v.
- Alliansen har, med Agenda som den ledende kraft, meget sterk erfaring fra evaluering av større offentlige organisasjoner og reformer.
- Alliansen har omfattende evalueringserfaring og et godt utviklet modellapparat både for organisasjons- og virkemiddelevalueringer.
- Alliansen har sterk, kompletterende og overlappende erfaring fra alle Innovasjon Norges arbeidsfelt. Erfaringen stammer både fra arbeid med ulike offentlige virkemidler, men ikke minst også fra private bedrifter.
- Alliansen har omfattende erfaring innenfor regional utvikling, både nasjonalt og internasjonalt
- Alliansen har, med Damvad som den ledende kraft, inngående kunnskap om næringsrettet virkemiddelbruk i land det er naturlig å sammenligne seg med.

Alliansen vil ledes av Econ Pöyry som vil ha prosjektleder og kvalitetssikringsfunksjonen i prosjektet. Til disse viktige funksjonene har vi valgt henholdsvis Rolf Rønnes og Eirik Wærness. Som det fremgår av de vedlagte CVer har de to lang erfaring og kompetanse innen næringspolitikk og evalueringer. Agenda og Damvad vil spille inn med spesialisert

kompetanse innen organisasjonsspørsmål og internasjonal næringspolitikk og internasjonaliseringsspørsmål. Vi vil imidlertid understreke at teamet vil jobbe tett sammen under hele evalueringen og ingen oppgaver vil bli løst uten felles diskusjoner av både opplegg og resultater. Det sentrale er at spisskompetansen til hvert enkelt teammedlem blir spilt inn i en felles evaluering og blir sammenholdt med funn og vurderinger av de ulike evalueringsspørsmålene. Teamsammensetningen og budsjettert fordeling av prosjektersessene på den enkelte prosjektmedarbeider er vist i Tabell V6.1.

Tabell V6.1 *Sammensetning av team og konsulentenes andel av prosjektet*

Konsulent	Rolle i prosjektet	Andel av prosjektet
Rolf Røtnes	Prosjektleder	20
Eirik Wærness	Kvalitetssikrer	5
Marit Svensgaard	Prosjektmedarbeider	10
Gitte Haugnæss	Prosjektmedarbeider	10
Sveinung Fjose	Prosjektmedarbeider	10
Tor Dølvik	Prosjektmedarbeider	10
Odd Helgesen	Prosjektmedarbeider	10
Morten Stenstadvold	Prosjektmedarbeider	10
Torben Vad	Prosjektmedarbeider	7,5
Morten Jespersen	Prosjektmedarbeider	7,5

Som en viktig evalueringsaktivitet vil vi avholde en workshop, hvor resultater av våre undersøkelser og fortolkninger kan drøftes i åpen dialog mellom referansegruppen, evalueringsteamet og 3-4 ledende internasjonale eksperter innen innovasjon og offentlig virkemiddelbruk innen næringspolitikken. Eksempelvis har vi i vårt akademiske nettverk god kontakt med følgende forskere:

- Professor Ben Martin, tidligere Director af SPRU
- Professor Luc Soete, Director of UNU-MERIT (the United Nations University-Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation
- Professor Knut Blind, TU Berlin/ DehnTechnische Universität Berlin Chair of Innovation Economics,

I tillegg til dette vil nasjonal ekspertise inviteres til å delta. Hvilke norske og internasjonale ressurspersoner som trekkes inn vil bli avgjort i dialog med oppdragsgiver. In idé kan være at to norske ressurspersoner velges fra hvert team som inngår i finalen om dette evalueringsteamet, men som ikke selv får oppgavene med å gjennomføre evalueringen.

Ved siden av at den internasjonale ekspertisen vil bidra til faglig kvalitetssikring, vil workshopen være viktig i evalueringens spørsmål knyttet til videreutvikling av IN.

6.2.2 *Evalueringsopplegg*

Evalueringen av Innovasjon Norge vil involvere en rekke evalueringsspørsmål, slik det kommer fram i konkurransegrunnlagets Bilag 1, "Beskrivelsen av oppdaget". I tillegg til at evalueringsspørsmålene er mange er de til dels komplekse. Etter vår vurdering er de alle uttrykk for reelle dilemmaer og reflekterer utfordringer for Innovasjon Norge (IN). Noen av spørsmålene er klart empiriske i sin karakter, mens andre har en normativ spørsmålsformulering. Svarene må derfor søkes gjennom både dokumentasjon, analyse og drøfting, basert på informasjonsinnhenting gjennom spørreundersøkelser, dataanalyser og dybdeintervjuer.

Vi har derfor i de påfølgende kapitler en kort drøfting av hvert enkelt spørsmål med henvisning til hvilket grunnlag vi vil basere vår vurdering av dem på. Informasjonsgrunnlaget vil bli hentet fra flere kilder, blant annet med sikte på solid underbygging av konklusjoner. Vi vil benytte følgende hovedkilder for informasjon i evalueringen:

- Desk- og dokumentstudier. Innovasjon Norges mål og aktiviteter er grundig beskrevet i så vel offentlige utredninger, styringsdokumenter fra NHD og andre bevilgende departement som i INs egne årsberetninger. I tillegg er de ulike programmer grundig beskrevet i en rekke eksternt gjennomførte evalueringer og gjennomganger. INs mål- og resultatstyringssystem (MRS-system) og gjennomførte kundeeffektundersøkelser gir detaljert informasjon om aktiviteter og effekter av aktiviteter. I tillegg inneholder en rekke internasjonale rapporter, herunder EU-undersøkelser og OECD-reviews, omtale av Norge. Dette er verdifullt bakgrunnsmateriale i evalueringen.
- Spørreundersøkelser. Vi vil gjennomføre spørreundersøkelser både til INs ansatte og et utvalg av bedrifter. Bedriftsutvalget vil omfatte både kunder og ikke-kunder av IN. Spørreundersøkelsene vil gi data om et bredt utvalg innen forhåndsdefinerte tema. Metoden skal sikre systematisk dataproduksjon og representativitet.
- Dybdeintervjuer (både individuelle og gruppeintervjuer) vil bli benyttet for å belyse komplekse og sammensatt problemstillinger. Dybdeintervju gir respondenten anledning til å resonnere og til en viss grad være med og bestemme utfallskategoriene.
- Vi vil etablere en bedriftsdatabase basert på en kobling av INs liste over kunder og bevilgninger med økonomiske nøkkeltall hentet fra Brønnøysundregistrene. Bedriftsdatabasen vil, foruten å gi økonomiske nøkkeltall for INs kunder, også gi informasjon om næringstilknytning og dermed gi muligheter for å etablere sammenligninger mellom INs kundemasse og øvrig norsk næringsliv. Bedriftsdatabasen gir grunnlag for å vurdere om INs kundemasse har en utvikling og egenskaper som er annerledes enn andre norske bedrifter. Bedriftsdataundersøkelsen vil være viktig for å besvare mange evalueringsspørsmål, men særlig viktig for å vise samfunnsøkonomisk effekt.
- Casestudier vil benyttes for å belyse kvaliteten på forvaltningen og undersøke interne samarbeidsrutiner. En gjennomgang av et tilfeldig uttrekk av saksmapper kan gi god informasjon om disse forholdene.

Evalueringen vil bli gjennomført som en interaktiv prosess hvor evalueringsteamet sammen utvikler hypoteser om sammenhenger, som så blir testet opp mot teori og empiri. Fordi det tar tid å etablere gode hypoteser, vil arbeidet med deskstudiene og de kvantitative undersøkelsene starte opp først. Gode spørreundersøkelser krever imidlertid grundig forarbeid og vil ikke bli startet opp før det også er gjennomført enkelte innledende dybdeintervju. Dybdeintervjuene vil bli gjennomført på alle stadier av evalueringsarbeidet for slik å få tilbakemeldinger på hypoteser etter hvert som de modnes og utvikles, jf. eget vedlegg om framdriftsplan (ikke vedlagt her).

Nærmere om forholdet til INs internasjonaliseringsarbeid

I gjennomgang av gjennomførte evalueringer legger vi merke til at INs internasjonaliseringsarbeid er en type aktivitet som i liten grad er evaluert. Vi har derfor stilt oss spørsmål om det som en del av evalueringen burde gjennomføres en særskilt evaluering av internasjonaliseringsarbeidet generelt og uteapparatet spesielt. Vi har kommet fram til at dette ikke er hensiktsmessig, dels av ressursmessige hensyn, men primært ut fra at metodeapparatet ovenfor er tilstrekkelig til å belyse de relevante evalueringsspørsmålene knyttet til INs internasjonaliseringsarbeid. Begge spørreundersøkelsene vil adressere spørsmål knyttet til måloppnåelse og organisasjonsspørsmål knytte til uteapparatet og internasjonaliseringsarbeidet basert i Norge. Vi vil følge opp de samme spørsmålene i de fleste intervjuene. INs internasjonaliseringsarbeidet vil også bli

viet særskilt oppmerksomhet i den delen av evalueringen hvor vi sammenligner INs organisering og aktiviteter med tilsvarende organisering og aktiviteter i sammenlignbare land, jf. også avsnitt 6.5. Vi er imidlertid åpne for å justere tilnærmingen og metoden på dette punktet om dette er ønskelig fra oppdragsgivers side.

Nærmere om dokumentstudier

I deskstudiene vil vi gjennomgå et bredt spekter av informasjon, både i form av publikasjoner og ulike elektroniske datakilder. Med hensyn til offentlig tilgjengelige publikasjoner vil vi eksempelvis bruke de generelle styringsdokumentene som Lov om Innovasjon Norge, de årlige budsjettframlegg fra Nærings- og handelsdepartementet (NHD) og NHDs oppdragsbrev, styringsdokumenter fra INs oppdragsgivere, samt INs MRS-system. I tillegg til disse kildene gir kundedatabasen, kundeeffektundersøkelsene og nylig gjennomførte evalueringer god informasjon om koordinering, overlapp, mål-oppnåelse og resultater innenfor INs 24 programmer. Flere av evalueringene kjenner vi godt fra tidligere prosjekter. Til slutt vil internasjonale sammenligninger og vurderinger, herunder blant annet fra OECD, være viktige informasjonskilder.

Styringsdokumenter fra departementene, og da i særlig grad Nærings- og handelsdepartementet, kan brukes som grunnlag for vurdering av så vel eierstyring som å tegne et kart over eventuelle overlappende aktiviteter. Dette kommer vi nærmere inn på i neste kapittel.

Nærmere om spørreundersøkelser

Vi legger som nevnt opp til å gjennomføre to spørreundersøkelser.

1. Spørreundersøkelse blant både store, små og mellomstore bedrifter, mer eller mindre innovative og mer eller mindre internasjonale i de ni prioriterte sektorene IN konsentrerer sitt arbeid mot.
2. Spørreundersøkelse rettet mot alle ansatte, både spesialister og generalister og på forskjellig ledelsesnivåer i IN.

Hensikten med spørreundersøkelsene rettet mot bedrifter i de ni prioriterte sektorene vil være å avdekke i hvor stor grad det er sammenfall mellom opplevde behov for offentlige støtteordninger og det tilbudet IN gir innenfor sektoren og å kunne medvirke til å forklare og beskrive sammenfall og avvik. Spørreundersøkelsen kan altså brukes til å besvare flere sentrale spørsmål i evalueringen, herunder blant annet:

- Foreløpige og forventede resultater av deltakelsen.
- Prosjektenes bidrag til endring i bedriftenes atferd og tilpasning.
- Opplevelse av forandringer
- Deltakernes opplevde barrierer
- Om det er mangler i tjenesteporteføljen
- Om tjenesteporteføljen er tilpasset brukernes behov
- Hvorvidt systemet med brukerbetaling oppfattes som rasjonelt og hvorvidt IN tjenester oppfattes å være konkurransedyktige.
- Kvaliteten på forvaltning i Innovasjon Norge
- Oppfatninger om fremtidige utfordringer for IN
- Samspillsmønstre i prosjektene og prosjektenes forankring hos deltakerne og i IN

I tillegg kan spørreundersøkelsen brukes til å belyse hvordan bedriftene vurderer effekter av virkemidlene, samt forhold knyttet til grenseflatene mellom IN og andre næringspolitiske virkemiddelaktører.

Respondenter til spørreundersøkelsen vil i utgangspunktet hentes fra to informasjonskilder, nemlig INs egen kundedatabase og bedrifter som ikke er brukere av INs tjenester. Hensikten med å stille spørsmål til et utvalg av INs kunder er å få informasjon om hvordan virkemiddelbruken oppleves, for eksempel om brukerbetaling og forvaltning. Uttrekket vil videre gjøres på en måte som gjør at vi får tilstrekkelig med respondenter av brukere av INs utekontorer. Hensikten med å stille spørsmål til bedrifter som ikke er brukere av INs tjenester er å få informasjon om hvorfor de ikke er det. I tillegg vil det bli stilt likelydende spørsmål om behov for INs tjenester til begge bedriftsgrupper for å sammenligne vurderingene.

Vi foreslår at utvalget av bedrifter som ikke er brukere av INs tjenester hentes fra bedrifter innenfor de ni prioriterte næringsfelter IN jobber.⁷ På denne måten er det grunn til å regne med at bedriftene kjenner til IN og dets tjenester, samtidig som en kan få en vurdering av INs aktiviteter på de prioriterte områdene. Kontaktinformasjon foreslår vi å hente fra medlemslister fra sentrale næringsorganisasjoner. Det vil trolig være betydelig overlapp mellom disse og INs kundelister, noe som vil bli sortert ut. Både Econ Pöyry og Agenda har i dag gjennom sin omfattende prosjekterfaring god kontakt med alle de relevante næringsorganisasjonene og vi anser det derfor som uproblematisk å få tak i oppdaterte medlemslister og kontaktinformasjon.

Spørreundersøkelsen rettet mot ansatte i Innovasjon Norge kan i hovedsak brukes for å avdekke forhold knyttet til virkninger av sammenslåingen, herunder eksempelvis om man nå i større grad har klart å få en større integrasjon mellom ute- og hjemmekontorene, hvorvidt det er oppslutning om felles mål, hvordan samarbeidet med eksterne aktører oppleves, samt forhold knyttet til eierstyring m.v. Som en av kildene for å vurdere dagens organisasjon, vil vi spørre de ansatte om deres opplevelse av fordeler og ulemper knyttet til konkrete kjennetegn ved dagens organisering, og hvilke forbedringsmuligheter de vil peke på. Her vil spørsmålene utformes ut fra de mange evalueringsspørsmålene som er reist i konkurransegrunnlaget, jf. avsnitt 6.4. Rene beskrivelser av svarfordelingen vil ikke være tilstrekkelig som evalueringsgrunnlag, dataene vil bli gjenstand for statistisk analyse mot organisatorisk tilknytning, geografisk plassering, oppgaveansvar mv.

Riksrevisjonen har som kjent gjennomført en spørreundersøkelse mot INs ansatte i forbindelse med sin gjennomgang. Med bakgrunn i at denne evalueringen er bredere anlagt enn Riksrevisjonens, ser vi det likevel som hensiktsmessig at det gjennomføres en spørreundersøkelse mot de ansatte også i forbindelse med denne evalueringen. Spørsmålene vil imidlertid bli utformet med utgangspunkt i Riksrevisjonens spørreundersøkelser, slik at dataene kan gi supplerende og ny informasjon i tillegg den kunnskapen som allerede foreligger.

Spørreundersøkelsen mot bedrifter vil sendes til om lag 1500 respondenter, mens spørreundersøkelsen mot INs ansatte vil sendes til alle ansatte i IN. Utvalget vil være tilstrekkelig til å trekke gi valid informasjon om aktuelle problemstillinger, samt i forhold til faktorer som geografi, næringstilknytning m.v.

⁷ Med brukere menes her de bedrifter som har fått innvilget støtte fra IN. Informasjon om dette kan hentes fra INs kundedatabase. I utvalget av bedrifter som ikke er kunder av IN, kan det tenkes at flere har søkt IN om støtte med ikke fått dette innvilget. De har på den måten vært i kontakt med IN, men vil altså ikke stå på listen over brukere. Ettersom dette er gruppe som kan ha spesifikke, og kan tenkes også negative oppfatninger om IN, vil gruppen behandles en separat respondentgruppe i spørreundersøkelsen.

Nærmere om kartlegging av økonomisk utvikling i Innovasjon Norges bedriftsportefølje

Et sentralt element i evalueringen vil være en bedriftsdatasert analyse av INs bedriftsportefølje. I denne analysen vil vi avdekke egenskaper ved både de bedriftene som benytter seg av INs ulike tjenester, enten dette er finansiering, nettverk, kompetanse, rådgiving eller profilering, og de som ikke gjør det.

IN har selskapsnavn og/eller organisasjonsnummer på sine kunder. Fra Brønnøysundregisteret kan vi så hente økonomiske data og disse bedriftenes resultater, ledelse og næringstilknytning. De økonomiske dataene gir oversikt over utvikling i sysselsetting, verdiskaping og lønnsomhet. På denne bakgrunn kan også arbeidsproduktivitet beregnes. Disse data vil bearbeides og reorganiseres slik at de kan benyttes til dels å beskrive profilen på bedriftene Innovasjon Norge har kontakt med og dels benyttes til å sammenligne "IN-bedriftene" med sammenlignbare bedriftsgrupper i samfunnet ellers.

Hovedspørsmålet vi vil stille er om "IN-bedriftene" har egenskaper som gjør at INs virksomhet framstår som særlig nyttig for disse. Med utgangspunkt i "IN-bedriftene" næringstilknytning kan vi, på basis av en rekke tidligere gjennomførte studier, få mye informasjon om hvilke egenskaper disse bedriftene har. Eksempelvis hvilke markeder de normalt opererer i, hva slags innsatsfaktorbruk som er typisk, hva som er den vanligste innovasjonsaktiviteten o.a.

Gjennom bearbeiding av datamateriale fra Brønnøysundregistrene vil vi ha muligheten til å undersøke:

- Hvordan sysselsetting, verdiskaping, produktivitet og lønnsomheten i aktuelle selskaper har utviklet seg over tid.
- Hvilke næringer (på 5-sifternivå, NACE) som i størst grad benytter seg av INs ulike tjenester.
- Hvordan den økonomiske utviklingen i INs bedriftsportefølje har utviklet seg sammenlignet med andre bedriftsporteføljer.

Som vi skal komme inn på senere, kan ovenstående data gi grunnlag for å drøfte relevans av INs aktiviteter. Kartlegging av IN-bedriftene vil gjøre oss i stand til å diskutere på hvilken måte INs forskjellige tjenester kan være relevante for ulike typer bedrifter. Eksempelvis er rasjonale for risikolån ikke det samme som begrunnelsen for profilerings-tjenestene. Gjennom bedriftsdataundersøkelsen kan vi videre, slik vi viser i avsnitt 6.3, belyse i hvor stor grad bedriftene bruker flere av de tjenestene IN tilbyr, hvilket igjen er en indikasjon på synergi.

Kartleggingen kan også benyttes til å sammenligne utviklingen i "IN-bedriftene" med utviklingen i sammenlignbare bedriftsgrupper eller norsk næringsliv generelt. I den grad "IN-bedriftene" har en avvikende utvikling *kan* det være en indikator på at INs ordninger betyr noe for bedriftens utvikling. Vi må imidlertid her være klar over at IN ofte har en begrenset rolle overfor mange av bedriftene, og måling av effekt av INs støtteordninger på bedriftenes resultat vil derfor ikke nødvendigvis være direkte sporbar. Ambisjonen må i stedet være å utvikle indikatorer som kan være til hjelp i tokningen av data framkommet fra MRS-systemet, kundeeffektundersøkelsene, spørreundersøkelsene og dybdeintervjuer. Vi mener *måling av avvik* mellom IN bedrifters og sammenlignbare bedrifters lønnsomhet, sysselsettingsutvikling, utvikling i verdiskaping og arbeidsproduktivitet, alle er gode indikatorer i så måte. Hensikten med undersøkelsen er således ikke å *måle* resultat av INs arbeid, men snarere å vise lønnsomhets-, geografisk og næringsmessig profil på de involverte bedriftene, og derigjennom hvilke typer bedrifter som benytter INs ordninger og hvordan disse har utviklet seg før og etter bistand fra IN.

Nærmere om dybdeintervjuer

Intervjuundersøkelser er en type intensive forskningsopplegg som tillater dialog mellom respondent og evaluator. Intervjuer er nødvendig når en ønsker å belyse komplekse problemstillinger, hvor respondenten gis rom for å resonnere og gi flerspektrede svar på problemstillinger. Intervjuformen gir også muligheter til flere former for oppfølgings-spørsmål og på den måten få en dypere forståelse av hvordan vurderingen er fremkommet, avdekke andre interessante aspekter og mønstre enn vi opprinnelige tenkte på og vi får også en bedre mulighet til å vurdere begrunnelsen for intervjuobjektens svar. Dybdeintervjuer vil derfor i stor grad benyttes for å få svar på spørsmål om bedrifter og næringsorganisasjoners oppfatning av koordinering og forvaltning internt i IN, i spørsmål knyttet til resultatet av integrasjonsprosessen, forhold i dagens organisering, samt innspill knyttet til INs utfordringer fremover.

Listen over representanter til dybdeintervju vil bestå av følgende:

- Ledere og saksbehandlere i relevante departement og direktorat
- Saksbehandlere og ledere i IN
- Kommuner, fylkeskommuner og fylkesmenn
- Utvalgte bedrifter og næringsorganisasjoner i Norge
- Ministerier, forvaltere av virkemidler, bedrifter og næringsorganisasjoner i utvalgte land det er naturlig å sammenligne seg med.
- Vi legger opp til å gjennomføre dybdeintervjuer med om lag 100 respondenter

Nærmere om Casestudier

Vi vil som en del av evalueringen legge opp til å beskrive hvordan ulike bedrifter kan ha behov for og møter IN på forskjellig måter. Vi foreslår å gjøre dette bl.a. ved å beskrive et utvalg case, for på den måten å vise hvordan bedrifter rent faktisk blir møtt og behandlet i IN. I evalueringen vil vi, i likhet med Riksrevisjonens gjennomgang, gjøre et uttrekk av et bestemt antall saker til nærmere vurdering. Vi vil trekke et tilfeldig utvalg av ca 30 saker som vi vurderer som kandidater for caseundersøkelse. Basert på en vurdering av sakenes omfang, næring, landsdel og tjenestetype, slik det framkommer av saksmappene, vil vi velge fem case, der vi intervjuer søkerne og kartlegger hvordan saken har forløpt gjennom IN-systemets ulike deler.

Gjennom å gå dypere inn i utvalgte saker vil vi kunne hente informasjon om graden av koordinering på tvers i organisasjonen, kvaliteten på forvaltningen, herunder om noen deler av organisasjonen synes å fungere bedre enn andre, graden av forutsigbarhet og gjenkjennelighet i måten ulike deler av IN møter brukere på m.v.

Foruten å være et nyttig evalueringsverktøy, kan case også fungere som gode illustrasjoner på eventuelle typiske funn i evalueringen.

Tabell V6.2 nedenfor viser på hvilke områder de ulike metodene og informasjonskildene vil bli benyttet for å besvare evalueringsspørsmålene.

Tabell V6.2 *Oversikt over hovedtemaer og metoder*

Metode	Tema	Mål og føringer	Tjeneste-portefølje	Samfunn-økonomiske effekter	Virkning av sammen-slåing	Organiser-ingen av IN	Grense-flater mot andre aktører	INs utford-ringer fremover
Dataundersøkelse		X	X	X				
Bedriftsdata Brønnøysund - kjennetegn ved bedrifter som bruker IN								
Representative spørreundersøkelser		X	X	X	X	X	X	X
- Spørreundersøkelse blant representativt antall bedrifter i de 9 prioriterte sektorer - Spørreundersøkelse blant ansatte								
Om lag 70 intervjuer (kombinasjon av individuelle og gruppeintervjuer)		X	X	X	X	X	X	X
- Departement - Saksbehandlere og ledere i Innovasjon Norge - Bedrifter og nærings-organisasjoner - Fylkeskommuner og fylkesmenn								
Desk studier		X	X	X	X	X	X	X
- Tildelingsbrev fra NHD - Tildelingsbrev fra andre departement - St. prp. nr 1, , - Gjennomførte evalueringer siden 2004, - Årsrapporter og MRS-rapportering - Internasjonale publikasjoner								
Case-studier			X		X	X		
- Utvalgte saksmapper i IN trekkes ut for å studere: - Kvalitet i forvaltningen - Samarbeid på tvers i IN								

Som det gjennomgående vil framgå av dokumentets ulike deler vil det være styrker og svakheter ved de ulike informasjonskildene. Eksempelvis vil bedriftsdataanalyser gi god informasjon på indikatornivå om mulige samfunnsøkonomiske effekter av INs virksomhet. Informasjonsdatabasen vil også kunne gi informasjon om IN lykkes å prioritere sin innsats inn mot de 9 prioriterte sektorer. Databasen vil imidlertid *ikke* gi informasjon om i hvilken grad IN har lykkes i integrasjonsprosessen eller om bedriftene er fornøyd med det tjenestetilbudet som gis. Heller ikke kan vi forvente at dataene vil endelig bekrefte

måloppnåelse. Til grunn for slike vurderinger vil spørreundersøkelser og dybdeintervjuer gi viktig informasjon.

Data fra spørreundersøkelsene, bedriftsdatabasen og dybdeintervjuene taler i seg selv ikke som svar på problemstillingene, men tolkningen av dem, sett i sammenheng med annen informasjon og som ledd i en drøfting, er vårt grunnlag for å besvare problemstillingene.

Evalueringen er fra vår side lagt opp som anvendt utrednings- og analyseoppdrag, som er utformet med utgangspunkt i evalueringsspørsmålene. Metodene som blir brukt er godt forankret i klassisk samfunnsvitenskapelig teori om metodebruk m.v.

Selv om det meste av grunnlaget for de faglige vurderingene vil gjøres med utgangspunkt i den informasjon vi henter inn, må resultater, analyser og konklusjoner gjøres på grunnlag av et solid teoretisk fundament. Evalueringen bygger på faglige perspektiver og tilnærminger fra økonomisk teori (vekstteori, teori om innovasjon, økonomisk velferdsteori) og organisasjonsteori (ledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endringsteori). Økonomisk teori har ikke entydige svar på hva som fremmer innovasjon og regionalutvikling. Vi mener derfor evalueringen ikke i utgangspunktet bør bygges opp på en eksplisitt stillingstagen til ulike teoriretninger. Derimot mener vi det er sentralt å drøfte hvilke former for markeds- eller systemsvikt INs virkemidler er ment å bøte på. I den sammenheng vil drøftingen bygge på prinsipiell og teoretisk forankret litteratur med basis i samfunnsøkonomisk teori.

De evalueringsspørsmål som er reises og funnene som gjøres vil så ledes bli fortolket og forklart ut fra prinsipielle og teoretiske forståelsesmåter. Det teoretiske grunnlaget beskrives nærmere der det er naturlig. I evalueringsarbeidet kan det bli aktuelt å legge til grunn langt flere arbeider. I flere tilfeller vil imidlertid de viktigste informasjonskildene være ulike styringsdokumenter fra departementene, OECDs vurderinger av ulike lands virkemiddelbruk.⁸

Informasjon om beregnet ressursbruk for de ulike metoder for informasjonsinnhenting er beskrevet nærmere i vedlegg (ikke vedlagt her).

6.2.3 Møter med oppdragsgiver og leveranser

Møter med oppdragsgiver og referansegruppen

På bakgrunn av INs viktige næringspolitiske rolle og som virkemiddelforvalter for mange oppdragsgivere, vil dialog med referansegruppen spille en viktig rolle for å sikre at evalueringen har et godt informasjonsgrunnlag. Vi foreslår fem planlagte tematiske referansegruppemøter, hvor det første dreier seg om evalueringsopplegg, informasjonsgrunnlag og grunnforståelse av INs virksomhet og organisasjon. Spørreskjema og intervjuer vil bli forelagt referansegruppen for konsultasjon.

Som evaluator ønsker vi tett dialog med oppdragsgiver underveis i prosessen. Ved siden av deltakelse under referansegruppemøter kan oppdragsgiver om ønskelig også delta på enkelte av de interne arbeidsmøtene som det legges opp til. Dialog med oppdragsgiver er i så fall ment kun som gjensidig informasjonsutveksling. Utvikling av hypoteser og konklusjoner vil bli gjort på helt selvstendig grunnlag. De tre selskapene i alliansen har meget lang erfaring med evalueringer og har metodeverk og rutiner for å unngå at dialog sklir over i påvirkning av evalueringens selvstendighet. Vi legger opp til at formen på dialogen mellom oppdragsgiver og evalueringsteamet avklares i forbindelse med eventuell kontraktsinngåelse. En nærmere beskrivelse av omfanget av referansegruppemøter er beskrevet i vedlegg (ikke vedlagt her).

⁸ Herunder eksempelvis OECDs gjennomgang av norsk innovasjonspolitik, som kan leses her: http://www.oecd.org/document/8/0,3343,en_2649_34273_40867528_1_1_1_1,00.html.

Leveranser i prosjektet

Utøver presentasjoner for referansegruppen legger vi opp til at det utarbeides 4 delrapporter, som sys sammen til en endelig hovedrapport. Delrapportene vil oversendes referansegruppen og oppdragsgiver for innspill. Som det framgår av vedlegg 2 legges det fra vår side opp til å levere delrapporter innen følgende hovedtema:

1. Evaluering av samfunnsøkonomisk effekter av Innovasjon Norges virksomhet
2. Evaluering av organisasjonen Innovasjon Norge
3. Evaluering av måloppnåelse og tjenesteporteføljen
4. Fremtidig innretting av Innovasjon Norges virksomhet.

Vi tar sikte på at delrapportene foreligger før møtene med referansegruppen. Opplegget med delrapporter er laget med sikte på å sikre at referansegruppen får innflytelse og informasjon om prosessen og ulike funn og konklusjoner i evalueringen. God informasjon tidlig i prosessen vil videre legge til rette for at evaluator, om det er ønskelig fra oppdragsgiver, kan gå dypere inn på enkelte spørsmål, slik nevnt som en opsjon i konkurransegrunnlaget.

6.3 HVORDAN EVALUERE OM INNOVASJON NORGE OPPNÅR SINE MÅL?

Vi vil i dette kapitlet gjennomgå problemstillinger knyttet til evalueringsspørsmålene under kapittel 1 i oppdragsbeskrivelsen. I tillegg til å drøfte problemstillingene for hvert enkelt spørsmål indikerer vi hvilke metoder og hvilke informasjonskilder vi legger opp til å bruke i besvarelsen.

6.3.1 *Hvordan besvare evalueringsspørsmål knyttet til mål og føringer*

Vi vil i dette kapitlet drøfte problemstillinger knyttet til kapittel 1.1 i oppdragsbeskrivelsen (konkurransegrunnlaget).

Hører de tjenester som IN i dag tilbyr best sammen i én organisasjon?

Det er en bærende hypotese for etableringen av IN at svaret på ovenstående spørsmål er ja. IN er etablert ut fra en hovedidé om at bedrifter og prosjektmakere kan ha ulike behov for offentlig bistand eller rådgivning, men selv ikke kjenne til alle muligheter (og begrensninger) i hva myndighetene kan tilby. For å unngå unødig ressursbruk i bedriftene og utvikling av "eksperter i virkemiddelbruk" tilbyr IN derfor én dør for søknad om bistand. Det er således opp til INs saksbehandlere å finne fram til hvilke typer program og tjeneste som kan være relevant for den enkelte prosjektmaker.

Det er like fullt ikke åpenbart at all offentlig næringsrettet aktivitet bør samles i én organisasjon. Det kan for eksempel tenkes at kompetansekravene knyttet til å håndtere én virkemiddeltype er så spesielle eller krevende at kompetanseutvikling hos virkemiddelforvalteren er best tjent med at den organiseres som en uavhengig organisasjon. Det kan også tenkes at samling av for mange tjenester og program i én organisasjon også gjør at program- og tjenestetilbudet blir så uoversiktlig at det blir uhensiktsmessig krevende for den enkelte ansatte å veilede bedrifter og andre som søker bistand.

Det kan også tenkes at samling av ulike tjenester i en organisasjon gir problematiske habilitetskonflikter, for eksempel dersom samme organisasjon behandler søknader om prosjektstøtte og samtidig er engasjert i spørsmål om offentlig Eiermedvirkning til samme bedrift. I så fall kan det tale for at offentlige investeringsselskaper organiseres uavhengig av virkemiddelaktører. Alternativt kan det etableres strenge organisatoriske skiller mellom enheter i virkemiddelorganisasjonen, slik det presumptivt er blitt gjort ved etableringen av INs datterselskap Investinor AS.

De fleste land har derfor valgt å opprettholde flere næringsrettede virkemiddelaktører. Vi kommer tilbake til problemstillinger knyttet til grenseflatene mellom IN og andre norske næringspolitiske virkemiddelorganisasjoner i avsnitt 6.4 og 6.5. I avsnitt 6.5 drøfter vi også hvordan vi kan hente lærdom av at andre land har valgt en annen organisering enn i Norge.

I drøftingen av spørsmålet om dagens tjenesteportefølje bidrar til at IN når sine mål, bes evaluator om å belyse, men ikke nødvendigvis begrense seg til, følgende spørsmål:

- Er det mangler i tjenesteporteføljen eller tjenester som ikke bør tilbys eller som ikke bør forvaltes av Innovasjon Norge?
- Er de ulike tjenestene dimensjonert og innrettet på en måte som bidrar til at Innovasjon Norge når sine mål?
- Er det overlapp eller målkonflikter mellom de ulike tjenestene?
- Utfyller tjenestene hverandre? Er det synergier mellom de ulike tjenestene, og i så fall hvilke? Utnyttes synergiene?
- Er det potensial for forenkling av tjenesteporteføljen?
- Er det en hensiktsmessig balanse mellom de fem tjenestetypene til Innovasjon Norge, mellom generelle og bransjespesifikke tjenester, mellom de ulike bransjene som prioriteres og mellom internasjonale, nasjonale og regionale tjenester?

Vi vil i evalueringen bruke tid på å utvikle kriterier som er til hjelp for å avgjøre

- når og på hvilken måte ulike tjenester tilbys best innen rammen av en og samme organisasjon
- om det er tjenester hvor utførelsen ikke påvirkes av samorganisering med andre
- om og i tilfelle på hvilken måte samorganisering av tjenester faktisk hemmer INs måloppnåelse.

Kriteriene vil eksempelvis være knyttet til når det oppstår synergier (eller problemer) i form av å kombinere tjenestetilbud til prosjektmakere, hva som er forenklende for søker og for saksbehandlere og når det oppstår best kompetanseutvikling hos de ansatte i IN. Gjennomgangen av organiseringen av tilsvarende tjenester i andre land (jf. Kapittel 5) vil gi innspill til utvelgelsen av gode kriterier.

Informasjonskilder

Basert på gjennomdrøftede kriterier vil evalueringsspørsmålene i kulepunktene over bli drøftet hver for seg. I tillegg vil evalueringsspørsmålene drøftes på basis av den informasjon vi vil hente inn gjennom våre *dybdeintervjuer med berørte departement og fylkeskommuner og med ulike næringspolitiske aktører*. I *spørreundersøkelser til ansatte og utvalgte bedrifter* vil vi også formulere spørsmål for å belyse evalueringsspørsmålene over.

6.3.2 *Hvordan besvare evalueringsspørsmål knyttet til tjenesteporteføljen?*

Vi vil i dette delkapitlet drøfte forhold knyttet til kapittel 1.2 i oppdragsbeskrivelsen (konkurransegrunnlaget).

Er tjenesteporteføljen tilpasset brukernes behov? Ivaretas behovene i de ulike delene av landet?

Spørsmålet aktualiserer at ulike brukere har behov for ulike typer tjenester. Eksempelvis vil profileringstjenestene være særlig nyttig for reiselivsbedriftene, rådgiving kan være særlig nyttig for nyetablerere eller i forbindelse med internasjonalisering, mens ulike typer

finansiering er særlig viktig for innovasjonsprosjekter og andre investeringsprosjekter med stort kapitalbehov og/eller høy risiko. Nettverkstjenestene er spesielt nyttige for kunnskapsbedrifter som søker tettere kontakt med lignende eller kompletterende bedrifter og kunnskapsmiljøer. Behovene kan også variere mye mellom landsdeler, både ut fra forskjeller i næringsmiljøer, demografi og naturgitte forutsetninger. Flere av tjenestene, som for eksempel finansieringstjenestene, er imidlertid relevante for en meget stor gruppe IN-kunder.

INs tjenesteportefølje er til dels utviklet for nettopp å treffe mangfoldet av behov for offentlig bistand til næringsutvikling. Det er likevel ikke åpenbart at hver potensiell brukergruppe bør ha en tilpasset tjenestetype. Blir tjenestemangfoldet for stort, øker faren for at organisasjonen ikke klarer å levere tjenester av tilstrekkelig høy kvalitet og tjenestetilbudet kan bli for uoversiktlig. Blir det for smalt øker faren for at det er prioriterte målgrupper som ikke får relevant bistand.

I evalueringen vil vi utarbeide en oversikt over hvordan brukere av INs ulike tjenester fordeler seg både på næringer og i forhold til geografi. Vi vil gjennom undersøkelsen altså kunne si noe om det er enkelte deler av landet hvor andel brukere er større enn i andre deler, hvorvidt enkelte næringer skiller seg ut og om enkelte næringer i enkelte regioner skiller seg ut. Vi vil altså eksempelvis kunne se om landbrukssektoren på Østlandet i samme grad bruker INs tjenester som landbrukssektoren i Trøndelag. Videre vil vi undersøke om det er potensielle brukere som savner tilbud, om eventuelt fravær av tilbud til enkelte grupper av bedrifter er et problem og om det kan gjøres justeringer i de enkelte tjenestene slik at de blir mer anvendelige overfor en større gruppe brukere.

Informasjonskilder: For å danne oss et bilde av hvordan tjenestetilbudet fordeler seg på bedrifter i henhold til størrelse og geografi vil vi både benytte rapporteringen i *MRS-systemet* og *INs kundedatabase*. For å få data om næringstilknytningen til selskapene, må vi imidlertid hente informasjon fra *bedriftsdataundersøkelsen*. For å hente inn bakgrunnsinformasjon om hvordan brukerbehov ivaretas, vil vi stille spørsmål både i *spørreundersøkelsen til de ansatte og bedriftene*. Spørsmålet vil også inngå i flere dybdeintervjuer.

Bør det etterstrebes at flere prosjekter har høyere innovasjonsgrad?

Det å fremme innovasjon er et av INs første delmål. Begrunnelsen er at innovasjon regnes som en avgjørende faktor for økonomisk vekst, noe som kan begrunnes både empirisk og teoretisk. Ulike typer markedssvikt kan tilsi at offentlige bistand kan spille en vesentlig rolle for omfanget av innovative prosjekter i næringslivet. Det er derfor i enkelte sammenhenger blitt påpekt at INs prosjekter kunne ha en høyere innovasjonsgrad, jf. debatt etter Riksrevisjonens undersøkelse av IN som statlig næringsutviklingsaktør.

Det er likevel ikke åpenbart at innovasjonsgraden skal være høyere enn i dag. En grunn er at IN har flere mål enn økt innovasjon. Hovedmålet er bedrifts- og samfunnsøkonomisk næringsutvikling i hele landet (...) *gjennom* å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering. Innovasjon er slik et virkemiddel for økt verdiskaping, og bistand til innovasjon må begrunnes ut fra om prosjektene faktisk bidrar til økt verdiskaping. Det kan tenkes at INs bistand kan bidra til å utløse små og store investeringer som kan gi samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge, selv om innovasjonsgraden i en internasjonal sammenheng ikke er spesielt høy. Det finnes også mange eksempler på innovative prosjekter, men der markedsutsliktene er så svake eller risikofylte at det ikke er tilrådelig med finansiering. Det er videre vel kjent at flere av programmene IN forvalter har mer regionalpolitiske eller næringsspesifikke mål enn innovasjon. Skal disse oppfylles kan det tilsi vektlegging av andre faktor enn høy innovasjonsgrad.

Vurderingen av om IN bør etterstrebe flere prosjekter med høyere innovasjonsgrad må derfor gjøres på basis av om sterkere vektlegging av høy innovasjonsgrad i prosjekt-

vurderingene og programutviklingen vil gi mer verdiskaping, mer regional vekst og/eller oppnåelse av andre mål for IN.

Informasjonskilder: Innefor rammen av *MRS-systemet* rapporterer IN i dag hvordan prosjektene de støtter og aktivitetene de gjennomfører bidrar til innovasjon. Denne rapporteringen er inngangsatt fra om med i år. MRS-rapporteringen vil derfor være en viktig kilde til kunnskap om INs bidrag til innovasjon. *Kundeeffektundersøkelsens spørsmål om utvikling og innovasjon vil videre vil supplere dette bildet.*

En sammenligning av næringsfordelingen av INs prosjekter i *bedriftsdatabasen* med næringsfordelingen i den jevnlige *innovasjonsundersøkelsen* i regi av Statistisk sentralbyrå, vil også kunne gi en indikator på INs faktiske prioritering av innovasjon.

For å gi kunnskap til våre egne vurderinger av om innovasjonsgraden bør økes, vil vi kunnskap som kommer fram i *dybdeintervjuene* være viktige, men også i *spørreundersøkelsene* vil det bli stilt spørsmål om dette.

Bør det etterstrebes at flere prosjekter har høyere risikoprofil?

En begrunnelse for offentlig medvirkning til investeringsprosjekter kan være at de er samfunnsøkonomisk lønnsomme, men at de har en risikoprofil som gjør at de ikke lar seg realisere uten offentlig bistand. Imidlertid er mulig markedssvikt knyttet til å finansiere prosjekter med høy risiko bare én av flere mulige begrunnelser for offentlig medvirkning.

Om IN skal bidra til å realisere mer eller flere risikofylte prosjekter, vil de samtidig bruke mindre midler på prosjekter med mindre risiko. Det kan ikke utelukkes at de mindre risikofylte prosjektene kan ha like stort eller større potensial for økt verdiskaping, samt at andre former for markedssvikt nødvendigvis gjør INs medvirkning. Vi vil derfor vurdere dette spørsmålet på lignende måte og med samme informasjonskilder som i punktet over.

Dersom IN skal etterstrebe flere prosjekter med høyere risikoprofil, kan det reises flere spørsmål ved INs tilbud av lavrisikolåneordningen. En reduksjon i rammene for disse lånene og økningen i rammene av risikolån, kunne være en teknisk sett enkel måte å øke INs risikoprofil, for eksempel begrunnet i at det er innenfor markedet for risikolån markedssvikten er størst. Dette reiser imidlertid også spørsmål om hva som er INs optimale tilbud innenfor finansiering, kompetanseutvikling hos de ansatte og – ikke minst – hvilke konsekvenser dette vil få for INs inntekter og framtidige finansieringskapasitet. Vi vil diskutere denne problemstillingen både i lys av spørsmålet over og i lys av hvilke tjenester IN skal kreve brukerbetaling av, slik det er vist i punktet under.

Er systemet for brukerbetaling hensiktsmessig, og gir det riktige incentiver for IN?

Oppdragsbeskrivelsen stiller under dette punktet spørsmål om systemet med brukerbetaling er hensiktsmessig og om brukerbetaling bør vurderes for andre tjenestetyper og om hvilke kriterier som bør inngå i et system for brukerbetaling. Videre bes leverandøren om å se på hvordan brukerbetaling påvirker prioriteringene som gjøres i IN og om det forekommer krysssubsidiering, og eventuelt for hvilke tjenester.

En besvarelse av dette evalueringsspørsmålet må starte med en kartlegging av omfanget av brukerbetaling. Brukerbetaling forekommer i dag i stor grad innen den internasjonale rådgivningstjenesten ved utekontorene. I tillegg finansieres deler av profilerings-tjenestene gjennom brukerbetaling. Utover dette kan det også argumenteres for at lavrisikoorrdningen bidrar til at deler av finansieringstjenestene også blir betalt av brukerne ved at ordningen gir IN et vesentlig overskudd.

Brukerbetaling av tjenestene kan være et godt virkemiddel for å sikre en markeds- eller brukerretting av tjenestene. I tilfeller hvor tjenesten også kan kjøpes av andre aktører i markedet, kan brukerbetaling sikre at ikke INs tjenester fortrenger kommersielle aktører.

Dersom INs tjenester er i reell konkurranse med private tilbydere må brukerbetalingen settes til den reelle kostnaden ved tjenesten, dersom konkurransevidning skal unngås.

Når INs tjenester alternativt kan kjøpes fra andre aktører, kan det stilles spørsmål ved begrunnelsen for at tjenesten tilbys av IN. En begrunnelse kan være at INs tilbud sikrer reell konkurranse i tilbudet av de aktuelle tjenestene. En annen er at det er forenkende for INs kunder at IN tilbyr et bredt spekter av tjenester. En tredje begrunnelse kan være at enkelte brukerbetalte tjenester bidrar til at IN oppnår et høyere aktivitetsnivå, som igjen gjør at INs kompetanseutvikling og attraktivitet som arbeidsgiver blir bedre.

INs egeninteresse av brukerbetalte tjenester gjør imidlertid at det alltid er en fare for overinvestering i brukerbetalte aktiviteter. Det kan ikke utelukkes at IN forfølger egne interesser for langt og bidrar til at konkurranseutsatte tjenester krysssubsidières eller at det til og med legges føringer om at tilskudd prioriteres til de som er kjøpere av brukerbetalte tjenester.

Vi vil i evalueringen drøfte både hvordan dagens brukerbetaling virker og hvilke tjenester som egner seg for brukerbetaling, begrunnet i teori og empiri. Konsekvenser av dagens praksis på aktivitetsnivå vil vises, og kriterier for brukerbetaling på andre tjenester vil utarbeides og vurderes

Informasjonskilder: Belysing av hvordan brukerfinansiering i dag fungerer, herunder potensielt positive og negative effekter, vil blant annet gjøres gjennom spørreundersøkelsen til bedriftene. Hvilke effekt brukerbetaling har mht. prioriteringer internt vil belyses gjennom spørreundersøkelsen som retter seg mot INs ansatte. Innspill til mulige kriterier for brukerbetaling, og hvorvidt brukerbetaling gir problemer for bedriftene eller i større grad bør vurderes for andre tjenester, kan fås gjennom dybdeintervjuer med INs organisasjon, utvalgte bedrifter og næringsorganisasjoner, samt innspill fra internasjonal ekspertise på området. Spørsmålet vil også få en grundig intern faglig belysning, jf. avsnitt 6.4.

Forekommer det at Innovasjon Norge gir tilskudd til bedrifter som også kjøper tjenester fra Innovasjon Norge?

Bakgrunnen for relevansen av spørsmålet er drøftet over. Vi vil i evalueringen drøfte om det faktisk forekommer slike koblinger. I så fall, i hvilket omfang og i hvilke tilfeller og hvordan håndteres slike saker internt i Innovasjon Norge?

I tillegg til å drøfte om det faktisk forekommer tilfeller av koblinger, vil vi også søke å kartlegge om det forekommer eventuelle uuttalte forventninger om at mottakere av lån eller tilskudd også skal kjøpe tjenester. For å avdekke i hvor stor grad dette kan være tilfellet vil omfanget av overlapp avdekkes. Dette vil gjøres ved å sammenstille kundedata-undersøkelsene innenfor de ulike tjenestesegmentene. I tillegg til dette vil vi, blant annet gjennom dybdeintervjuer, avdekke om IN enten er organisert eller har prosedyrer som hindrer at slik tilpasning kan forekomme.

Informasjonskilder: Informasjonskildene vil i dette tilfellet altså være deskstudier i form av gjennomgåelse av kundedata, supplert med dybdeintervjuer med utvalgte medarbeidere og bedrifter.

Innovasjon Norges pådriverrolle

Oppdragsbeskrivelsen viser til at Innovasjon Norge tilbyr rådgiving til bedrifter og samtidig bidrar til å jobbe frem enkeltprosjekter (pådriverrolle). Selskapet kan gi finansiering til de samme prosjektene. Det stilles derfor spørsmål om det er fordeler ved at Innovasjon Norge bidrar med flere typer tjenester i samme prosjekt. I så fall, hva slags fordeler? Kan det være problematisk med flere typer tjenester i samme prosjekt, og skaper det habilitetsutfordringer? I så fall, på hvilken måte, og hvordan håndteres det i Innovasjon Norge?

Under spørsmålet om brukerbetaling kommenterte vi at en begrunnelse for at IN tilbyr flere typer tjenester er at dette kan virke forenkende for INs kunder. I tillegg kan det tenkes synergier mellom tjenestetyper.

Et eksempel på en slik pådriverrolle er rekruttering av ulike bedrifter til nettverksaktiviteter. Rekrutteringen kan potensielt medføre økt samarbeid og informasjonsutveksling, med de eventuelt positive effekter dette kan ha for innovasjon og omsetning. Tettere samarbeid mellom bedriftene kan imidlertid også utløse behov for felles innsats innen produktutvikling, forskning osv. Dette er aktiviteter som i mange tilfeller faller inn under INs støtteordninger. I enkelte tilfeller bruker IN innleide konsulenter som pådrivere for å etablere egne nettverk, og i enkelte tilfeller får disse konsulentene utvidet sitt engasjement om bedriftene i nettverket også får støtte til andre prosjekter. Fra enkelte kritikere har det derfor blitt framhevet at enkelte programmer synes å være noe "konsulent-" snarere enn "bedriftsstyrt". Det uheldige ved en slik tilpasning er om bedriftene ikke får det nødvendige eierskapet til prosjektene, med de negative konsekvenser dette har for resultat og implementering. Kritikken, men ikke nødvendigvis de negative resultatene, har eksempelvis fremkommet i Econ Pöyrys evalueringer av Marint Verdiskapingsprogram og Norwegian Centers of Expertise.

Informasjonskilder: I evalueringen vil vi avdekke i hvor stor grad IN rent faktisk yter forskjellige typer tjenester i samme prosjekt. Dette vil blant annet kunne avdekkes ved å sammenstille *data fra de ulike programområdene*. Imidlertid vil problemer knyttet til hvordan aktiviteter gjennomføres i praksis gjøre at problemstillingen også vil bli tatt opp i de fleste *dybdeintervjuer*. Mens dybdeintervjuer med bedriftene kan brukes til å avdekke eventuelle synergier og problemer sett fra bedriftenes side, kan dybdeintervjuer med ansatte også brukes til å belyse hvilke prosedyrer o.l. som IN har for å håndtere eventuelle interne synergieffekter eller habilitetsproblemer.

I hvilket omfang benyttes både tilskudd og garantier/lån i de samme prosjektene?

Relevansen av spørsmålet er også drøftet overfor. I evalueringen vil vi søke å avdekke omfang av prosjekter hvor det både ytes tilskudd og garantier, samt hvorvidt det tas hensyn til tilskuddet i risikovurderingen for lån og garantier, og hvilke effekter dette i så fall har. En belysning av dette spørsmålet vil også avdekke om tilskuddsordninger brukes for å redusere risikoen når lån og garantier innvilges. På den ene side kan stort overlapp mellom prosjekter som både får tilskudd og lån/garantier være et uttrykk for stor grad av koordinering og brukertilpasning innad i Innovasjon Norge. Stor grad av overlapp kan således tolkes som et uttrykk for at IN tilbyr sine ulike virkemidler i ulike faser i prosessen og innsatsen for økt lønnsomhet hos bedriftene. Imidlertid kan stor grad av overlapp også tolkes som et symptom på noe annet, nemlig at Innovasjon Norge i for stor grad konsentrerer seg om prosjekter med lav lønnsomhet og stort behov for offentlig finansiering. Om det sistnevnte er tilfellet vil kravet til eksterne effekter av prosjektet være meget stort. Det kan i så fall også stilles spørsmål ved INs evne til å plukke ut prosjekter med stort vekstpotensial.

Informasjonskilder: I likhet med de ovennevnte punkter, vil informasjon for å belyse problemstillinger på dette området hentes fra *INs kunde- og prosjektdata*, samt fra *dybdeintervjuer* med utvalgte bedrifter, næringsorganisasjoner, samt ansatte i IN.

Evner IN på en effektiv måte å forvalte og rapportere på tjenesteporteføljen?

Spørsmål om IN på en effektiv måte evner å forvalte og rapporterer på tjenesteporteføljen, må bl.a. sees i lys av bredden i INs tjenester og antall oppdragsgivere. Det stilles derfor også spørsmål om kravene til rapportering er rimelige. Spørsmålene på dette punktet har derfor visse likhetstrekk med spørsmålene under om tjenestene passer best i én organisasjon. Imidlertid har man under dette spørsmålet også underdimensjoner knyttet til forvaltning, rapportering og rimelighet.

Riksrevisjonens gjennomgang av IN viser at saksbehandlerne i IN mener at mengden programmer er for omfattende, og at en i større grad må søke å inkludere nye programmer inn i eksisterende. Ved siden av at det rent organisatorisk og forvaltningsmessig kan være krevende å forvalte såpass mange programmer, kan det store antall oppdragsgivere også oppfattes som utfordrende. Dette vil særlig være tilfellet om de ulike oppdragsgiverne har ulike krav til rapportering og informasjon, samt at de ulike oppdragsgiverne er lite koordinerte på dette punktet. Rapportering om framdrift og resultater kan da bli så ressurskrevende at det går ut over de ressurser organisasjonen har til saksbehandling m.v.

Selv om kvaliteten på forvaltningen i stor grad kan ha sammenheng med kravene til rapportering, kan det også tenkes at kvaliteten på forvaltningen i IN også påvirkes av andre forhold, herunder organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, rutiner. m.v. I tillegg til at sistnevnte forhold vil belyses i avsnitt 6.4 vil vi under dette spørsmålet evaluere kvaliteten på forvaltningen innen ulike tjeneste- og programområder i IN. Vi vil i den sammenheng vurdere hvorvidt lov- og regelverk knyttet til offentlig saksbehandling følges.

Informasjonskilder: For å belyse de forhold som er beskrevet over, vil vi i hovedsak basere oss på *dybdeintervjuer* og *casestudier*. Dybdeintervjuer kan brukes for å belyse forhold knyttet til om tjenesteporteføljen er for stor og kravene til rapportering er rimelig. For å få utdypende forståelse av om IN har en god forvaltning av prosjektene, herunder om de følger lov- og regelverk for offentlig saksbehandling, vil vi foreta *case-undersøkelser*. Gjennom å foreta et tilfeldig uttrekk av saker kan vi se om regler for f.eks. saksbehandlingstid, grundighet m.v. er tilstrekkelig fulgt opp fra INs side. I den sammenheng vil vi fremheve det som en styrke at alle medlemmer av teamet fra Econ Pöyry har saksbehandlingserfaring enten fra departement eller direktorat, hvilket har gitt god innsikt i lov- og regelverk knyttet til offentlig forvaltning.

6.3.3 *Hvordan evaluere samfunnsøkonomiske effekter av INs virksomhet?*

I denne delen av evalueringen vil vi, i tillegg til å belyse samfunnsøkonomiske effekter, belyse om IN rår over de riktige virkemidlene – er det aktiviteter de ikke bør videreføre, og bør det utvikles nye typer aktiviteter/virkemidler?

Det er en sentral forutsetning for INs virksomhet at aktivitetene på ulike måter korrigerer for markedssvikt. Prosjekter som IN støtter, skal i utgangspunktet være av en type hvor de ikke hadde blitt realisert uten INs bistand, eventuelt i et senere tempo eller i mindre omfang. Hvis ikke INs aktivitet er addisjonell i denne forstand, vil INs medvirkning ha karakter av ren overføring av ressurser fra det offentlige til bedriftene. Dette vil medføre samfunnsøkonomiske tap, både fordi INs midler i hovedsak er skattefinansierte og fordi slik overføring medfører en konkurransevridning i favør av bedrifters som nyter godt av INs ressurser. I tillegg til at INs aktiviteter skal bidra til at prosjekter realiseres, skal prosjektene bidra til høyere verdiskaping i næringslivet. Hvis ikke vil samfunnet være bedre tjent med at bedriftene bruker sine ressurser på andre prosjekter enn de som får IN-bistand.

Det er vanskelig, og sannsynligvis ikke mulig, a priori å være sikker på om INs medvirkning er addisjonell og at prosjektene bidrar til økt verdiskaping. En må derfor regne med at graden av addisjonalitet og verdiskaping vil variere mellom både prosjekter, tjenester og programmer. IN bruker derfor betydelige ressurser på å måle addisjonalitet, og i noen grad verdiskapingsbidrag, i form av kundeeffektundersøkelser og program-evalueringer.

Vi vil drøfte de samfunnsøkonomiske effektene av INs virksomhet både teoretisk og empirisk. I evalueringen vil vi drøfte hvordan (eventuelt om) hver tjeneste og hvert program kan begrunnes i samfunnsøkonomisk teori, herunder hvilken form for markedssvikt den enkelte tjeneste eller det enkelte program adresserer.

Empirisk drøfting og informasjonskilder

I konkurransegrunnlagets Bilag 1 reises det flere spørsmål som ikke uten videre kan besvares teoretisk, slik som; i hvilken grad IN kompensere for markedssvikt, hvordan det på litt lengre sikt går med bedriftene som benytter tjenestene til IN, hvorvidt selskapet bidrar til endret innovasjonsatferd (adferdsaddisjonalitet), sysselsettingseffekter og øvrige effekter av Innovasjon Norges virksomhet.

Vi vil hente informasjon som kan belyse disse spørsmålene fra primært tre kilder:

- MRS-systemet og kundeeffektundersøkelsene rapporterer på flere typer effekt-indikatorer som belyser spesielt addisjonalitet, direkte sysselsettingseffekter, innovasjonsgrad og andre virkninger som bidrar til internasjonalisering og profilering. Gjennomførte programevalueringer gjør i varierende grad det samme. I tillegg til at dokumenter og databaser vil gjennomgå på dette punktet, vil vi gjennom omfattende prosjektarbeid innen sysselsettingseffekter kunne kvalitetssikre de beregninger som allerede er gjort.
- Vår bedriftsdatabase vil ha mulighet til å kartlegge utviklingen i sysselsetting, verdiskaping og produktivitet INs kundemasse både før og etter støtte fra IN. Utviklingen i INs kundebedrifter vil så kunne sammenlignes med sammenlignbare bedriftsgrupper (næringsmessige og geografisk) i næringslivet for øvrig. Eventuelle avvik mellom utviklingen i INs kunder og øvrig næringsliv kan være en indikasjon på effekter av INs bistand. Vi vil imidlertid understreke at utviklingen i INs kunder kan skyldes en rekke andre forhold enn INs bistand. Vi vil likevel hevde at bedriftsdatabasen vil kunne gi meget verdifulle indikasjoner på samfunnsøkonomiske virkninger av INs bistand.
- Vår dybdeintervjuer og spørreundersøkelser vil også inneholde spørsmål om samfunnsøkonomiske effekter av de ulike programmene, avhengig av intervju- og spørreobjektene kunnskaper. Spesielt spørsmål knyttet til hvilken markedssvikt de ulike programmene er rettet mot, vil bli diskutert i intervjuene og spurt om i spørreundersøkelsene.

6.4 HVORDAN EVALUERE ORGANISASJONEN INNOVASJON NORGE?

Det sentrale spørsmål i evalueringen er om Innovasjon Norge når sine mål. Hovedvekten er dermed på resultatene av Innovasjon Norges virksomhet. Samtidig ønsker oppdragsgiver også en evaluering av Innovasjon Norges organisasjon. Vi oppfatter at den overordnede problemstillingen er om IN er organisert på en måte som bidrar til at målene kan nås, eller om organiseringen fungerer som en barriere for slik måloppnåelse.

Dels skal denne delen av evalueringen ta for seg virkningene av selve sammenslåingen, og dels hvordan organisasjonen i dag fungerer. I tillegg skal samhandling og grenseflater mot andre aktører evalueres.

Evalueringen vil bl.a. gi grunnlag for å vurdere om IN under en samlet ledelse fungerer bedre enn de tidligere organisasjonene gjorde hver for seg. Dette tilsvarer spørsmålene som ofte reises om potensialene ved konsernstrategi, der et konsern favner virksomhet med forskjellig men relatert innhold, på en slik måte at konsernet samlet oppnår gevinster som de forskjellige delene av konsernet ikke kunne oppnådd uten konsernoverbygningen. IN er formelt (rettslig) sett ikke et konsern, men virkemåten til IN etter sammenslåingen kan vurderes ut fra tilsvarende konsernstrategiske perspektiver. Konkret kan dette for eksempel bety at den tidligere kjernevirksomheten i Eksportrådet gir bedre resultater som del av INs samlede organisasjon, enn som selvstendig organisasjon. Konkret vil vi som svar på de spørsmålene som er reist i konkurransegrunnlaget identifisere i hvilken grad og

på hvilke områder det er gjort organisatoriske tiltak for å utløse faglige og administrative gevinster som følge av sammenslåingen, ut fra et konsernstrategisk perspektiv.

Mens spørsmålene om virkninger handler om positive og negative effekter av selve sammenslåingen, oppfatter vi at spørsmålene om organisering er bredere og handler om egenskapene ved hele dagens organisering og samhandling, uavhengig av om de kan tilskrives endringer som følge av selve sammenslåingen. I praksis vil det være hensiktsmessig å behandle en del av spørsmålene om endring og organisering samlet, siden de tar opp samme organisasjonsmessige fenomen.

Svaret på om organiseringen bidrar til å fremme målene, er neppe entydig. Det vil være sider ved Innovasjon Norges organisasjon som tydelig bidrar til måloppnåelse, andre vil være mer nøytrale, og noen vil kunne ses som barrierer. Dette skyldes ikke minst det faktum at Innovasjon Norge har en utfordrende organisasjonsstruktur på bakgrunn av en komplisert historikk. Dagens struktur er et resultat av en omfattende fusjonsprosess i flere faser, hvor sentrale mål innenfor nærings- og regionalpolitikken har vært førende. Innovasjon Norges organisasjon er dermed i stor grad et resultat av faglige og politiske kompromisser, noe som vil kunne prege organisasjonens styring, virkemåte og evne til å håndtere sitt oppdrag.

6.4.1 *Rammeverk for forståelse av INs organisering*

IN er resultat av en omfattende fusjonsprosess som omfatter så mange virksomheter, med til dels svært forskjellig oppgaver og omgivelser at det i seg selv vil være en betydelig utfordring. Som en del av fusjonsprosessen ble det gjennomført en nedbemanning, med alle de utfordringer det medfører for å få en ny organisasjon til å sette seg. Studier av endringsprosesser har vist at også de som blir med videre etter en slik prosess vil ofte bli merket av den (Scott og Jaffe 1989).⁹ Videre vil en slik fusjon bringe sammen til dels svært forskjellige organisasjonskulturer, som det kan være en utfordring å få til å fungere sammen. Det vil derfor være viktig å vurdere i hvilken grad de "gamle" kulturene lever videre i dag, og hvordan det evt. påvirker INs resultater i positiv eller negativ retning.

I fusjoner er det ofte et mål å realisere synergier i form av større effektivitet og bedre faglig kvalitet. Litteraturen (Hillestad og Meyer 2000)¹⁰ har vist at en sjelden evner å hente ut synergier i det omfang som er forespeilet. Selv om fusjoner kan bidra til effektivisering og andre synergier, kan det også medføre stordriftsulempen, som redusert kreativitet og fleksibilitet, økt behov for koordinering, større innslag av kompromisser for å imøtekomme indre spenninger eller motstridende interesser. Fusjoner kan også føre til redusert ansvarlighet og motivasjon fordi det kan oppleves å bli større avstand til resultatene. Ett viktig mål for evalueringen vil derfor være å avdekke om IN har klart å realisere de synergiene en håpet å få ut av sammenslåingen. Det handler om kompetansegevinster og enklere faglig samhandling gjennom sammenslåing og etablering av nettverk, felles brukerfront, tettere kobling mellom det lokale arbeidet for innovasjon og arbeidet for internasjonalisering.

IN skal blant annet bidra til innovasjonsbasert næringsutvikling. Virksomheter som legger til rette for innovasjon er ofte kjennetegnet av en flat struktur med betydelig delegasjon og åpenhet, hvor blandinger av formelle og uformelle nettverk i en åpen organisasjon legger til rette for å skape og velge ideer (Gjelsvik 2000).¹¹ IN er ikke selv en innovasjonsrettet virksomhet, men må mer ses som et eksempel på en hierarkisk, byråkratisk iverksettende organisasjon med en rekke oppgaver innen næringsutvikling generelt, slik forvaltere av

⁹ Scott D. Cynthia og Jaffe T Dennis: "Managing organizational change", Crisp Publications, 1989

¹⁰ Hillestad, Tore og Meyer, Christine B. *Kritiske suksessfaktorer ved sammenslåing av forvaltningsenheter*. Rett og slett 2000

¹¹ Gjelsvik, Martin *Innovasjonsledelse*. Fagbokforlaget 2007

offentlige midler vanligvis er. IN skal imidlertid samvirke med innovative virksomheter og må derfor ha evne til å håndtere utfordringene som skapes når innovasjonene møter regelverk og struktur. Samtidig samvirker også IN med mer tradisjonell næringsvirksomhet. Det kan derfor tenkes motstridende mål og interesser mellom rene innovasjonsrettede tiltak og mer tradisjonell næringsutvikling.

Innovasjon Norge er per i dag organisert i en divisjonalisert struktur, med fire divisjoner; *Divisjon Norge* har ansvar for å formidle INs tjenester til kunder i Norge. Divisjonens ledelse er lokalisert ved hovedkontoret i Oslo og distriktskontorene finnes i nesten alle fylker. Det er distriktskontorene som er organisasjonens førstelinje. *Divisjon utland* har ansvaret for å levere INs tjenester i utlandet, og har kontorer i mer enn 30 land. *Divisjon for tjenester og programmer* er INs utviklingsdivisjon og er ansvarlig for utviklingen og styringen av tjenesteporteføljen. Divisjonen har også ansvaret for styringsdialog med nasjonale myndigheter. Divisjonen skal også bidra til å utvikle og formidle kunnskapsgrunnlaget for selskapets virksomhet, samt å følge opp satsinger. *Divisjon for strategi og kommunikasjon* skal sørge for at virksomheten har strategisk retning og at målsetningene nås. Divisjonen har ansvaret for å koordinere organisasjonens utadrettede kommunikasjon.

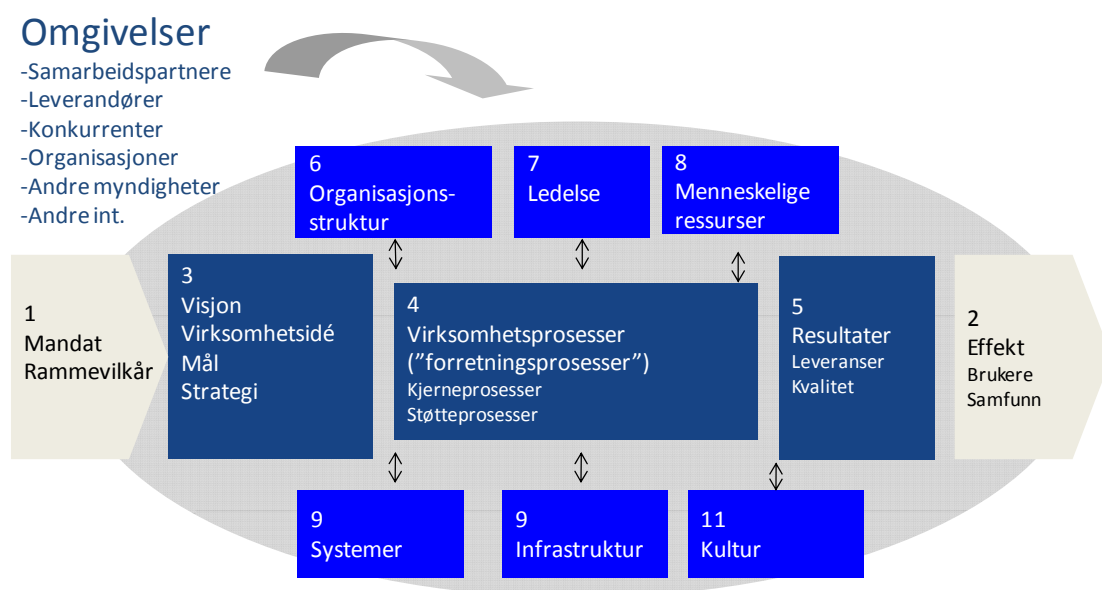
Et viktig perspektiv i evalueringen er hvordan IN evner å utnytte de forskjellige delene av organisasjonen sammen for å nå sine mål. Vi er kjent med at IN har arbeidet med å utvikle en forretningsprosess med delprosesser som et ledd å utvikle felles arbeidsmåter på tvers i organisasjonen for å styrke måloppnåelsen. Et viktig evalueringsspørsmål blir om organisasjonen opprettholder en enhetlig praksis innenfor en struktur med desentralisert saksbehandling ved regionkontorene kombinert med sentralisert programutvikling. Et annet spørsmål er om organisasjonen har funnet en hensiktsmessig balanse mellom behovet for enhetlig praksis på den ene siden, og fleksibilitet og tilpasningsevne på den andre siden, for eksempel ut fra ulike behov og roller hos region- og utekontorene.

Et annet kjennetegn ved IN er den kompliserte styringsstrukturen. Selskapet er organisert som et særlovsselskap med et hovedstyre som har selvstendig ansvar for virksomheten og resultatene. Samtidig har regionkontorene egne regionale styrever. INs eier er NHD, men det er også en rekke andre aktører som gjennom sine roller i finansieringen kan og vil legge føringer på virksomheten. Fra 2010 blir fylkeskommunene formelt deleiere. Hvordan denne styringsstrukturen fungerer og hvordan styringsstrukturen virker på innretningen av INs arbeid, og ultimativt på måloppnåelsen, må det også rettes oppmerksomhet mot.

Dette er temaer som vi mener det vil være sentralt å ta opp i evalueringen. I tilbudsutlysningen peker NHD selv på en rekke større og mindre spørsmål som kan relateres til disse temaene i tillegg til andre spørsmål.

For å sortere problemstillinger og temaer som evalueringen bør ta opp, vil vi bruke en modell for organisering av statlige virksomheter som et strukturerende element når vi bygger opp vår analyse. Modellen er gjengitt under:

Figur V6.2 Modell for evaluering av INs organisasjon



Modellen er basert på hovedrelasjonene og prinsippene i EFQM/CAF, rammeverk for utvikling av virksomhetens arbeid med kvalitet i organisasjonen.

De problemstillinger som NHD tar opp, kan relateres til de fleste av boksene i modellen. Vi vil særlig fokusere på områder som støtter direkte opp om virksomhetenes kjerneprosesser, deres kobling til mål og resultater. Resultatsiden fokuserer først og fremst på organisasjonens ytelser overfor brukerne, som effektiv, relevant og helhetlig bistand, og ikke på de konkrete næringsmessige resultatene. Disse tas opp i andre deler av evalueringen.

Når det gjelder virkningen av sammenslåingen tolker vi at NHD er særlig opptatt av om sammenslåingen har bidratt til å realisere målet om en helhetlig offentlig aktør for næringsutvikling som fungerer i tråd med "one shop, one stop"-prinsippet. Har sammenslåingen ført til at virkemidler og kompetanse er samlet slik at brukerne får faglig god og effektiv hjelp i forhold til de behovene de har? Yter IN gode tjenester som er dekkende for brukernes behov? I hvilken grad er de tidligere organisasjonenes kompetanse og kulturer samlet til en slagkraftig aktør innenfor næringsutviklingsområdet? Hvordan arbeider IN med å videreutvikle organisasjonen og medarbeiderne?

NHD ønsker også en vurdering av om dagens organisering av IN bidrar til måloppnåelse. Dette glir over i spørsmålet om effekter av sammenslåingen, men vi ser det likevel som hensiktsmessige å skille mellom effekter av og eventuelle utviklingsbehov ved dagens organisering. Sentralt i vurderingen av dagens organisasjon er spørsmålet om styringsmodellen fungerer, om selskapets interne organisering og arbeidsprosesser fungerer godt, og om organisasjonen evner å identifisere de rette prosjektene.

Evalueringen tar ikke utgangspunkt i én eksplisitt teori om organisasjoner eller om spesifikke teoretiske sammenhenger som gjøres til gjenstand for hypotesetesting. Det er snarere de anvendte spørsmålene som er reist i konkurransegrunnlaget som begrunner informasjonsinnhenting og utvikling av hypoteser. I dette arbeidet bygger vi på standard tilnærminger til sentrale organisasjonsfaglige dimensjoner i studier av hvordan organisasjoner virker, knyttet til mål og verdier, prinsipper for strukturell organisering, ledelse og styring, organisasjonskultur. Resultater og funn i evalueringen vil tolkes og sorteres i lys

av slike prinsipielle organisasjonsfaglige spørsmål (Jacobsen og Thorsvik 2007, Christensen et al 2009).¹²

Nedenfor følger en mer detaljert gjennomgang av problemstillinger og deltemaer som vil undersøkes i evalueringen.

6.4.2 Virkninger av sammenslåingen

NHD ønsker grunnleggende sett å få vite om sammenslåingen som ledet til organisasjonen Innovasjon Norge har vært vellykket og stiller i den sammenheng en rekke spørsmål. Nedenfor forklarer vi hvordan hvert av spørsmålene kan besvares.

Har man realisert synergier som følge av sammenslåingen?

Med synergier siktes det gjerne til hvordan de samlede personell- og kompetanse-ressursene virker sammen. Positive synergieffekter gjennom en sammenslåing vil dermed kunne utløse bedre kvalitet og produktivitet i oppgaveløsningen enn det de samme ressursene utløste hver for seg i de tidligere organisasjonene. For å besvare spørsmålet om synergier vil vi skille mellom administrative synergier – i form av bedre og mer effektive stab og støttetjenester og faglige synergier, knyttet til at kompetanse kan utnyttes bedre gjennom større og bredere fagmiljøer med muligheter for både spesialisering og kompetansedeling, som vil komme brukerne tilgode. Mulighetene til samarbeid og faglig kontakt om felles oppgaver mellom regionkontorer, sentrale ledd og utenlandskontorer, hører også med her. Slike synergier utløses imidlertid ikke uten videre gjennom en sammenslåing. Det kreves bl.a. at faglige oppgaver som hører sammen organiseres sammen på en hensiktsmessig måte, at det etableres rutiner som sikrer forbindelsene mellom ulike deler av organisasjonen hjemme og ute. Samtidig er det viktig å ta vare på innarbeidede og velfungerende arbeidsformer fra de opprinnelige organisasjonene. En stor sammenslåing og omorganisering innebærer ikke bare at nye enheter skal fungere og at nye relasjoner skal etableres innenfor og mellom de ulike leddene, men også at eksisterende enheter som kan være mindre berørt, må finne sine roller innenfor en ny struktur, kanskje underlagt en ny ledelse. Eventuelle syneregier må derfor vurderes opp mot eventuelle ulemper som måtte oppstå i andre deler av organisasjonen.

Administrative synergier

For å avdekke om det er realisert administrative synergier, vil vi undersøke om det var fastsatt mål for effektivisering av de administrative tjenestene og vi vil innhente informasjon om hvordan disse er fulgt opp og rapportert. Hva oppfattes i dag som de største administrative utfordringene etter sammenslåingen?

Videre vil vi undersøke om det er etablert bedre og mer effektive stabs- og støttetjenester og kartlegge hvor mye ressurser som brukes administrativt i dag sammenlignet med tidligere. Ved hjelp av oversikter over årsverk til ulike funksjoner før og nå, kartlegging av samlokalisering og beskrivelse av fellessystemer for lønn, personal og andre støttetjenester, kan vi gi kvantitative illustrasjoner på omfanget av slike administrative syneregier.

Videre vil vi undersøke om INs administrative stabs- og støttetjenester er utformet på en måte som bygger opp om INs målsettinger og vi vil undersøke hvordan administrativt ansvar er fordelt mellom sentrale enheter og regionkontorer/utekontorer, for å kunne vurdere om det er innført en hensiktsmessig arbeidsdeling. Inkludert i slike vurderinger hører det også med å identifisere om mulige stordriftsfordeler er utnyttet, samtidig som eventuelle ulemper med sentralisering av fellesfunksjoner identifiseres.

Faglige synergier

¹² Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan: *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget 2007

Faglige synergier handler særlig om å kunne utvikle og gjennomføre programmer og tjenester slik at den samlede kunnskapen i hele IN kommer brukerne best mulig til gode. Utgangspunktet for vurderingen er hvilke faglige synergier en kunne vente – noe som henger sammen med hvor funksjonsspesifikke de gamle organisasjonene var i forhold til de tjenester IN leverer i dag.

Spørsmålene om faglige synergier gjelder innenfor hele INs virksomhet og innenfor de enkelte tjenesteområdene. Vi vil vurdere om kompetansesammensetningen i organisasjonen samsvarer godt med mål og utfordringer. Hvordan er f.eks. balansen mellom kompetanse innenfor finansiering, innovasjon, profilering og eksportfremme? Og hvordan trekkes denne kompetansen inn i virksomheten til ulike deler av organisasjonen? Hvordan har sammenslåingen endret samvirket mellom og fordelingen av ulike typer kompetanse, og hvordan påvirker det kvaliteten på de tjenestene som brukerne mottar? I hvilken grad har en klart å utnytte kompetanse bedre på tvers av tjenester og programmer etter sammenslåingen? Hva gjør IN for å legge til rette for at den samlede kompetansen utnyttes best mulig, på tvers av kontorer og programmer? I hvilken grad er det for eksempel tverrgående prosjekter som trekker veksler på kompetanse fra flere ledd i organisasjonen, og i hvilken grad bidrar slike arbeidsformer til synergieffekter ut over den etablerte organisasjonsstrukturen? Svarene på disse spørsmålene vil være en del av grunnlaget for å vurdere utviklingsbehov, som vi kommer tilbake til i avsnitt 6.5.

Videre vil vi kartlegge hva IN har gjort for å utløse faglige synergier, i form av f.eks. strategisk kompetansekartlegging og utvikling av kompetansestrategier.

I Riksrevisjonene rapport, Dokument nr. 3:4 (2008-2009) pekes det på at det er lite kontakt mellom kontorene i Norge og utlandet, og at de vet lite om hverandres tjenestetilbud. Videre sies det at Innovasjon Norge ikke i tilstrekkelig grad klarer å utnytte og koble kunnskap om lokale bedrifter med kunnskap om internasjonale markeder. Vi vil undersøke hvorfor slike forhold oppstår, hvilke organisatoriske faktorer som kan være forklaringen og hvilke konsekvenser dette kan få.

Informasjonskilder: Dokumentstudier, analyse av budsjett- og regnskapsdata samt intervjuer med ledere er viktige for å besvare de ovennevnte problemstillinger. Spørreundersøkelsen til de ansatte og bedrifter vil også inneholde spørsmål om hvordan de opplever at ulike deler av INs virksomhet samhandler, som indikasjon på mulige synergier. Caseanalysene vil illustrere hvordan ulike deler av INs kontorer og kompetanse kommer inn i behandlingen av en sak, om kompetansen stilles til rådighet på en måte som er effektiv for brukeren, ut fra deres behov for kvalitet og framdrift.

Har sammenslåingen medført bedre tjenestetilbud for næringslivet?

I tillegg til ovenstående spørsmål ønsker oppdragsgiver at vi vurderer i hvilken grad en mer helhetlig brukerfront har betydning for bedrifter i hele landet. Spørsmålet relaterer seg til selve grunnideen ved etableringen av IN, nemlig at en felles organisasjon gir bedre mulighet til å integrere og utnytte den kunnskapen som er nødvendig for at næringslivet skal få best mulig tjenester. Dersom næringslivets behov kun relaterer seg til deler av INs virksomhet, kan en tenke seg at sammenslåingen og felles brukerfont rent faktisk har redusert tilgjengeligheten til slik spesifikk kompetanse. På den annen side er intensjonen at felles brukerfont sikrer bredere og mer relevant kompetanse i brukernes første møte med IN og i oppfølgingen av deres behov. Innfallsvinkelen til å belyse dette er informasjon fra brukerne og næringslivet. Her må vi ta utgangspunkt i den informasjonen som foreligger fra kundeeffektsundersøkelsen og supplere med egne data.

Vi vil kartlegge i hvilken grad brukerne i hele landet opplever at IN gir et helhetlig tilbud. I hvilken grad oppleves tjenestene å være balansert/avveid i forhold til de reelle behovene – og i hvilken grad fanges det opp eventuelle forskjeller i regionale behov? I hvilken grad er det forskjeller mellom ulike typer tjenester i kvalitet og tydelighet? I hvilken grad opplever brukerne at søknadene blir grundig vurdert i forhold til alle relevante aspekter/ tjeneste-

områder? I hvilken grad oppleves det at IN får til en sømløs kobling mellom de forskjellige tjenestene, er det f.eks. god flyt i prosessen? Hvordan beskriver de ansatte disse spørsmålene?

Informasjonskilder: Spørreundersøkelsen til bedrifter vil være den sentrale kilden til informasjon her, i tillegg til kundeeffektundersøkelsen og *interne styrings- og rapporteringsdokumenter*. Eventuelle lokale kartlegginger og tilbakemeldinger fra brukeren vil også være en kilde til informasjon. I den grad det foreligger sammenlignbare kundetilfredshetsdata fra tiden før og ettersammenslåingen, vil det også utnyttes som kilde til vurdering av disse spørsmålene. Når det gjelder hva vi kan vente av effekter, vil vi også kunne trekke på erfaringer fra andre land.

Er tjenestene tilgjengelige for brukene på en enkel, effektiv og oversiktlig måte?

Med basis i forliggende data og egne supplerende datainnhentinger, vil vi undersøke om brukerne opplever at det er lett å finne fram, om de opplever god service og at informasjonen er god, og om de opplever at de møter kompetente medarbeidere som gir dem den hjelpen de har behov for.

Informasjonskilder: Her vil basere oss på brukerundersøkelsen til bedrifter og intervjuer med utvalgte bedrifter og næringsorganisasjoner.

Har IN oppnådd en mer kostnadseffektiv bruk av offentlige bevilgninger, herunder om det er realisert stordriftsfordeler.

Spørsmålet om stordriftsfordeler vil vi se i sammenheng med omtalen av stordriftsfordeler i avsnittet om synergier. Når det gjelder kostnadseffektivitet, er det et spørsmål om hva som kan måles av endring etter sammenslåingen.

Vi legger opp til å vurdere dette ut fra beskrivelser av måloppnåelse og omfanget av støtten, opp mot kostnadene til drift og forvaltning i IN i årene etter sammenslåingen.

Informasjonskilder: Interne styringsdokumenter og rapporteringsdata i IN, regnskaper og budsjetter, intervjuer med ledere og ansatte. Spørreundersøkelsen til ansatte vil også ta opp vurderinger av kostnadseffektiviteten.

Har IN fått til gode koblinger mellom internasjonale, nasjonale og regionale aktiviteter?

I tillegg til spørsmålet over ønsker oppdragsgiver å få vurdert om IN klarer å hente hjem kompetanse fra utekontorene og formidle kompetanse fra distriktskontorene til utekontorene?

Dette oppfatter vi som et kjernespørsmål, siden det griper fatt i en hovedintensjon med etableringen av IN, nemlig å koble hjemlige næringsutviklingsambisjoner med muligheten til internasjonalisering av norsk næringsliv. Spørsmålene må vurderes i sammenheng med det tilsvarende spørsmålet om dagens organisering.

For å besvare spørsmålene, vil vi hente informasjon fra de ansatte om hvordan de opplever den interne kommunikasjonen og samhandlingen knyttet til kontakt med og oppfølging av kunder og brukere. Hva synes de fungerer godt, hvilke utfordringer ser de og hvilke forbedringsmuligheter vil de peke på?

Fra brukerne vil vi søke svar på hvordan de opplever at koblingen mellom delene av IN fungerer. Opplever de f.eks. at det første møtet resulterer i en klar plan med forutsigbar framdrift? Blir de ledet gjennom systemet på en klar og entydig måte, og opplever de en systematikk/prosess – som er kjent på forhånd? Er det gjenkjennelighet i de forskjellige delene av INs tilnærming brukerinteressene, eller opplever brukerne at en møtes med nye metodikker og at kulturene er forskjellige?

Informasjonskilder: Gjennom *intervjuer* med ansatte og ledere i IN vil vi belyse dette feltet. Også i *spørreundersøkelsen* og i *intervjuer med bedrifter/brukere* vil vi spørre om opplevelsen av disse koblingene. For ytterligere å belyse spørsmålet om koblinger, vil vi benytte gjennomførte evalueringer av de ulike programmer, samt *Riksrevisjonens undersøkelse*. DAMVAD har også nylig gjennomført en større spørreundersøkelse rettet mot ulike lands virkemiddelorganisasjoner for økt internasjonalisering av næringslivet.¹³ De har bl.a. spurt om hvor stor andel av organisasjonenes programmidler som går til bedrifter involvert i internasjonalt samarbeid. Denne vil inngå i undersøkelsen.

Hvilke effekter har sammenslåingen hatt på organisasjonskulturen?

En organisasjons indre liv kommer gjerne til uttrykk gjennom mer uformelle og symbolske sider ved virksomheten, men som likevel har betydning for arbeidsmiljø og trivsel, kvalitet på tjenestene og for resultatene. Organisasjonskultur kan være en felles betegnelse på slike forhold, og handler om ansatte og enheters identifikasjon med felles mål, opplevelsen av fellesskap på tvers av ulike enheter, bruk av terminologi og sjargong, holdninger til brukere og oppdragsgivere, verdigrunnlag og arbeidsformer.

Vi vil derfor undersøke om det i IN i dag gjør seg gjeldende en slik felles organisasjonskultur, og hva som i så fall kjennetegner den, eller om det er slik at de ulike tjenestene eller delområdene fra de opprinnelige organisasjonene fortsatt preger og farger organisasjonskulturen. Hva har ledelsen gjort for å bidra til at det utvikles en felles organisasjonskultur, og hvor har det vært nødvendig med en særskilt innsats? Hva er sentrale kjennetegn på organisasjonskulturen i IN i dag? I hvilken grad bidrar organisasjonskulturen til å bygge opp under INs målsettinger?

I hvilken grad kan det spores separate subkulturer i IN, og er de i så fall barrierer mot måloppnåelsen? Finnes det f.eks. forskjeller mellom programområdene og er småkonedømmer en del av kulturen innenfor deler av IN?

Informasjonskilder: Først og fremst vil vi belyse spørsmålet om organisasjonskultur gjennom informasjon fra interne kilder, basert på *intervjuer med ledelse og ansatte* i IN og gjennom *spørreundersøkelsen til ansatte*. Vi vil også undersøke dette fra brukersiden og fra samhandlingsaktører, for å høre hvordan organisasjonskulturen oppleves fra utsiden, og hvilke konsekvenser det har for INs evne til å opptre enhetlig overfor partnere og kunder. Det vil skje gjennom *intervjuer* med representanter for fylkesmannsembeter og fylkeskommunene samt med oppdragsgiverne.

Har Innovasjon Norge nødvendig kompetanse for å nå sine mål på en god og effektiv måte?

Spørsmålene om IN har nødvendig kompetanse dreier seg mer generelt om dagens organisasjon, og ikke i like stor grad om virkninger av selve sammenslåingen. Her vil vi legge vekt på å kartlegge betydningen av hva slags kompetanse organisasjonen har, hvilke kompetansemangler eller -gap som eventuelt foreligger og hva IN gjør med for å dekke eventuelle kompetansegap.

Vi vil vurdere hvordan de ansatte opplever egen kompetanse, opp mot de arbeidsoppgaver, kompetansekrav og mål de møter i arbeidssituasjonen. Hvilke kompetansegap opplever de at det finnes på eget arbeidssted, og hvordan opplever de at det arbeides med kompetanseutvikling i organisasjonen og overfor eget arbeidssted?

Hvordan opplever brukerne at INs kompetanse er og hva slags kompetanse savner de i sitt møte med organisasjonen?

¹³ Se <http://fuhu.dk/dea/publikationer/videnovergraenser>

Hvilke systemer for kompetansekartlegging og kompetansestrategi finner vi i IN og hvordan følges dette arbeidet opp i ulike deler av organisasjonen? Hvilke mål og oppfølgingstiltak er trukket opp?

Har IN en policy på hvilken type kjernekompetanse et kontor må ha og hvilke oppfatninger har de ansatte av kompetanse og kompetanseutfordringer ved de respektive kontorene? Hvilke oppfatninger har brukeren av kompetanse og kompetansegap ved de respektive kontorene? Har kontorene en kompetanseprofil som er tilpasset de eventuelle forskjeller i regionale utfordringer og behov? Hva består i så fall det i?

Informasjonskilder: For å innhente informasjon som kan belyse kompetansespørsmålene, vil vi i samarbeid med Innovasjon Norge peke ut kritiske kompetanseområder. Dette vil være viktig informasjonskilder til *intervjuer* og *spørreundersøkelser* om samme problematikk rettet mot *ansatte* og *bedrifter*. Caseundersøkelsene vil også avdekke om kompetansesituasjonen kan virke styrkende eller hemmende for saksgangen.

6.4.3 Organiseringen av Innovasjon Norge

Vi vil i dette delkapitlet vise opplegg for besvarelse av spørsmålene reist under kapittel 2.2 i oppdragsbeskrivelsen (konkurransegrunnlaget).

Bidrar organiseringen til at målene nås?

God forståelse av INs hovedstruktur med ute- og regionkontorer er en forutsetning for å vurdere om organiseringen bidrar til å realisere organisasjonens mål. Innenfor denne hovedstrukturen kan inndelingen i arbeidsområder, ansvarsforhold, organisering av arbeidsprosesser og selve inndelingen i avdelinger og enheter gjøres på forskjellige måter, både regionalt, sentralt og ute. Videre kan ressursfordelingen og dimensjoneringen mellom ulike deler av systemet være avgjørende for muligheten til å nå målene. Et klassisk organisasjonsspørsmål er om oppgavene bør plasseres ut fra funksjonelle eller territoriale prinsipper, altså om det bør etterstrebes generalistenheter som dekker hele bredden i tjenesteporteføljen, eller om en oppgavemessig spesialisering vil være mer hensiktsmessig. Dette handler grunnleggende sett om hvordan balansen mellom spesialisering og koordinering kommer organisatorisk til uttrykk gjennom arbeids- og oppgavefordelingen i organisasjonen.

Selve organiseringen kan betraktes som en slags infrastruktur for de arbeids-, utviklings-, beslutnings- og ledelsesprosessene som foregår innenfor IN. Spørsmålet som skal besvares er hvordan ansvars- og rollefordelingen innenfor og mellom de ulike enhetene bidrar til å fremme måloppnåelsen på en god og effektiv måte. Effektivitet i denne sammenheng handler blant annet om hvor raskt saker blir løst og om hvor mye ressurser som anvendes for å få dem løst, mens kvaliteten i oppgaveløsningen kan fortelle hvor godt organisasjonen evner å nå målene.

Vi vil blant annet innhente informasjon som kan belyse om distriktskontorene og utekontorene får tilstrekkelig støtte fra hovedkontoret. Innenfor hvilke områder er støtten tilstrekkelig og innenfor hvilke områder er det ønskelig med mer støtte? Videre blir det viktig å belyse om ansvarsdelingen mellom hovedkontoret og distriktskontorene/ utekontorene er klar og på hvilke områder er det eventuell uklarhet i ansvarsdelingen? Hvilke endringer er det mulig å gjøre i nåværende organisering uten å bryte med forutsetningen om at IN skal ha kontorer i hele landet og et nett av kontorer i utlandet? Er dette endringer som ansatte, ledere og brukere opplever kan bidra til å sikre bedre måloppnåelse enn i dag?

Informasjonskilder: Vi vil benytte oss av et bredt tilfang av informasjon for å belyse disse spørsmålene. Gjennom *spørreundersøkelsen* til de ansatte vil vi kartlegge vurderinger av dagens organisasjon. *Intervjuer* med styreleder og styremedlemmer samt styreleder og styremedlem i ett eller to av regionstyrene vil bringe fram viktig informasjon, i tillegg til

informasjon gjennom intervjuer med ledere og ansatte. Gjennom *spørreundersøkelsen til bedrifter* vil vi få kartlagt brukernes erfaringer og vurderinger av sentrale kjennetegn ved organisasjonens virkemåte og hva som er eventuelle forbedringsbehov.

Hvordan jobber Innovasjon Norge i ulike deler av landet for å utløse ulike distrikters og regioners muligheter?

Hovedtanken bak regionkontorene er at nærings- og innovasjonsinnsatsen bør tilpasses og fange opp variasjoner i regionale fortrinn og utfordringer som følge av forskjeller i næringsstruktur, økonomisk utvikling, kompetanse, demografi, kultur, tradisjoner osv. En sentral oppgave blir derfor å undersøke hvordan regionkontorene rent faktisk tilpasser INs tjenester og vurderer virkemidler slik at de fungerer best mulig ut fra regionspesifikke forhold. Fylkeskommunenes utviklingsplaner kan være uttrykk for slike regionspesifikke forhold, og samhandlingen med fylkeskommunen som kommende eier og innholdet i samarbeidet kan fortelle hvordan regionkontorene inngår i en slik regionspesifikk utviklingsstrategi.

Videre vil vi beskrive hvordan den geografiske differensieringen av INs virksomhet kommer organisatorisk til uttrykk, i form av forskjeller i oppbygging, bemanning, kompetanse og arbeidsform mellom distriktskontorene. Sett i sammenheng med data fra spørreundersøkelsen til bedriftene, kan vi undersøke hvordan slike forskjeller varierer med regionale forskjeller i næringsmessige utfordringer og brukernes behov mellom ulike deler av landet. På det grunnlaget kan vi drøfte sterke og svake sider ved distriktskontor-modellen.

Men det kan også tenkes at mye av oppgaveløsningen og arbeidet har likeartet innhold på tvers av landsdeler og fylker, slik at det regionspesifikke innholdet mer knytter seg til lokal kjennskap til aktører enn til at de substansielle utfordringene er ulike.

For å besvare disse spørsmålene vil vi undersøke hvilke lokale hensyn som tas når virksomheten ved de ulike regionkontorene planlegges. Er det f.eks. en egen innovasjonspolitikk som passer i Møre- og Romsdal, mens en annen som er mer egnet i Finnmark, og hvordan kommer slike forskjeller til uttrykk? Er det slik at regionkontorene arbeider på ulike måter, internt og i samhandlingen med andre deler av innovasjons- og utviklingsmiljøene innenfor egen region? I hvilken grad foretas det regionale behovsanalyser som grunnlag for innretning av virksomheten? Opplevs det noen barrierer eller hindringer for regionale tilpasninger i arbeidsmåter?

Informasjonskilder: Dette temaet vil bli belyst på grunnlag av informasjon som hentes inn gjennom intervjuer med ledere ved regionkontorene, *spørreundersøkelse til de ansatte og til bedrifter*. Videre vil gjennomgang av *styrings- og rapporteringsdokumenter* fra regionkontorene og fylkeskommunene være viktige kilder. *Intervjuer* med ledere sentralt og ved regionkontorene vil også være viktige kilder, samt med representanter for utvalgte fylkesmannsembeter og fylkeskommuners nærings- og utviklingsapparat. *Case-undersøkelsene* vil også avdekke hvordan regionkontorene griper tak i saker og prosjekter, og hvordan de bringer øvrige deler av INs kompetanse og enheter inn i sakene.

Fungerer samarbeidet mellom utekontorene, distriktskontorene og hovedkontret på en god måte, og får man effekter av kontorstrukturen?

Oppdragsgiver stiller også spørsmål om man kunne fått de samme effektene ved en annen organisering, og i så fall hvordan? Om man jobber systematisk med å dele informasjon og kompetanse, og om samarbeidet fungerer hensiktsmessig i konkrete saker, herunder i større regionale og nasjonale prosjekter?

Disse spørsmålene er svært like de som ble reist i ovenfor i spørsmålene om endringene som følge av sammenslåingen. I tillegg til hva som ble nevnt der, vil vi undersøke hva det samarbeides om, gjelder det tjenesteutvikling eller utnyttelse av fagkompetanse? Innenfor

hvilke områder oppleves det størst behov for samarbeid og er det utekontorene, distriktskontorene eller hovedkontoret som opplever dette sterkest? Fra Riksrevisjonens rapport vet vi at det er lite kontakt mellom regionkontorene og utekontorene og at den gjensidige kunnskapen om hverandre er liten. Spørsmålet er hvilke sider ved oppgaveløsningen og tjenestene overfor brukerne som blir skadelidende av slike forhold, og hvem er det som gir uttrykk for det? Finnes det eksempler på godt samarbeid mellom utekontorer, hovedkontor og distriktskontor, og hva er det som kjennetegner det? I hvilken grad er det behov for et mer formalisert samarbeid? Hvilke begrensninger setter eventuelt kontorstrukturen for arbeidet med etablering av samarbeidsløsninger? I hvilken grad innebærer kontorstrukturen at fagmiljøene blir små og sårbare?

Her vil det også være interessant å undersøke hvordan forskjellene i organisering og portefølje ved distriktskontorene påvirker samhandlingen med hovedkontoret og utekontorene.

Hvorvidt man kunne oppnådd samordningseffekter mellom den nasjonale, regionale og internasjonale delen av næringsutviklingsarbeidet ved en annen organisering, vil vi belyse ved å spørre hvilke alternativer ansatte, brukere og ledere ser. Derne må egenskaper drøftes i lys av hvilke kriterier som anses viktige. Hvordan vurderes for eksempel hensynet til nærhet med lokale brukere opp mot behovet for faglig konsentrasjon av visse typer oppgaver og funksjoner? Hvilket alternativ ville i så fall anses mest aktuelt fra ulike aktører? Vi vil innhente informasjon om erfaringene fra organiseringen i andre land og drøfte hvilke fordeler og ulemper som kan være forbundet med å innføre tilsvarende modeller i Norge.

For å belyse om det arbeides systematisk med å dele informasjon og kompetanse og om samarbeidet fungerer hensiktsmessig i konkrete saker, vil vi undersøke hvilke tiltak som er satt i verk for å fremme deling av informasjon og kompetanse på tvers av kontorer. Videre vil vi se om det foreligger egne retningslinjer og om det er arbeidet med holdningsendringer for å få til en bedre utveksling av informasjon. Hvilke krav er det stilt for å utveksle informasjon og kompetanse i større regionale og nasjonale prosjekter, og er dette noe som er dokumentert i prosjektplaner? Hva kjennetegner situasjoner der det er god informasjonsflyt mellom ulike kontorer og miljøer i IN?

Informasjonskilder: Dybdeintervjuer med ledere ved utekontorer, distriktskontorer og hovedkontoret. Dokumenterstudier. I spørreundersøkelsen til de ansatte vil vi spørre om samhandlingen mellom kontorene. Intervjuer med representanter for næringslivet samt spørreundersøkelsen til bedrifter vil vise hvordan brukerne opplever denne samhandlingen.

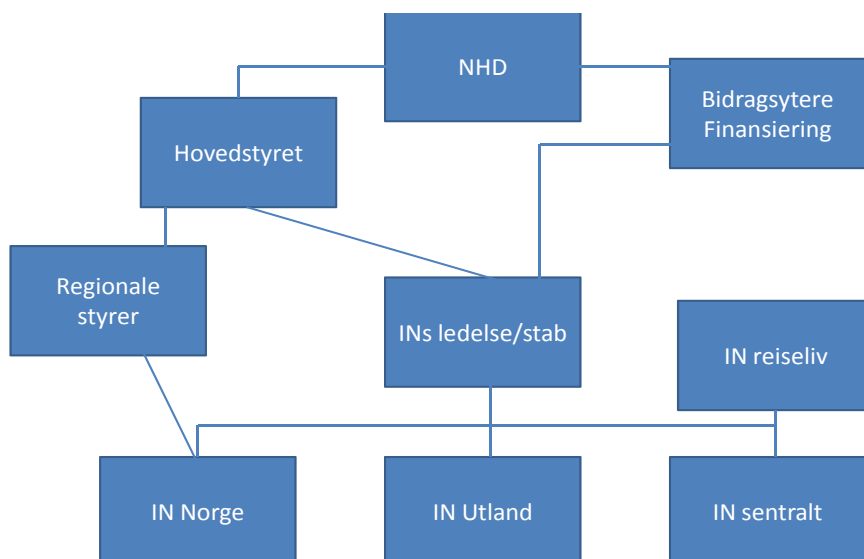
Bidrar styringssystemet i Innovasjon Norge til effektiv måloppnåelse?

IN har en komplisert styringsmodell. NHD er eier, men INs finansiering stammer fra en lang rekke aktører som inkluderer fem departement, fylkeskommuner, og fylkesmenn. Virksomhetens øverste formelle organ er hovedstyret, som igjen oppnevner regionale styrer. Utdfordringer knyttet til doble styringslinjer i statsselskaper og kommunale foretak er et velkjent problem. Eier og styre kan ha forskjellige oppfatninger og det kan ofte være en utfordring for eier å avstå fra detaljstyring. Det er ikke ukjent at eier i slike sammenhenger omgår styret, gjerne gjennom administrative pålegg på lavere nivå. Mer enn 40 finansieringskilder bidrar også til å komplisere styringsbildet. Finansierende instanser vil gjerne ønske å påvirke måten deres bidrag brukes på. Landbruks- og matdepartementet, som er den største enkeltbidragsyter til IN, vil for eksempel ha oppfatninger om bruken av deres midler. Det kan være en stor utfordring for IN og de styrende organer å integrere interesser og ønsker fra alle interessentene.

I tillegg til hovedstyret har også INs som nevnt også regionale styrer. I Ot.prp. 14 (2003-2004) presiseres det at hovedstyret er overordnet de regionale styrene og at de skal gis "passende fullmakter". Samtidig forventes det at distriktskontorene vil kunne utvikle seg

forskjellig både hva gjelder antall ansatte, disponible midler og fokus for sitt arbeid. Spørsmålet er i hvilken grad en slik utvikling skaper utfordringer for en helhetlig styring av Innovasjon Norge. Hvor vide fullmakter har regionstyrene? Opplever en situasjoner hvor det er målkonflikter mellom sentralstyrt og regionstyrene? Figuren under viser en mulig fremstilling av styrings- og påvirkningsrelasjoner.

Figur V6.3 Styrings- og påvirkningsrelasjoner



Evalueringen her vil fokusere på hvordan styringen gjennomføres og hvordan styringen oppleves av INs ledelse og organisasjon og aktørene som deltar i styringen. Viktige temaer i denne sammenheng vil være NHDs styringsrolle og hovedstyrets rolle overfor NHD. Videre vil regionstyrenes roller overfor hovedstyret og regionkontorene være et tema. Et annet tema er håndteringen av styringssignaler fra en lang rekke interessenter. Hvilke utfordringer skaper styringsmodellen i forhold til INs mulighet til å oppnå sine mål? Hvilke forbedringsmuligheter ser en som ville gjøre IN bedre i stand til å nå sine mål?

For å belyse om styringssystemet bidrar til effektiv måloppnåelse vil vi undersøke om det er formulert mål og resultatkrav for alle deler av virksomheten. I hvilken grad er målene kommunisert til alle deler av IN og er resultatkravene relevante og tydelige? I hvilken grad kan resultatene måles og hvordan fungerer INs systemer for å følge opp resultatene? Hvilken dialog gjennomføres i forbindelse med fastsetting av resultatkrav fra år til år, og hvilke utfordringer har IN når det gjelder oppfølging av en virksomhet med om lag 40 oppdragsgivere og én eier?

For å belyse om ansvarsdelingen mellom organisasjonen og hovedstyret og mellom hovedstyret og regionstyrene fungerer på en god måte, vil vi spørre om noen deler av systemet ser behov for å gjøre endringer i ansvarsdelingen, og hvorfor de eventuelt måtte gjøre det. Hvilke gevinster vil eventuelle endringer i ansvarsdelingen kunne gi? Tilsvarende vil vi spørre om ansvarsdelingen mellom hovedstyret og regionstyrene.

For å belyse om fullmaktssystemet er funksjonelt, vil vi undersøke om det er sammenheng mellom ansvar og fullmakter på alle nivåer. Finnes det eventuelt hull i fullmaktsystemet, hvordan oppleves det og hvilke konsekvenser har det? Opplever det på noen områder at fullmakter er delegert for langt, og hva er i så fall konsekvensen av det? Eller burde fullmaktene vært delegert i større grad, og hva er i så fall gevinsten ved det?

Informasjonskilder: Spørreundersøkelse blant ansatte, intervjuer med styrerepresentanter og et utvalg av ledere og ansatte i IN, samt gjennomgang av styringsstyringssystemer og beskrivelser av fullmaktsstrukturene. Casestudier kan også illustrere hvordan fullmakts-systemet påvirker saksflyt og gjennomstrømning.

Fyller Innovasjon Norge sin pådriverrolle på en god måte?

Med pådriverrollen tenker vi på INs oppgave i å ta initiativ overfor andre aktører, til å motivere for at ordningene og virkemidlene tas i bruk, for å sette i gang prosesser som kan skape nettverk, etablere kontakter eller skape allianser mellom partnere som har gjensidig nytte av hverandre i det konkrete innovasjons- eller næringsutviklingsarbeidet rundt i landet.

For å svare på om IN ivaretar pådriverrollen på en god måte, vil vi undersøke hva Innovasjon Norge gjør for å fylle en slik rolle. Hvordan oppfattes denne rollen sentralt og lokalt, hva er gjort for å fylle rollen og hvilke erfaringer er høstet? Innenfor hvilke områder anses det å være behov for å utvikle pådriverrollen? Finnes det gode eksempler og hva kjennetegner dem?

For å belyse om IN er proaktive nok, og om de evner å finne de gode prosjektene og de gode brukerne, vil vi undersøke hvilke mekanismer som er tilgjengelige for å overvåke markedet for nye prosjekter og de gode brukerne. Hvordan er dette arbeidet organisert? Kjenner man til prosjekter som burde ha fått veiledning og støtte fra IN?

Pådriverrollen må utformes slik at den fungerer godt sammen med fylkeskommunenes og fylkesmennenes prioriteringer. For å belyse om arbeidsdelingen mellom IN og fylkeskommunene og fylkesmennene er klar og hensiktsmessig, vil vi undersøke om det er samsvar mellom INs og fylkeskommunenes/fylkesmennenes prioriteringer. Hvordan er arbeids- og rollefordelingen eventuelt formulert og hvordan oppfattes den? Hva er gjort for å avstemme roller og prioriteringer mellom IN og fylkeskommunene/fylkesmennene?

Informasjonskilder: Vi baserer oss i denne delen av evalueringen på *intervjuer* med ledere i fylkeskommunen og ved fylkesmannsembetene. Vi vil også stille spørsmål om pådriverrollen i *spørreundersøkelsen til de ansatte*. Videre vil vi *intervjue* sentrale ledere i IN om hvordan de forstår pådriverrollen. Fra brukersiden og næringslivet vil vi gjennom *spørreundersøkelsen* til bedrifter og *intervjuer* stille spørsmål om hvor aktive og oppsøkende IN oppfattes å være.

6.4.4 Grenseflater mot andre aktører

Vi vil i dette delkapitlet behandle spørsmål knyttet til kapittel 2.3 i oppdragbeskrivelsen (konkurransegrunnlaget).

Samarbeider Innovasjon Norge og oppdragsgiverne på en hensiktsmessig måte?

Dette evalueringsspørsmålet handler i stor grad om samarbeidet mellom eier, bevilgende departement og IN. Slik påpekt flere ganger påvirker INs mange finansierer INs oppgaveløsning gjennom utforming av programmer og krav til bruk av midler. Under dette punktet i evalueringen vil vi intervju en rekke aktører om hvordan de oppfatter samarbeidet og koordineringen mellom NHD og de andre bevilgende organer. Et mulig tegn på god koordinering og samarbeid vil være om det er samordning av krav til rapportering m.v.

Et annet sentralt spørsmål er hvordan kommunikasjonen mellom eierdepartementet og IN fungerer som styringsdialog. Hvor ofte og i hvilken form møtes ledelsen i IN og oppdragsgiverne? Er det forskjeller i hyppighet, form og innhold mellom INs dialog med ulike oppdragsgiverne? Vi avgrenser oss her til å undersøke samhandlingen i et begrenset antall av de 40 ulike oppdragsgiverne.

Informasjonskilder: Informasjonskilder for å belyse disse spørsmålene vil i all hovedsak være *dybdeintervjuer*. I tillegg til dette vil verdifull informasjon kunne hentes fra *møte-referater* fra, foretaksmøtet ulike koordineringsmøter og *bevilgningsdokumenter* fra oppdragsgiverne.

Samarbeider Innovasjon Norge hensiktsmessig med andre relevante offentlige aktører (i virkemiddelapparatet)

En rekke nærings- og regionalpolitiske virkemidler er i dag samlet i IN. Samtidig forvalter organisasjoner som Norges Forskningsråd, SIVA, Patentstyret, Norsk Designråd, samt kommuner og fylkeskommuner virkemidler innen næringsutvikling. Et godt samarbeid med de øvrige virkemiddelforvalterne er derfor viktig for å sikre at bedriftene blir møtt med de riktige virkemidlene og motvirke at de blir kasteballer i systemet. I mange tilfeller vil det også være viktig at virkemiddelaktørene spiller sammen i tilfeller bedrifter eller klynger av bedrifter trenger flere virkemidler. Eksempelvis kan godt samspill med Forskningsrådet være avgjørende for at nyskapende aktiviteter i enkelte av INs nettverksprogrammer skal bære frukter. INs evne til koordinering med andre virkemiddelforvalterne kan derfor være avgjørende viktig i forhold til det tilbudet av virkemidler bedriftene blir møtt med. Spørsmålet er derfor sentralt i evalueringen.

Det kan imidlertid også tenkes at ulike virkemiddelaktører utvikler en form for konkurranse seg imellom om hvem som har det beste tilbudet til bedriftene. Konkurransen kan i en sammenheng være sunn dersom den skjerper tjenesteutformingen. Men konkurransen kan også bidra til uheldig overlapp av virkemidler og forvirring blant potensielle brukere. For bedriftene vil bruk av næringspolitiske virkemidler også ha en kostnadsside. Et forvirrende tilbud øker kostnadene ved å benytte seg av tilbud. Overlapp kan også tenkes å medføre en ikke-intendert økning i offentlig ressursbruk til næringsutvikling på enkelte områder.

Informasjonskilder: Vi vil besvare avveiningene ovenfor gjennom å stille relevante spørsmål i samtlige *dybdeintervju*. Vi vil i denne sammenhengen også inkludere intervju med ledere i andre virkemiddelforvaltere. Relevante spørsmål vil også bli stilt i *spørreundersøkelsene* rettet mot både ansatte i IN og mot bedriftene.

Hvordan fungerer INs tjenester når de er i konkurranse med privat tjenestetilbud?

I spørsmålet om brukerbetaling diskuterte vi argumenter for og potensielle problemer ved at IN tilbyr tjenester i konkurranse med private. Argumenter for var at slike tjenester kan sikrer mer reell konkurranse i tilbud av enkelte tjenestene, at det er forenkler for INs kunder at IN tilbyr et bredt spekter av tjenester og at tilbud av kommersielle tjenester øker aktivitetsnivået i IN, med mulige positive følger for INs kompetanseutvikling og rekruttering.

Problemene var knyttet til at IN kan ha en så sterk egeninteresse av å tilby kommersielle tjenester at tjenestene blir krysssubsidert eller endog legger føringer om at kommersielle tjenester bør brukes i tilfelle det gis bevilgning.

Vi vil i evalueringen diskutere brukerbetaling og spørsmålet om hvordan INs tilbud av kommersielle tjenester virker i sammenheng. Sistnevnte spørsmål reiser imidlertid særskilte spørsmål om hvordan INs tilbud av kommersielle tjenester påvirker markedet for disse tjenestene. Det kan for eksempel tenkes at IN tilbyr relativt enkle tjenester, som dekker noen brukeres behov, men som samtidig bidrar til andre får behov for mer sofistikerte tjenester fra private. Dersom kjøp av INs tjenester av ulike grunner er enklere enn kjøp fra private, eller at det er INs tilbud som "åpner øynene" for nytten av enkelte tjenester, kan det argumenteres for at INs tilbud øker markedet for slike tjenester. Problemene nevnt over kan like fullt være reelle. En diskusjon av spørsmålet må derfor gjøres med utgangspunkt i en konkret analyse av markedet for INs kommersielle tjenester.

Vi vil analysere dette med utgangspunkt i tradisjonell næringsøkonomisk metode (Industrial Economics).

Informasjonskilder: Vi vil benytte informasjonskildene som i spørsmålet om brukerbetaling. I tillegg vil benytte tilgjengelig *næringsstatistikk* for de enkelte markedene for tjenester

som tilbys fra IN. Deler av slike næringsdata kan måtte bli hentet fra næringsorganisasjoner og enkeltbedrifter.

Fyller IN sin rolle som premissgiver og rådgiver for politikktutforming?

Nærkontakten med et stort mangfold av bedrifter innen en rekke næringer gir Innovasjon Norge god innsikt i ulike behov, muligheter og utfordringer i norsk næringsliv. Denne innsikten kan være viktig for nasjonale og regionale myndigheter i gjennomføring av eksisterende og utarbeidelsen av ny politikk. Gjennom sitt arbeid er det også grunn til å vente at IN opparbeider god innsikt i både teori for næringsutvikling og hvordan næringspolitisk praksis er i andre land. IN har derfor som en av sine oppgaver å være en premissleverandør for politikktutforming.

Informasjonskilder: I oppdragsbeskrivelsen bes det altså om en vurdering av INs bidrag til politikktutforming på nasjonalt og regionalt nivå. Om og hvordan IN fyller denne rollen vil bli diskutert i våre *dybdeintervjuer med både departement, utvalgte fylkeskommuner og næringsorganisasjoner*.

Vi vil også stille spørsmål om rådgiverrollen i spørreundersøkelsen til ansatte, for eksempel om hvor mye av deres tid som går med til rådgiving innen politikktutforming.

6.5 VIDERE UTVIKLING AV INNOVASJON NORGES VIRKSOMHET

Vi vil i denne delen av tilbudet adressere de problemstillinger som reises under kapittel 3 i oppdragsbeskrivelsen (konkurranses grunnlaget). Her bes leverandøren om å vurdere relevansen av Innovasjon Norges virksomhet i lys av viktige fremtidige utfordringer. I tillegg til gjennomgang av et bredt spekter av litteratur, vil de andre delene av evalueringen her være sentrale ettersom de vil vise hvilke utfordringer og muligheter IN har i dag. I drøftingen av fremtidige utfordringer bes leverandøren også gjennomføre en sammenlignende studie med andre land.

6.5.1 *Hvilke land er det naturlig å sammenligne seg med?*

I evalueringen vil vi gjennomføre en sammenlignende studie av bruken av virkemidler i land det er naturlig at Norge sammenligner seg med. Ved siden av å identifisere best practise, vil sammenligningen også vise hvordan virkemiddelbruken er organisert.

En gjennomgang av resultater og organisering i andre land er viktig for å se hvilke alternativer som eksisterer til den virkemiddelbruk og den organisering en har valgt i Norge. Om andre land har oppnådd bedre resultater ved andre virkemidler eller annen organisering av virkemidlene, kan tilsvarende bruk og organisering vurderes gjennomført i Norge, gitt at utfordringene knyttet til næringsutvikling og innovasjon er noenlunde like. I sammenligningen vil vi derfor begrense oss til europeiske land. Bakgrunnen for dette er både at tilknytningen til EU gir noen av de samme begrensninger og muligheter, samt at de næringspolitiske utfordringer og muligheter i mange tilfeller er mer lik enn dem på andre kontinenter.

En sammenlignende studie vil naturlig nok starte med en gjennomgang av sentral litteratur på området. Herunder vil OECD *Science, Technology and Industry Outlook 2008* være sentral ettersom denne inneholder en effektevaluering og sammenligning av flere europeiske land, herunder også Norge. Annen sentral litteratur på området vil være publikasjoner fra ledende ekspertise innen TEKES og NUTEK.¹⁴

¹⁴ Følgende er kilder for de aktuelle publikasjonene:

OECD *Science, Technology and Industry Outlook, 2008* Kilde: OECD/ NUTEK (2008) *Reviews og regional innovation, Globalization and Regional Economies*.

Kilde: Tekes Review 236/2008: "Major Challenges for the governance of national research and innovation policies in small European countries"

Publikasjoner fra OECD, TEKES og NUTEK kan med fordel inspirere og kvalifisere utvelgelsen av land for sammenligningen. Samtidig kan man med fordel også basere utvelgelsen på hvilke land som nylig har dokumentert effekter av sin virkemiddelbruk gjennom evalueringer, samt land som har en aktivt vurderende holdning til deres forvaltning av virkemidler. Samlet sett kan følgende land peke seg ut som interessante: Danmark, Finland, Sverige, Nederland og Irland. En sammenstilling av sentrale karakteristika ved disse landene kommer frem av Tabell V6.3.

Tabell V6.3 Sentrale næringspolitiske karakteristika ved utvalgte land

	Sverige	Danmark	Finland	Nederland	Irland
Sentrale karakteristika	Har sammenlignet med andre land ikke foretatt store nye grep innen næringspolitikken de senere år Utvikling av sterke og autonome universiteter anses som et sentralt virkemiddel i næringspolitikken Har gjennomført flere tiltak med sikte på å få en "mer balansert prioritering av det regionale nivå"	Store koordineringsutfordringer, mange aktører og stor spredning av virkemidler Virkemiddelbruk prioriterer nye næringer, f. eks kunnskapsnæringer, kreative næringer, høyteknologi, Næringspolitiske aktører presser på for nye støttemekanismer og bedre koordinering Særlig fokus på offentlig privat samarbeid om innovasjon Langt fremme i utvikling av utekontorene	Sterk regional fokusering Sterk prioritering av kunnskapsintensive næringer Prioritering "af cross-sectoral" samarbeid og offentlig-privat samarbeid Fokus på å fjerne overlappende støtte og initiativer	Arbeider meget intensivt med å koordinere forsknings- og innovasjonspolitikken, og ser feltene som sammenhengene Har sterkt samarbeid på tvers av ministerier for å fremme næringsutvikling og innovasjon Fokus på EU-nivå	Mange nye strukturer og mekanismer Arbeider for å skape stabile strukturer og bedre kjennskapen til virkemidler etter mange nye initiativer og forandringer Sterkt fokus på investeringsfremme og internasjonalisering

I tillegg til å basere oss på relevant litteratur på området, vil vi i evalueringen også gjennomføre intervju med departement, virkemiddelforvaltere, næringsorganisasjoner og bedrifter i disse landene. Det må imidlertid understrekes at listen over land er foreløpig og tentativ, og at den endelige listen vil velges ut i samarbeid med oppdragsgiver.

Informasjonskilder

Gjennomførte sammenligninger og evalueringer vil være sentrale i en sammenlignende studie. I tillegg vil vi, som nevnt ovenfor, gjennomføre intervjuer med departement, virkemiddelforvaltere, næringsorganisasjoner og bedrifter i utvalgte land

6.5.2 Utfordringer

I denne delen av evalueringen bes oppdragstaker om å vurdere framtidige utfordringer for INs virksomhet, selskapets oppdragsgivere og selskapets eiere står overfor for å bidra økt verdiskaping og innovasjon i hele landet, blant annet beskrevet i Perspektivmeldingen. Oppdragsgiver ønsker en vurdering, på bakgrunn av undersøkelsene gjennomført i første del av oppdraget og trender og utviklingstrekk norsk næringsliv står overfor, av hvordan INs virksomhet bør innrettes i tiden fremover, og hvilken rolle IN bør ha i virkemiddelapparatet.

I denne delen av analysen vil resultatene av de øvrige deler av evalueringen være sentralt. Eksempelvis vil de øvrige deler av evalueringen gi svar på hvorvidt de inn-

fusjonerte organisasjoner har medført at IN i dag fungerer som én organisasjon, eller om de tidligere organisasjonene fortsatt preger den interne kulturen i form av ulike subkulturer, som bevist eller ubevist forfølger egne mål. Videre vil vi gjennom analyser knyttet til grenseflater mot andre næringspolitiske virkemidler få innsikt i grad av overlapp i det næringspolitiske arbeidet, samt omfanget og kvaliteten på samarbeidet med andre næringspolitiske virkemiddelforvaltere. Sist men ikke minst vil vi gjennom analyser av måloppnåelsen få svar på opplevd kvalitet ved eksempelvis rådgivingsvirksomheten.

Det kan eksempelvis ikke utelukkes at vi i evalueringens øvrige deler finner at enkelte deler av de tidligere selvstendige organisasjonene ikke i tilstrekkelig grad har blitt integrert i INs organisasjon. Det kan heller ikke utelukkes at man finner at kvaliteten på tjenestene som ytes har gått ned som følge av fusjonen. Som et vilkårlig eksempel kan det tenkes at flere bedrifter mener at kvaliteten på den assistanse som gis har blitt redusert etter at Eksportrådet ble innfusjonert i Innovasjon Norge. (Vi understreker at dette er et vilkårlig eksempel. Det kan godt tenkes at det motsatte er tilfelle). Dårlige resultater vil legge grunnlaget for at vi i evalueringen vil gi konsernstrategiske vurderinger om hvilke funksjoner som bør og ikke bør ligge i en felles organisasjon. En utfisjonering av eksportvirksomheten til en egen eller annen organisasjon kan være et råd evalueringen vil komme med dersom resultatene knyttet til denne virksomheten blir slik de er beskrevet over.

Vi må imidlertid i denne sammenheng være oppmerksom på at eventuelle dårlige resultater ikke nødvendigvis skyldes organiseringen. Dersom bedriftene er misfornøyd med eksportrådgivingen kan skyldes at denne tjenesten i motsetning til mange andre tjenester i IN i større grad er brukerfinansiert og at brukerne mener de "ikke får det de betaler for". En utfisjonering av virksomheten til en annen organisasjon er derfor ikke nødvendigvis et godt svar, selv om oppgaveløsningen var bedre før etableringen av IN. En endring i organisasjonsstruktur må derfor vurderes opp mot den eventuelle forbedring man kunne oppnådd ved en endring av virkemidlenes innhold. Videre må man, i et konsernstrategisk perspektiv, vurdere hvorvidt de potensielle gevinster en har ved en omorganisering overstiger de kostnader en får i form av organisasjonsmessig uro som følge av beslutningen. Eksempelvis kan det tenkes at en utfisjonering ville skape marginalt bedre tjenestetilbud, men at risikoen for et dårligere tilbud i en periode er stor som følge av potensiell organisasjonsmessig uro. Evalueringen vil også kunne identifisere hva som skal til for eventuelt å utløse potensialene som ligger i å ha etablert en felles organisasjon under en felles strategisk ledelse.

Ved siden av vurderinger knyttet til mulig utfisjonering, vil vi i evalueringen også vurdere hensiktsmessigheten for eventuell innfusjonering av annen virkemiddelforvaltning i IN. Om man i evalueringens øvrige deler eksempelvis finner at organisasjonen fungerer som én organisasjon og at bedriftene finner stor nytte av at det nå er en "one stop shop" for næringspolitisk virkemiddelbruk, bør en innfusjonering av andre virkemidler også vurderes. Disse konsernstrategiske vurderingene kan understøttes av de resultater vi finner er oppnådd i andre land, av INs organisatoriske kapasitet, og sist men ikke minst i analyser om trender og utviklingstrekk for norsk og internasjonalt næringsliv.

Organisering og virkemiddelbruk i IN må naturlig nok tilpasses de nærings- og regionalpolitiske utviklingstrekk. Vi vil derfor i evalueringen vurdere hvorvidt en stasing mot de utvalgte 9 sektorer synes fornuftig sett i lys av den vekst og utvikling som er ventet i sektorene. Av viktige utviklingstrekk vil vi i denne sammenheng særlig framheve forhold knyttet til Perspektivmeldingenes påpekning av Norges store utfordringer knyttet til bekjempelse av klima endringer, aldring av befolkningen, relativ tilbakegang i inntekter fra petroleumsvirksomheten og globalisering, som nevnt også i avsnitt 6.1.

I vurderingen av INs framtidige rolle kan det ikke utelukkes at det identifiseres konflikter mellom de hensynene IN er ment å ivareta. Som evaluator er det ikke vår oppgave å ta stilling til politiske prioriteringer. Vi vil imidlertid peke på målkonflikter når det synes klart at

slike eksisterer, samt diskutere hvordan de ulike målene kan balanseres på en eventuell bedre måte.

Eksempelvis er det i den offentlige debatten om INs virkemiddelbruk ofte blitt pekt at det er en motsetning mellom INs arbeid for økt verdiskaping over hele landet (regionalpolitisk mål) og mål om økt innovasjon. Det er ikke åpenbart at det eksisterer en slik motsetning, men dersom evalueringen gir grunnlag for å identifisere en slik avveining, vil vi diskutere om dette er en målkonflikt "en må leve med" eller om det kan tenkes at en endring i virkemiddelbruk kan gjøre målkonflikten mindre.

Med bakgrunn i slike perspektiver kan det også gjøres vurderinger det vil være hensiktsmessig å ytterligere øke (eller redusere) innsatsen rettet mot enkeltsektorer, gitt endringer i internasjonal rammebetingelser og behovet for økt produktivitet og verdiskaping i norsk næringsliv i hele landet.

I diskusjonen av INs framtidige rolle vil vi gjøre bruk av egen kompetanse knyttet til drøfting av trender som påvirker norsk næringsutvikling, jf. tidligere innsendt referanseliste. Sammen med vår kunnskap om trender vil analysen av detaljert næringsstruktur og geografisk tilknytning av INs bedriftsportefølje være av stor betydning for å anbefale hvordan IN bør innrettes i framtiden. Eksempelvis, dersom en antar IN er mest involvert i næringer som er ventet å vokse, kan det være en indikator på at organisasjonens rolle også i årene framover vil være sentral. På den annen side, hvis denne veksten kommer av seg selv, eller IN opererer i næringer som ikke antas å vokse framover, kan det være grunn til å vurdere reduksjon eller annen innretning av INs engasjement. Hvordan INs tjenester kan bidra til å sikre eller forsterke en antatt vekst blir dermed en sentral diskusjon i denne delen av evalueringen.

En tilsvarende kobling mellom trender og bruk av kartlegging av IN-bedriftene får vi i drøftingen av INs regionalpolitiske rolle. Vi vet at vekstorienterte, kunnskapsbaserte tjenestevirksomheter primært ofte lokaliseres til de største byene. Utenfor de største byene ligger forholdene relativt sett bedre til rette for vekst i naturressursbaserte næringer eller kapitalintensive bedrifter. Infrastrukturnæringer, helse- og omsorgstjenester og offentlig virksomhet finnes nær sagt over alt. I hvilken grad er INs tilbud særlig nyttig for den ene eller den andre typen virksomhet?

Med utgangspunkt i resultatene fra første del av analysen, Perspektivmeldingen og omfattende prosjekterfaring på området vil vi kunne besvare spørsmål av typen:

- Er det behov for økt vektlegging av innovasjonsrettede aktiviteter, og hvilke føringer legger i så fall dette for framtidig utvikling?
- Er det grunn til å anta at vi fortsatt vil ha sterk vekst i de næringene der IN har sitt hovedengasjement?
- På hvilken måte bidrar IN til å stimulere vekst i bedrifter i "vekstnæringer" og i næringer med stabil eller antatt relativ tilbakegang?
- På hvilken måte er INs tjenester tilpasset regionalpolitiske utfordringer?
- Er INs tjenester bedre egnet til å stimulere vekst i noen type næringer eller regioner enn andre? Hva betyr i så fall det for prioriteringen av INs ressurser?
- I hvilken grad ser man for seg at INs ulike programmer og tjenester passer sammen i et langsiktig perspektiv? Virker de gjensidig forsterkende eller bør de vurderes uavhengig av hverandre?

Når en skal vurdere fremtidig organisering og aktivitet er det avgjørende viktig å relatere drøftingen til hva vi vet om virkemidler andre land besitter i sin næringspolitikk, samt hvilken organisering virkemidlene er ordnet inn under. Er tilsvarende utfordringer IN skal løse, møtt med en annen virkemiddelbruk i andre land? På hvilken måte kan utenlandske erfaringer bidra til eventuell bedre oppgaveløsning i IN i årene framover? I den

sammenheng vil vi også her fremheve betydningen av at vi som en del av prosjektgruppen har sterk internasjonal næringskompetanse gjennom Torben Vad. Samtidig mener vi Econ Pöyrys arbeid for internasjonale organisasjoner også er kvalifiserende.

Informasjonskilder

Informasjon til å belyse dette spørsmålet vil i store trekk være evalueringens andre deler. I tillegg til dette vil dybdeintervjuer med departement, næringsorganisasjoner og det øvrige virkemiddelapparat kunne gi gode og verdifulle innspill.

Sist men ikke minst vil sentrale dokumenter, slik som stortingsmeldinger, faglige bidrag innen næringsøkonomi og andre evalueringer være viktige informasjons- og inspirasjonskilder.

7 OVERSIKT OVER VIRKEMIDLER OG KODING AV INNOVASJON NORGES KUNDEDATABASE (SOPP)

I dette vedlegget gir vi en oversikt over Innovasjon Norges programmer og tjenester. Vi dokumenterer også den koblingen vi har gjort mellom virkemiddelkoder i Innovasjon Norges kundedatabase (SOPP) og tjenester/programmer, arbeidsområder og delmål, som ligger til grunn for dataanalysene i evalueringen.

7.1 OVERSIKT OVER PROGRAMMER OG TJENESTER

Framstillingen av programmer og tjenester i evalueringen tar utgangspunkt i den systematiseringen av programmer og tjenester som forelå per februar 2009. Den omfatter følgende programmer og tjenester:

Tabell V7.1 Oversikt over tjenester og programmer i Innovasjon Norge

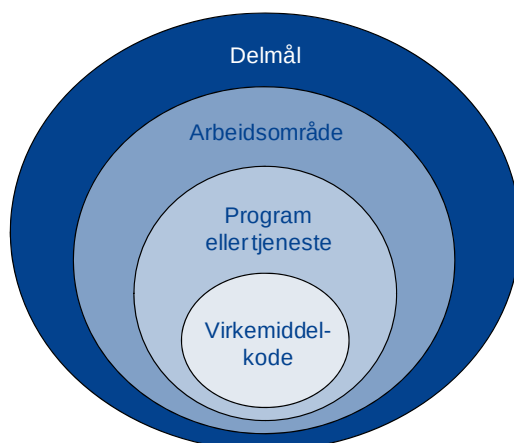
Program
ARENA-programmet
Bedrift i EU
Bioenergiprogrammet
BIT-programmet
Bygdeutviklingsmidlene
Designprogrammet
FORNY-programmet
Forsknings- og utviklingskontrakter (IFU/OFU)
Høyvekstprogrammet
Innovasjon i reiselivsnæringen
Internasjonal vekst-programmet
Kompetanseprogrammet
Kvinner i fokus
Marint verdiskapingsprogram
Maritim utvikling
Norwegian Centres of Expertise
Omdømmeprogrammet
Partnersøkprogram for India, Sør-Afrika og Vietnam
Profilering av Norge som reisemål
Regional omstilling
Samarbeidsprogrammene for Romania og Bulgaria
Svensk-norsk næringslivssamarbeid
Så Kornkapitalordninger - distriktsrettet og landsdekkende
Trebasert Innovasjonsprogram
Unge i fokus
Utviklingsprogram for grønt reiseliv
Verdiskapingsprogram for reindrift (VSP rein)
Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (Matprogrammet)

Tjenester	Tjenester forts.
Rådgivingstjenester	Finansieringstjenester
Designrådgivning	Bagatellmessig støtte
EU-rådgivning	Garantier
Gründercoach	Investeringsfondet for Nordvest-Russland
Handelsteknisk rådgivning	Investeringsfondet for Øst-Europa
Internasjonal markedsrådgivning	Lavrisikolån
IPR-nyhetsgransking	Nyvekst
IPR-rådgivning	Risikolån
Kobling mot kunnskapsmiljøer i utlandet	Skattefunn
Praktisk assistanse i internasjonale markeder	Stipend til etablerere
SMB-utvikling	Tilskudd til FoU
Nettverkstjenester	Tilskudd til investeringer
Bedriftsnettverk	Tilskudd til konsulentbistand
Eksportbistand til nødhjelpsmarkedet	Tilskudd til opplæring
Gründergrupper	
Regional utvikling gjennom partnerskap	
Kompetansetjenester	Ikke definert
Eksport håndboken	Ikke definert rådgivingstjeneste
eMarketServices	Ikke definert nettverkstjeneste
FRAM	Ikke definert kompetansetjeneste
Fyrtårn	Ikke definert profileringstjeneste
Handelstekniske kurs	
Hjemhenting av kunnskap	
Ledermentor	
Navigator	
Næringsvennlig kommune	
PLP-Prosjektlederprosessen	
Profileringstjenester	
Kampanjer	
Norske fellesstands i utlandet	
Næringslivsdelegasjoner	
Taste of Norway	
Visitnorway.com	

7.2 KOBLING AV DATAGRUNNLAGET

Alle innvilgende støttebeløp fra Innovasjon Norge registreres med en virkemiddelkode som blant annet viser hvilken bevilgning støtten gis fra. I evalueringen er virkemiddelkodene tilordnet ett program eller én tjeneste fra Innovasjon Norges program- og tjenesteliste (jf. over). Deretter er virkemiddelkoden med program-/tjenestereferansen koblet til ett av de tolv arbeidsområdene som ligger under de fire delmålene. Kobling til delmål gir automatisk kobling til et delmål. Sammenhengen mellom de ulike nivåene i koblingen er vist i Figur V7.1.

Figur V7.1 Prinsipiell sammenheng mellom virkemiddelkoder, program/tjeneste, arbeidsområde og delmål



I oversikten under har vi vist koblingen som er gjort i evalueringen. Oversikten er sortert etter virkemiddelkoder og viser koblingen til og arbeidsområde. Kobling mellom arbeidsområde og delmål er gitt.

Tabell V7.2 *Oversikt over kobling av data i evalueringen*

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
001	BU-SENT	Tilskudd	Sentrale bygdeutviklingsmidler	Sentrale BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Innovasjon i etablerte bedrifter
002	BU-ESTIP-UT	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
003	BU-ESTIP-ET	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
006	BU-BU	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
008	BU-GEN-TR	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
010	BU-GEN-TI	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
011	BU-MELK	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
012	BU-EGG-TR	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
019	BU-AN-TI	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
020	BU-AN-TR	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
021	BU-IVT-TR	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
023	BU-IVT-TI	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
025	BU-RST-TI	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Rentestøtte - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler - Lånebeløp for rentestøtte	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
026	BU-RST-TR	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Rentestøtte - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler - Lånebeløp for rentestøtte	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
027	BU-NYRST-TI	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Rentestøtte - Utviklingstiltak/nye næringer	Fylkesvise BU-midler - Lånebeløp for rentestøtte	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
028	BU-NYRST-TR	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Rentestøtte - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler - Lånebeløp for rentestøtte	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
033	KNM-PU	Tilskudd	Konkurransestrategier for norsk mat	Konkurransestrategier for norsk mat	Verdiskapingsprogr. for matproduksjon	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
034	KNM-SGN	Tilskudd	Konkurransestrategier for norsk mat	Konkurransestrategier for norsk mat	Verdiskapingsprogr. for matproduksjon	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
037	KNM-SPIN	Tilskudd	Konkurransestrategier for norsk mat	Konkurransestrategier for norsk mat	Verdiskapingsprogr. for matproduksjon	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
040	VSP-MAT	Tilskudd	Verdiskapingsprogram mat	Verdiskapingsprogram mat	Verdiskapingsprogr. for matproduksjon	Innovasjon i etablerte bedrifter
041	VSP-MAT- VEKST	Tilskudd	Verdiskapingsprogram mat	Verdiskapingsprogram mat	Verdiskapingsprogr. for matproduksjon	Innovasjon i etablerte bedrifter
045	BU-REIS	Tilskudd	Utviklingsprogram for grønt reiseliv	Utviklingsprogram for grønt reiseliv	Utviklingsprogram for grønt reiseliv	Norge som reisemål
046	UTV-FR-GR	Tilskudd	Utviklingsprogram for frukt og grønt	Utviklingsprogram for frukt og grønt	Verdiskapingsprogr. for matproduksjon	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
050	LUF-BIO	Tilskudd	Bioenergiprogrammet	Bioenergiprogrammet	Bioenergiprogrammet	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
055	INN-2010	Tilskudd	Innlandet 2010	Innlandet 2010	Ikke definert nettverkstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
060	BU-TAPF	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
061	BU-RL-RST	Tilskudd	Fylkesvise BU-midler - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Fylkesvise BU-midler	Bygdeutviklingsmidlene	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
110	LAV	Lån	Markedslån	Lavrisikolån	Lavrisikolån	Innovasjon i etablerte bedrifter
120	GFL-flåte	Lån	Markedslån	GFL-flåte	Lavrisikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
134	LAL-BO	Lån	Markedslån	Landbrukslån	Lavrisikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
138	LAL-NÆR-TR	Lån	Markedslån	Landbrukslån	Lavrisikolån	og muligheter Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
139	LAL-NÆR-TI	Lån	Markedslån	Landbrukslån	Lavrisikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
200	LRL	Lån	Landsdekkende risikolån	Landsdekkende risikolån	Risikolån	Innovasjon i etablerte bedrifter
205	LRL-EIF	Lån	Landsdekkende risikolån	Landsdekkende risikolån	Risikolån	Innovasjon i etablerte bedrifter
260	RRL	Lån	Distriktsrettet låneordning	Distriktsrettet låneordning	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
261	RRL-RS-AL	Lån	Distriktsrettet låneordning	Distriktsrettet låneordning	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
300	DRL	Lån	Distriktsrettede risikolån	Distriktsrettede risikolån	Risikolån	Innovasjon i etablerte bedrifter
301	DRL-OPPL	Lån	Distriktsrettede risikolån	Distriktsrettede risikolån	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
330	DRL-AL	Lån	Distriktsrettede risikolån	Distriktsrettede risikolån	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
331	DRL-AL-OPPL	Lån	Distriktsrettede risikolån	Distriktsrettede risikolån	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
390	BRL-TR	Lån	Risikolån landbruk - Tradisjonelt jord- og hagebruk	Risikolån landbruk	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
391	BRL-TI	Lån	Risikolån landbruk - Utviklingstiltak/nye næringer	Risikolån landbruk	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
410	LGA-INV	Garanti	Landsdekkende garantier	Garantier, landsdekkende	Garantier	Innovasjon i etablerte bedrifter
420	LGA-DRIFT	Garanti	Landsdekkende garantier	Garantier, landsdekkende	Garantier	Innovasjon i etablerte bedrifter
421	LGA-F	Garanti	Garantier, landsdekkende	Garantier, landsdekkende	Garantier	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
450	Miljøgar.	Garanti	Miljøgarantier	Miljøgarantier	Garantier	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
460	DGA-INV	Garanti	Garantier, distriktsrettede	Garantier, distriktsrettede	Garantier	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
470	DGA-DRIFT	Garanti	Garantier, distriktsrettede	Garantier, distriktsrettede	Garantier	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
480	FGA	Garanti	Garantier til fiskerinæringa	Garantier til fiskerinæringa	Garantier	og muligheter Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
510	INVR-A	Aksjekapital	Investeringsfond Nordvest- Russland	Investeringsfond Nordvest- Russland	Investeringsfondet for Nordvest-Russland	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
520	INØE-A	Aksjekapital	Investeringsfond Øst-Europa	Investeringsfond Øst-Europa	Investeringsfondet for Øst- Europa	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
560	INVR-AL	Lån	Investeringsfond Nordvest- Russland	Investeringsfond Nordvest- Russland	Investeringsfondet for Nordvest-Russland	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
561	SK-AL-START	Lån	Såkorn	Såkorn	Såkornkapitalord.: distriktsrettet og landsdekkende	Entreprenørskap
562	SK-AL-LAND	Lån	Såkorn	Såkorn	Såkornkapitalord.: distriktsrettet og landsdekkende	Entreprenørskap
563	SK-AL-DIST	Lån	Såkorn	Såkorn	Såkornkapitalord.: distriktsrettet og landsdekkende	Entreprenørskap
570	INØE-AL	Lån	Investeringsfond Øst-Europa	Investeringsfond Øst-Europa	Investeringsfondet for Øst- Europa	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
580	N-F-MARIN	Tilskudd	Tiltak og prosjekter i Finnmark	Nasjonale tiltak for regional utvikling - tiltak og prosjekter i Finnmark	Ikke definert finansieringstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
581	N-F-REIS	Tilskudd	Tiltak og prosjekter i Finnmark	Nasjonale tiltak for regional utvikling - tiltak og prosjekter i Finnmark	Ikke definert finansieringstjeneste	Norge som reisemål
582	N-F-KOMP	Tilskudd	Tiltak og prosjekter i Finnmark	Nasjonale tiltak for regional utvikling - tiltak og prosjekter i Finnmark	Ikke definert kompetansetjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
583	N-F-FRI	Tilskudd	Tiltak og prosjekter i Finnmark	Nasjonale tiltak for regional utvikling - tiltak og prosjekter i Finnmark	Ikke definert finansieringstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
584	RDA-K-BU	Tilskudd	Kompensasjon for økt	Kompensasjon for økt	Tilskudd til FoU	Innovasjon i etablerte bedrifter

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
585	RDA-K-INV	Tilskudd	arbeidsgiveravgift - RDA Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	arbeidsgiveravgift - RDA Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Tilskudd til investeringer	Innovasjon i etablerte bedrifter
590	ROM-ADM	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
591	ROM- PROJECT	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
592	ROM-SEED	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
593	ROM-TRAVEL	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogram med Romania	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
595	BUL-ADM	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
596	BUL- PROJECT	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
597	BUL-SEED	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
598	BUL-TRAVEL	Tilskudd	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogram med Bulgaria	Samarbeidsprogr. for Romania og Bulgaria	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
606	UT-FRAM	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
611	UT-FRI	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Tilskudd til FoU	Innovasjon i etablerte bedrifter
621	OFU-T	Tilskudd	Utviklingskontrakter (OFU/IFU)	Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter	IFU/OFU	Innovasjon i etablerte bedrifter
622	IFU-T	Tilskudd	Utviklingskontrakter (OFU/IFU)	Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter	IFU/OFU	Innovasjon i etablerte bedrifter
628	UT-KULT	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Tilskudd til konsulentbistand	Innovasjon i etablerte bedrifter
631	UT-KOM	Tilskudd	FORNY	Utviklingstilskudd	FORNY-programmet	Entreprenørskap
637	UT-BIT	Tilskudd	Bransjerettet IT (BIT)	Utviklingstilskudd	BIT-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
638	UT-NETT	Tilskudd	Landsdekkende	Utviklingstilskudd	Gründergrupper	Entreprenørskap

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
			utviklingstilskudd, nasjonale rammer			
644	UT-KVINNS	Tilskudd	Kvinne- og ungdomssatsingen	Utviklingstilskudd	Kvinner i fokus	Innovasjon i etablerte bedrifter
648	UT-INNPIL	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	ARENA-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
649	UT-UNG	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Unge i fokus	Entreprenørskap
650	INVR-T	Tilskudd	Tilskudd Nordvest-Russland	Investeringsfond Nordvest- Russland	Investeringsfondet for Nordvest-Russland	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
652	UT-ENTR	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Ikke definert finansieringstjeneste	Entreprenørskap
654	UT-NASJ-INN	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	ARENA-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
655	UT-DESIGN	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Designprogrammet	Innovasjon i etablerte bedrifter
656	UT-RTST	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Risikolån	Innovasjon i etablerte bedrifter
657	UT-KULT-NN	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Tilskudd til konsulentbistand	Innovasjon i etablerte bedrifter
659	UT- INTERNASJ	Tilskudd	Utviklingstilskudd - landsdekkende	Utviklingstilskudd	Tilskudd til konsulentbistand	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
660	UT-iVEL	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
661	UT-CoE	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Norwegian Centres of Expertise	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
662	UT-DIV	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Tilskudd til konsulentbistand	Innovasjon i etablerte bedrifter
663	UT-SEKTOR	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Tilskudd til konsulentbistand	Innovasjon i etablerte bedrifter
664	UT-REIS-INNO	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Innovasjon i reiselivsnæringen	Norge som reisemål
665	UT-FAST	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Internasjonal vekst- programmet	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
667	UT-REIS-MAT	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Tilskudd til opplæring	Norge som reisemål

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
668	UT-IN-K	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Kompetanseprogrammet	Innovasjon i etablerte bedrifter
669	UT-INT- VEKST	Tilskudd	Landsdekkende programmer	Landsdekkende programmer	Internasjonal vekst- programmet	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
670	UT-NÆRSKIP	Tilskudd	Landsdekkende utviklingstilskudd, nasjonale rammer	Utviklingstilskudd	Tilskudd til FoU	Innovasjon i etablerte bedrifter
671	OFU+	Tilskudd	Utviklingskontrakter (OFU/IFU)	Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter	IFU/OFU	Innovasjon i etablerte bedrifter
672	IFU+	Tilskudd	Utviklingskontrakter (OFU/IFU)	Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter	IFU/OFU	Innovasjon i etablerte bedrifter
673	UT- BEDRNETT	Tilskudd	Landsdekkende utviklingstilskudd, nasjonale rammer	Utviklingstilskudd	Bedriftsnettverk	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
674	UT-KV-SATS	Tilskudd	Landsdekkende programmer og satsinger	Landsdekkende programmer	Kvinner i fokus	Innovasjon i etablerte bedrifter
675	UT-ETABSTIP	Tilskudd	Landsdekkende etablererstipend	Landsdekkende etablererstipend	Stipend til etablerere	Entreprenørskap
676	UT- OMDØMME	Tilskudd	Landsdekkende programmer og satsinger	Landsdekkende programmer	Omdømmeprogrammet	Norges omdømme
677	UT-ENT-SKAP	Tilskudd	Landsdekkende programmer og satsinger	Landsdekkende programmer	Stipend til etablerere	Entreprenørskap
680	UT-UTV	Tilskudd	Oppfinnerstipend og utviklingsarbeider	Utviklingstilskudd	Stipend til etablerere	Entreprenørskap
681	UT-STIP	Tilskudd	Oppfinnerstipend og utviklingsarbeider	Utviklingstilskudd	Stipend til etablerere	Entreprenørskap
685	MARUT	Tilskudd	Maritim utvikling	Maritim utvikling	Maritim utvikling	Innovasjon i etablerte bedrifter
690	KK-VINN	Tilskudd	Kunnskapsutvikling og kompetanseheving	Kunnskapsutvikling og kompetanseheving	Tilskudd til opplæring	Entreprenørskap
695	SN-NÆR	Tilskudd	Svensk-norsk næringslivssamarbeid	Svensk-norsk næringslivssamarbeid	Svensk-norsk næringslivssamarbeid	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
700	D-NYVEKST	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Nyvekst	Entreprenørskap
701	D-IVT	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Investeringstilskudd	Tilskudd til investeringer	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
703	D-BU	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Tilskudd til FoU	og muligheter Innovasjon i etablerte bedrifter
705	D-RAME	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Risikolån	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
719	D-KVINNS	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Kvinner i fokus	Innovasjon i etablerte bedrifter
720	ESTIP	Tilskudd	Etablererstipend	Etablererstipend	Stipend til etablerere	Entreprenørskap
728	D-BIT	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	BIT-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
730	D-FRAM	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
735	E-NETK	Tilskudd	Nettverkskreditt	Etablererstipend	Bagatellmessig støtte	Entreprenørskap
736	E-NETP	Tilskudd	Nettverkskreditt	Etablererstipend	Tilskudd til konsulentbistand	Entreprenørskap
737	E-NETO	Tilskudd	Nettverkskreditt	Etablererstipend	Tilskudd til opplæring	Entreprenørskap
740	D-NETO	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Tilskudd til opplæring	Entreprenørskap
741	E-NETKS	Tilskudd	Nettverkskreditt	Etablererstipend	Bagatellmessig støtte	Entreprenørskap
742	START-ESTIP	Tilskudd	Etablererstipend	Etablererstipend	Bagatellmessig støtte	Entreprenørskap
743	UNG-INK	Tilskudd	Inkubatoretablering	Inkubatoretablering	Bagatellmessig støtte	Entreprenørskap
750	ESTIP-INK	Tilskudd	Inkubatoretablering	Inkubatoretablering	Bagatellmessig støtte	Entreprenørskap
752	N-FRAM	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
757	D-UNG	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Unge i fokus	Entreprenørskap
758	D-INNPIL	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	ARENA-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
759	D-ENTR	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Ikke definert finansieringstjeneste	Entreprenørskap
765	OMS-BU	Tilskudd	Regional omstilling	Omstilling og nyskaping	Regional omstilling	Regional omstilling
767	OMS-UTR	Tilskudd	Regional omstilling	Omstilling og nyskaping	Regional omstilling	Regional omstilling
769	OMS-O	Tilskudd	Regional omstilling	Omstilling og nyskaping	Regional omstilling	Regional omstilling
770	N-BEDRNETT	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Bedriftsnettverk	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
771	ESTIP-SVALB	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Bagatellmessig støtte	Entreprenørskap

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
772	N-ENTR	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Ikke definert finansieringstjeneste	Entreprenørskap
773	N-NASJ-INN	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	ARENA-programmet	Innovasjon i etablerte bedrifter
774	N-KOM	Tilskudd	FORNY	Nasjonale tiltak for regional utvikling	FORNY-programmet	Entreprenørskap
775	N-KVINNS	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Kvinner i fokus	Entreprenørskap
776	N-BIT	Tilskudd	Bransjerettet IT (BIT)	Nasjonale tiltak for regional utvikling	BIT-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
777	N-UNG	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Unge i fokus	Entreprenørskap
778	N-INNPIL	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	ARENA-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
779	N-DIV	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Tilskudd til konsulentbistand	Innovasjon i etablerte bedrifter
780	N-INTERNASJ	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Tilskudd til konsulentbistand	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
781	N-iVEL	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
782	N-CoE	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Norwegian Centres of Expertise	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
783	N-DESIGN	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Designprogrammet	Innovasjon i etablerte bedrifter
785	N-IN-K	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Kompetanseprogrammet	Innovasjon i etablerte bedrifter
786	N-FRAM-KULT	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
787	N-KULT	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Tilskudd til konsulentbistand	Innovasjon i etablerte bedrifter
788	N-STORBY	Tilskudd	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Nasjonale tiltak for regional utvikling	Ikke definert nettverkstjeneste	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
789	D-BUSK-REIS	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Ikke definert profileringstjeneste	Norge som reisemål
790	D-KIRKENES	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Regional omstilling	Regional omstilling
791	RDA-INV	Tilskudd	Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Tilskudd til investeringer	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
792	RDA-BU	Tilskudd	Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Tilskudd til FoU	Innovasjon i etablerte bedrifter
793	RDA-BRA	Tilskudd	Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift - RDA	Ikke definert nettverkstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
794	D-VESTPROG	Tilskudd	Vestlandsprogrammet for nye arter	Vestlandsprogrammet for nye arter	Marint verdiskapingsprogr.	Innovasjon i etablerte bedrifter
795	TRANSP	Tilskudd	Transportstøtte	Transportstøtte	Ikke definert finansieringstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
796	D-AGDER	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Regional omstilling	Regional omstilling
797	D-SOLØR	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Regional omstilling	Regional omstilling
798	D-TROM-OMS	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Regional omstilling	Regional omstilling
799	D-OPPL	Tilskudd	Distriktsutviklingstilskudd	Bedriftsutviklingstilskudd	Ikke definert finansieringstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
830	RUF-KRJ	Tilskudd	Konfliktforebyggende tiltak reindrift/jordbruk	Konfliktforebyggende tiltak reindrift/jordbruk	Verdiskapingsprogram for reindrift	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
850	VSP-SKOG	Tilskudd	Verdiskapingsprogram skog	Verdiskapingsprogram skog	Trebasert Innovasjonsprogram	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
851	TRE-INN	Tilskudd	Verdiskapingsprogram skog	Tresatsingstiltak	Trebasert Innovasjonsprogram	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
852	TREB-INN	Tilskudd	Trebasert innovasjonsprogram	Trebasert innovasjonsprogram	Trebasert Innovasjonsprogram	Innovasjon i etablerte bedrifter
853	SKOG-KLIMA	Tilskudd	Trebasert innovasjonsprogram	Skog, klima og energitiltak	Trebasert Innovasjonsprogram	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
860	VSP-REIN	Tilskudd	Verdiskapingsprogram reindrift	Verdiskapingsprogram reindrift	Verdiskapingsprogram for reindrift	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
901	F-NUM	Tilskudd	Tilskudd til marine næringer	NUMARIO	Marint verdiskapingsprogr.	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
				(Fiskeridepartementet)		og muligheter
914	F-STRUKTUR	Tilskudd	Tilskudd til fiskeflåten	Tilskudd til strukturtiltak i fiskeflåten	Tilskudd til investeringer	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
922	F-MI	Tilskudd	Tilskudd til marine næringer	Tilskudd til marint innovasjonsprogram	Marint verdiskapingsprogr.	Innovasjon i etablerte bedrifter
923	F-NY	Tilskudd	Tilskudd til marine næringer	Tilskudd til nyskaping, omstilling og kapasitetstilpasning i fiskerinæringen	Tilskudd til investeringer	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
930	F-SEL	Tilskudd	Tilskudd til marine næringer	Tilskudd til utvikling av norsk selnæring	Tilskudd til FoU	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
931	FHF	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Tilskudd til FoU	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
933	NFR	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	ARENA-programmet	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
934	EKS-TRØ	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Ikke definert nettverkstjeneste	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
935	LAN-TRØ	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Ikke definert nettverkstjeneste	Regionalt samspill
936	NETT-TRO	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Gründergrupper	Entreprenørskap
938	SN-NUTEK	Tilskudd	Svensk-norsk - NUTEK	Diverse tilskudd	Svensk-norsk næringslivssamarbeid	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter
939	STORBY	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Ikke definert nettverkstjeneste	Næringsmiljøer og innovasjonssystemer
940	FJ-INV	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Tilskudd til investeringer	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
941	FJ-BU	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Tilskudd til FoU	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
942	FJ-BRA	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Ikke definert nettverkstjeneste	Utvikling og utnyttelse av regionale fortrinn og muligheter
943	ND	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Designprogrammet	Innovasjon i etablerte bedrifter
944	I-FRAM-KULT	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	FRAM	Innovasjon i etablerte bedrifter
945	FKD-POR	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Regional omstilling	Regional omstilling

Virke- middel kode	Virkemiddel forkortelse	Virkemiddel kategori	VM gruppe (rammestyring)	Virkemiddel gruppe	Tilordnet program-/ tjeneste referanse	Tilordnet arbeidsområde
946	HG-RENS-MO	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Tilskudd til investeringer	Regional omstilling
947	NFR-EU	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Bedrift i EU	Innhente og gi informasjon/kunnskap om internasjonale markeds- og konkurransforhold
948	ND-PILOT	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Designprogrammet	Innovasjon i etablerte bedrifter
949	REIS-NORD	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Ikke definert profileringstjeneste	Norge som reisemål
950	EKSP-LAND	Tilskudd	Diverse tilskudd	Diverse tilskudd	Ikke definert finansieringstjeneste	Utnyttelse av internasjonale markedsmuligheter

Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringselskap

Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringselskap som har en visjon om å bidra til balansert, bærekraftig utvikling. Vi tilbyr våre oppdragsgivere integrert forretningsrådgivning, helhetlige løsninger for komplekse prosjekter og effektiv, beste praksis design og prosjektledelse. Vår ekspertise dekker områdene industri, energi, byutvikling & mobilitet og vann & miljø. Pöyry har 7 000 eksperter lokalisert i ca. 50 land.

Pöyrys forretningsrådgivere veileder kundene og hjelper dem å finne løsninger på komplekse forretningsutfordringer. Gjennom årene har vi bygget opp betydelig næringsspesifikk kunnskap, tankelederskap og ekspertise. Vi setter denne kunnskapen i arbeid på vegne av våre kunder, og bidrar med ny innsikt og nye løsninger på forretnings-spesifikke utfordringer. Pöyry Management Consulting har omtrent 500 konsulenter i Europa, Nord-Amerika og det asiatiske stillehavsområdet.

Econ Pöyry er den norske delen av Pöyry Management Consulting, med kontorer i Oslo og Stavanger. Vi opererer i skjæringspunktet mellom marked, teknologi og politikk. Vi har bidratt til informert beslutningstaking for virksomheter, organisasjoner og offentlig sektor i mer enn 20 år. Vi tilbyr tre integrerte typer av tjenester og arbeidsmetoder: Markedsanalyse, Markedsdesign og Strategi- og forretningsrådgivning. Våre tre viktigste kompetanseområder er energi, samfunnsøkonomi og miljø og klima.

Econ Pöyry

Pöyry AS

Biskop Gunnerus' gt 14A
0185 Oslo

Tlf: 45 40 50 00

Faks: 22 42 00 40

E-post: oslo.econ@poyry.com



www.econ.no / www.poyry.com