

NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET

# Mål- og resultatstyringssystem

---

Innovasjon Norge

14.03.2013

## 1 Innhold

Del 1 Bakgrunn .....	5
1.1 Meld. St 22 (2011-2012) .....	5
1.2 Om mål- og resultatstyring av Innovasjon Norge .....	6
1.2.1 Mål- og resultatstyring som en del av styringen .....	7
1.2.2 Et fast, men fleksibelt system .....	7
1.3 Styringsinformasjon .....	7
1.3.1 Styringsindikatorer .....	8
1.3.2 Støttende analyser .....	9
1.3.3 Behovet for nedbrytninger .....	9
1.3.4 Kvalitative vurderinger .....	9
1.3.5 Bruk av referansepopulasjoner .....	10
1.3.6 Implementering .....	11
1.3.7 Rapportering .....	11
1.3.8 Evalueringer .....	13
1.4 Videreutvikling av MRS-systemet .....	13
1.5 Avgrensing .....	14
1.6 Kostnader .....	14
1.7 Eiermål .....	15
Del 2 Målstruktur .....	15
2 Formål og hovedmål .....	15
3 Delmål 1 Flere gode gründere .....	16
3.1 Beskrivelse av målet .....	16
3.2 Operasjonalisering av delmålet .....	16
3.3 Styringsindikatorer .....	17
3.3.1 Effektindikatorer .....	17
3.3.2 Resultatindikatorer .....	19
3.4 Støttende analyse .....	23
4 Delmål 2 Flere vekstkraftige bedrifter .....	24
4.1 Beskrivelse av målet .....	24
4.2 Operasjonalisering av delmålet .....	24
4.3 Styringsindikatorer .....	24
4.3.1 Effektindikatorer .....	24
4.3.2 Resultatindikatorer .....	28
4.4 Støttende analyse .....	32
5 Delmål 3 Flere innovative næringsmiljøer .....	33
5.1 Beskrivelse av målet .....	33

5.2	Operasjonalisering av delmålet .....	33
5.3	Styringsindikatorer .....	34
5.3.1	Effektindikatorer .....	34
5.3.2	Resultatindikatorer .....	35
5.4	Støttende analyse .....	37
Del 4	Merknader.....	38
6	Merknader fra KRD .....	38

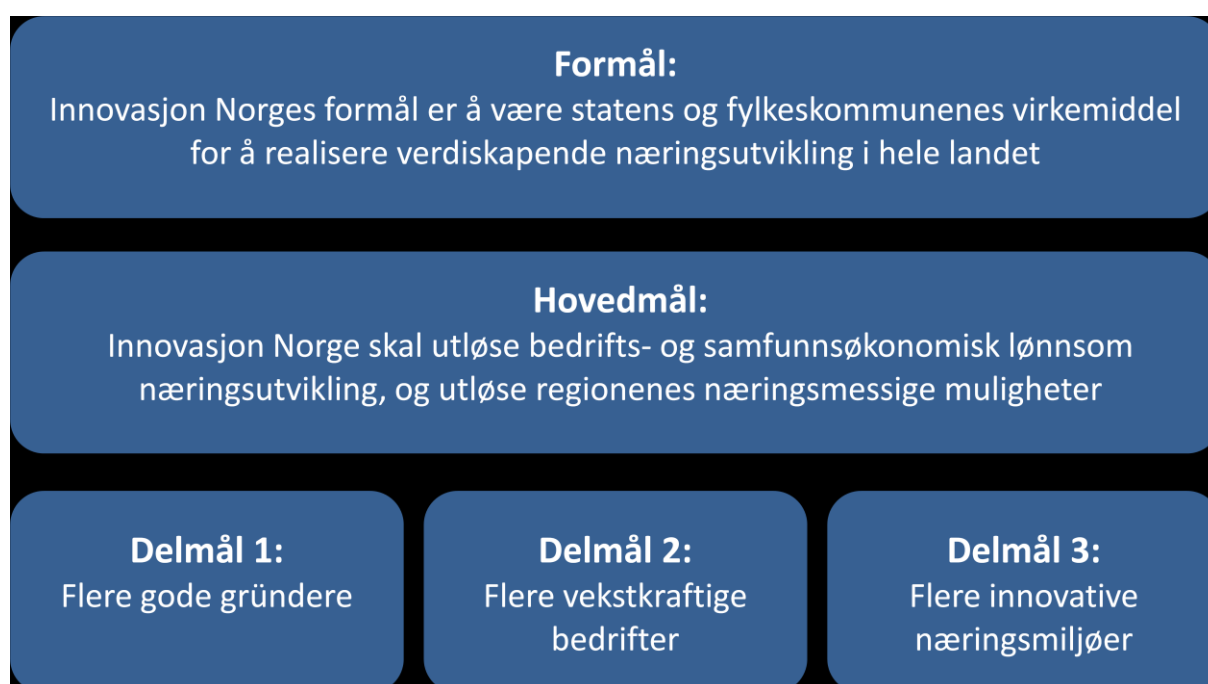
Forslag til MRS-system er utarbeidet høsten 2012 av en arbeidsgruppe bestående av representanter fra Innovasjon Norge, Nærings- og handelsdepartementet, fylkeskommunenes representanter, Kommunal og regionaldepartementet, Fiskeri- og kystdepartementet, Landbruks- og matdepartementet og Utenriksdepartementet. Arbeidsgruppen har fått bistand i prosessen av PwC og faglig bistand til valg av indikatorer fra Damvad Norge i samarbeid med Menon Business Economics. Arbeidsgruppen har hatt et sekretariat fra Nærings- og handelsdepartementet. Forslaget ble endelig vedtatt av eierne 14. mars 2013.

# Del 1 Bakgrunn

---

## 1.1 Meld. St 22 (2011-2012)

I Meld. St 22 (2011-2012) *Verktøy for vekst - om Innovasjon Norge og SIVA SF*, samt Stortingets behandling av denne i Innst. 365 S (2011-2012), ble nye mål for Innovasjon Norge presentert og behandlet. De nye målene og mål- og resultatstyringssystemet (MRS-systemet) som presenteres i denne rapporten erstatter de gamle målene og mål- og resultatstyringssystemet som ble utarbeidet i 2003-2004.



Figur 1 Målene til Innovasjon Norge

Den gamle målstrukturen til selskapet ble utarbeidet i 2003-2004 i forbindelse med opprettelsen av Innovasjon Norge og spilte i stor grad de ulike organisasjonene som ble slått sammen til dagens Innovasjon Norge. Målstrukturen var ikke i tilstrekkelig grad tilpasset selskapets samlede virksomhet. Evalueringen av selskapet som ble gjennomført i 2010 viste til at den gamle målstrukturen hadde flere svakheter og burde revideres. På bakgrunn av evalueringen, høringsuttalelsene til denne og de utfordringer norsk næringsliv står overfor var det bred enighet om at målene til Innovasjon Norge skulle revideres i arbeidet med stortingsmeldingen om selskapet. Under arbeidet med Meld. St. 22 (2011-2012) ble nye mål for Innovasjon Norge utarbeidet.

### *Kobling mellom mål og virkemidler*

Det er en ambisjon for eierne at den nye målstrukturen legger til rette for en tydeligere kobling mellom selskapets mål og de oppdrag og virkemidler Innovasjon Norge forvalter. Det er en ambisjon å styrke den overordnede styringen av selskapet og redusere graden av detaljerte føringer. Den nye målstrukturen skal legges til grunn for alle oppdrag selskapets oppdragsgivere legger til Innovasjon Norge.

Videre gir de nye målene et tydeligere skille mellom selskapets formål og hovedmål, mellom hva Innovasjon Norge skal være og hva selskapets skal oppnå. Selskapets hovedmål skal vise til hva som skal oppnås og delmålene skal gi en beskrivelse av en ønsket tilstand. Delmålene gir uttrykk for hvilke områder selskapet skal arbeide på, og hva som skal oppnås på disse områdene.

Alle virkemidler Innovasjon Norge forvalter skal kunne knyttes til ett eller flere av selskapets delmål og eierne har i fellesskap ansvar for at alle oppdrag som legges til selskapet er innenfor målstrukturen. Oppdrag som ikke faller inn under selskapets formål og målstruktur bør som hovedregel ikke legges til selskapet. Oppdragsgiverne skal sette Innovasjon Norge i stand til å nå målene, men selskapets styre har et selvstendig ansvar for å sikre at selskapets virksomhet bidrar til måloppnåelse.

Målstrukturen er overordnet øvrige føringer og styringssignaler. Dette gjelder bl.a. føringer i ulike oppdrag knyttet til satsinger på særskilte sektorer og målgrupper.

### *Et helhetlig system*

Målstrukturen legger grunnlag for utarbeidelse av et mer helhetlig og forenklet mål- og resultatstyringssystem (MRS-system), der ambisjonen er å gi eiere og oppdragsgivere bedre styringsinformasjon.

MRS-systemet skal gi bedre styring og rapportering om selskapets virksomhet og årlig måloppnåelse. MRS-systemet skal gi god styringsinformasjon gjennom et håndterlig antall indikatorer, og det skal skilles klart mellom hva som er hvilken informasjon som brukes for å vurdere måloppnåelse og hva som er annen informasjon som skal utdype og belyse forhold knyttet til måloppnåelse og selskapets virksomhet for øvrig.

Det er utarbeidet styringsindikator for hvert av delmålene som utgjør hoveddelen av Innovasjon Norges rapportering til eiere og oppdragsgivere, og måloppnåelse på delmålene vil være en indikator på at hovedmålet nås. Videre er det i tillegg identifisert en rekke støttende analyser på sentrale områder for å imøtekomme oppdragsgivernes informasjonsbehov. Det legges opp til at rapporteringen suppleres med evalueringer ved jevne mellomrom.

Mål- og resultatstyringssystemet skal også gi informasjon slik at effektene av de enkelte programmer, føringer og målsetninger knyttet til målgrupper, kan vurderes og følges opp.

## **1.2 Om mål- og resultatstyring av Innovasjon Norge**

Mål- og resultatstyring er det grunnleggende styringsprinsippet i statlige virksomheter, og er forankret i Reglement for økonomistyring i staten.

Mål- og resultatstyring innebærer at overordnede, politisk fastsatte mål for den enkelte virksomhet må konkretiseres på en slik måte at resultatene kan måles, vurderes og følges opp gjennom nødvendige utviklings- og forbedringstiltak.

Mer konkret innebærer mål- og resultatstyring å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, måle resultater og sammenligne dem med målene. Denne informasjonen brukes til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.

En hovedhensikt med mål- og resultatstyring er å øke effektiviteten ved at selskapet får større frihet til selv å prioritere hvordan det vil disponere ressurser og aktiviteter for å best nå målene. Styringen skal i mindre grad gi instruksjoner om ressursbruk, aktiviteter og enkeltsaker, og i større grad rette oppmerksomheten mot om selskapet oppfyller sine overordnede mål, og om det skjer gjennom effektiv ressursbruk.

Mål- og resultatstyring er ikke en entydig metode for hvordan styringen skal gjennomføres, men kan utformes på ulike måter. Tilpasning til selskapets egenart er en viktig faktor som påvirker utformingen.

### 1.2.1 Mål- og resultatstyring som en del av styringen

Innovasjon Norge mottar styringssignaler på flere nivåer. Mål- og resultatstyringssystemet er det sentrale instrumentet for oppfølging av selskapets måloppnåelse. Samtidig gis det styringssignaler til selskapet gjennom de årlige budsjettproposisjonene, og gjennom oppdragsbrev og regelverk for selskapets ordninger. Styringssignaler knyttet til oppdragene formidles også på kontaktmøter.

Også gjennom eierstyringen gis det styringssignaler, primært gjennom foretaksmøtet, vedtekter, Lov om Innovasjon Norge og gjennom utpeking av styremedlemmer gjennom deltakelse i valgkomiteen. Forhold knyttet til selskapets drift og virkemåte følges opp av eierne gjennom egne mål for eierstyringen (se blant annet omtale i Meld. St nr. 22 (2011-2012) kapittel 5.3).

### 1.2.2 Et fast, men fleksibelt system

Mål- og resultatstyringssystemet ligger til grunn for alle oppdrag som ligger til selskapet<sup>1</sup>. Samtidig skal systemet utformes slik at det er tilpasset selskapets egenart. Selskapets egenart kjennetegnes blant annet av et høyt antall oppdragsgivere, og en meget bred portefølje av virkemidler<sup>2</sup>. For å tilpasse styringen til selskapets egenart, er det derfor naturlig at ulike oppdragsgivere vil knytte ulike vurderinger til de valgte styringsindikatorene. Eksempelvis kan to oppdragsgivere ha ulike ambisjoner eller måltall for hva selskapet skal oppnå med deres oppdrag, langs den samme styringsindikatoren.

## 1.3 Styringsinformasjon

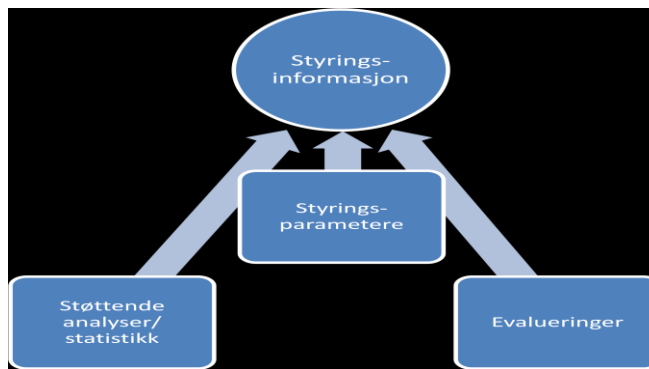
Mål- og resultatstyring skal bidra til å systematisere, forenkle og øke kvaliteten på styringsdialogen mellom selskapet og eiere og oppdragsgivere. Mål- og resultatstyring skal bidra til å holde styringen på et overordnet nivå, med vekt på vurdering av måloppnåelse, og skal bidra til å gi selskapet et tydelig målbilde. Et tydelig målbilde legger et godt grunnlag for selskapets strategi og de ansattes fokus og motivasjon.

Styringsinformasjonen kan deles inn i tre hovedkategorier; styringsindikatorer, støttende analyser og evalueringer.

---

<sup>1</sup> Med noen unntak for særskilte oppdrag, se avsnitt 1.5 om avgrensinger.

<sup>2</sup> Frem til 2004 var disse virkemidlene spredt på fire ulike selskaper. I en rekke andre land er den porteføljen av virkemidler Innovasjon Norge forvalter, spredt på flere ulike selskaper.



### 1.3.1 Styringsindikatorer

Bruk av styringsindikatorer står sentralt i mål- og resultatstyringen. Disse beskriver hvilke resultater det må innhentes informasjon om til bruk i styringen. Styringsindikatorerne gjør det mulig å måle eller beskrive i hvilken grad overordnede mål nås. Samtidig er det viktig å holde fast ved at det er målene man skal oppnå, mens styringsindikatorerne kun gir en indikasjon på måloppnåelse. Styringsindikatoren skal kunne føre til styring, det vil si en potensiell handling fra oppdragsgivers side.

Alle målemetoder har ulike styrker og svakheter, og alle indikatorer har noen fordeler og noen ulemper. Arbeidsgruppen har forsøkt å redegjøre for disse, slik at styringsdialogen mellom eiere/oppdragsgivere og selskapet i størst mulig grad kan omhandle måloppnåelse, og i mindre grad kretse rundt målemetoder og indikatorers egnethet. Likevel må det forventes at styringsdialogen mellom oppdragsgivere og selskapet i noe tid vil bære preg av å være i en innkjøringsfase, hvor det vil være mye oppmerksomhet rundt hvordan de ulike indikatorerne og resultatene på disse skal tolkes og forstås.

Arbeidsgruppen har lagt vekt på å velge ut et begrenset antall styringsindikatorer, for å gjøre det mulig å ha en klar og håndterlig oppfølging av selskapets virksomhet.

#### *Resultater og effekter*

I rapporten skilles det mellom måling av selskapets virksomhet med styringsindikatorer på to ulike nivåer; resultater og effekter. Med resultater menes her de virkninger som søkes oppnådd overfor den aktøren selskapet søker å påvirke direkte (eksempel: utløse privat kapital til et prosjekt), mens effekter sikter til de virkningene man er opptatt av på et mer overordnet nivå (for eksempel flere vekstkraftige bedrifter). På resultatområdet vil målingen i enkelte tilfeller grense mot aktivitetsmåling.

Fordelen med resultatmåling er at det er en nær sammenheng mellom selskapets virksomhet og indikatoren, mens ulempen er at resultatet ikke nødvendigvis har de ønskede effekter.

Fordelen med effektmåling er at det er en nær sammenheng mellom selskapets mål og indikatoren, mens ulempen er at effekten ikke nødvendigvis skyldes selskapets innsats.

På denne måten er resultat- og effektmålinger i noen grad komplementære, og sammenhengen mellom dem bør inngå i selskapets kvalitative vurderinger av måloppnåelsen (se avsnitt 1.3.4 om kvalitative vurderinger). I forslaget til mål- og resultatstyringssystem vil resultatindikatorerne i noen grad kunne kvalifisere tolkningen av effektindikatorerne. Som et eksempel vil høy lønnsomhet (effektindikator) i større grad være en indikasjon på høy måloppnåelse dersom prosjektet har høy innovasjonsgrad eller høy risiko (resultatindikator).

Videre vil effekter oftest komme senere i tid enn resultater. For Innovasjon Norges del vil de effektene selskapet skal arbeide for ofte manifesterer seg først etter noen år. Dette tilsier at evalueringer er særlig viktig for å fange opp og vurdere effektene av selskapets virksomhet.



Evalueringer bør også kunne anvendes for å belyse godheten ved ulike sider av MRS-systemet.

### 1.3.2 Støttende analyser

Styringsindikatorene skal legge til rette for en overordnet dialog om selskapets måloppnåelse, men det vil også være nødvendig med mer utfyllende informasjon. I rapporten omtales slik informasjon som støttende analyser. Støttende analyser brukes ikke for å vurdere om selskapet har god måloppnåelse, men gir utfyllende informasjon eller statistikk som kan bidra til å belyse selskapets måloppnåelse og gi en utdypende forståelse av selskapets resultater og effekter. Støttende analyser inngår i styringsinformasjonen fra selskapet.

Arbeidsgruppen anbefaler at det utformes støttende analyser på en rekke områder for å gi eiere og oppdragsgivere tilstrekkelig utfyllende informasjon om selskapets virksomhet. Støttende analyser kan omfatte blant annet indikatorer det er krevende å tilordne klare måltall for, men som likevel kan være særlig viktig å ha god oversikt over for eiere og oppdragsgivere. Slike analyser vil også omfatte rapportering som er nødvendig for oppfølgingen av selskapet, men som ikke er direkte knyttet til måloppnåelse.

### 1.3.3 Behovet for nedbrytninger

Indikatorene som inngår i MRS-systemet er felles for alle oppdragsgivere. I avsnittet om rapportering (avsnitt 1.3.7) fremgår det at rapporteringen fra selskapet skal utformes på tre nivåer: for selskapet samlet sett, for det enkelte oppdrag (samlet for den enkelte oppdragsgiver) og for den enkelte ordning. Dette medfører et behov for nedbrytning av data på ulike nivåer. I rapporten er det enkelte steder angitt at indikatorene skal brytes ned på ”geografi” og på ”næringer”, uten at detaljeringsnivået er presisert nærmere. Arbeidsgruppen anbefaler at det gjøres en nærmere presisering av hvilke nivåer de enkelte indikatorene skal kunne brytes ned til i arbeidet med å utarbeide en ny mal for rapportering (se 1.3.7 for nærmere omtale av behovet for å utforme en ny rapporteringsmal).

Innovasjon Norge skal så langt det er mulig, sikre at data samles inn slik at det gis muligheter for sammenligninger på bedriftsnivå, på tvers av indikatorene. Dette vil gi muligheter til å se nærmere på sammenhenger mellom hvordan bedriftene rangeres på ulike indikatorer. Datagrunnlaget bør innrettes slik at det gir gode muligheter for å bryte ned data på mindre elementer, også utover det som direkte etterspørres i MRS-systemet. Dette henger sammen med behovet enkelte oppdragsgivere kan ha for å innhente data utenom den ordinære rapporteringen, til bruk i ulike analyser eller til bruk i mer dyptgående evalueringer av selskapets virksomhet. Selskapet har også andre rapporteringsforpliktelser, blant annet knyttet til regelverket for offentlig støtte, som kan ha føringer hvor hvordan selskapets datainnsamling skal organiseres.

Arbeidsgruppen anbefaler at man i forbindelse med gjennomgangen av rapporteringen fra selskapet (se avsnitt 1.3.7 om rapportering) går gjennom behovet for nedbrytninger de enkelte oppdragsgiverne har.

### 1.3.4 Kvalitative vurderinger

I tillegg til rapportering på styringsindikatorer og støttende analyser, er det viktig å knytte vurderinger til styringsinformasjonen og sette den inn i en sammenheng, slik at målingen ikke blir ren statistikkproduksjon. Styringsindikator gir normalt en indikasjon på resultater og

effekter, som må fortolkes og vurderes kvalitativt. En slik kortfattet kvalitativ vurdering skal inngå i selskapets rapportering, og vil styrke grunnlaget for styringsdialogen mellom oppdragsgiverne og selskapet. På omdiskuterte og vanskelig målbare områder vil det ut fra en risiko- og vesentlighetsvurdering kunne være behov for å iverksette evalueringer hyppigere enn på andre områder.

### 1.3.5 Bruk av referansepopulasjoner

I forbindelse med enkelte effektindikatorer foreslås det å bruke referansepopulasjoner som sammenlikningsgrunnlag. Med dette menes at resultatene i bedriftene Innovasjon Norge har støttet, sammenliknes med resultatene fra en gruppe sammenlignbare bedrifter som ikke har fått støtte av Innovasjon Norge. Formålet med referansepopulasjonene er å gi en tolkningsbakgrunn for selskapets resultater.

Generelt bør man være varsom med tolkningen av forholdet mellom utviklingen i Innovasjon Norges kunder og referansepopulasjonen. Innovasjon Norges støtte skal være utløsende, og bedrifter som klarer seg godt uten støtte bør derfor ikke forekomme i kundemassen, men vil være representert i referansepopulasjonen. Det kan også være andre skjevheter i utvalget av kunder, blant annet knyttet til utformingen av ulike programmer. Arbeidsgruppen anbefaler at man gjør seg noen erfaringer med sammenlikninger med referansepopulasjonene før man konkretiserer hvilke forventninger man bør ha til forholdet mellom kunder og referansebedrifter.

Hvor ”gode” referansepopulasjoner man skal utforme blir en vurdering av kostnader og nytte, samt en vurdering av i hvor stor grad det faktisk er gjennomførbart. Eksempelvis vil det for landbruksoppdraget være krevende å identifisere sammenlignbare virksomheter som ikke har fått støtte, fordi de fleste virksomhetene i denne bransjen får støtte. Også for enkelte mottakere av distriktsrettede ordninger kan det være krevende å identifisere relevant sammenlikningsgrunnlag. Videre kan det også være svakheter i detaljeringsgraden i Statistisk sentralbyrås (SSB) næringsstatistikk, for eksempel for primærnæringene, som svekker muligheten for utvikle referansepopulasjoner. Det kan tenkes at bruk av referansepopulasjoner gir insentiver til å prioritere måloppnåelse der forskjellen mellom bedrifter som er kunder, og de som ikke er kunder, synliggjøres. Generelt bør også en nærmere bestemt andel av de ”beste” bedriftene i referanseporteføljen ”trimmes” vekk fra utvalget, for å unngå sammenlikning med bedrifter som Innovasjon Norge uansett ikke skal bistå.

SSB har en etablert metode for innhenting av data og beregning av overlevelse og vekst blant nyetablerte foretak og henter inn alle foretaks regnskapsdata årlig. Dataene er knyttet til virksomhetenes organisasjonsnummer, slik at utviklingen i Innovasjon Norges kunder kan identifiseres og sammenlignes med bedrifter som ikke er kunder. Arbeidsgruppen anbefaler at arbeidet med å utvikle hensiktsmessige referansepopulasjoner videreføres i samarbeid med SSB og Innovasjon Norge.

Endelig valg av metodisk tilnærming vil måtte gjøres underveis i arbeidet med operasjonalisering og implementering av MRS-systemet. Forsøk med flere enn én metode, kan være en aktuell tilnærming for å sikre utvikling av en hensiktsmessig praksis.

Kostnadene knyttet til dette arbeidet er foreløpig ikke kartlagt.

### 1.3.6 Implementering

En nærmere operasjonalisering og detaljering av de ulike indikatorene som er omtalt i denne rapporten vil måtte skje i forbindelse med selskapets implementering av det nye MRS-systemet. De valg og avveininger selskapet vil måtte foreta her skal tas opp med selskapets eiere og oppdragsgivere, og fastsettes gjennom en revidering av MRS-systemet.

### 1.3.7 Rapportering

Arbeidsgruppen anbefaler at det utarbeides et nytt rapporteringssystem for Innovasjon Norge, og at dette gjøres ved å nullstille dagens rapportering og foreta en behovsbasert oppbygging som støtter opp om MRS-systemet og oppdragsgivernes øvrige behov for informasjon. I arbeidet bør det også skilles klart mellom hva slags informasjon som skal inngå i rapporteringen og hva slags informasjon selskapet skal kunne stille til veie på forespørsel.

Arbeidsgruppen anbefaler at rapporteringssystemet utformes som et vedlegg til MRS-systemet og fastsettes i en revidert versjon av MRS-systemet. Det legges til grunn at selskapets eiere og oppdragsgivere involveres i dette arbeidet.

I arbeidet med å utvikle en ny mal for rapportering, vil man også måtte vurdere hva selskapet skal rapportere på ut over MRS-systemet. Dette kan være snakk om særlige hensyn som skal ivaretas av ulike ordninger, eller annen informasjon som med nødvendighet må innhentes systematisk av oppdragsgiverne. Rapporteringen bør også omfatte omtale av grunnleggende og overordnede hensyn, som for eksempel effektiv og forsvarlig drift, og ivaretagelse av økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft mv.

Det må også stilles forventninger til hvilke vurderinger selskapet skal innlemme i rapporteringen, knyttet til ulike sider ved selskapets portefølje, utviklingen i norsk næringsliv – og øvrige forhold av betydning for oppdragsgiverne.

#### *Måltall*

Måltall brukes til å angi hvilke forventninger oppdragsgiver har til selskapets prestasjon mot de ulike indikatorene. Det vil ikke settes måltall i oppstartsåret, men basert på erfaringer vil det settes måltall for de påfølgende årene. Ulike oppdragsgivere vil sette egne måltall for sine oppdrag. Måltall for selskapet som helhet blir en funksjon av måltallene for de ulike oppdragene. Hvordan dette skal håndteres i praksis, mener arbeidsgruppen må vurderes på et senere tidspunkt.

#### *Nærmere om rapportering*

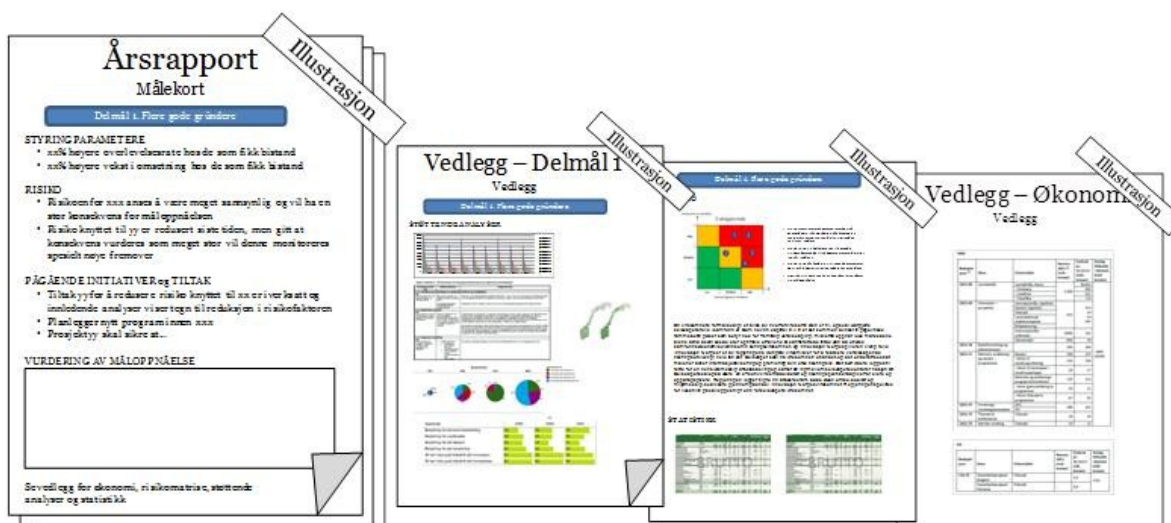
Rapporteringen innenfor mål- og resultatstyringen skal legge til rette for en tydelig, effektiv og fokusert styringsdialog.

De ulike typene styringsinformasjon skal til sammen skape en god styringsdialog for både eiere og oppdragsgivere. Det er derfor vesentlig med et tydelig hierarki i rapporteringen for å sikre fokus på måloppnåelse basert på styringsindikator. Underliggende detaljer, analyser og evalueringer er nødvendig for å sikre styringsinformasjon som er relevant for alle de aktuelle interessentene, samt for å gi utvidet forståelse av selskapets drift og måloppnåelse. Rapporteringen må være direkte strukturert rundt målstrukturen for å sikre tydelighet, fokus og helhet, samt for å legge til rette for en styringsdialog konsentrert rundt de fastsatte målene for selskapet.

Hovedrapporteringen for selskapet, Innovasjon Norges årsrapport, vil være direkte knyttet til mål- og resultatstyringssystemet. Dette inkluderer rapportering på delmål og de tilhørende indikatorene og støttende analyser. Deler av den samme informasjonen sammenstilles med ulikt fokus og nivå ved rapportering til den enkelte oppdragsgiver for å imøtese ulike informasjonsbehov. Det skal derfor utformes rapportering for selskapets samlede måloppnåelse, for det enkelte oppdrag, og for det enkelte program.



Rapporteringen skal følge mål- og resultatstyringssystemet slik at overordnet informasjon fremkommer kort og konsist for hvert av delmålene, og at underliggende og støttende informasjon er strukturert som vedlegg per delmål. Hoveddelen av rapporten vil inneholde resultater på aktuelle styringsindikator, kort beskrivelse av aktuelle risiki og pågående initiativer, samt en overordnet tekstlig vurdering av måloppnåelse. Formålet med denne overordnede rapporteringen er at dette skal være tilstrekkelig som diskusjonsgrunnlag, og at vedlegg adresseres ved behov for detaljer eller ved spesiell interesse fra den enkelte oppdragsgiver.



Rapportering fra Innovasjon Norge skal knyttes til målstrukturen, ha et tydelig informasjonshierarki og legge til rette for den dialogen eiere og oppdragsgivere har med Innovasjon Norge. De enkelte oppdragsgivere vil ut fra sine sektorpolitiske mål fokusere på ulike delmål, styringsindikator og støttende analyser i oppfølgingen av sine bevilgninger til Innovasjon Norge.

Rapporteringen skal også inneholde budsjett- og regnskapsrapportering, så vel som rapportering på administrasjons- og gjennomføringskostnader for hver enkelt ordning selskapet forvalter.

I halvårsrapporten forventes det et hovedfokus på avviksrapportering.

I rapporteringen fra selskapet skal risiko for redusert måloppnåelse omtales og det skal angis hvilke tiltak som er iverksatt for å avhjelpe risikoen.

### 1.3.8 Evalueringer

Økonomiregelverket stiller krav om at alle virksomheter gjennomfører evalueringer. Både evalueringer og løpende resultatmåling er virkemidler for å få frem informasjon om resultater knyttet til målene for virksomheten. Evalueringer forutsetter normalt en mer omfattende innsats for å belyse resultater på et område enn det som er mulig i den løpende resultatmålingen. Vanligvis er det et større innslag av vurderinger og en mer dyptpløyende analyse av årsaksforhold. Evalueringer er et viktig supplement til den løpende resultatmålingen, som kan heve nivået på den samlede styringsinformasjonen. Videre kan informasjon fra den løpende resultatmålingen benyttes i evalueringer, mens evalueringer på sin side kan identifisere forhold som bør følges opp som del av den løpende resultatmålingen og undersøke og vurdere de faglige vurderingene som ligger grunn for mål- og resultatstyringen.

Næringspolitiske virkemidler bør evalueres regelmessig. Dette fordi det i praksis ikke er mulig å vite helt sikkert om offentlige virkemidler presist treffer kilden til markedssvikt eller om gevinstene ved virkemiddelbruken alltid overstiger kostnadene. Systematisk læring og forbedring er derfor helt nødvendig.

Evaluering av virkemidler bør også søke å fremme læring på tvers av virkemidlene. Det er derfor en fordel å søke en viss grad av standardisering i opplegget for slike evalueringer. Videre bør det allerede før iverksettelsen av et virkemiddel legges opp til at virkemiddelet kan evalueres på en god måte. Dette fordrer en tydeliggjøring av hvilke mål og kriterier som evalueringen skal baseres på, samt en god registrering av relevante data. Det er skrevet mer om evalueringer og kriterier for god virkemiddelbruk i Meld. St. 22 (2011-2012) *Verktøy for vekst* avsnitt 6.2.

## 1.4 Videreutvikling av MRS-systemet

Det bør etter arbeidsgruppens vurdering ikke brukes for mye ressurser på å lete etter optimale målemetoder. Man må bestemme seg for når målingen er god nok. Samtidig bør man være åpen for å skifte ut indikatorer, dersom de viser seg å ikke fungere godt eller gi god styringsinformasjon.

2013 blir et oppstartsår for det nye MRS-systemet, og det vil derfor knyttes betydelig usikkerhet til hvordan systemet vil fungere, før det er ferdig implementert og utprøvd.

Både implementeringen av, og den første rapporteringen med det nye MRS-systemet, må forventes å gi læring og innsikt som tilsier endringer av ulik art. Dette kan medføre at enkelte indikatorer skiftes ut, og erstattes med andre underveis i arbeidet. Det bør uansett tilstrebes å holde antallet indikatorer på et begrenset nivå. Selv om det skulle gjøres endringer underveis, anbefaler arbeidsgruppen at det gjøres en *samlet* vurdering i dialog mellom eiere, oppdragsgivere og selskapet i etterkant av årsrapporten for 2013.

## 1.5 Avgrensing

Innovasjon Norge forvalter enkelte oppdrag som det ikke er hensiktsmessig at omfattes av MRS-systemet. Dette gjelder primært oppdrag som ikke har, eller kun har svake, koblinger mot norsk næringsliv. Konkret gjelder dette:

- Fondet for Nord-vest Russland
- Bulgaria-Romania fondene
- Programmet for anstendig arbeidsliv

Utover disse programmene gjelder MRS-systemet for all virksomhet i selskapet. Hvorvidt MRS-systemet skal omfatte de nye såkornfondene vil avgjøres i forbindelse med at disse opprettes.

## 1.6 Kostnader

Det vil være usikkerhet knyttet til vurderinger av kostnader forbundet med implementeringen av nytt MRS-system. Kostnadene vil også bero på utformingen av et nytt system for rapportering, jf avsnitt 1.3.6 om rapportering. Videre er kostnadene knyttet til utviklingene av hensiktsmessige referansepopulasjoner i samarbeid med SSB, ikke nærmere kartlagt.

Innovasjon Norge anslår at innføringen av det nye MRS-systemet ikke vil medføre økte kostnader for selskapets kunder, og at det er en mulighet for at samlet belastning på kundene vil bli redusert.

Innovasjon Norge anslår at innføringen av ny MRS ikke vil medføre økt kostnader til drift. Selskapet skriver i sin vurdering at: ”Innføring av ny MRS vil sannsynligvis medføre redusert rapporteringsbelastning på hoved- og distriktskontorer som resultat av mer strømlinjeformet ensartet rapportering til alle oppdragsgivere/eiere. På den andre siden så er det en forventning om at rapporteringen av INs virksomhet framover skal bli bedre, med analyser på et høyere strategisk nivå. De nye analysene skal også brukes til å understøtte målet om at IN skal bli en bedre innovasjonspolitisk rådgiver. Analyser av virksomheten på effekt/resultat/strategisk nivå krever mer kompetanse og dybdeforståelse enn ren aktivitetsrapportering. Vi antar derfor at timene som spares på mer ensartet rapportering går omtrent opp i opp med de ekstra timene som trengs for å gjøre bedre analyser”.

Selskapet anslår at det vil kreves noe oppstartskostnader knyttet til implementeringen av systemet. Dette skal gå til tilpasning av IT-systemer, konsulentbistand og kvalitetsforbedring av data.

Kostnader til knyttet til rapportering fordeles på ordningene, i tråd med basiskostnadsmodellen. Selskapet har fått bevilget ekstra midler til oppfølging av stortingsmeldingen, noe nytt mål- og resultatstyringssystem er en del av. Initielle oppstartskostnader kan derfor også belastes disse midlene.

## 1.7 Eiermål

Eiermål inngår ikke i det ordinære mål- og resultatstyringssystemet, men er til anvendelse i dialogen mellom eierne og selskapet. Eiermålene formidles ikke gjennom oppdragsbrev til selskapet, men gjennom et eget forventningsbrev. Eiermålene er primært knyttet til selskapets virkemåte og drift, og reflekterer forhold ved selskapet eierne er særlig opptatt av å følge opp. Som en hovedregel vil eiermålene skiftes ut over tid for å reflektere hvilke strategiske forhold eierne til en hver tid ønsker å følge særlig tett opp. Eiermålene er nærmere presentert i Meld. St. 22 (2011-2012) kapittel 5.3 om eiernes oppfølging av selskapet, og omhandler selskapets arbeid med internasjonalisering, forenkling av virkemiddelporteføljen, kvaliteten på kundedialogen og rollen selskapet har som innovasjonspolitisk rådgiver for eiere og oppdragsgivere.

Det gis ikke noen nærmere omtale av eiermålene i dette dokumentet.

# Del 2 Målstruktur

---

## 2 Formål og hovedmål

Formålet skal gi et bilde av hvorfor virksomheten er til og skal klargjøre selskapets rolle i samfunnet. Det er utformet følgende formål for Innovasjon Norge:

### **Formål:**

*Innovasjon Norges formål er å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet.*

Innovasjon Norge er et viktig virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet. Selskapet skal ha virksomhet i utlandet, og det understrekes at målene favner internasjonalisering, innovasjon og profilering av norsk næringsliv. Det bør videre legges til rette for en hensiktsmessig arbeidsdeling og samordning mellom selskapets kontorer nasjonalt. Selskapet skal også være en effektiv virkemiddelaktør og næringspolitisk rådgiver for eiere og oppdragsgivere.

I Meld. St. 22 (2011-2012) legges det til grunn at bærekraft, både økonomisk, sosialt og miljømessig, skal være gjennomgående i Innovasjon Norges virksomhet. Regjeringens politikk for likestilling skal legges til grunn for selskapets virksomhet.

Hovedmålet til Innovasjon Norge skal vise til hva selskapet skal oppnå. Delmålene skal og gi en beskrivelse av en ønsket tilstand og gi uttrykk for hvilke områder selskapet skal arbeide på. Det er utformet følgende hovedmål for selskapet:

### **Hovedmål:**

*Innovasjon Norge skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter.*

Innovasjon Norge skal, gjennom veiledning, og faglig og finansiell støtte, utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling. Innovasjon Norge skal både bidra til

entreprenørskap og støtte innovasjon som fremmer internasjonalt konkurransedyktige norske bedrifter og bidra til at innovasjoner blir tatt i bruk i hele landet.

Resultater i form av flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer vil innebære oppnåelse av ovennevnte hovedmål. Delmålene skal forstås både i en nasjonal og regional kontekst

I den gamle målstrukturen inngikk innovasjon, internasjonalisering, profilering og næringsutvikling basert på regionale forutsetninger i Innovasjon Norges delmål. Eierne anser imidlertid innovasjon, internasjonalisering og profilering som virkemidler for å nå selskapets mål. Det eierne ønsker å oppnå er flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer.

### **3 Delmål 1 Flere gode gründere**

#### **3.1 Beskrivelse av målet**

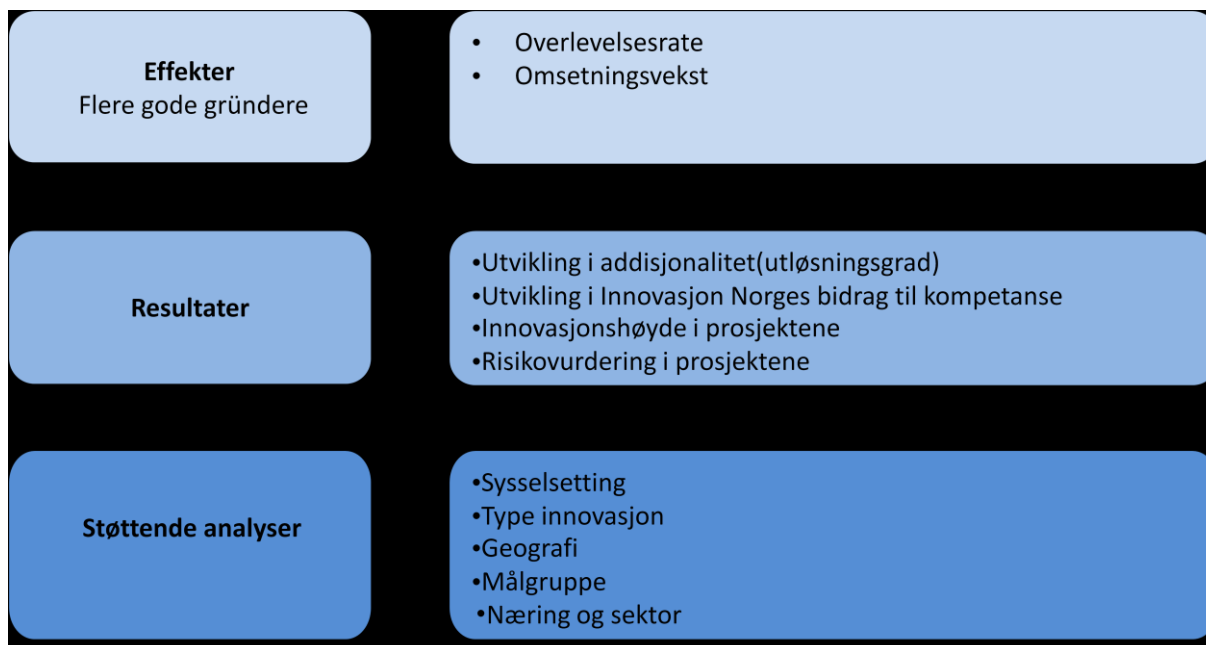
Nye ideer, produkter og prosesser, og nye markedsmuligheter og endret etterspørsel, danner grunnlaget for etablering av nye bedrifter. Innovasjon Norge skal, ved veiledning, faglig og finansiell støtte, bidra til flere gode gründere og nyetablerte bedrifter med vekstambisjoner og -potensial. Selskapet skal bidra med markedskompetanse, vurdering av forretningsideer, samt støtte til etablerernes egen forretningsutvikling og internasjonalisering. Innovasjon Norges støtte skal være utløsende.

Forskning bidrar til utviklingen av nye ideer og innovasjoner. Å legge til rette for økt samhandling mellom kunnskapsmiljøer og næringsliv er viktig for utvikling av et mer kunnskapsbasert næringsliv. Innovasjon Norge skal derfor også vektlegge kommersialisering av forretningsideer.

Det er ikke et mål å bidra til flest mulig nye bedriftsetableringer, men at flest mulig nyetablerte bedrifter utnytter sitt potensial for vekst.

#### **3.2 Operasjonalisering av delmålet**





### 3.3 Styringsindikatorer

#### 3.3.1 Effektindikatorer

##### 3.3.1.1 Overlevelsesrate

###### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

En indikator på at det blir flere gode gründere kan komme til uttrykk gjennom etablering av nye virksomheter. For samfunnet vil det være ønskelig at mange av de nye virksomhetene overlever, gitt at de på sikt blir lønnsomme, både fordi variasjon i tilbudet og i verdiskapingene blir større enn det ellers ville vært.

En effekt av Innovasjon Norges innsats for flere gode gründere bør være om innsatsen medfører at nyetablerte foretak blant deres kunder overlever lengre enn de ellers ville ha gjort. Overlevelsesgrad blant nyetablerte foretak som mottar støtte (som tilskudd, lån, rådgivning) gir et godt og relevant utgangspunkt for dialog om hvordan Innovasjon Norges innsats bidrar til flere gode gründere.

###### *Utforming av indikatoren*

Overlevelsesrate for nyetablerte foretak, målt hvert år de første fem årene fra det året bedriften fikk støtte fra Innovasjon Norge, sammenlignet med overlevelsesraten for en sammenlignbar populasjon av bedrifter som ikke er kunder. Overlevelsesrate regnes som andel nyetablerte foretak som har aktivitet i form av omsetning eller sysselsatte. Som nyetablert foretak regnes foretak som ble kunde av Innovasjon Norge i etableringsåret eller de to påfølgende årene<sup>3</sup>. Med kunde menes her foretak som mottar støtte fra Innovasjon Norge i form av finansiering, rådgivning og profilering eller nettverks- og kompetansetjenester.

###### *Datagrunnlag*

Måling av kundegruppen og etablering av kontrollgrupper for overlevelse, kan gjennomføres ved hjelp av foretaksdata fra Statistisk Sentralbyrå (SSB).

<sup>3</sup> Unntaksvis eldre bedrifter, opptil fem år etter registrering.

### *Styrker*

Overlevelse er en indikator som er relatert til delmålet formulering og kan baseres på objektive data fra SSB. Videre er det en fordel at indikatoren kan brytes ned på mange ulike nivåer bl.a. fylke, næringer, kjønn og alder.

### *Svakheter*

Innovasjon Norge har i dag en bredere definisjon av etablerer enn det SSB har på nyetablerte foretak. Samtidig vil ikke en annen definisjon påvirke selve målingen av faktisk overlevelse i nyetablerte virksomheter blant Innovasjon Norges kunder. Videre er det en svakhet at SSB ikke registrerer overlevelse i primærnæringene.

Innovasjon Norge gir tilskudd til noen personer basert på personnummer og ikke organisasjonsnummer. Hvis personen senere starter et foretak blir ikke dette fanget opp av Innovasjon Norge.<sup>4</sup> Dette kan eventuelt rettes opp ved at Innovasjon Norge ”overfører” støtten til foretaket når det er opprettet, men dette vil kreve økt ressursinnsats fra Innovasjon Norges side. Bedrifter vil da som hovedregel regnes som eksisterende bedrifter fra år fire.

### *Administrasjonskostnader*

Da dette er en ny indikator og det må igangsettes et arbeid mot SSB, vil styringsindikatoren medføre noe økte administrasjonskostnader. Disse vil dekkes på lik linje med andre administrasjonskostnader.

#### **3.3.1.2 Omsetningsvekst**

##### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

En indikator på om gründerne Innovasjon Norge støtter blir gode, er å sammenligne veksten i nyetablerte foretak som er kunder av Innovasjon Norge mot andre sammenlignbare foretak som ikke er kunder av selskapet.

##### *Utforming av indikatoren*

Indikatoren vil utformes som andelen bedrifter med vekst i omsetning (fordelt på vekstintervaller)<sup>5</sup> for nyetablerte foretak hvert år inntil fem år etter de fikk støtte fra Innovasjon Norge, sammenlignet med andelen bedrifter med vekst i omsetning for en sammenlignbar populasjon av bedrifter som ikke er kunder. Som nyetablert foretak regnes foretak som var kunde hos Innovasjon Norge i etableringsåret eller de to påfølgende årene<sup>6</sup>. Med kunde menes her foretak som mottar støtte fra Innovasjon Norge, enten det er kompetansetjenester, nettverkstjenester, profileringstjenester, rådgivingstjenester eller finansieringstjenester.

##### *Datagrunnlag*

Måling av og etablering av kontrollgrupper for vekst kan gjennomføres ved hjelp av foretaksdata data fra SSB.

For at sammenligningen skal gi et tilnærmet reelt bilde av foretaksgruppens utvikling, må foretaksgruppen Innovasjon Norges kunder sammenlignes med bedrifter som ikke er kunder (referansepopulasjonen) med tilnærmet samme næringsmessige og geografiske tilhørighet.

---

<sup>4</sup> I 2011 ble om lag 20 pst. av tilskuddene utbetalt til personer og ikke foretak.

<sup>5</sup> Hvilke intervaller det skal rapporteres på må fastsettes nærmere.

<sup>6</sup> Unntaksvis eldre bedrifter, opptil fem år etter registrering.

For å unngå at informasjonen blir for mye påvirket av bedrifter Innovasjon Norge uansett ikke skal støtte (for eksempel bedrifter som klarer seg godt uten støtte), vil indikatorene trimmes noe ved å unnta de 5 pst. av foretakene med høyest og lavest vekst i referanseporteføljen.

### *Styrker*

Omsetning er en indikator som er relatert til delmålets formulering og kan baseres på objektive data fra SSB. Videre er det en fordel at indikatoren kan brytes ned på mange ulike nivå bl.a. geografi, næringer, målgrupper og alder.

### *Svakheter*

Innovasjon Norge har i dag en bredere definisjon av etablerer enn det SSB har på nyetablerte foretak. Videre gir Innovasjon Norge tilskudd til noen personer basert på personnummer og ikke organisasjonsnummer, hvis da personen senere starter et foretak blir ikke dette fanget opp av Innovasjon Norge.<sup>7</sup> Dette kan evt. ordnes ved at Innovasjon Norge ”overfører” støtten til foretaket når det er opprettet, men dette vil kreve økt ressursinnsats fra Innovasjon Norge side.

Det er en ulempe ved indikatoren at den baserer seg på regnskapstall, noe som gir en forsinkelse i rapporteringen.

### *Administrasjonskostnader*

Da dette er en ny indikator og det må igangsettes et arbeid mot SSB vil styringsindikatoren medføre noe økte administrasjonskostnader. Disse vil dekkes på lik linje med andre administrasjonskostnader.

## **3.3.2 Resultatindikatorer**

### ***3.3.2.1 Utvikling i addisjonalitet (utløsningsgrad)***

#### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Addisjonalitet er et uttrykk for i hvilken grad støtte fra Innovasjon Norge har utløst en innsats, handlinger og resultater hos kundene i målgruppen som ikke ville skjedd uten støtten. I motsatt fall har støtten karakter av ren ressuroverføring.

Utvikling i addisjonalitet vil kunne supplere informasjonen som gis gjennom effektindikatorene. Indikatoren er mer direkte koblet til om Innovasjon Norges bidrag har hatt en utløsende effekt for de gründerne selskapet har støttet.

#### *Utforming av indikatoren*

Utvikling i andelen av nyetablerte foretak blant Innovasjon Norges kunder som rapporterer høy addisjonalitet. Dette innebærer at prosjektet eller aktiviteten ikke ville bli gjennomført uten støtten fra Innovasjon Norge.

#### *Datagrunnlag*

Addisjonalitet er metodisk krevende å måle objektivt, men i Innovasjon Norges kundeeffektmålinger stilles det flere spørsmål til Innovasjon Norges kunder som gir en indikasjon på selskapets bidrag til prosjektets realisering. Data vil hentes inn noe tid etter at

---

<sup>7</sup> I 2011 ble om lag 20 pst. av tilskuddene utbetalt til personer og ikke foretak.

bedriften har mottatt støtte, noe som gir en forsinkelse i rapporteringen. Utviklingen i rapportert addisjonalitet i kundemassen følges over tid, ved at man ser på endringene i nivået.

### *Styrker*

Endringen i indikatoren over tid kan si noe om endringen i hvor utløsende støtte fra Innovasjon Norge er. Videre kan indikatoren si noe om forskjellene i addisjonalitet mellom ulike virkemidler.

### *Svakheter*

Svakheten ved addisjonalitetsmålinger er at disse er basert på subjektiv selvrapporing og ikke på objektive data. Dette betyr at det er vanskelig å tolke om nivået på addisjonaliteten er riktig. Samtidig vil alternativet til en slik datainnhenting være meget omfattende og ressurskrevende, og neppe la seg gjennomføre i praksis.

### *Administrasjonskostnader*

Indikatorene blir i dag rapportert gjennom kundeeffektmålingene Innovasjon Norge gjennomfører, og det er dermed ingen ytterligere kostnader utover dagens, knyttet til bruk av indikatoren.

## **3.3.2.2 Utvikling i Innovasjon Norges bidrag til kompetanseheving**

### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Indikatoren fanger opp om Innovasjon Norges tjenester har bidratt til en kompetanseheving hos bedriftene. Nyetablerte bedrifter har ofte behov for mer enn finansiering fra Innovasjon Norge, dette kan ofte dreie seg om kompetanse for eksempel knyttet til utvikling av forretningsplan, internasjonal rådgivning. En indikator som måler graden av kompetanseoverføring vil hjelpe å tolke om Innovasjon Norges innsats overfor gründere fungerer på en god måte.

### *Utforming av indikatoren*

Utvikling i kundenes vurdering av om Innovasjon Norge har bidratt til å øke deres kompetanse på relevante områder.

### *Datagrunnlag*

Innovasjon Norges kundeundersøkelser stiller en rekke spørsmål knyttet til kundens opplevelse av selskapets aktiviteter. Undersøkelsene spør bl.a. om Innovasjon Norge tilførte kompetanse som var tilpasset deres behov. Undersøkelsen gjennomføres overfor alle gründere som har fått støtte fra Innovasjon Norge, også de former for støtte hvor kompetanseoverføring ikke er et hovedformål. Det vil ikke bli etablert en referansepopulasjon for denne type målinger og indikatoren vil følges over tid. Datamaterialet hentes inn etter noe tid, slik at det blir en forsinkelse i rapporteringen.

### *Styrker*

Indikatorens styrke ligger i at alle foretak og enkeltpersoner som mottar støtte fra Innovasjon Norge må svare på en undersøkelse og bedriftene er anonyme for selskapet. Ved å koble svarene til deres organisasjonsnummer, vil det være mulig å bryte ned svarene til å gjelder ulike fylker og næringer.

### *Svakheter*

Svakhetene ved undersøkelsen er at den er basert på en subjektiv vurdering hos mottaker av råd og det er mange forhold som kan få betydning for foretakets tilbakemelding. Videre vil

ikke alle bedriftene svare på undersøkelsen og det er en mulighet for at det vil bli et skjevt utvalg av responder, ved at de som er misfornøyd i større grad svarer på undersøkelsen enn de som er tilfreds.

### *Administrasjonskostnader*

Indikatoren blir i dag rapportert på gjennom Innovasjon Norges kundeundersøkelser og det er dermed få ytterligere administrasjonskostnader knyttet til indikatoren.

### *3.3.2.3 Innovasjonshøyde i prosjektene*

#### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Innovasjon er en sentral driver for økonomisk vekst og en betydelig del av Innovasjon Norges virkemidler rettet mot gründere tar sikte på å utløse nye innovative prosjekter hos kundene. Utvikling i innovasjonshøyde over tid er derfor en indikator på om Innovasjon Norge har bidratt til flere gode gründere. Indikatoren vil imidlertid ha ulike grad av relevans for ulike oppdrag, og de ulike oppdragsgivere vil derfor stille ulike forventninger til hvordan deres oppdrag vil gi utslag på denne indikatoren.

#### *Utforming av indikatoren*

Nivå og endring i innovasjonshøyde i summen av Innovasjon Norge støttede prosjekter til gründere, måles gjennom saksbehandlerens vurdering ved tilsagnstidspunktet. Det skal rapporteres på andelen prosjekter på de ulike innovasjonsnivåene (se under). Det skal rapporteres både ut fra antallet prosjekter - og også for beløp ved finansieringstjenester .

Innovasjon defineres som ”...en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.”<sup>8</sup> Innovasjon kan ta mange former (for eksempel gjennom produktinnovasjon, markedsinnovasjon eller prosessinnovasjon). Hvor nyskapende en innovasjon er, benevnes i Innovasjon Norge som innovasjonshøyde og selskapet skiller mellom innovasjoner på internasjonalt nivå (de mest nyskapende), på nasjonalt nivå, på regionalt nivå og på bedriftsnivå (de minst nyskapende).

#### *Datagrunnlag*

Nivå og endring i andelen av prosjekter, og beløp for finansieringstjenester, som går til gründerprosjekter med innovasjon på henholdsvis bedriftsnivå, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå, registrert av selskapets kundebehandlere.

#### *Styrker*

Dataene er relativt enkle å forstå og å kommunisere. I teorien kan resultatene fra slike målinger brytes ned til ulike næringer og regioner dersom man kobler målingene mot organisasjonsnummer. Det er en fordel at det kan rapporteres på indikatoren i den førstkommande årsrapporten.

#### *Svakheter*

Det er en svakhet at vurderingene i noen grad blir subjektive og vil kunne variere mellom ulike saksbehandlere. Det er også en svakhet at vurderingen foretas før prosjektet er realisert. En mulighet kan være å avdempe disse svakhetene ved å sammenholde saksbehandlerens

---

<sup>8</sup> St. meld. nr. 7 (2008-2009).

vurdering med kundenes vurdering av innovasjonshøyde på et senere tidspunkt. Det er så langt ikke valgt å gjøre dette.

Indikatoren er primært relatert til finansieringstjenestene.

Antallet kan for enkelte regioner kan være lavt, noe som gjør at resultatene bør tolkes med varsomhet.

Tolkning av resultatene på denne indikatoren på selskapsnivå, vil være følsomt for størrelsen på bevilgningene til de enkelte oppdragsgiverne. Denne indikatoren vil derfor i større grad være enklere å tolke på ”oppdragsgivernivå”.

#### *Administrasjonskostnader*

Denne vurderingen foretas i dag og det ventes dermed ingen økte kostnader knyttet til indikatoren.

### **3.3.2.4 Risikovurdering i prosjektene**

#### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

De offentlige midlene som Innovasjon Norge forvalter skal kompensere for markedssvikt og avta noe av risikoen forbundet med det konkrete prosjekt.

#### *Utforming av indikatoren*

Indikatoren er basert på Innovasjon Norges medarbeideres vurdering av prosjektrisiko på tilsagnstidspunktet. I dag registreres prosjektrisiko på en skala fra 1-6 og ”ikke relevant”. På grunn av varierende avkrysningspraksis, er det et forslag å redusere skalaen til 1-3 (høy, normal og liten risiko). Utviklingen i risiko fordeles både på beløpsandel og prosjektandel. Det er en forutsetning at Innovasjon Norge skal ta risiko, men innenfor noen fastsatte føringer på og betingelser for de ulike ordningene.

Gjennom denne indikatoren ønsker man primært å følge endringer i Innovasjon Norges risikotaking. Hvilket nivå man skal styre etter bør bygge på erfaringstall, noe som kan bli en liten utfordring om man nå endrer skalaen og definisjonene bak.

#### *Datagrunnlag*

Indikatoren vil være basert på Innovasjon Norges medarbeideres vurdering av prosjektet. For alle lån og tilskudd foretar kundebehandleren en vurdering av prosjektrisiko fordelt på ulike nivåer. Endringer i nivået på risikoandelene følges over tid.

#### *Styrker*

Styrken ved indikatoren er at den gir gode muligheter for å brytes ned både på de ulike finansieringstjenestene, som kan inngå i støttende analyser. Indikatoren fanger trolig opp en del av det samme som ”innovasjonshøyde”, i og med at det er rimelig å anta at risikoen øker med økende innovasjonshøyde. Resultater på indikatoren vil foreligge ved førstkommende rapporteringstidspunkt.

#### *Svakheter*

Svakheten er at vurderingene er delvis subjektive, basert på vurderinger fra Innovasjon Norges egne kundebehandlere. Indikatoren favner primært finansieringstjenestene. For

rådgivnings-, kompetanse-, profilerings- eller nettverkstjenestene har Innovasjon Norge ingen slik klassifisering av prosjektrisiko.

#### *Administrasjonskostnader*

Tallmaterialet til indikatoren finnes allerede i dag for finansieringstjenester. Det vil derfor ikke være noen vesentlig økning i administrasjonskostnader knyttet til denne indikatoren.

### **3.4 Støttende analyse**

#### *Sysselsetting*

Vekst i sysselsetting gir et utgangspunkt for å belyse hvordan Innovasjon Norge har bidratt til flere gode gründere. Den støttende analysen bør utformes slik at den ser på:

*Sysselsettingsvekst (i årsverk) for nyetablerte foretak hvert år fra etableringsåret til og med det femte leveåret, blant foretak som er kunder av Innovasjon Norge. Som nyetablert foretak regnes foretak som var kunde hos Innovasjon Norge i etableringsåret eller de to påfølgende årene. Med kunde menes her foretak som mottar støtte fra Innovasjon Norge.*

Målingen av sysselsettingsvekst kan gjennomføres ved å koble Innovasjon Norges kundedatabase mot foretaksdata fra SSB. Det vil ikke bli etablert en kontrollgruppe, men den støttende analysen vil følges over tid.

Sysselsettingsutvikling gjenspeiler et foretaks aktivitet, på lignende måte som utviklingen i verdiskaping og omsetning, men utviklingsbanen vil være noe ulik. Foretak regulerer ikke sysselsettingen kontinuerlig, slik at endringer i sysselsetting vil normalt komme en stund etter endringer i omsetning (registreres raskest) og verdiskaping. Særlig for nyetablerte selskaper kan det ta noe tid før økonomisk vekst i bedriften gjenspeiles i sysselsettingsvekst. Over tid og på aggregert nivå vil sysselsettingen normalt utvikle seg mer stabilt enn verdiskaping og omsetning. Samtidig kan både nyetablerte og eksisterende bedrifter vokse uten av det registreres sysselsettingsvekst, som følge av effektivisering i bedriftene. Blant annet vil *sourcing* og *outsourcing* påvirke sysselsettingstall, uten at det trenger å gjenspeile den reelle sysselsettingen i bedriftene. Fisjoner og fusjoner vil også føre til endringer i indikatoren som i liten grad kan tilskrives Innovasjon Norges innsats. Dette er med på å redusere treffsikkerheten ved indikatoren.

#### *Type innovasjon*

Innovasjon kan ta mange former og kan ofte deles inn i produkt eller tjenesteinnovasjon, markedsinnovasjon, organisasjonsinnovasjon eller prosessinnovasjon. Hvilken type innovasjon som Innovasjon Norge har bidratt til kan gi nyttig informasjon, men skal ikke brukes som styringsindikatorer og er derfor klassifisert som en støttende analyse. Den støttende analysen kan måles gjennom en kundeeffektundersøkelse og blir i dag dekket av spørsmål i Innovasjon Norges undersøkelser. Svakheten ved analysen er at den blir basert på selvrapporing, men det kan være nyttig å følge utviklingen mellom innovasjonstypene over tid.

#### *Nedbryting på geografi, målgrupper og næring*

Alle effektindikatorer og resultatindikatorer under delmål 1 kan brytes ned til støttende analyser på geografi (for eksempel fylke), målgrupper (for eksempel kjønn, alder) og næring (for eksempel tjenester, industri og landbruk) eller sektor (for eksempel reiseliv, maritim), for på denne måten å se om det er noen forskjell mellom de ulike gruppene. Samtidig kan

nedbryting av indikatorene til støttende analyser føre til at analysene blir basert på få observasjoner. Det bør derfor vises forsiktighet i tolkningen av slike støttende analyser.

## 4 Delmål 2 Flere vekstkraftige bedrifter

### 4.1 Beskrivelse av målet

Innovasjon Norge skal, gjennom faglig og finansiell støtte, utløse økt veksttakt og internasjonal konkurransevne i etablerte bedrifter. Selskapet skal bidra til økt profesjonalisering av bedriftene, gjennom finansierings-, rådgivnings-, kompetanse-, profilerings-, og nettverkstjenester.

Selskapet skal også bidra med internasjonal markedsforståelse og, ved bruk av sitt kontornettverk, gjøre tilgangen til internasjonale markeder lettere for bedriftene. Innovasjon Norges støtte skal bidra til å utløse bedrifters vekstmuligheter.

Selv om Innovasjon Norge skal prioritere små og mellomstore bedrifter i sitt arbeid, er det likevel åpent for at store bedrifter kan motta hjelp.

### 4.2 Operasjonalisering av delmålet



### 4.3 Styringsindikatorer

#### 4.3.1 Effektindikatorer

##### 4.3.1.1 Omsetningsvekst

*Relevans (hvorfor denne indikatoren)*



En indikator på om bedriftene Innovasjon Norge støtter blir vekstkraftige, er å se på veksten i foretak som er kunder av Innovasjon Norge. Dette kan så sammenlignes med sammenlignbare foretak som ikke er kunder av selskapet.

### *Utforming av indikatoren*

Indikatoren vil utformes som andelen bedrifter med vekst i omsetning (fordelt på vekstintervaller)<sup>9</sup> for foretak eldre enn tre år, hvert år inntil fem år etter de fikk støtte fra Innovasjon Norge. Resultatene vil så sammenlignes med andelen bedrifter med vekst i omsetning for en sammenlignbar populasjon av bedrifter som ikke er kunder. I referansepopulasjonen utelates de 5 pst. mest og minst vektskraftige foretakene, for å kontrollere for bedrifter som Innovasjon Norge uansett ikke skal støtte ( for eksempel bedrifter som klarer seg godt uten støtte). Med kunde menes her foretak som mottar støtte fra Innovasjon Norge, enten det er kompetansetjenester, nettverkstjenester, profileringstjenester, rådgivningstjenester eller finansieringstjenester.

### *Datagrunnlag*

Omsetning er bedriftens samlede driftsinntekter, det vil si inntekter fra salg av varer og tjenester. Måling av vekst i omsetning kan gjennomføres ved hjelp av foretaksdata fra SSB og det skal etableres en kontrollgruppe som beskrevet innledningsvis i rapporten.

For at sammenligningen skal gi et tilnærmet reelt bilde av foretaksgruppens utvikling, må foretaksgruppen Innovasjon Norges kunder sammenlignes med bedrifter som ikke er kunder (referansepopulasjonen) med tilnærmet samme næringsmessige og geografiske tilhørighet.

### *Styrker*

Omsetning er en indikator som er relatert til delmålets formulering og kan baseres på objektive data fra SSB. Videre er det en fordel at indikatoren kan brytes ned til støttende analyser på mange ulike nivå bl.a. geografi, næringer, sektorer og målgrupper.

Utvikling i omsetning er et økonomisk mål som synliggjøres relativt raskt når en bedrift utvikler seg positivt. Andre økonomiske mål som for eksempel lønnsomhet og verdiskaping, vil ofte utvikle seg noe senere i tid.

### *Svakheter*

Indikatoren vil ikke fange opp enkelte former for ønskede resultater, for eksempel produktivitetsfremmende prosjekter som vil medføre økt lønnsomhet, men ikke gi seg utslag i økt omsetning. Denne svakheten søkes avdempet ved at både lønnsomhet og produktivitetsvekst benyttes som indikatorer.

Omsetning ser også på hele bedriftens virksomhet, og er ikke avgrenset til det enkelte prosjektet. Reduksjon eller økning i bedriftens omsetning, kan være uavhengig av virkningen av det enkelte prosjektet som mottar støtte fra Innovasjon Norge.

En mulig negativ insentivvirkning ved denne indikatoren er at selskapet kan ønske å støtte prosjekter i vekstbedrifter, uten at prosjektet i seg selv bidrar til vekst. Dette søkes avdempet ved at man ser på risiko og addisjonalitet som resultatindikatorer.

---

<sup>9</sup> Hvilke intervaller det skal rapporteres på må fastsettes nærmere.

Det er en ulempe ved indikatoren at den baserer seg på regnskapstall, noe som gir en forsinkelse i rapporteringen.

#### *Administrasjonskostnader*

Da dette er en ny indikator og det må igangsettes et arbeid med SSB vil styringsindikatoren medføre noe økte administrasjonskostnader. Administrasjonskostnadene vil dekkes i henhold til dagens praksis.

#### *4.3.1.2 Produktivitetsvekst*

##### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Andelen kundebedrifter med produktivitetsvekst kan gi en indikasjon på om selskapet bidrar til flere vekstkraftige bedrifter. Dersom Innovasjon Norge bidrar til at deres kunder er mer produktive enn de ellers ville ha vært, vil det styrke deres konkurransevne. Vekst i produktivitet blant bedrifter som mottar støtte (finansieringstjenester, profileringstjenester, rådgivningstjenester, kompetansetjenester og nettverkstjenester) gir et relativt godt utgangspunkt for dialog om hvordan Innovasjon Norges innsats bidrar til mer produktive bedrifter.

##### *Utforming av indikatoren*

Andelen bedrifter med produktivitetsvekst blant foretak som er kunder av Innovasjon Norge. Kundene følges over flere år, da produktivitetsveksten vil komme til uttrykk gradvis over flere år. Disse kundene vil så sammenlignes med produktivitetsveksten i en sammenlignbar populasjon av bedrifter som ikke er kunder.

##### *Datagrunnlag*

Produktivitet er et uttrykk for hvor mye som produseres i forhold til ressursinnsatsen, det vil si hvor effektivt foretaket er. Det enkleste og mest brukte produktivitetsbegrepet er arbeidskraftproduktivitet, som måles som verdiskapingen per timeverk og er enkelt å måle. Verdiskaping (bruttoprodukt) beskriver verdiøkningen eller tilleggsverdien som en bedrift gir et produkt eller tjeneste. Verdiskapingen måles enklest som omsetning minus kostnader knyttet til innsatsvarer og tjenester.

Måling av produktivitetsvekst og utarbeidelse av en referanseportefølje kan gjennomføres ved hjelp av foretaksdata fra SSB. Dataene er knyttet til virksomhetenes organisasjonsnummer som innhentes gjennom Innovasjon Norge.

##### *Styrker*

Vekst i produktivitet målt i verdiskaping per timeverk er en indikator på hvorvidt bedriftene som Innovasjon Norge støtter blir mer effektive, dvs. om de utnytter arbeidskraften mer effektivt enn andre bedrifter. Indikatoren er objektiv og målbar.

Indikatorer basert på SSBs metoder kan gi betydelige muligheter for nedbryting på foretaksnivå. Data kan lett organiseres etter geografi, næring og målgrupper.

##### *Svakheter*

Relevansen av indikatoren kan være noe vanskelig å kommunisere ved at den i realiteten sammenligner effektiviseringsgrad mellom bedrifter, og ikke vekst som sådan. Produktivitet målt som arbeidskraftproduktivitet kan skyldes at produksjonen kun har blitt mer

kapitalintensiv. For å ta hensyn til det benyttes ofte et annet mye brukt produktivitetsbegrep: ”totalfaktorproduktivitet” (TFP). Totalfaktorproduktiviteten regnes som den indikatoren som best uttrykker bedriftenes evne til å arbeide smartere, men er svært krevende å måle på foretaksnivå og anbefales av den grunn ikke. Måling av arbeidskraftproduktivitet legger dermed ekstra krav til tolkning ved bruk i styringsdialogen med Innovasjon Norge.

Det er en ulempe ved indikatoren at den baserer seg på regnskapstall, noe som gir en forsinkelse i rapporteringen.

#### *Administrasjonskostnader*

Administrasjonskostnadene anses å bli moderate. Det vil være noe kostnader knytte til bestilling fra SSB som vil kreve noe databearbeiding, blant annet knyttet til å konstruere en referansepopulasjon.

#### **4.3.1.3 Lønnsomhet**

##### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Andelen bedrifter med vekst i lønnsomhet er en indikator på om selskapet bidrar til å nå målet om flere vekstkraftige bedrifter. Positiv lønnsomhet er et premiss for at selskaper skal overleve, men lønnsomhet vil også variere med hvor godt bedriften er drevet, og eksterne faktorer som konjunkturer og rammebetingelser. For foretak som er i en utvikling hvor de foretar investeringer, kan virksomheten bevisst styre mot lav eller negativ lønnsomhet i lengre perioder. Det blir derfor viktig å ikke se på lønnsomhetsutviklingen isolert, men se denne i sammenheng med produktivitetsvekst og omsetningsvekst.

##### *Utforming av indikatoren*

Andelen bedrifter med vekst i lønnsomhet (målt i ulike intervaller av vekst) blant foretak som er kunder av Innovasjon Norge. Dette vil så sammenlignes med en sammenlignbar populasjon av bedrifter som ikke er kunder. Det er utviklingen over tid som vil være mest interessant og bedriftene skal derfor måles på denne indikatoren fra støtteåret og de påfølgende fem årene.

##### *Datagrunnlag*

Lønnsomhet er et uttrykk for avkastningen av innskutt kapital, enten bare på egenkapitalen (eierne) eller totalkapitalen (eiere og långivere). Her velges totalrentabiliteten som mål på lønnsomheten til totalkapitalen.

Måling av totalrentabiliteten og opprettelse av en referansepopulasjon, kan gjennomføres ved hjelp av foretaksdata fra SSB. Dataene er knyttet til virksomhetenes organisasjonsnummer som innhentes av Innovasjon Norge.

##### *Styrker*

Indikatoren er i stor grad objektiv fordi den er basert på foretaksdata innhentet av SSB. Videre er det en styrke at indikatoren har en klar kobling til målet.

Indikatorer basert på SSB sine metoder kan normalt gi betydelige muligheter for bryte indikatoren ned på foretaksnivå. Data kan lett organiseres etter geografi, næring og målgruppe.

### *Svakheter*

Lønnsomhet kan variere over tid og med konjunkturer og andre rammebetingelser, videre kan en bedrift som foretar investeringer, ha negativ lønnsomhet i en periode. Dette kan føre til at det er vanskelig å se på indikatoren alene, og at det er andre forhold enn Innovasjon Norges støtte som kan ligge bak utviklingen i lønnsomhet.

Med den valgte måten å regne ut lønnsomhet på, vil bedriftenes lønnsomhet i noen grad påvirkes av om Innovasjon Norge bidrar med lån eller med tilskudd.

Det er en ulempe ved indikatoren at den baserer seg på regnskapstall, noe som gir en forsinkelse i rapporteringen.

### *Administrasjonskostnader*

Administrasjonskostnadene knyttet til denne indikatoren forventes å bli moderate. Det vil være noen kostnader forbundet med bestillinger fra SSB som vil kreve noe databearbeiding, blant annet knyttet til å konstruere en referansepopulasjon.

## **4.3.2 Resultatindikatorer**

### **4.3.2.1 Utvikling i addisjonalitet**

#### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

For å vise til at Innovasjon Norge har bidratt til flere vekstkraftige bedrifter er det relevant å se på om den støtten selskapet har gitt har vært utløsende for prosjektet. Utvikling i addisjonalitet vil kunne supplere informasjonen som gis gjennom effektindikatorene. Indikatoren er mer direkte koblet til om Innovasjon Norges bidrag har hatt en utløsende effekt for de bedriftene selskapet har støttet.

Addisjonalitet er et uttrykk for i hvilken grad støtte fra Innovasjon Norge har utløst en innsats, handlinger og resultater hos kundene i målgruppen som ikke ville skjedd uten støtten. I motsatt fall har støtten karakter av ren ressursoverføring.

#### *Utforming av indikatoren*

Utvikling i andel av etablerte foretak blant Innovasjon Norges kunder som rapporterer høy addisjonalitet.

#### *Datagrunnlag*

Addisjonalitet er metodisk krevende å måle objektivt, men i Innovasjon Norges kundeeffektmålinger stilles det flere spørsmål til Innovasjon Norges kunder som gir en indikasjon på selskapets bidrag til prosjektets realisering. Data vil hentes inn noe tid etter at bedriften har mottatt støtte, noe som gir en forsinkelse i rapporteringen. Utviklingen i rapportert addisjonalitet i kundemassen følges over tid, ved at man ser på endringene i nivået.

#### *Styrker*

Endringen i indikatoren over tid kan si noe om endringen i hvor utløsende støtte fra Innovasjon Norge er. Videre kan indikatoren si noe om forskjellene i addisjonalitet mellom ulike virkemidler.

### *Svakheter*

Svakheten ved addisjonalitetsmålinger er at denne er basert på en subjektiv selvrappoterering og ikke på objektive data. Dette betyr at det er vanskelig å tolke om nivået på addisjonaliteten er riktig. Samtidig vil alternativet til en slik datainnhenting være meget omfattende og ressurskrevende, som neppe lar seg gjennomføre i praksis. Det er videre en svakhet at det ikke kan lages en referansepopulasjon til indikatoren. Det er også en svakhet at datamaterialet ikke blir tilgjengelig før noe tid etter at bedriften har mottatt støtte, slik at f.eks tallene for 2012 ikke blir tilgjengelig før i årsrapporten for 2013.

### *Administrasjonskostnader*

Indikatorene blir i dag rapportert gjennom selskapets kundeeffektmålinger og det forventes dermed ingen ytterligere kostnader knyttet til indikatoren.

## **4.3.2.2 Utvikling i innovasjonshøyde**

### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Utvikling i innovasjonshøyde over tid er en indikator på om Innovasjon Norge har bidratt til flere vekstkraftige bedrifter. Innovasjon er en sentral driver for økonomisk vekst<sup>10</sup> og en betydelig del av Innovasjon Norges virkemidler tar sikte på å utløse nye innovative prosjekter hos kundene.

### *Utforming av indikatoren*

Nivå og endring i innovasjonshøyde i summen av Innovasjon Norge støttede prosjekter til bedriftene, måles gjennom saksbehandlerens vurdering ved tilsagnstidspunktet. Det skal rapporteres på andelen prosjekter på de ulike innovasjonsnivåene (se under). Det skal rapporteres både ut fra antallet prosjekter - og også for beløp ved finansieringstjenester.

Innovasjon defineres som ”en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.”

Innovasjon kan ta mange former (for eksempel gjennom produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon). Hvor nyskapende en innovasjon er, benevnes i Innovasjon Norge som innovasjonshøyde og selskapet skiller mellom innovasjoner på internasjonalt nivå (de mest nyskapende), på nasjonalt nivå, på regionalt nivå og på bedriftsnivå (de minst nyskapende).

### *Datagrunnlag*

Nivå og endring i andelen av prosjekter, og beløp for finansieringstjenester, som går til prosjekter med innovasjon på henholdsvis bedriftsnivå, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå, registrert av selskapets kundebehandlere.

### *Styrker*

Dataene er relativt enkle å forstå og å kommunisere. I teorien kan resultatene fra slike målinger brytes ned til ulike næringer og regioner dersom man kobler målingene mot organisasjonsnummer. Det er en fordel at det kan rapporteres på indikatoren i den førstkomende årsrapporten.

---

<sup>10</sup> Se for eksempel Rosenberg, Nathan (2004): *Innovation and Economic Growth*.

### *Svakheter*

Det er en svakhet at vurderingene i noen grad blir subjektive og vil kunne variere mellom ulike saksbehandlere. Det er også en svakhet at vurderingen foretas før prosjektet er realisert. En mulighet kan være å avdempe disse svakhetene ved å sammenholde saksbehandlernes vurdering med kundenes vurdering av innovasjonshøyde på et senere tidspunkt.

Antallet prosjekter kan for enkelte regioner kan være lavt, noe som gjør at resultatene bør tolkes med varsomhet.

Tolkning av resultatene på denne indikatoren på selskapsnivå (det vil si for hele Innovasjon Norge samlet), vil være følsomt for størrelsen på bevilgningene til de enkelte oppdragsgiverne. Denne indikatoren vil være enklere å tolke på ”oppdragsgivernivå”.

### *Administrasjonskostnader*

Denne vurderingen foretas i dag og det ventes dermed ingen økte kostnader knyttet til indikatoren.

#### **4.3.2.3 Driftsrisiko i bedriftene**

##### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

De offentlige midlene som Innovasjon Norge forvalter skal kompensere for markedssvikt og avta noe av risikoen forbundet med prosjektet og gjennomføringen av dette.

##### *Utforming av indikatoren*

Indikatoren viser kalkulert driftsrisiko ved tilsagnstidspunktet. Det er en indikator som sier noe om bedriftens gjennomføringsevne, økonomisk. Innovasjon Norge skal rapportere på utviklingen i risiko fordelt på beløpsandel og prosjektandel.

##### *Datagrunnlag*

Indikatoren utregnes mekanisk for den enkelte kundebedrift, og genereres på basis av regnskapstall (for aksjeselskap). Basert på regnskapstall beregnes driftsrisiko fordelt på ulike nivåer. Endringer i nivået på risikoandelene følges over tid.

##### *Styrker*

Styrken ved indikatoren er at den kan favne *alle tjenester* der man registrerer organisasjonsnummer og kunden har levert regnskap. Det gir gode muligheter for å bryte ned både på de ulike formene for lån og tilskudd, og for ulike virkemidler, som kan inngå i støttende analyser. Da indikatoren er mekanisk utregnet, gir den et godt grunnlag for sammenlikninger mot liknende bedrifter som ikke er kunder av Innovasjon Norge. Risikoindikatoren supplerer indikatorene på addisjonalitet og innovasjonshøyde, som sier mer om Innovasjon Norges selektering på *prosjektnivå*. Resultater på indikatoren vil foreligge ved førstkommande rapporteringstidspunkt, men vil være basert på foreliggende regnskapstall.

### *Svakheter*

Indikatoren sier ingenting om prosjektrisikoen i det enkelte prosjekt, kun noe om foretakets økonomiske gjennomføringsevne.

### *Administrasjonskostnader*

Tallmaterialet til indikatoren finnes allerede i dag. Men det kreves at SSB eller Innovasjon Norge analyserer foreliggende data. Det vil derfor være noe økning i administrasjonskostnader knyttet til denne indikatoren.

#### **4.3.2.4 Kundetilfredshet med kompetanseoverføring, herunder med internasjonaliseringsbistand**

##### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Indikatoren fanger opp om Innovasjon Norges tjenester har bidratt til en kompetanseheving hos bedriftene. Kompetanse er en vesentlig faktor for at bedrifter skal lykkes med sine vekstambisjoner, og Innovasjon Norges kundedialog skal bidra til økt kompetanse hos kundene. Dette gjelder alle tjenestetyper. En indikator som måler graden av kompetanseoverføring vil gi informasjon om Innovasjon Norges innsats fungerer på en god måte.

En stor del av Innovasjon Norges aktiviteter er ment å stimulere vekstkraftige bedrifter ved å redusere barrierer for internasjonalisering. Mange av selskapets kunder bør utfordres til å vurdere muligheter for internasjonalisering, og selskapet bør jobbe bredt med internasjonaliseringsmuligheter – uavhengig av virkemidler. Indikatoren vil derfor både fokusere på kompetanseoverføring generelt, og kompetanse knyttet til internasjonalisering spesielt.

##### *Utforming av indikatoren*

Utvikling i hvor fornøyde kundene er med selskapets evne til å utfordre dem og tilby relevant og god kompetanse og rådgivning, generelt og innenfor internasjonalisering. Dette skal gjøres med alle typer tjenester, både i Norge og i utlandet. Både utviklingen av *andelen* og *antallet* som oppfatter selskapets kompetanseoverføring som god og relevant skal følges.

##### *Datagrunnlag*

Alle bedrifter som mottar en tjeneste fra Innovasjon Norge mottar kort tid etter tilsagnstidspunktet, eller at rådgivnings- eller kompetanseprosjektet er avsluttet, spørsmål om tilfredshet med leveransen. Det innlemmes her spørsmål som fanger opp hvor fornøyde kundene er med selskapets evne til å utfordre dem og tilby relevant kompetanse og rådgivning innenfor – uavhengig av type tjenester.

##### *Styrker*

Data fra kundemålinger er relativt enkelt å forstå og å kommunisere. Resultatene fra målingene kan brytes ned på geografi, målgrupper og næringer, dersom man kobler dem mot organisasjonsnummer.

##### *Svakheter*

En svakhet ved bruk av selvrapporing er at bedriftene kan fremstille utbytte av selskapets tjenester som større eller mindre enn det egentlig er. Samtidig vil endringer fra det ene året til det andre ikke være påvirket av en eventuell systematisk feil i tendens til overdrivelse.

Antallet kunder (respondenter) kan for enkelte regioner være lavt, noe som gjør at resultatene bør tolkes med varsomhet.

Det er også en svakhet at datamaterialet ikke blir tilgjengelig før noe tid etter at bedriften har mottatt støtte, slik at for eksempel tallene for 2012 ikke blir tilgjengelig før i årsrapporten for 2013.

#### *Administrasjonskostnader*

Å legge til et ekstra spørsmål i kundeundersøkelsene ventes ikke å gi vesentlig økte administrasjonskostnader.

### **4.4 Støttende analyse**

#### *Sysselsetting*

Vekst i sysselsetting gir et utgangspunkt for å belyse hvordan Innovasjon Norge har bidratt til flere vekstkraftige bedrifter. Denne støttende analysen bør utformes slik at den ser på:

*Sysselsettingsvekst (i årsverk) blant foretak som er kunder av Innovasjon Norge sammenlignet med en sammenlignbar populasjon av foretak som ikke er kunder. Med kunde menes her foretak som mottar støtte eller lån fra Innovasjon Norge. Disse analysene avgrenses til å gjelde bedrifter som mottok støtte i fjerde leveår eller senere.*

Målingen av sysselsettingsvekst kan gjennomføres ved å koble Innovasjon Norges kundedatabase mot foretaksdata fra SSB.

Sysselsettingsutvikling gjenspeiler et foretaks aktivitet, på lignende måte som utviklingen i verdiskaping og omsetning, men utviklingsbanen vil være noe ulik. Foretak regulerer ikke sysselsettingen kontinuerlig, slik at endringer i sysselsetting normalt vil komme en stund etter endringer i omsetning (som registreres raskest) og verdiskaping. Særlig for nyetablerte selskaper kan det ta noe tid for økonomisk vekst i bedriften gjenspeiles i sysselsettingsvekst. Over tid og på aggregert nivå vil sysselsettingen normalt utvikle seg mer stabilt enn verdiskaping og omsetning. Samtidig kan både nyetablerte og eksisterende bedrifter vokse uten av det registreres sysselsettingsvekst, som følge av effektivisering i bedriftene. Blant annet vil *sourcing* og *outsourcing* påvirke sysselsettingstall, uten at det trenger å gjenspeile den reelle sysselsettingen i bedriftene. Dette er med på å redusere treffsikkerheten ved denne støttende analysen.

#### *Type innovasjon*

Innovasjon kan ta mange former og kan ofte deles inn i vare- eller tjenesteinnovasjon, markedsinnovasjon, organisasjonsinnovasjon eller prosessinnovasjon. Hvilke type innovasjon som Innovasjon Norge har bidratt til kan gi nyttig informasjon, men skal ikke brukes som styringsindikator og er derfor organisert som en støttende analyse. Den støttende analysen kan måles gjennom en kundeeffektundersøkelse og blir i dag dekket av spørsmål i Innovasjon Norges undersøkelser. Svakheten ved analysen er at den blir basert på selvrappotering, men det kan være nyttig å følge utviklingen mellom innovasjonstypene over tid.

#### *Nedbryting på geografi, målgrupper og næringsfordeling*

Alle effektindikatorene og resultatindikatorene under delmål 2 kan brytes ned til støttende analyser på geografi (for eksempel fylke), målgrupper og næringsfordeling (for eksempel sektorer som tjenester, industri og landbruk, eller bransjer som for eksempel maritim, marin og reiseliv), for på denne måten å se om det er noen forskjell mellom de ulike gruppene.



Samtidig kan nedbrytning av en indikator føre til at dataene bare blir basert på noen få observasjoner. Det bør derfor vises forsiktighet i tolkningen av de støttende analysene.

### *Kapitalmobilisering*

Når Innovasjon Norge bidrar til å redusere prosjektrisiko blir det også mobilisert finansiering fra andre finansielle investorer, både fra foretaket selv og fra eksterne investorer. Denne mobiliseringsvirkningen av Innovasjon Norges bistand er en støttende analyse for selskapets evne til å styrke grunnlaget for vekst. I hvilken grad prosjektet oppnår finansiering fra andre enn Innovasjon Norge vil gi denne informasjonen.

Den støttende analysen utformes slik: Innovasjon Norges andel av samlet finansiell prosjektkostnad. Det skal skilles mellom låne- og tilskuddsprosjekter. Ressurser i form av arbeidsinnsats eller andre innsatsfaktorer regnes ikke med.

Andel fremmed- og egenkapitalfinansiering av prosjektene framgår av Innovasjon Norges kundedatabase og er objektive data knyttet til prosjektets finansieringsplan. Indikatoren er dermed lett å måle og objektiv.

Indikatoren fanger videre ikke opp kapitalmobilisering som skjer i etterkant av tilsagnet. Videre kan kapitalmobilisering også påvirkes av svingninger i finans- og realøkonomien. Det bør derfor vises forsiktighet i tolkningen av en slik støttende analyse.

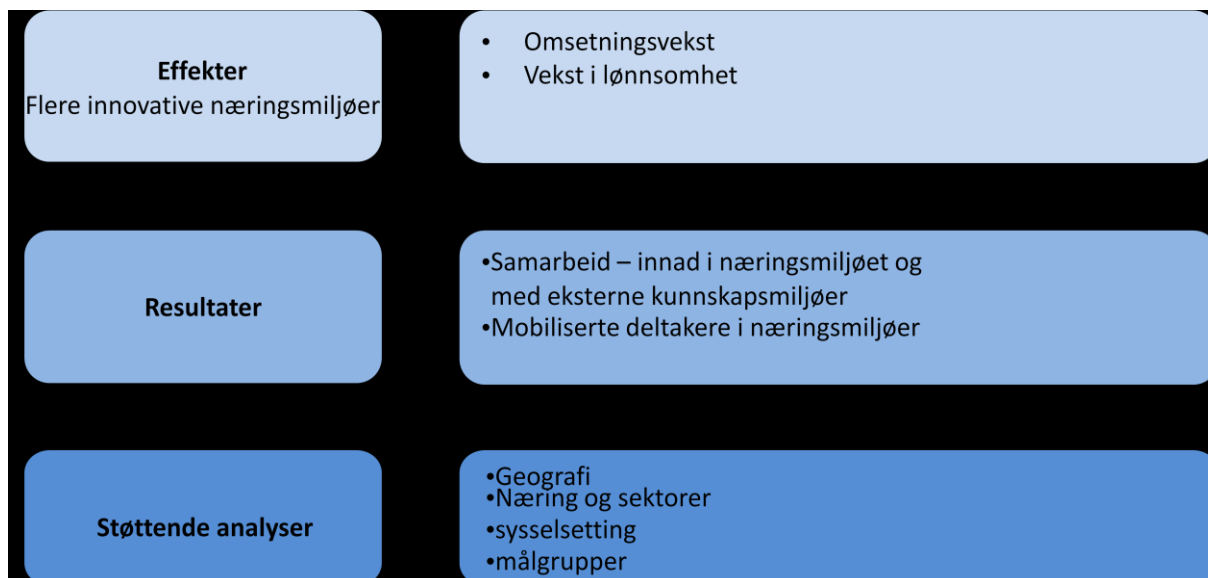
## **5 Delmål 3 Flere innovative næringsmiljøer**

### **5.1 Beskrivelse av målet**

I den globale konkurransen kan mange bedrifter øke sin konkurranseevne gjennom økt samarbeid. Innovasjon Norge skal, gjennom faglig og finansiell støtte, og i samarbeid med andre relevante virkemiddelaktører, utløse og forsterke forpliktende og samarbeidsorienterte innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser i nettverk av bedrifter og næringsmiljøer. Selskapet skal også bidra til profilering av næringsmiljøene.

Innovasjon Norge skal gjennom sitt arbeid øke kunnskapen om nettverks- og klyngesamarbeid i norsk næringsliv, og bidra til levedyktige samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter, kunnskapsmiljøer og offentlige aktører.

### **5.2 Operasjonalisering av delmålet**



## 5.3 Styringsindikatorer

### 5.3.1 Effektindikatorer

#### 5.3.1.1 Omsetningsvekst og vekst i lønnsomhet

##### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Teori og empiri om næringsmiljøer tilsier at verdiskapingen i bedrifter som tilhører en næringsklynge i snitt er høyere enn i bedrifter som ikke tilhører en næringsklynge. Det er derfor relevant å se på om bedrifter i næringsmiljøene som Innovasjon Norge har i sin portefølje har en annen utvikling enn bedrifter som ikke er med i porteføljen.

Seleksjon av de riktige næringsmiljøer er et viktig grunnlag for Innovasjon Norges arbeid med dette delmålet. Graden av treffsikkerhet i seleksjonen kan bli indikert gjennom å måle omsetningsvekst og lønnsomhet i bedriftene i næringsmiljøene.

##### *Utforming av indikatoren*

Utvikling i omsetning og lønnsomhet blant bedrifter som deltar i næringsmiljøene som mottar støtte fra Innovasjon Norge. Det vil måles på andelen bedrifter med vekst i omsetningen, og andelen bedrifter med økt lønnsomhet (totalrentabilitet) over tid. Det er viktig å merke seg at indikatoren kun sier noe om omsetning og lønnsomhet i bedriftene i næringsmiljøene, og hvordan disse utvikler seg over tid. Indikatoren kan i mindre grad tolkes som et uttrykk for virkningene av Innovasjon Norges innsats, da selskapets innsats er indirekte, relativt liten og det vil være svært mange andre forhold som har større betydning. Indikatoren sier derfor mest om Innovasjon Norges utvalg av næringsmiljøer.

Det vises for øvrig til omtale under delmål 2 for nærmere omtale av omsetningsvekst og vekst i lønnsomhet.

##### *Datagrunnlag*

Indikatoren forutsetter at Innovasjon Norge pålegger næringsmiljøene å hente inn organisasjonsnummerne for foretakene som omfattes av miljøet. Se for øvrig omtale under delmål 2.

### *Styrker*

Indikatoren er basert på objektive data, som er relativt enkle å samle inn. Det er relativt enkelt å lage tidsserier for å følge utviklingen over tid. Indikatoren kan brytes ned på det enkelte næringsmiljø.

### *Svakheter*

Virkemidler for å stimulere næringsmiljøer er generelt meget vanskelig å måle. Normalt gis støtte til eksterne agenter (fasilitator) som skal bidra til å styrke relasjonen mellom miljøenes aktører eller utløse synergier mellom dem. Det vil være vanskelig å si med sikkerhet om utviklingen i omsetning og lønnsomhet skyldes Innovasjon Norges bidrag eller ikke, på en årlig basis. Dette bør heller belyses gjennom større evalueringer.

Indikatoren sier trolig mer om Innovasjon Norges evne til å plukke ut de mest vekstkraftige næringsmiljøene, enn at resultatet av selskapets virksomhet er omsetningsvekst.

Fordi sammensetningen av prosjektporteføljen og medlemsbedriftene i nettverkene endres fra det ene året til det andre, er tallene fra ett år til det neste ikke nødvendigvis sammenlignbare over tid. Problemet kan reduseres ved å velge ut foretak som har vært med lenge (tre og fem år).

### *Administrasjonskostnader*

Det vil medføre økte administrasjonskostnader for fasilitatoren av næringsmiljøet ved å innhente organisasjonsnummer for foretakene som er med i klyngen.

## **5.3.2 Resultatindikatorer**

### ***5.3.2.1 Samarbeid - innad i næringsmiljøet og med eksterne kunnskapsmiljøer***

#### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

For at det skal være et attraktivt og innovativt næringsmiljø bør det også være samarbeid mellom deltakerne i næringsmiljøet, og mellom disse deltakerne og eksterne kunnskapsmiljøer. Dette kan være et uttrykk for kvaliteten på næringsmiljøet. Det bidrar til å sannsynliggjøre at samarbeid i nye næringsmiljøer er reelt og ikke bare på papiret.

#### *Utforming av indikatoren*

Endringen i antallet bedrifter som har etablert eller forsterket et målrettet samarbeid med:

- Andre bedrifter innenfor næringsmiljøet eller eksternt
- Kunnskapsmiljøer eller utviklingsaktører innenfor næringsmiljøet eller eksternt

Bedriftene i næringsmiljøet behøver kun å angi om det har vært slike samarbeid med hver av de andre bedriftene, eller de eksterne aktørene, men ikke hvor store transaksjonene har vært eller hvor mange transaksjoner eller samarbeidsprosjekter de har foretatt med hver enkelt. I rapporteringen skal det likevel skilles mellom betalte og ikke-betalte samarbeidsrelasjoner. Det bør vurderes om det lar seg gjøre å skille mellom internasjonale og nasjonale samarbeidsrelasjoner. Dermed blir denne indikatoren en enkel indikator for hvor mange i næringsmiljøet som er aktivt flettet sammen i et bedriftsnettverk, noe som kan endre seg betydelig fra ett år til et annet. Det bør derfor være fokus på endring i slik aktivitet fra år til år.

### *Datagrunnlag*

Rapporteringen vil her være basert på selvrapportering fra hver av bedriftene i miljøet og det må gjennomføres årlige undersøkelser. Vi anbefaler at undersøkelsen utformes som en nettbasert undersøkelse der bedriftene klikker av de bedriftene/aktørene de har gjennomført samarbeidsrelasjoner med (betalte og ikke-betalte) det siste året.

### *Styrker*

Indikatoren er relativt lett å måle. Indikatoren vurderes også som god siden den viser til formelt samarbeid mellom aktørene. Det antas å være en ganske velfundert sammenheng mellom kvaliteten på næringsmiljøene og forekomsten av slike samarbeidskonstellasjoner.

### *Svakheter*

Det er en svakhet ved indikatoren at den er basert på selvrapportering fra bedriftene og at den ikke måler uformell samhandling i næringsmiljøet. Fordi sammensetningen av programporteføljen og medlemsbedriftene i nettverkene endres fra det ene året til det andre, er tallene fra ett år til det neste ikke nødvendigvis sammenlignbare over tid.

### *Administrasjonskostnader*

Det forventes noe økte administrasjonskostnader knyttet til denne indikatoren.

## **5.3.2.2 Mobiliserte deltakere i næringsmiljøer**

### *Relevans (hvorfor denne indikatoren)*

Det som skiller næringsmiljøer fra andre samarbeidsaktiviteter er en selvforsterkende effekt i miljøet der bedriftene selv er drivkraften for utviklingen. Innovasjon Norge skal med sine programmer ikke etablere nye næringsmiljøer, men tilrettelegge for videreutvikling av eksisterende næringsmiljøer og således bidra til at miljøene vokser. Om et miljø vokser kan være en indikator på om miljøet fremstår som innovativt og attraktivt for nye bedrifter.

### *Utforming av indikatoren*

Utvikling i antall nyeetablerte bedrifter som oppstår innenfor innovative næringsmiljøer støttet av Innovasjon Norge i løpet av et år, samt utvikling i antall nye medlemmer i eksisterende innovative næringsmiljø støttet av Innovasjon Norge i løpet av et år.

### *Datagrunnlag*

De ulike kundebehandlerne i Innovasjon Norges har ansvar for å registrere utviklingen i deltakende foretak og dette gjøres i stor grad i dag. Utviklingen vil følges over tid.

### *Styrker*

Styrken til indikatoren er at den har en klar relevans til delmålet og at den er relativt enkel å måle.

### *Svakheter*

Svakheten er at registreringen blir foretatt av miljøene selv, og at det derfor ikke er noen ekstern kvalitetssikring. Videre vil indikatoren ikke fange opp utvikling internt i bedrifter.

### *Administrasjonskostnader*

Det ventes noe økte administrasjonskostnader knyttet til denne indikatoren knyttet til innhenting av data fra næringsmiljøene.

## 5.4 Støttende analyse

### *Nedbryting på geografi, målgrupper og næringsfordeling*

Indikatorene under delmål 3 kan brytes ned til støttende analyser på geografi (for eksempel fylke), målgrupper (for eksempel kjønn, alder) og næringsfordeling (for eksempel tjenester, industri og landbruk eller sektorer som reiseliv og maritim), for på denne måten å se om det er noen forskjell mellom de ulike gruppene.

Nedbryting av indikatorene vil ofte bare bli basert på noen få observasjoner. Det bør derfor vises forsiktighet i tolkningen av slike støttende analyser.

### *Sysselsetting*

Utvikling i sysselsetting kan gi relevant supplerende informasjon til tolkningen av resultatene for delmål 3.

Sysselsettingsutvikling gjenspeiler et foretaks aktivitet, på lignende måte som utviklingen i verdiskaping og omsetning, men utviklingsbanen vil være noe ulik. Foretak regulerer ikke sysselsettingen kontinuerlig, slik at endringer i sysselsetting normalt vil komme en stund etter endringer i omsetning (som registreres raskest) og verdiskaping. Særlig for nyetablerte selskaper kan det ta noe tid for økonomisk vekst i bedriften gjenspeiles i sysselsettingsvekst. Over tid og på aggregert nivå vil sysselsettingen normalt utvikle seg mer stabilt enn verdiskaping og omsetning. Samtidig kan både nyetablerte og eksisterende bedrifter vokse uten at det registreres sysselsettingsvekst, som følge av effektivisering i bedriftene. Blant annet vil *sourcing* og *outsourcing* påvirke sysselsettingstall, uten at det trenger å gjenspeile den reelle sysselsettingen i bedriftene. Dette er med på å redusere treffsikkerheten ved denne støttende analysen.

# Del 4 Merknader

---

## 6 Merknader fra KRD

Representantene fra KRD mener at systemet i for stor grad er et rapporteringssystem for resultater. Det betyr at systemet er bygd opp for oppfølging av selskapets måloppnåelse, og at det ikke er like lett å bruke som styringssystem. De mener at systemet bør under ”Resultater” bør ha flere årsaksammenhenger knyttet opp mot selskapets formål, hovedmål og delmål. Dette tror de kan gjøre resultatene lettere å tolke i sammenheng og vil kunne bidra til at systemet i større grad kan brukes til å implementere strategier. KRD har også et ønske om å kunne bruke systemet til strategiske prioriteringer mellom delmålene. Videre mener representantene at det også kan bidra til forenkling ved at det da blir lettere å styre på delmål nivå. I praksis betyr dette flere gjennomgående indikatorer, og flere indikatorer som går på innholdet i leveransen fra selskapet. Representantene foreslår at verdiskaping som en slik gjennomgående indikator. Under ”Resultater” foreslår de å ha noen indikatorer som er direkte knyttet til bedriftslederens tilbakemelding på hva tiltaket fra Innovasjon Norge har bidratt med (hentet fra kundeeffektundersøkelsen). Generelt er det viktig at indikatorene bidrar til å forklare effektindikatorene. Flere indikatorer bør vurderes, bl.a konkurransevne og omstillingsevne. ”Innovasjon Norges bidrag til økt kompetanse” bør også være gjennomgående under alle tre delmålene.

KRD ønsker å bruke verdiskapingsvekst som gjennomgående effektindikator. Hovedargumentene for å bruke verdiskapingsvekst som gjennomgående effektindikator er bl.a at verdiskaping er begrepet som går igjen i målsetninger og i programtitler. Verdiskaping vil også i større grad enn omsetning inkludere effekter av produktivitetsfremmende prosjekter. Et godt alternativ er å måle både verdiskaping og omsetning. Merarbeidet med flere indikatorer er ubetydelig i forhold til arbeidet med å finne frem til gode matchingmodeller. Det er også generelt en fordel at en unngår å bli for fokusert på en enkelt indikator. Metodikken gir rom for flere mulige indikatorer, det er ikke nødvendig å binde seg til en enkelt. Hele poenget med matchingmodeller er å finne den relevante referansegruppen som INs kunder kan vurderes mot.