



Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet

Vedlegg: Oppdragsbeskrivelser og gevinstberegninger

26. januar 2020

Vedlegg til siste delrapport i områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet

Finansdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet har gitt Deloitte, sammen med Menon Economics og Oxford Research, i oppdrag å gjennomføre en områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Prosjektets oppdrag er å etablere et kunnskapsgrunnlag for hvordan det næringsrettede virkemiddelapparatet kan legge til rette for mest mulig verdiskaping og lønnsomme arbeidsplasser innenfor bærekraftige rammer. Områdegjennomgangen skal synliggjøre hvor det er mulig å effektivisere ressursbruken uten at måloppnåelsen reduseres. Arbeidet skal også bidra med kunnskap om hvordan det kan oppnås en klarere ansvars- og oppgavedeling mellom staten og fylkeskommunene.

Områdegjennomgangen omfatter aktører og virkemidler som har som formål å fremme næringsutvikling og der brukerne i hovedsak er bedrifter. Institusjoner og ordninger som mer indirekte har betydning for næringsutvikling, omfattes i utgangspunktet ikke

Dette vedlegget inneholder datagrunnlag og detaljerte beregninger for benchmarkingen som er gjort av aktørenes administrasjonskostnader og kostnader knyttet til forvaltning av tilskuddsordninger, samt beregninger for våre anbefalinger om sammenslåinger. Det inneholder også våre forslag til oppdragsbeskrivelser som kan gis fra departementene til aktørene/de som skal utføre oppdragen dersom våre anbefalinger blir vedtatt. Vedlegget er ment som å være en referanse for rapporten konkretisering av anbefalinger og gevinstberegninger («Fase 4-rapporten») og ikke ment å leses alene.

Vedleggets oppbygging

I første del av vedlegget, kapittel 1-5, gis en kort beskrivelse av oppdrag som kan gis dersom våre anbefalinger blir vedtatt. Til hvert oppdrag beskrives avhengigheter og avgrensninger, kvalitative gevinster, anbefalt prosjektstruktur, behov for involvering og kommunikasjon og fremdriftsplan og milepæler.

I andre del vurderes aktørenes kostnadseffektivitet og beregninger om effektiviseringspotensial gjennomføres. I kapittel 6 har vi gjort en kartlegging og benchmarking av Forskningsrådets og Innovasjon Norges effektivitet av tilskuddsordninger mot andre aktørers kostnader. Vi har også gjort en sjablongmessig vurdering av effektiviseringspotensialet i den øvrige virksomheten basert på hva vi erfaringsmessig vet fra slike prosesser samt hva vi har lært i løpet av områdegjennomgangen. I kapittel 7 er aktørenes effektivitet benchmarket basert på deres kostnader innen de administrative oppgavene lønn, regnskap og IT drift og support. Hver aktør går gjennom og gevinstpotensial påpekes og beregnes ut fra benchmark og sammenligning av sammenlignbare aktører. Det samlede resultatet av fra begge benchmarkingene finnes i fase 4-rapporten.

I tredje del finnes beregninger gjort av gevinstpotensial for våre anbefalinger fra fase 3-rapporten. Kapittel 8-11 inneholder beregninger knyttet til anbefalingene om sammenslåinger av aktører. Kapittel 12 inneholder beregning av gevinster knyttet til felles digital inngang og økt bruk av fellessystemer, inkludert felles henvisningsansvar. I kapittel 13 finnes beregninger og kommentarer rundt gevinster knyttet til noen av våre andre anbefalinger.

Innholdsfortegnelse

Oppdragsbeskrivelser	5
1 Innovasjon Norge	6
1.1 Tydelig divisjonalisering av Innovasjon Norge med betydelig autonomi for divisjonene.	7
1.2 Innføre og tilpasse porteføljestyling i Innovasjon Norge	8
1.3 Opprettelse av en felles digital inngang til virkemiddelapparatet	9
1.4 Samling av virkemidler rettet mot designbasert innovasjon og overføring av DOGA til Innovasjon Norge	10
1.5 Innovasjon Norge må koordinere sitt tilbud om IPR-rådgivning mot Patentstyret	11
1.6 Tydeligere rollefordeling mellom Innovasjon Norge og Forskningsrådet	11
1.7 Samling av samhandlingsvirkemidler	12
2 Siva	13
2.1 Samling av samhandlingsvirkemidler	13
2.2 Endring av innretningen på eiendomsvirksomheten i Siva	13
2.3 Etablere et nasjonalt program for reisemålsutvikling	14
3 Nærings- og fiskeridepartementet som prosjekteier	16
3.1 Opprettelse av en ny eksportfinansieringsaktør basert på en konsolidering av GIEK og Eksportkreditt	16
3.2 Visit Norway	16
3.3 Eksportrådgivning - Tydeliggjøring av rollefordeling og ansvar for å konsolidere nøkkelkompetanse og redusere overlapp	17
4 Forskningsrådet	19
4.1 Forskningsrådet – slå sammen senterordningene	19
5 Andre aktører	20
5.1 Sammenslåing av Investinor og Nysnø klimainvesteringer	20
5.2 Ungt Entreprenørskap - Avklare en eventuell økt satsing mot studenter med Innovasjon Norge	20
Aktørenes kostnadseffektivitet	21
6 Benchmark av effektivitet i tilskuddsforvaltning	22
6.1 Innledning og metode	22
6.2 Vurdering av Forskningsrådets effektiviseringspotensial	23
6.3 Vurdering av Innovasjon Norges effektiviseringspotensial	24
7 Benchmark av administrative stabs- og støttefunksjoner	30
7.1 Innledning og metode	30
7.2 Om datagrunnlaget	31
7.3 Fellestjenester	32
7.4 Beregning av benchmark og videre bruk av denne	33
7.5 Argentum	35
7.6 Doga	37
7.7 Eksportkreditt	39
7.8 Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering (FHF)	41
7.9 Forskningsrådet	44
7.10 GIEK	46
7.11 Innovasjon Norge	48
7.12 Investinor	51
7.13 Norges sjømatråd	53
7.14 Norsk Romsenter	55
7.15 NORWEP	57
7.16 Nysnø klimainvesteringer	59
7.17 Patentstyret	61
7.18 Siva	63
7.19 Ungt Entreprenørskap	65
Gevinstberegninger knyttet til sammenslåinger og andre anbefalinger	67

8	En ny eksportfinansieringsaktør – sammenslåing av GIEK og Eksportkreditt	68	
8.1	Redusert behov i forbindelse med en konsolidert finansierings- og garantiprosess	69	
8.2	Reduserte administrative kostnader	73	
8.3	Andre innsparingsområder	75	
8.4	Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader	75	
9	Samling av samhandlingsvirkemidler og overføring av Siva til Innovasjon Norge	77	
9.1	Kostnadssynergier som følge av samling av samhandlingsvirkemidler	78	
9.2	Reduserte administrative kostnader	78	
9.3	Andre innsparingsområder	79	
9.4	Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader	80	
10	Overføring av Doga til Innovasjon Norge	81	
10.1	Kostnadssynergier i kjernevirksomhet	81	
10.2	Reduserte administrative kostnader	82	
10.3	Andre innsparingsområder	82	
10.4	Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader	83	
11	Sammenslåing av Investinor og Nysnø klimainvesteringer	84	
11.1	Synergier i kjernevirksomhet og administrasjon	84	
11.2	Andre innsparingsområder	84	
11.3	Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader	85	
12	Felles digital inngang og økt bruk av fellessystemer	86	
12.1	Kartleggingsundersøkelse til saksbehandlere i virkemiddelapparatet	86	
12.2	Effektivisering av saksbehandling	87	
12.3	Effektivisering gjennom redusert tid til henvisning	89	
12.4	Alternativkostnad ved ikke å investere i ny digital inngang, hvis aktørene opprettholder parallelle investeringer	89	
12.5	Brukerens transaksjonskostnader	91	
13	Andre beregninger	95	
13.1	Overføring av innovative anskaffelser til Innovasjon Norge	95	
13.2	Endring av Sivas eiendomsvirksomhet og eierskap i innovasjonsselskaper	95	
13.3	Awikling av preså Korn- og såkornordningene	95	
13.4	FORNY Stud-ENT	96	
13.5	Regionalt	96	
	Appendiks	97	
A1	Tilleggsopplysninger til benchmarking av tilskuddsforvaltning	98	
A2	Innovasjon Norges gjennomføringskostnader	100	
A3	Benchmarks vedlegg	101	
A4	Ressursbruk i GIEK og Eksportkreditt	102	
	GIEKs ressursbruk innen kjernevirksomhet i garantiprosessen	102	
	Eksportkreditts finansieringsprosess	103	

Oppdragsbeskrivelser

1 Innovasjon Norge

Siden Innovasjon Norge er omfattet av relativt mange av våre anbefalinger har vi valgt å først beskrive overordnet hvordan vi mener disse bør håndteres før vi går inn på hver enkelt av anbefalingene. En del av disse anbefalingene går til departementene (og er beskrevet i kap. 2-5) og/eller andre aktører, mens noen går kun til Innovasjon Norge. Flere av disse anbefalingene har avhengigheter til andre anbefalinger og bør derfor skje sekvensielt, mens andre er relativt uavhengige. Vi har forsøkt å tydeliggjøre slike avhengigheter i denne delen.

Nr	Anbefaling
1	Styrke mål- og resultatstyring og store satsinger ved å innføre tydelige mandater for porteføljestyling i Innovasjon Norge
2	Styresammensetning og eierstyring som bidrar til tydeligere og mer helhetlig eierstyring av virkemiddelapparatet.
3	Opprettelse av en felles digital inngang til virkemiddelapparatet.
7	(a) Samling av samhandlingsvirkemidler og (b) opprettelse av en egen samhandlingsdivisjon i Innovasjon Norge.
8	Tydeliggjøring av rolledeling og ansvar innenfor eksportrådgivning for å konsolidere nøkkelkompetanse og redusere overlapp.
10	Samling av virkemidler rettet mot designbasert innovasjon og overføring av DOGA til Innovasjon Norge.
11	Tydelig divisjonalisering av Innovasjon Norge med betydelig autonomi for divisjonene.
12	Endring av innretningen på eiendomsvirksomheten i Siva.
15	Innovasjon Norge må koordinere sitt tilbud om IPR-rådgivning mot Patentstyret.
16	Overføring av ansvar for innovative offentlige anskaffelser til Innovasjon Norge.
17	Ungt Entreprenørskap bør avklare en eventuell økt satsing mot studenter med Innovasjon Norge.
18	Avvikling av preså Korn- og såkornordningene i Innovasjon Norge.
19	Tydeligere rollefordeling mellom Innovasjon Norge og Forskningsrådet.
21	Dreining mot brede, ikke-tematiske virkemidler for å øke aktørenes evne til å drive mer effektiv porteføljestyling og for å redusere antallet ordninger.
22	Sammenslåing av Forskningsrådets og Innovasjon Norges oppstartsordninger for markedsavklaring og kommersiell verifisering.
24	Etablere et nasjonalt program for reisemålsutvikling
25	Økt oppdragsgiveransvar til fylkeskommunene.
26	Opprettelse av regional divisjon med delt eierskap mellom fylkeskommunene og Innovasjon Norge.
27	Avvikling av fylkeskommunene minoritetsseierskap i Innovasjon Norge.
Visit Norway	

Det er naturlig å starte med gjennomføring av de anbefalingene som er knyttet til å rydde i og flytte på ordninger (7a, 18, 22 og indirekte 12 og 24), da disse i mindre grad krever store strukturelle endringer. Kun anbefaling 7a berører Innovasjon direkte av disse.

Når det gjelder større strukturelle endringer, bør divisjonalisering gjennomføres før Siva kan innlemmes i Innovasjon Norge (LUP og Doga kan overføres *før* divisjonalisering er gjort) og før det nye regionale eierskapet kan komme på plass. Rekkefølgen på tiltakene blir dermed 11, deretter 26, 7b, 8, 10, og 16, mens gjennomføring av anbefaling 25 starter for noen allerede 1.1.2020 og vil avhenge på resten hvor oppdraget går i starten.

Innovasjon Norge berøres også av anbefalingene som andre er ansvarlige for (1, 2, 19, 21, 27). Flere av disse må utredes eller gjennom et forarbeid før de kan implementeres.

Anbefaling 8 om tydeliggjøring av rolledeling og ansvar innenfor eksportrådgivning berører i noen grad anbefalinger og oppdrag knyttet til Innovasjon Norge, men også andre aktører. Denne anbefalingen er beskrevet i kapittel 3.3.

Anbefaling 3 om felles digital inngang til virkemiddelapparatet kan arbeides med i hele perioden. Selve gjennomføringen av prosjektet er uavhengig av andre initiativ, men full effekt oppnås kun sammen med forenkling av ordninger, programmer og aktørbildet.

1.1 Tydelig divisjonalisering av Innovasjon Norge med betydelig autonomi for divisjonene.

Nærings- og fiskeridepartementet gir styret i Innovasjon Norge i oppdrag å gjennomføre en gjennomgripende forenkling av organisasjonen for å redusere kostnadene til et nivå som gjør det effektivt og verdiskapene å tilføre Innovasjon Norge større oppgaver i virkemiddelapparatet. Det er vår oppfatning at en divisjonalisert organisasjon med tydeligere oppgavefordeling og strengere avgrensning av Innovasjon Norges egen deltagelse i innovasjonsprosessene vil gjøre dette mulig. Styret kan finne andre måter for å oppnå samme resultat.

Avhengigheter og avgrensninger

Tiltaket henger sammen med anbefaling nr. 1 om innføring av porteføljestyling i Innovasjon Norge. Innføring av porteføljestyling er en organisatorisk endringsprosess som medfører endring i arbeidsform for både ledere og medarbeidere.¹ Den nye divisjonaliseringen vil bidra til å bygge helhetlige porteføljer og gi økt autonomi og ansvar til avdelingene. På den måten vil organiseringen legge bedre til rette for porteføljestyling.

Vårt forslag om divisjonalisering av Innovasjon Norge har som formål å skape en enklere organisasjon med tydeligere roller:

- *Divisjon for samhandlingsvirkemidler* vil ha ansvar for forvaltning av klyngeprogrammet (NIC), Norsk Katapult og Inkubatorprogrammet og faglig ansvar for Næringshageprogrammet og Bedriftsnettverk. Divisjonen bygges rundt dagens miljø i Siva på den måten at virkemidler først overføres fra Innovasjon Norge til Siva. Deretter innlemmes Siva, med en samlet portefølje, i Innovasjon Norge som Divisjon for samhandlingsvirkemidler (anbefaling nr. 7). Den nye samhandlingsdivisjonen vil ha ansvar for å utvikle et nasjonalt program for reisemålsutvikling (anbefaling nr. 24.)
- *Divisjon for bedriftsutvikling* vil omfatte nasjonale virkemidler som støtter opp om forretningsdrevet innovasjon og vekst. Disse virkemidlene omfatter rådgivningsaktiviteter, nettverksbygging og større kapitalvirkemidler, herunder Innovasjon Norges pilot-/demoordning, innovasjonskontrakter, innovasjonspartnerskap og innovative offentlige anskaffelser. For å samle alle virkemidler relatert til designbasert innovasjon vil Doga integreres i Innovasjon Norge (anbefaling nr. 10).
- *Regional divisjon* vil være utøvende aktør for det regionale virkemiddelapparatet. Den regionale divisjonen vil i stor grad operere på oppdrag fra fylkeskommunene, som vil få et utvidet ansvar som oppdragsgiver for både det regionale og det nasjonale virkemiddelapparatet. I tillegg vil den regionale enheten ha ansvar for en fysisk førstelinjetjeneste på de regionale kontorene for hele det næringsrettede virkemiddelapparatet. Den regionale divisjonen organiseres som et aksjeselskap som er eid 50-50 mellom Innovasjon Norge og fylkeskommunene kollektivt (anbefaling nr. 26).

Endring av organisasjonsmodell for Innovasjon Norge er en nødvendig forutsetning for at innlemmelse av Siva og Doga skal gi gevinster. Ivaretagelse av kultur og kompetanse i de integrerte enhetene er kritisk for verdiskapingen. Eier bør derfor be styret i Innovasjon Norge klargjøre sin organisasjonsmodell før det tas beslutning om å innlemme Siva og DOGA i konsernstrukturen.

Kvalitative gevinster

En divisjonsstruktur vil skape sterkere fagmiljø med nødvendig kompetanse, kultur og virkemidler for å levere tjenester til brukerne. En liten konsernstruktur vil øke Innovasjon Norges totale evne til å utøve en effektiv og målrettet porteføljestyling.

¹ Difi (2019)

Prosjektstruktur

Innovasjon Norge er ansvarlig for gjennomføringen av flere av anbefalingene, og disse har til dels store avhengigheter. Innovasjon Norge bør derfor etablere et programstyre eller styringsgruppe for gjennomføring av endringene.

Involvering og kommunikasjon

Den nye divisjonsinndelingen innebærer en stor organisatorisk omstilling som vil berøre alle ansatte. Ledere og medarbeidere i Innovasjon Norge må involveres og informeres godt om prosessene. De mest berørte virksomhetene, Siva, Doga og fylkeskommunene, må involveres i prosessen.

Fremdriftsplan og milepæler

IN oppretter først divisjonene, som i neste steg fylles med fullstendig innhold gjennom innlemmelse av andre aktører. Arbeidet med divisjonalisering av Innovasjon Norge bør startes raskt, da en endring av organisasjonsstrukturen i IN ligger som en forutsetning for gjennomføring av mange av de andre anbefalingene.

1.2 Innføre og tilpasse porteføljestyring i Innovasjon Norge

Nærings- og fiskeridepartementet gir Innovasjon Norge et mandat for porteføljestyring. Nærings- og fiskeridepartementet gir samtidig Innovasjon Norge i oppdrag å gjennomgå sine tematiske ordninger for å vurdere om de kan slås sammen til bredere, ikke-tematiske ordninger. Departementet vil også stille krav til Innovasjon Norge om å rapportere tydelig hvordan de enkelte oppdragene er håndtert i porteføljen og hvordan oppdragene har bidratt til verdiskaping.

Innføring av porteføljestyring er en organisatorisk endring, som kan medføre behov for andre arbeidsformer og ny kompetanse. Formålet med innføring av porteføljestyring er mer strategisk styring av programmene med bedre muligheter til å prioritere. Oppdraget innebærer at Innovasjon Norge må sette sammen relevante porteføljer i lys av målene som er definert av departementet gjennom styringsdialogen. I utviklingen av porteføljene må det ses hen til den nye divisjonsstrukturen i Innovasjon Norge.

Sammen med dette gir Nærings- og fiskeridepartementet Innovasjon Norge i oppdrag å gjennomgå sine tematiske ordninger for å vurdere om de kan slås sammen til bredere, ikke-tematiske ordninger. For Innovasjon Norge dreier det seg blant annet om Miljøteknologiordningen, Bioøkonomiordningen og HAV Pilot.

Avhengigheter og avgrensninger

Utviklingen av porteføljestyring i Innovasjon Norge henger sammen med rendyrking av mål- og resultatstyring i Nærings- og fiskeridepartementet, som beskrevet i kap. 2.1. Oppdraget henger videre sammen med anbefalingen om en ny divisjonsinndeling i Innovasjon Norge. Porteføljestyringen gjør det mulig å organisere ulike forretningsmodeller med betydelig selvstendighet innenfor en konsernmodell slik den nye divisjonsinndelingen legger opp til.

Kvalitative gevinster

I en porteføljestyringsmodell vil Innovasjon Norge få et større ansvar for å fokusere på de virkemidlene som til enhver tid gir størst verdiskaping innenfor ulike næringer. Det vil gjøre det enklere å omdisponere midler etter behov, og dermed legge til rette for mer effektiv virkemiddelbruk.

Prosjektstruktur

I utviklingen av porteføljene bør Innovasjon Norge ha dialog med departementene gjennom styringsdialogen, og samarbeide med fylkeskommunene, næringen og brukere for å identifisere behov. Porteføljestyring stiller høyere krav til Innovasjon Norges evne til å fange opp endrede behov i de ulike næringene, og på en god måte evaluere og rapportere virkemidlenes effekter. Det forutsetter en tett dialog med relevante aktører.

Involvering og kommunikasjon

Innføring av porteføljestyring er en beslutning som må forankres i hele ledelsen, og medarbeidere i Innovasjon Norge må involveres i utviklingen av porteføljene og få god informasjon om konsekvensene av endringene. Den nye styringsmodellen vil kunne få konsekvenser for mottakerne av virkemidlene fordi det kan bli en vridning både i hvilke

virkemidler som benyttes, og hvilke aktører som mottar støtte. Det er derfor viktig med god informasjon til berørte mottakere om eventuelle konsekvenser av endringene.

Fremdriftsplan og milepæler

Innføring av porteføljestyling bør være et ledd i opprettelsen av ny divisjonsstruktur i Innovasjon Norge. For planlegging av innføring av porteføljestyling vises det til Difis veileder for innføring av porteføljestyling.²

1.3 Opprettelse av en felles digital inngang til virkemiddelapparatet

Nærings- og fiskeridepartementet gir Innovasjon Norge i oppdrag å opprette et prosjekt for å utrede nærmere opprettelsen av en felles digital inngang til virkemiddelapparatet. Arbeidet må løses i et bredere fellesskap innen virkemiddelapparatet, og Innovasjon Norge må sørge for å involvere alle relevante aktører og bygge videre på arbeid som allerede er gjort hos de ulike aktørene. Hensikten er å sikre en bedre brukerdiallog, nå ut til flere og engasjere flere til å søke gjennom å forenkle søknadsprosessen. Det må bli lettere å finne frem til riktig virkemiddel og riktig aktør. Det gir igjen grunnlag for å velge ut og tildele virkemidler til de prosjektene som gir høyest verdiskaping.

Avhengigheter og avgrensninger

Tiltaket henger sammen med anbefalingen om at Innovasjon Norge får et utvidet ansvar som en førstelinjetjeneste for hele virkemiddelapparatet, med breddekompetanse om hele virkemiddelapparatet og henvisningslogikk til de øvrige aktørene.

En felles digital inngang bør bygges på den eksisterende strukturen til Altinn. Vi tror ikke det er hensiktsmessig at det etableres felles datasystemer på tvers av hele virkemiddelapparatet. Altinn er i dag skjemabasert, og systemene er robuste og inneholder allerede mye nøkkelinformasjon som kan forenkle søknadsutfyllingen for bedriftene. Det bør fortsatt være rom for aktørenes egne saksbehandlingsprosesser og –systemer siden aktørene og deres virkemidler er såpass ulike. Det er også en rekke sikkerhets- og konfidensialitetsaspekter som taler for at aktørene skal ha egne systemer. Dette betyr at saksbehandlingen fortsatt bør foregå på egne systemer, men at disse må integreres mot fellesdelen. Det bør likevel gjøres et arbeid på hvilke data som faktisk kan deles og hvilke felleskomponenter det er nyttig at alle får tilgang til gjennom ulike moduler som aktørene kan velge å benytte seg av.

En mer brukervennlig løsning forutsetter også en forenkling av selve virkemidlene.

Kvalitative og kvantitative gevinster

Prosjektet må ha som formål å gjøre inngangen til virkemiddelapparatet best mulig for brukerne. Det vil bidra til å øke tilfanget av gode søknader, effektivisere søknadsprosessen både for bruker og saksbehandler og bidra til å øke tilfanget av verdiskapende søknader. Det skal gi både kvalitative og kvantitative gevinster på sikt.

En felles digital inngang til virkemiddelapparatet vil forenkle og forbedre brukernes vei inn i virkemiddelapparatet. Slik det er i dag oppleves ikke virkemiddelapparatet som oversiktlig. Undersøkelser viser at halvparten av brukerne bruker to dagsverk eller mer på å finne frem til riktig virkemiddel. En felles inngang krever bredere standardisering og harmonisering mellom ulike virkemidler og aktører, der både søkekriterier, felles begrepsbruk og bedre henvisningskompetanse kreves i tillegg til bedre digitale løsninger. På denne måten blir virkemiddelapparatet lettere å forstå og mer tilgjengelig for (potensielle) brukere.

Videre bruker bedriftene som median fem dagsverk på selve søknaden og i tillegg tre dagsverk på rapportering. Antall dagsverk varierer med de ulike aktørene og ordningene. En felles digital inngang og en forbedret førstelinje vil kunne redusere tiden brukt på søknader. Deling av data på tvers vil effektivisere søknads- og behandlingsprosessen både for bruker og saksbehandler.

I tillegg vil forenkling av inngangen til virkemiddelapparatet kunne redusere barrieren for mange potensielle søkere, og dermed sørge for at flere prosjekter med høy verdiskapningseffekt søker om virkemidler.

² <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/styring-og-organisering/virksomhetens-prosjektorganisasjon/portefoljestyling/etablere-portefoljestyling>

Det pågår i dag en rekke initiativer rundt forenklet inngang for brukerne hos flere av aktørene og ulike løsninger for digital veiledning. Det er ikke samfunnsøkonomisk lønnsomt at alle prøver å løse tilnærmet lik utfordring på flere måter, samtidig. Likevel må ikke koordineringskostnader undervurderes. Det er snakk om ulike virksomheter, med ulik kultur, ulike kunde-/brukergrupper og ulik tilgang til kompetanse og ressurser.

Vi anslår at opprettelse av en felles digital inngang, felles database og enhetlig henvisningsansvar for virkemiddelapparatet på sikt vil kunne føre til mer effektiv saksbehandling og mindre «feilkontakt» som på sikt kan føre til besparelser både for brukere og for aktørene. Se kapittel 12.

Prosjektstruktur

Nærings- og fiskeridepartementet er prosjekteier og nedsetter en prosjektgruppe ledet av Innovasjon Norge med representasjon fra de ulike virkemiddelaktørene i tillegg til Brønnøysundregisteret. I utvikling av en ny løsning bør brukerperspektivet tillegges mye vekt. Oppdraget bør legges inn i Innovasjon Norges program/prosjektportefølje for oppfølging av områdejennomgangen. Prosjektet legges til Innovasjon Norge, siden det anbefales at Innovasjon Norge får et utvidet førstelinjeansvar for hele virkemiddelapparatet. Prosjektet må imidlertid gjennomføres i tett samarbeid med resten av virkemiddelaktørene.

Involvering og kommunikasjon

Oppdraget berører hele virkemiddelapparatet, som må involveres i prosjektet på en hensiktsmessig måte. Arbeidet må starte med en innsiktsfase for å kartlegge brukernes behov og utfordringer som grunnlag for det videre arbeidet med løsninger.

Fremdriftsplan og milepæler

En brukervennlig digital virkemiddelportal forutsetter en forenkling av virkemiddelapparatet. Utredningsarbeidet bør igangsettes så snart det er fattet beslutninger om de viktigste strukturelle endringene. I et slikt innsiktsarbeid må det også spesifiseres nærmere hva som er innenfor og utenfor scope for en felles inngang og hvor langt man går inn i de ulike aktørenes systemer.

1.4 Samling av virkemidler rettet mot designbasert innovasjon og overføring av DOGA til Innovasjon Norge

Nærings- og fiskeridepartementet gir oppdrag til Innovasjon Norge og Doga om å gjennomføre en prosess for å samle alle virkemidler relatert til designbasert innovasjon. Dette gjøres gjennom å integrere Doga i Innovasjon Norges divisjon for bedriftsutvikling. Det å samle virkemidlene hos de to aktørene, og legge dem sammen med virkemidler for offentlig innovasjon og risikoavlastende tilskudd/lån for innovasjon vil utløse store synergier, samtidig som at feltet får et større geografisk nedslagsfelt. NFD må etablere en plan for virksomhetsoverdragelse av Doga.

Avhengigheter og avgrensninger

Oppdraget har avhengigheter til anbefaling nr. 11 om ny divisjonsstruktur i IN. Ny divisjonsstruktur i Innovasjon Norge er en forutsetning for overføring av Doga til Innovasjon Norge. Videre henger oppdraget sammen med anbefaling nr. 16 om overføring av ansvar for innovative offentlige anskaffelser til Innovasjon Norge.

Organisering av Dogas oppgaver knyttet til arkitektur og innovasjon i offentlig sektor som ikke er en del av virkemiddelapparatet må avklares med den enkelte oppdragsgiver.

Kvalitative og kvantitative gevinster

En integrering av Doga i Innovasjon Norge skal bidra til å samle relevant kompetanse, legge grunnlag for en helhetlig tilnærming til offentlig innovasjon i virkemiddelapparatet, gi høyere kostnadseffektivitet, et større geografisk nedslagsfelt og være forenkling for brukerne.

Vi anslår at en overføring av Doga til Innovasjon Norge vil kunne utløse årlige kostnadsbesparelser i størrelsesordenen MNOK 15-35. Se kapittel 10.

Fremdriftsplan og milepæler

Innovasjon Norge må klargjøre sin organisasjonsmodell før det tas beslutning om å innlemme DOGA i konsernstrukturen. Videre må det gjøres en avklaring på om hele DOGA skal inn i Innovasjon Norge.

1.5 Innovasjon Norge må koordinere sitt tilbud om IPR-rådgivning mot Patentstyret

Nærings- og fiskeridepartementet gir Innovasjon Norge i oppdrag å koordinere sitt tilbud om IPR-rådgivning mot Patentstyret. Patentstyret veileder og behandler søknader om patent, varemerke og design. IPR-rådgivning i Innovasjon Norge bør ikke overlappe med Patentstyrets veiledning og informasjon om immaterielle rettigheter som sistnevnte utøver som forvaltningsorgan. Patentstyrets ansvar følger av forvaltningslovens krav til veiledningstjenester.

Avhengigheter og avgrensninger

Uklare roller har konsekvenser for samarbeidet om nettstedet iprhjelp.no, og en rolleavklaring vil ha konsekvenser for hvordan de to aktørene samarbeider. Rådgiving innenfor immaterielle rettigheter har berøringspunkter med tjenester som tilbys av private virksomheter.

Prosjektet har ikke direkte avhengigheter til øvrige anbefalinger fra områdegjennomgangen, men må avstemmes med øvrige tiltak som berører organisering og oppgaver i Innovasjon Norge.

Kvalitative gevinster

En tydeligere rollefordeling mellom Patentrådet og IN er klargjørende for brukerne og reduserer faren for overlap i tjenesten.

Prosjektstruktur

Innovasjon Norge og Patentstyret nedsetter i fellesskap et prosjekt for å gjennomgå grenseflater og avklare roller.

Involvering og kommunikasjon

Medarbeidere som er involvert i tjenestene som tilbys både i Innovasjon Norge og Patentstyret bør involveres i prosjektet på hensiktsmessig måte.

Fremdriftsplan og milepæler

Oppdraget har få avhengigheter til andre tiltak og anses som lite ressurskrevende.

1.6 Tydeligere rollefordeling mellom Innovasjon Norge og Forskningsrådet

Nærings- og fiskeridepartementet og Kunnskapsdepartementet gir Innovasjon Norge og Forskningsrådet i oppdrag å etablere en tydeligere rollefordeling mellom Innovasjon Norge og Norges forskningsråd innenfor innovasjon. Se kap. 3.2. Forskningsrådet bør ha ansvar for hele virkemiddelkjeden innenfor forskningsrettet innovasjon, mens Innovasjon Norge bør ha ansvar for virkemidler knyttet til forretnings- og kundedrevet innovasjon. IN og NFR bør etablere samarbeidsmekanismer som bidrar til at de kan utnytte og koble hverandres virkemidler på en god måte. Oppdraget krever at IN og NFR går gjennom deres programmer og virkemidler for å avdekke overlap og utydelige grensesnitt innenfor innovasjonsvirkemidler, og fordeler liknende ordninger til én aktør. Hensikten er å få et styrket felles kompetansemiljø.

Avhengigheter og avgrensninger

Tiltaket har avhengigheter til øvrige oppdrag som handler om innovasjon, dvs. oppdrag nr. 10 og 16. Tiltaket kan samordnes med grenseoppgangen mellom NFR og IN som skal gjennomføres ifm. oppdrag nr. 22. Tiltaket må også koordineres med andre strukturelle endringer i både IN og NFR.

Kvalitative og kvantitative gevinster

Ved å fordele og samle virkemidler med samme formål hos én aktør, vil man få et samlet kompetansemiljø, og redusere utfordringene knyttet til overlap, behov for koordinering og andre svakheter som kommer med dagens utydelige skiller.

Tydeligere rollefordeling vil primært føre til besparelser som følge av mindre koordinering og redusert dublerende kompetanse hos de ulike aktørene. Disse gevinstene har ikke blitt beregnet.

Prosjektstruktur

Programstyre / styringsgruppe utnevnes i dialog med NFD og KD.

Involvering og kommunikasjon

Berørte medarbeidere i IN og NFR må involveres i prosessen. Mottakere av virkemidlene som omfattes av grenseoppgangen må informeres.

Fremdriftsplan og milepæler

Gjennomføring av tiltaket kan ses i sammenheng med gjennomgangen av grenseflater mellom Innovasjon Norge og Forskningsrådet i forbindelse med anbefaling nr. 22 om sammenslåing av Forskningsrådets og Innovasjon Norges oppstartsordninger for markedsavklaring og kommersiell verifisering, se kap. 3.2 for å samkjøre kartleggingsprosessene.

1.7 Samling av samhandlingsvirkemidler

Nærings- og fiskeridepartementet gir Innovasjon Norge i oppdrag å skille ut sine samhandlingsvirkemidler, Norwegian Innovation Clusters og Bedriftsnettverk, med ressurser, årsverk osv. og overføre disse til Siva. Se kap. 7.1.

2 Siva

2.1 Samling av samhandlingsvirkemidler

Nærings- og fiskeridepartementet gir oppdrag til Siva og Innovasjon Norge å gjennomføre en prosess hvor alle samhandlingsvirkningsvirkemidler samles i Siva.

Avhengigheter og avgrensninger

En rendyrking av Sivas rolle som samhandlingsaktør er første ledd i en prosess der andre ledd er å integrere Siva i en ny samhandlingsdivisjon i Innovasjon Norge. Integrasjon av Siva i Innovasjon Norge avhenger av ny divisjonsstruktur i IN (anbefaling nr. 11).

Fylkeskommunene skal overta oppdragsgiveransvaret for Næringshageprogrammet og Bedriftsnettverk. Disse legges operativt i porteføljen til regional divisjon og forvaltes av denne enheten, men det faglige ansvaret legges til divisjon for samhandling. Praktisk løsning på dette må løses mellom IN sentralt, divisjonene i IN, Siva og fylkeskommunene.

Kvalitative og kvantitative gevinster

De største forventede gevinstene av å samle alle samhandlingsvirkemidler i én enhet er knyttet til forvaltning av virkemidlene, ikke til administrative støttefunksjoner. Det er betydelig synergier mellom ordningene, både knyttet til domenekompetanse (næringer, teknologier og markeder) og til forvaltningen (samordning av rådgivning mot miljøene, søknadsprosesser, rapporteringssystemer og evalueringer). Syngiene vil både kunne realiseres i form av redusert bemanning for samhandlingsvirkemidler sett under ett, og i form av økt samlet aktivitetsnivå i den nye enheten (større ansvar for internasjonalisering/eksport innenfor programmene og etablering av program for reisemålsutvikling).

Det er i forbindelse med områdegjennomgangen gjennomført foreløpig beregning av effektiviseringspotensial. IN og Siva må validere og verifisere disse og lage en plan for hvordan dette skal tas ut. De årlige kostnadsbesparelsene er beregnet til å være i størrelsesordenen MNOK 5-10. Se kapittel 9.1.

Prosjektstruktur

Prosessen gjennomføres i samarbeid med Innovasjon Norge.

Involvering og kommunikasjon

NFD og KMD må involveres. Fylkeskommuner, innovasjonsselskaper, berørte bedrifter mv. må informeres. Det må kjøres gode prosesser internt i både IN og Siva for å ivareta medarbeiderne.

Fremdriftsplan og milepæler

Tiltaket bør ses i sammenheng med øvrige organisatoriske endringer i Innovasjon Norge. En samling av samhandlingsvirkemidlene i Siva bør imidlertid gjennomføres uavhengig av om Siva senere innlemmes i Innovasjon Norge, og kan derfor igangsettes raskt.

2.2 Endring av innretningen på eiendomsvirksomheten i Siva

Nærings- og fiskeridepartementet gir Siva i oppdrag å endre innretningen på eiendomsvirksomheten. Investeringer i «single purpose» industribygg og generiske næringsbygg avvikles, mens investeringer i industrianlegg for pilotering og testing, samt investeringer i og forvaltning av kunnskaps- og innovasjonsparker videreføres der de er utløsende eller verdiøkende. Eiendomsvirksomhet knyttes tett opp til programvirksomheten. Siva bør også gjennomgå porteføljen for eierskap i innovasjonsselskaper og selge seg ut av selskaper der Siva ikke har en tydelig addisjonal rolle. Rådgiving til innovasjonsselskaper bør knyttes til programvirksomheten.

Avhengigheter og avgrensninger

Eiendomsvirksomheten til Siva bør ses i sammenheng med programvirksomheten. Mer konkret bør investeringer i kunnskaps- og innovasjonssentre ses i sammenheng med samhandlingsprogrammene for inkubasjon og klynger, og investeringer i industrianlegg for testing, pilotering og demonstrasjon bør ses i sammenheng med katapultordningen.

Kvalitative og kvantitative gevinster

Den endrede innretningen skal bidra til høyere måloppnåelse ved at eiendomsvirksomheten innrettes mot de områdene der den bidrar til å realisere samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter som ikke ville blitt realisert gjennom markedet.

For vurdering av kvantitative gevinster knyttet til anbefalingen, se kapittel 13.2.

Prosjektstruktur

Siva er prosjekteier og nedsetter en prosjektgruppe der Siva Eiendom Holding AS er involvert.

Involvering og kommunikasjon

Medeiere og leietakere for eiendom, og de berørte innovasjonsselskapene må holdes informert om prosessen.

Fremdriftsplan og milepæler

Prosjektet har ikke vesentlige avhengigheter til andre prosjekter og kan gjennomføres umiddelbart.

2.3 Etablere et nasjonalt program for reisemålsutvikling

Nærings- og fiskeridepartementet gir Siva i oppdrag å etablere et nasjonalt program for reisemålsutvikling. Målgruppen for programmet er destinasjonsselskaper, landsdelsskaper og tematiske reiselivsklynger. Formålet med programmet vil være å etablere tydelige kvalitetskriterier for reisemålsutvikling, spre god praksis mellom reisemålselskaper, samt oppnå kritisk masse (hensiktsmessig størrelse) og forutsigbar finansiering for reisemålselskaper.

Den siste helhetlige reisemålselskaper i Norge ble gjennomført av Menon Economics i 2011, i forbindelse med NHO Reiselivs Strukturutvalg. 84 organisasjoner (destinasjonsselskaper, landsdelsselskaper og enkelte tematiske selskaper) ble kartlagt. Disse 84 organisasjonene produserte til sammen 401 årsverk og hadde samlede inntekter på MNOK 550. Om lag halvparten av inntektene kom fra offentlig sektor; MNOK 72 fra fylkeskommunene, MNOK 149 fra kommunene og MNOK 55 fra virkemiddelapparatet (Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet). Menon anslo at 85-90 prosent av den samlede aktiviteten i alle norske reisemålselskaper var inkludert i kartleggingen.

Som del av oppdraget bør Siva skissere programmets innhold, målgruppe, kvalifikasjonskrav og hvilke aktiviteter det gis støtte til, samt foreslå hvordan programmet skal finansieres. Som beskrevet ovenfor bruker både kommuner, fylkeskommuner og virkemiddelapparatet betydelige summer på reisemålselskaper i dag. Siva bør vurdere om det er hensiktsmessig å samordne disse finansieringskildene.

Avhengigheter og avgrensninger

Oppdraget har avhengigheter til anbefaling nr. 7 om samling av samhandlingsvirkemidlene i Siva (og innlemmelse av Siva som divisjon i Innovasjon Norge). Oppdraget har avhengigheter til anbefaling nr. 25 om økt oppdragsgiveransvar til fylkeskommunene.

Kvalitative gevinster

Programmet skal bidra til å profesjonalisere reisemålselskapene, gjennom enhetlige kvalitetskriterier for reisemålsutvikling, spredning av god praksis mellom selskapene (for eksempel gjennom felles samlinger og samarbeid mellom selskapene), økt kontinuitet og kompetanse i selskapene, samt gjennom en mer konsolidert struktur (færre reisemålselskaper).

Det er også grunn til å forvente betydelige kostnadsgevinster gjennom et felles finansieringssystem. Programmet er foreslått som et B-virkemiddel, det vil si at fylkeskommunene vil oppdragsgivere for programmet og kan dermed bestemme i hvor stor grad de vil prioritere dette programmet.

Prosjektstruktur

Siva setter sammen en prosjektgruppe med kompetanse fra NIC (klyngeprogrammet), fra Innovasjon Norges kompetanse knyttet til reisemålsutvikling og fra programvirksomheten i dagens Siva.

Involvering og kommunikasjon

Reisemålsselskaper og reiselivsklynger, samt fylkeskommuner og kommuner (som eiere og finansiører av reisemålsselskaper), bør involveres i prosessen, for eksempel i form av en styrings- og/eller referansegruppe. Sammensettingen bør baseres på bredde i kompetanse, for eksempel mellom storby- og distriktsreisemål.

Fremdriftsplan og milepæler

Oppstart og gjennomføring av oppdraget bør samordnes med oppdraget om å samle alle samhandlingsvirkemidler i Siva og forslaget om å overføre oppdragsgiveransvaret for flere virkemidler til fylkeskommunene.

3 Nærings- og fiskeridepartementet som prosjekteier

3.1 Opprettelse av en ny eksportfinansieringsaktør basert på en konsolidering av GIEK og Eksportkreditt

Nærings- og fiskeridepartementet oppretter et prosjekt for å etablere en ny eksportfinansieringsaktør basert på en konsolidering av Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK) og Eksportkreditt Norge. Formålet med konsolideringen er å redusere dobbeltarbeid, samle kompetansemiljøer og styrke risikohåndteringen gjennom å samle låneavtalene med garantistrollen.

Avhengigheter og avgrensninger

Det er nødvendig å beslutte formell tilknytningsform for den nye aktøren. Den juridiske strukturen for den nye aktøren må sikre at det ikke etableres nye ansvarsforhold mellom lån og garantivirksomheten og at ansvarsdelingen mot tredjepart ikke endres.

Kvalitative og kvantitative gevinster

En integrasjon mellom de to aktørene skal legge til rette for kostnadseffektivisering og økt kvalitet gjennom samling av kompetansemiljøer. Realisering av kvantitative gevinster er avhengig av personalprosessene knyttet til fellestjenester og overlappende bransjekompetanse.

Vi anslår at en konsolidering av eksportfinansieringen kan realisere årlige kostnadsbesparelser i størrelsesordenen MNOK 65-105. Se kapittel 8.

Prosjektstruktur

Det bør opprettes et prosjektstyre/interimsstyre som ledes av en ekstern part i saken som arbeider tett med NFD og de to aktørene.

Involvering og kommunikasjon

Endringsledelse og kommunikasjon er viktig for å lykkes med konsolideringen. Medarbeiderne må involveres og informeres underveis i prosessen.

Fremdriftsplan og milepæler

Vår anbefaling om integrasjon av Giek og Eksportkreditt kan være egnet til å skape usikkerhet i markedet for eksportfinansiering og blant nøkkelpersoner i de to organisasjonene. Det bør derfor søkes en rask avklaring. Fra et faglig ståsted bør det ikke være problematisk å gjennomføre integrasjonen i løpet av 2020 dersom beslutning fattes våren 2020.

3.2 Visit Norway

Nærings- og fiskeridepartementet oppretter et prosjekt for å utrede en utskilling av den markedsrettede delen av reiselivsoppdraget (Visit Norway) som Innovasjon Norge har ansvaret for i dag, til en selvstendig virkemiddelaktør. Begrunnelsen for forslaget om å skille ut reiselivsmarkedsføringen (Visit Norway) er at denne oppgaven er næringsspesifikk og har sterke synergier med reiselivsnæringens egne markedsaktiviteter.

Avhengigheter og avgrensninger

Prosjektet bør inneholde en vurdering av organisasjonsform (aksjeselskap, medlemsorganisasjon e.a.), eierskap (NFD, Innovasjon Norge, private aktører), finansiering, fysisk lokalisering, fysisk tilstedeværelse i utenlandsmarkeder, samt organisatorisk kobling til landsdelsselskapene.

Effektene av å skille ut Visit Norway fra Innovasjon Norge vil påvirkes av hvilke andre eksportrelaterte oppgaver Innovasjon Norge vil ha og hvordan disse blir organisert, for eksempel hva som skjer med Innovasjon Norges uteapparat. Se kapittel 3.3.

Kvalitative og kvantitative gevinster

Et separat Visit Norway vil kunne realisere betydelige synergier med reiselivsnæringens egne markedsføringsaktiviteter, både individuelle selskapers og næringens kollektive markedsføring gjennom landsdeselskaper og destinasjonsselskaper.

Prosjektstruktur

NFD må vurdere hensiktsmessig organisering.

Involvering og kommunikasjon

Reiselivets næringsorganisasjoner, det vil si NHO Reiseliv, Virke og Norsk Reiseliv, bør involveres i prosjektet, for eksempel gjennom en referansegruppe. Det samme gjelder landsdeselskapene (Fjord Norge, Nord-Norsk Reiseliv, Trøndelag Reiseliv og Norske Fjell) og de største reisemålselskapene (for eksempel Visit Oslo, Visit Bergen, Visit Tromsø).

Fremdriftsplan og milepæler

Oppstart og fremdrift i prosjektet bør koordineres med Team Norways oppdrag rundt rolledeling og ansvar innenfor eksportrådgivning.

3.3 Eksportrådgivning - Tydeliggjøring av rolledeling og ansvar for å konsolidere nøkkelkompetanse og redusere overlapp

Nærings- og fiskeridepartementet beslutter organisering og gir et mandat til å definere roller og kompetanseprofil for de involverte aktørene i eksportrådgivningen, og for å videreutvikle rollen til Team Norway. Formålet er å tydeliggjøre rolledeling og ansvar innenfor eksportrådgivning, konsolidere nøkkelkompetanse og redusere overlapp. Mandatet skal også omfatte utvikling av en ny innretning, dimensjonering og struktur for utekontorene i tett samarbeid med utenriktjenesten for å realisere gevinster gjennom fokusering og forenkling av virkemiddelapparatets arbeid i utlandet. Stimulering av norsk eksport er en viktig oppgave som berører mange deler av virkemiddelapparatet. Det er en svakhet i vår anbefaling til helhetlig modell for virkemiddelapparatet at ansvaret for den spesialiserte rådgivningsvirksomheten, utekontorene og koordineringsansvaret for eksportrettet kompetanse og virkemidler ikke er tydelig plassert. Årsaken til denne svakheten er at vi mener at verken Innovasjon Norge eller en konsolidert Eksportfinansieringsaktør er et egnet hjem for disse aktivitetene, og at vi har vært tilbakeholdende med å anbefale opprettelse av en ny aktør. Innovasjon Norge mangler etter vår vurdering i dag kompetanse og kultur til å kunne ta en ledende og styrende rolle innen eksportrådgivning, blant annet fordi både Norwep og Eksportkreditt har mer relevant eksportkompetanse innenfor sine ansvarsområder (henholdsvis energi og eksportfinansiering). Innovasjon Norges ledelse av utekontorene har resultert i en kostbar og lite målrettet organisasjon, og det vil etter vår oppfatning være mer realistisk å forenkle dette dersom det organiseres tettere på NFD som eier, og i en organisatorisk kultur som ligger nærmere Norwep enn dagens Innovasjon Norge. Årsaken til at vi ikke har plassert disse rollene hos den konsoliderte Eksportfinansieringsaktøren er at vi mener det er viktig å skille håndteringen av store lån- og garantiordninger fra generell rådgivningsvirksomhet, blant annet fordi brukergruppene er forskjellige og kompetansesynergiene er begrensede. Det er viktig at implementeringsprosessen av den nye strukturen gjennomføres på en måte som bidrar til å minimere negative effekter av svakhetene innenfor eksportrådgivning, og vi har derfor valgt å utdype vår oppfatning av premissene for dette oppdraget.

Team Norway er i dag en viktig, men relativt svak koordineringsmekanisme. Med eksportvirkemidler fordelt på mange aktører (Eksportfinansiering, Norwep, Sjømatrådet, Siva, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, UD m.fl.) vil en sterk og godt organisert samarbeidsstruktur være viktig. En redefinering og styrking av Team Norway vil være et viktig tiltak for å sikre god samordning av disse aktivitetene for å sikre god ressursutnyttelse, noe som også understøttes av konklusjonene fra områdegjennomgangen av Næringsfremme i Utlandet. Det vil kreve at det etableres en kraftfull sekretariatstruktur for Team Norway som kan drive aktiv og kvalifisert koordinering med et team som har nødvendig profesjonell respekt hos aktørene. Fra et styringsmessig ståsted ville det etter vår mening være best om sekretariatsfunksjonen for Team Norway og uteapparatet (som forutsettes samlokalisert med ambassadene) kan ivaretas av NFD for å sikre at den fokuserer på å samordne oppdrag og aktiviteter for de operative aktørene i stedet for å etablere egen virksomhet, og for å bidra til sterk interdepartementalt samarbeid med UD om innretningen på uteapparatet.

Det er uansett avgjørende at NFD tar direkte styring på prosessen inntil det er etablert et høyt kvalifisert miljø som kan lede arbeidet med kompetansebygging på eksport i hele virkemiddelapparatet og en gjennomgripende forenkling av utenlandsstrukturen. Dersom det ikke vurderes som hensiktsmessig å utføre disse oppgavene i departementet bør NFD vurdere om det kan være hensiktsmessig å etablere en liten, separat aktør som tar ansvar for sekretariatsfunksjonen for et styrket Team Norway, spesialisert eksportrådgivning (ut over førstelinjene i Siva og ved Innovasjon Norges Distriktskontorer), faglig kvalifisering av førstelinjen og utekontorene. Denne aktøren kan eventuelt innlemmes som en selvstendig divisjon enten i Eksportfinansieringsaktøren eller i Innovasjon Norge etter at disse aktørene har ferdigstilt sine nødvendige interne integrasjons- og omstillingsprosesser.

Avhengigheter og avgrensninger

Prosjektet må sees i tett sammenheng med arbeidet med å fusjonere Giek og Eksportkreditt. Det må også sees i sammenheng med prosjektet for å skille ut reiselivssatsingen (Visit Norway) fra Innovasjon Norge, og arbeidet med å forenkle og effektivisere Innovasjon Norge. Det må utnytte de totale ressursene i den nye Eksportfinansieringsaktøren, Norwep, Siva (klyngene), Distriktskontorene i Innovasjon Norge og ambassadene

Kvalitative og kvantitative gevinster

I områdegjennomgangen av næringsfremme i utlandet ble det identifisert innsparingsmuligheter på NOK 118,4 millioner av totalt NOK 446 millioner i Innovasjon Norge som inngikk i denne områdegjennomgangen. En slik besparelse omfatter både effektivisering av uteapparatet og reduksjon av tjenestene. Vi har i tillegg kommet med anbefalinger om mindre bruk av utestasjonerte Nordmenn og større fokus på nettverk og innkjøpte tjenester i uteapparatet, og større bruk av klynger og bransjetilknyttede organisasjoner som Norwep og Sjømatrådet i eksportsatsingen. Prosjektet bør vurdere hvor store besparelser som kan gjennomføres i uteapparatet uten å redusere verdiskapningen for eksportbedriftene.

I tillegg skal prosjektet legge til rette for store kvalitative gevinster gjennom bedre samordning av eksportrettede oppdrag fra departementene, tettere samarbeid mellom virkemiddelaktørene og utenriksstasjonene i UD, og koordinering for å sikre at de eksportrettede aktørene leverer et best mulig tilbud med minst mulig overlapp.

Prosjektstruktur

Prosjektet trenger bred eksportkompetanse og bør ikke ha sterke bindinger til noen av enkeltaktørene. Prosjektet kan vurderes sammenslått med prosjektet for å etablere en ny eksportfinansieringsaktør.

Involvering og kommunikasjon

Alle aktørene med eksportrettede aktiviteter bør involveres i arbeidet

Fremdriftsplan og milepæler

Fremdriftsplanen bør koordineres med etableringen av en ny eksportfinansieringsaktør og med forenklingen av Innovasjon Norge

4 Forskningsrådet

4.1 Forskningsrådet – slå sammen senterordningene

Kunnskapsdepartementet gir Forskningsrådet i oppdrag å slå sammen de fire senterordningene, det vil si Sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI), Forskningssentre for miljøvennlig energi (FME), Forskningssentre for petroleum (PETROSENTER) og Forskningssentre for klinisk behandling (FKB).

Oppdraget bør også inkludere en gjennomgang av andre tematiske ordninger for å vurdere om de kan slås sammen til bredere, ikke-tematiske ordninger.

Avhengigheter og avgrensninger

Ingen vesentlige avhengigheter, men det er synergier mellom senterordningene og samhandlingsordningene i Siva, spesielt Norsk Katapult og klyngeprogrammet (NIC).

Kvalitative og kvantitative gevinster

Forskningsrådets fire senterordninger har en rekke likheter: Varigheten på sentrene er den samme (5+3 år); samtlige vektlegger høy forskningskvalitet og innovasjonsgrad; tverrfaglig samarbeid mellom forskningsmiljø og forskningsintensive bedrifter; internasjonalt samarbeid; og høy grad av deltakelse fra UoH-sektoren, blant annet for å utdanne doktorgradsstipendiater. FME-ene, Petrosentrene og FKB skiller seg fra SFI ved at de har et tematisk fokus.

Å slå sammen senterordningene vil kunne føre til større konkurranse og et bredere sammenligningsgrunnlag – og gjennom det trolig øke kvaliteten på søknadene og sentrene. I den grad politiske myndigheter ønsker å prioritere innovasjonsrettede forskningssentre med en bestemt tematisk profil, kan det gjøres gjennom avgrensede utlysninger, vektlegging av den tematiske profilen i seleksjonskriteriene og/eller gjennom øremerking av midler til et bestemt formål.

Selv om seleksjon og oppfølging av sentrene vil kreve domenespesifikk kompetanse (for eksempel knyttet til kliniske studier), er det grunn til å forvente gevinster av å samle fagmiljøene som forvalter de fire senterordningene. Felles søknadshåndtering, rapportering og oppfølging av sentrene bør også kunne føre til reduserte forvaltningskostnader, men disse er anslått til å være marginale siden Forskningsrådet allerede i dag i stor grad har koordinert forvaltningen av disse, hvilket understreker at ordningene like gjerne kan slås sammen.

Prosjektstruktur

Forskningsrådet bestemmer selv hvordan prosjektet organiseres.

Involvering og kommunikasjon

Forskningsrådet bør informere og eventuelt involvere Siva (samhandlingsdivisjonen i Innovasjon Norge) for å sikre at synergier mellom senterordningene og samhandlingsordningene ivaretas – og gjerne forsterkes.

Øvrige departementer som gir bevilgninger til senterordningene bør involveres i arbeidet.

Fremdriftsplan og milepæler

Oppdraget kan iverksettes umiddelbart.

5 Andre aktører

5.1 Sammenslåing av Investinor og Nysnø klimainvesteringer

Nærings- og fiskeridepartementet slår sammen Investinor og Nysnø klimainvesteringer under en felles administrasjon, men med opprettholdelse av et klimafokusert investeringsteam i Stavanger og et generalist-team i Trondheim. Sammenslåingen legger til rette for felles investeringsprosesser og deling av nasjonale og internasjonale økosystemer for investering og skalering av oppstartsbedrifter. Aktørene vil sammen representere et kraftfullt miljø for å stimulere private investeringer i norske vekst- og ventureselskaper gjennom å tilby nettverk og muligheter for matchende minoritetsinvesteringer som mobiliserer norske og internasjonale private investorer.

Avhengigheter og avgrensninger

Oppdraget henger sammen med, og følger av anbefaling nr. 13 om endring av mandatene for Investinor og Nysnø.

Kvalitative og kvantitative gevinster

En integrasjon mellom Nysnø og Investinor vil ha både kostnadmessige og kvalitetsmessige fordeler. De kvalitetsmessige fordelene ligger i skala og kvalitet i investeringsprosesser og nettverksbygging. De kvantitative gevinstene ligger i samling av administrative funksjoner.

Prosjektstruktur

Prosjektet bør gjennomføres av styrene i Investinor og Nysnø i samarbeid, med rapportering til NFD.

Involvering og kommunikasjon

Ledelsen og investeringskomiteene i de to organisasjonene bør involveres for å utnytte styrkene i hvert av teamene.

Fremdriftsplan og milepæler

Kan gjennomføres så snart beslutning er fattet.

5.2 Ungt Entreprenørskap - Avklare en eventuell økt satsing mot studenter med Innovasjon Norge

Nærings- og fiskeridepartementet ber Ungt Entreprenørskap om å avklare en eventuell økt satsing på studenter ved universiteter og høyskoler med Innovasjon Norges entreprenørskapsordninger. Hensikten er å unngå overlapp mellom de to ordningene. Ungt Entreprenørskap kan vurdere om det kan være en mangel i tilbudet for fagskoler på dette området. Oppdraget har ikke avhengigheter til øvrige anbefalinger, og bør kunne gjennomføres raskt og uten stor ressursbruk.

Aktørenes kostnadseffektivitet

6 Benchmark av effektivitet i tilskuddsforvaltning

6.1 Innledning og metode

For Forskningsrådet og Innovasjon Norge, som utgjør store deler av det totale effektiviseringspotensialet, har vi sett det nødvendig å gjøre en mer grundig vurdering for å understøtte våre anbefalinger om kostnadsbesparelser. For å gi enda en innfallsvinkel for besparelspotensial, har vi for Forskningsrådet og Innovasjon Norge gjort enda en sammenligning. Sammen med benchmarkingen basert på administrative stabs- og støttefunksjon som er detaljert i neste kapittel mener vi at begrunnelsen for fornuftig ambisjonsnivå, som beskrevet i rapporten, er godt begrunnet.

I denne sammenligningen har vi sett kostnadene knyttet til utbetaling av tilskudd i forhold til kostnadene til andre aktører som har en stor andel tilskuddsbaserte virkemidler. I analysen har vi inkludert Enova, den danske aktøren Innovationsfonden og de fire svenske aktørene Vinnova, Vetenskapsrådet, FORMAS og Forte. For Almi Företagspartner har vi ikke lyktes i å finne sammenlignbare tall.

Analysen baserer seg på en beregning av gjennomføringsandel for tilskuddsordninger, det vil si hvor store kostnader har aktørene relativt til utbetalte tilskudd. I Tabell 1 gjengis rapporterte utbetalinger av tilskudd og totale driftskostnader i 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Tilskuddsutbetaling
Forskningsrådet [MNOK]	774,8	9 839
Innovasjon Norge [MNOK]	1458,5	2 498
Enova [MNOK]	124,2	2 126,2
Innovationsfonden [MDKK]	46,4	1 355,9
Vinnova (SE) [MSEK]	312,7	3 254,1
Vetenskapsrådet (SE) [MSEK]	565	6 445
FORMAS (SE) [MSEK]	116,3	1 518,3
Forte (SE) [MSEK]	54,8	653

Tabell 1: Gjennomføringsandel basert på totale driftskostnader og utbetalinger i 2018. Tallene er hentet fra aktørenes årsrapporter.

Totale driftskostnader gir en unøyaktig beskrivelse av aktørenes kostnader knyttet til forvaltningen av tilskudd. Dette har hovedsakelig med å gjøre at aktørene har mange oppdrag utover finansiering som oversikten ikke tar hensyn til. Dette gjelder spesielt for Innovasjon Norge som har størstedelen av sine driftskostnader knyttet til oppgaver som ikke er knyttet til tilskuddsforvaltning, men også de øvrige aktørene har betydelige kostnader knyttet til rådgivningsoppdrag, kommunikasjon og andre spesialoppdrag.

Vi har derfor korrigert for dette gjennom en grundig gjennomgang av aktørenes årsrapporter, oppdragsgiverrapporter og i dialog med aktørene. Resultatet av dette gir kostnader knyttet til forvaltningen og gjennomføringsandel som vist i Tabell 2. Merk at vi for Enova ikke har lyktes i å skille mellom kostnader knyttet til utbetaling og eventuelle oppdrag, noe som gjør at forvaltningskostnadene er lik totale driftskostnader - dette er sannsynligvis noe høyt.

Aktør	Forvaltningskostnader	Tilskuddsutbetaling	Gjennomføringsandel
Forskningsrådet [MNOK]	407,8	9 839	4,14 %
Innovasjon Norge (kun tilskudd) [MNOK]	223,3	2 498	8,94 %
Enova [MNOK]	124,2	2 126,2	5,84 %
Innovationsfonden [MDKK]	53,4	1 355,9	3,94 %
Vinnova (SE) [MSEK]	274,6	3 254,1	8,44 %

Vetenskapsrådet (SE) [MSEK]	179,2	6 443,6	2,78 %
FORMAS (SE) [MSEK]	61,8	1 518,3	4,07 %
Forte (SE) [MSEK]	31,5	642,3	4,91 %

Tabell 2: Korrigerte forvaltningskostnader og gjennomføringsandeler for tilskuddsordningene.

Med de korrigerte tallene (se appendiks A1 for detaljer) ser vi at beregnet gjennomføringsandel er jevnere, men det er fortsatt stor variasjon mellom de ulike aktørene.

6.2 Vurdering av Forskningsrådets effektiviseringspotensial

Forskningsrådets totale driftskostnader var i 2018 på om lag MNOK 775. Forvaltningskostnader til Forskningsrådets finansieringsdel er ca. MNOK 410. Med en samlet utbetaling i 2018 på om lag NOK 9,8 milliarder, gir dette en gjennomføringsandel på 4,14 prosent. Relativt til de to andre norske aktørene, så har Forskningsrådet lave forvaltningskostnader knyttet til finansiering av FoU. Forskjellen til Innovasjon Norge kan nok dette i stor grad forklares med en mer hensiktsmessig organisering av forvaltningen. Forskningsrådet benytter i stor grad eksterne eksperter til vurderingen, og har i mindre grad egen organisasjon som gjør disse vurderingene. Beløpene på utbetalingene til Forskningsrådet og skalfordeler gjør også at de scorer relativt bra. I forhold til Enova, kommer nok effektivitetsforskjellen primært av skalfordeler, da Enova også har en del ordninger med relativt store utbetalinger. Det skal imidlertid nevnes at vi ikke har lyktes i å skille kostnader til andre oppdrag som Enova eventuelt måtte ha. Vi ser imidlertid av oppdragsbrevene fra OED fra 2017-2019 at Enova har hatt en del ekstraavgifter (MNOK 45 i treårsperioden) i forbindelse med effektivisering og forenkling av forvaltningen (Prosjekt 42), som kan gjøre at ekstraordinære utgifter påvirker resultatet.

Videre framkommer det tydelig at Forskningsrådets mengde med oppdrag utenfor forvaltning av finansieringsordninger ikke er unik. De tre svenske forskningsrådene har spesielt høye kostnader til andre oppgaver som rådgivning mot departementene, kommunikasjons- og formidlingsoppgaver og særoppdrag. Det kan for eksempel nevnes at Vetenskapsrådet også har ansvar for SUNET, som er Sveriges nettverk for universitetene og høyskolene (tilsv. Uninett). Siden Forskningsrådet totalt sett har en større oppdragsportefølje innenfor flere ulike sektorer og fagområder, anser vi at de tre svenske aktørenes samlede oppdragsmengde innen tilskuddsmidler er en relevant sammenligning. Til sammen hadde aktørene i 2018 forvaltningskostnader på MSEK 272,5 og totale utbetalinger beløpet seg til MSEK 8 604, noe som gir en total gjennomføringsandel på 3,17 prosent. Med en tilsvarende gjennomføringsandel ville Forskningsrådet hatt forvaltningskostnader på om lag MNOK 315, dvs. en besparelse på MNOK 95 i forhold til 2018-kostnadene.

Det er likevel en del overhead som ligger i tallene til de tre svenske aktørene som gjør at dette potensialet kan betraktes som konservativt. Normalt sett forventer man å se skalfordeler, som gjør at overhead og administrasjonskostnader per ansatt er høyere hos tre atskilte virksomheter i forhold til én konsolidert aktør. Vetenskapsrådet er den mest effektive aktøren ifølge våre beregninger. Med en tilsvarende gjennomføringsandel, ville Forskningsrådets forvaltningskostnader vært på MNOK 275, tilsvarende en besparelse på MNOK 135.

Forskningsrådets øvrige virksomhet

Det er viktig å påpeke at i disse beregningene så har vi kun sett på den delen av Forskningsrådets kostnader som går til forvaltning av tilskuddsvirkemidler. Denne delen (MNOK 408) utgjør kun 52 prosent av Forskningsrådets totale kostnader. Av denne kostnadsbasen indikerer analysen besparelser på om lag 23-33 prosent. Dersom man antar samme potensial for hele Forskningsrådets virksomhet, gir dette totale besparelser på ca. MNOK 190-270. Det er stor usikkerhet i dette anslaget, men vi mener likevel at det er godt belegg for et potensial på minimum MNOK 95 i kostnadsreduksjoner. Vår antakelse om like stort potensial i den øvrige virksomheten (ca. MNOK 367) er svært usikkert, og trolig ikke realistisk gitt dagens kompleksitet og omfang av oppdrag på dette området. Vi anslår likevel at det bør være et potensial på mellom 10-15 prosent (MNOK 35-55).

Basert på benchmark av tilskuddsforvaltningen og en ekstrapolering av dette potensialet for den øvrige virksomheten mener vi at det er et kostnadsbesparelspotensial på mellom MNOK 95-190 for Forskningsrådet. Besparelsene i tilskuddsforvaltningen mener vi kan best realiseres gjennom reduksjon av programmer og søknadstyper, forenkling av vurderingsprosesser og -kriterier. Antallet små, spesifikke oppdrag bør spesielt vurderes. Disse poengene er også

beskrevet i områdegjennomgangen av Forskningsrådet, og er også koblet til våre anbefalinger som større, åpne/brede ordninger i fase 3-rapporten. Full realisering av potensialet i denne delen og i den øvrige virksomheten fordrer tydeligere eier- og oppdragsstyringen med fokus på kostnadseffektiv gjennomføring.

Oppsummering og anbefaling av fornuftig ambisjon for kostnadsbesparelser

For å vurdere kostnadseffektiviteten hos Forskningsrådet har vi primært sett på deres effektivitet i tilskuddsforvaltningen. Beregningene viser at de har en gjennomføringsandel (forvaltningskostnader/utbetalte tilskudd) på 4,1 prosent. I forhold til de andre aktørene vi har sett på er dette godt, men fortsatt en del bak de mest effektive. Den best egnede sammenligningen vi har funnet (en samlet gjennomføringsandel for de tre svenske forskningsrådene Vetenskapsrådet, FORMAS og Forte) indikerer et potensial på opp mot 25 prosent innen tilskuddsforvaltningen. Vi anslår også at det bør være et potensial på mellom 10-15 prosent i den resterende virksomheten til Forskningsrådet som omfatter rådgivning, særoppdrag og formidling («dialog»). Justert for usikkerhet i beregningene mener vi at dette totalt sett indikerer et besparelspotensial på mellom MNOK 95-190. Benchmark av administrative stabs- og støttefunksjoner indikerer et besparelspotensial på opp mot MNOK 115, hvorav ca. MNOK 8,5 kommer fra IT drift/support, regnskap og lønn.

Totalt sett mener vi derfor at det er sterke holdepunkter for at besparelser på mellom MNOK 95-120 er gjennomførbare. Besparelser på MNOK 95 bør kunne realiseres primært gjennom økt kostnadseffektivitetsfokus og fortsettelse av effektiviserings tiltak som følge av nye systemer og digitaliseringsprosjektene som pågår. Realisering av besparelser på opp mot MNOK 120 og utover dette fordrer tydeligere oppdragsstyring, spesielt knyttet til de særskilte oppdragene, rådgivningsrollen og dialog-delen. Ambisjonsnivået tar utgangspunkt i 2018-regnskapet og kommer derfor ikke i tillegg til kutt (ABE-kutt og fra forrige områdegjennomgang) som allerede er gjennomført, og er derfor i realiteten i størrelsesordenen MNOK 45-70. Vi viser for øvrig til våre anbefalinger om forpliktende gevinstrealiseringsplaner i forbindelse med utviklingsprosjekter.

6.3 Vurdering av Innovasjon Norges effektiviseringspotensial

Innovasjon Norges totale driftskostnader i 2018 var på MNOK 1 459. En samlet oversikt over driftskostnadene er vist i tabellen nedenfor.

Tall i MNOK	Direkte prosjektkostnader	Egen bemanning og overhead	Sum gjennomføring
Gjennomføringskostnader finansieringstjenester	68 (57)	395 (348)	463 (405)
Gjennomføringskostnader øvrige tjenester	384 (397)	444 (406)	829 (803)
Basiskostnader	32 (14)	135 (152)	166 (166)
Sum driftskostnader	484 (468)	975 (906)	1 459 (1 374)

Tabell 3: Fordeling av totale driftskostnader i Innovasjon Norge. Kilde: Innovasjon Norges oppdragsgiverrapport 2018

Under hver av disse tre områdene rapporterer Innovasjon Norge igjen på gjennomføringskostnaden for oppdragene de mottar fra de ulike oppdragsgiverne. Detaljering av kostnader per virkemiddel (2018) under hver av de tre linjene ovenfor vises i tabellen³ nedenfor.

Virkemiddel	Direkte prosjektkostnader	Egen bemanning og overhead	Sum gjennomføring
Finansieringstjenester			
Lavrisikolån (Lån/garanti)	10,7	73,6	84,3
Distriktsutvikling-, etablerings- og RDA-tilskudd	6,9	56,6	63,5
Innovasjonslån og garantier (Lån/garanti)	7,3	50,3	57,6
Fylkesvise og sentrale bygdeutviklingsmidler	2,4	47,8	50,2

³ Fra Innovasjon Norges oppdragsgiverrapport 2018

Innovasjonskontrakter	2,3	28,0	30,3
Distriktsrettede risikolån og garantier (Lån/garanti)	3,9	26,7	30,6
Miljøteknologi	4,9	43,9	48,8
Landsdekkende etablerertilskudd	0,6	31,2	31,8
Preså Kornkapitalordningen (EK)	0,8	6,9	7,7
Utviklingsprogrammet landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskapning, midler fra jordbruksavtalen	21,2	11,2	32,4
Bioenergi programmet	2,7	5,3	8
Landsdekkende innovasjonstilskudd	0,2	1,8	2
Program for industriell bioraffinering	4,0	12,2	16,2
Sum gjennomføringskostnader finansieringstjenester	68,0	395,4	463,4
Øvrige tjenester			
Reiselivsprofilering	182,2	86,5	268,7
Rådgivning og formidling ved ute- og distriktkontorene, hjemhenting og nettverksbygging	11,3	129,2	140,5
Rådgivning ⁴	22,3	59,5	81,8
Kompetanse ⁵	38,4	29,3	67,6
Næringslivsprofilering	67,5	28,4	95,9
Nettverk	14,0	40,7	54,7
Innovasjon i reiselivsnæringen	3,5	7,1	10,6
EØS-finansieringsordningene	3,0	18,2	21,2
Regional omstilling	4,2	7,7	11,8
Enterprise Development for Jobs	0,6	5,1	5,6
Investeringsfond Nordvest-Russland/Øst-Europa	2,6	2,6	5,2
Diverse	1,5	0,7	2,2
Kulturell og kreativ næring	1,6	2,4	4,0
Evaluerings og analyser	2,7	0,0	2,7
Eksportbistand til nødhjelpsmarkedet	2,1	6,5	8,6
Gründertelefonen	0,2	4,8	5,0
Forsvarsanskaffelser	2,7	2,0	4,7
Invest in Norway	2,5	8,4	10,9
Næringsrettede tilskuddsordninger for nordområdene og Russland	0,7	2,2	2,9
Strategisk IT (In Change)	20,8	3,3	24,1
Sum gjennomføringskostnader øvrige tjenester	384,3	444,5	828,8
Basiskostnader (ikke virkemiddel)			
Grunnkapasitet distriktkontor	N/A	N/A	25,4
Innovasjonspolitisk rådgiver	N/A	N/A	24,5

⁴ Inkluderer rådgivning om immaterielle rettigheter, Eksportsenteret, rådgivning om EU, Strategisk posisjonering og mentortjenesten for gründere

⁵ Inkluderer tilskudd til FRAM marked, Global Entrepreneurship og Global Growth

Ledelse og virksomhetsstyring	N/A	N/A	114,2
Styrehonorar	N/A	N/A	2,2
Sum basiskostnader	32	135	166,5
TOTALE DRIFTSKOSTNADER 2018	484,3	974,9	1458,7

Tabell 4: Innovasjon Norges gjennomføringskostnader per virkemiddel og per type. Kilde: Innovasjon Norges oppdragsgiverrapport 2018.

Som vi ser av tabellen ovenfor har Innovasjon Norge en svært stor og variert oppdragsmengde som bidrar til høye kostnader. For å underbygge vår anbefaling om et fornuftig effektiviseringsmål for Innovasjon Norge har vi derfor forsøkt å skille ut de ulike delene av deres virksomhet for å så sammenligne Innovasjon Norges kostnadseffektivitet innen enkeltdeler av virksomheten med andre virkemiddelaktører som driver med tilsvarende virksomhet.

En vurdering av effektiviteten av Innovasjon Norges gjennomføring av *øvrige tjenester* er krevende, da dette krever prosesskartlegging og en vurdering av hvert enkelt virkemiddel, da det er svært vanskelig å finne sammenlignbare aktiviteter hos andre aktører. I neste del har vi derfor vurdert Innovasjon Norges gjennomføringskostnader for *finansieringstjenestene*. Gjennomføringskostnaden av disse virkemidlene utgjør kun om lag en tredjedel av Innovasjon Norges totale driftskostnader.

Innovasjon Norges finansieringstjenester

Gjennomføringskostnaden for Innovasjon Norges finansieringstjenester utgjør MNOK 463,4. I det følgende har vi splittet opp denne kostnaden i forvaltning av tilskuddsordninger, lån- og garantiordninger og preså Kornordningen. I oppdragsgiverrapporten for 2018 spesifiserer Innovasjon Norge sine kostnader knyttet til de rent finansielle tjenestene. Gjennomføringskostnader og utbetalinger (levert kunde) er spesifisert i tabellen:

Virkemiddel 2018	Sum gjennomføring	Levert kunde	Andel gjennomføring
Lavrisikolån (Lån/garanti)	84,3	2500	3,37 %
Distriktsutvikling-, etablerings- og RDA tilskudd	63,5	391	16,24 %
Innovasjonslån og garantier (Lån/garanti)	57,6	909	6,34 %
Fylkesvise og sentrale bygdeutviklingsmidler	50,2	743	6,76 %
Innovasjonskontrakter	30,3	364	8,32 %
Distriktsrettede risikolån og garantier (Lån/garanti)	30,6	374	8,18 %
Miljøteknologi	48,8	529	9,22 %
Landsdekkende etablerertilskudd	31,8	157	20,25 %
Preså Kornkapitalordningen (EK)	7,7	55	14,00 %
Utviklingsprogrammet landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskapning, midler fra jordbruksavtalen	32,4	80	40,50 %
Bioenergiprogrammet	8	91	8,79 %
Landsdekkende innovasjonstilskudd	2	123	1,63 %
Program for industriell bioraffinering	16,2	20	81,00 %

Tabell 5: Kostnader og utbetalinger for finansieringstjenestene. Tall i MNOK. Kilde: Innovasjon Norges oppdragsgiverrapport 2018.

Dersom man skiller mellom det som er tilskuddsordninger, lån- og garantiordninger og preså Kornordningen finner man

at gjennomføringsandelen (utbetalingsvolum/gjennomføringskostnader) for tilskuddsordningene totalt sett er på 11,34 prosent⁶, for lån 4,56 prosent⁷ og for presåknordningen 14 prosent⁸.

Etter dialog med Innovasjon Norge har vi fått innspill på at enkelte av kostnadene (om lag MNOK 60) for tilskuddsordningene knytter seg til rådgivning og mobilisering. De oppgir derfor at faktiske forvaltningskostnader knyttet til tilskuddsordningene er på ca. MNOK 225. Med en samlet utbetaling gjennom tilskuddsordningene i 2018 på NOK 2,5 milliarder gir dette en korrigert gjennomføringsandel på 8,94 prosent. Med unntak av Vinnova, er denne gjennomføringsandelen svært mye høyere enn de øvrige aktørene. Til sammenligning har de andre aktørene samlet sett en gjennomføringsandel i underkant av 4,5 prosent, noe som antyder en besparelse på ca. 50 prosent, eller ca. MNOK 110. Sammenlignet med Vetenskapsrådet, som er beregnet til å være den mest effektive, tilsier det at besparelser kan være opp mot MNOK 155.

Selv på den største enkeltordningen (innen tilskudd), miljøteknologiordningen, har Innovasjon Norge en gjennomføringsandel på 9,22 prosent. Samme ordning ble også gjennomgått i områdegjennomgangen av støtteordninger i klimapolitikken. Der ble forvaltningskostnader beregnet (på en annen måte) for alle klimavirkemidler. Forvaltningskostnaders andel av tildelte midler for alle Enovas virkemidler ble beregnet til 2,5 prosent, mens tilsvarende andel for Innovasjon Norge var 6,2 prosent. For Innovasjon Norges største virkemiddel, Miljøteknologiordningen ble forvaltningskostnaden beregnet til 5,9 prosent.⁹ Dette forsterker inntrykket av at tilskuddsordningene i Innovasjon Norge har et betydelig effektiviseringspotensial.

Når det gjelder låne- og garantiordningene er det vanskelig å finne tall fra sammenlignbare aktører. Vi har sett på Vækstfonden i Danmark og European Investment Bank (EIB). Vækstfondens utlånsvirksomhet er den som ligner mest på Innovasjon Norges låne- og garantivirksomhet blant disse. EIB er i forhold en svært mye større virksomhet og gir ut i snitt mye større lån. Relativt til disse er det vanskelig å påpeke noe besparelspotensial innen Innovasjon Norges låne- og garantivirksomhet.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger	Gjennomføringsandel
Vækstfonden (DK) [MDKK]	110 ¹⁰	1359 ¹¹	8,1 %
Innovasjon Norge (låne- og garantiordninger)	173	3 783	4,6 %
European Investment Bank [MEUR]	1 002	52 597	1,9 %

Tabell 6: Beregning av andre låneaktørers gjennomføringsandel.

Når det gjelder presåknordningen har vi heller ikke klart å finne noen gode sammenlignbare aktører. Kostnadene knyttet til ordningen er imidlertid svært små og har relativt lite betydning for helhetsvurderingen.

Innovasjon Norges øvrige tjenester

Innovasjon Norge gjør selv en del kostnadseffektivitetsvurderinger. I deres oppdragsgiverrapport for 2018 vises det til at kostnadseffektivitetsvurderinger i størst grad gjøres for de finansielle tjenestene, mens det er færre vurderinger av rådgivnings-, kompetanse-, nettverks- og profileringstjenestene. I evalueringer er det også få effektivitetsvurderinger av disse tjenestene. Dette er noe framtidige evalueringer bør forsøke å utføre.

Med en nedbygging av antall regionskontorer som følge av regionreformen, en fokusering av rådgivningen og aktiviteten i både inn- og utland og med et tydelig effektiviseringsfokus mener vi at det innen de øvrige tjenestene bør være et potensial på minst 10-15 prosent, tilsvarende om lag MNOK 80-125. Potensialet er moderat, og bør sees i sammenheng med utviklingen av tilbud for rådgivning levert av private aktører, som beskrevet i fase 4-rapporten. Vi

⁶ I 2017 var tilsvarende andel på tilskuddsordningene på 10,02 %, og i 2016 på 10,83 %.

⁷ I 2017 var tilsvarende andel for lån på 3,87 % og i 2016 på 4,46 %

⁸ I 2017 var tilsvarende andel for presåknordningen på 10,8 %. Tall for 2016 er ikke oppgitt i oppdragsgiverrapporten. Dette tallet inkluderer etter hva vi erfarer, men blir ikke brukt til sammenligning/videre vurderinger.

⁹ Menon Economics, 2018

¹⁰ Om lag 50 prosent av de ansatte i Vækstfonden arbeider med utlån, og vi har derfor anslått at om lag halvparten av driftskostnadene (MDKK 221) går til lånevirksomheten.

¹¹ MDKK 1 225 i lån og MDKK 134 i garantier.

ønsker likevel å spesifisere at høy gevinstrealisering, også for Innovasjon Norge, krever tydeligere oppdrag med fokus på kostnadseffektivisering. Vi ønsker å eksemplifisere hva vi mener med dette ved å se på oppdragsbeskrivelsen som følger med midlene til miljøteknologiordningen:

«[...] Målgruppen er bedrifter i hele landet som skal igangsette pilot- og demonstrasjonsprosjekter innenfor miljøteknologi. Innovasjon Norge skal ha et kompetansemiljø innenfor miljøteknologi, bl.a. for å veilede søkere i det samlede tilbudet av virkemidler med relevans for utvikling og kommersialisering av miljøteknologi. [...]»

Første leddsetning i andre setning kan isolert sett tolkes et oppdrag i å bygge opp en intern organisasjon med fagkompetanse innen miljøteknologi. Andre leddsetning gir antydning til hva formålet med dette miljøet skal være, «å veilede søkere i det samlede tilbudet av virkemidler [...]». Formålet avgrenses allikevel ikke siden andre leddsetning starter med «bl.a.». Formuleringene mangler fokus på formål og kostnadseffektiv gjennomføring. Det samme gjelder også første setning, som kan tolkes som at denne kompetansen skal være spredt geografisk slik at bedrifter over hele landet har tilgang til slik kompetanse. Dette kan være med på å forklare forvaltningskostnader på nesten NOK 50 millioner i 2018. Informasjon tilsendt fra Innovasjon Norge (se appendiks A2) viser også at kostnadene forbundet med gjennomføringen av dette oppdraget er fordelt både på hovedkontoret (MNOK 10), utekontorene (MNOK 5) og regionskontorene (MNOK 33).

Innovasjon Norges basiskostnader

I forbindelse med Innovasjon Norges kostnader er det viktig å understreke at vi har tatt utgangspunkt i tall fra oppdragsgiverrapporten. I denne rapporteringen er en del kostnader som kunne vært definert som overhead/administrasjon (til ordningene) ekskludert fra gjennomføringskostnadene av ordningene, og spesifisert separat. Dette følger av rapporteringskravene satt av oppdragsgiver. På en måte gjør dette rapporteringen mer detaljert, men reell gjennomføringskostnad må beregnes med å hensynta denne basiskostnadsbevilgningen (se tabell nedenfor) fra NFD (MNOK 166 i 2018). Som beskrevet sist i Tabell 4 og tidligere i dette kapittelet går denne bevilgningen til å dekke f.eks. fysisk og digital infrastruktur, personalkostnader for ledelsen, styrekostnader m.m. - kostnader som normalt sett beregnes som overhead. I oppdragsbrevet står det at basiskostnadsbevilgningene skal dekke følgende¹²:

- direkte personalkostnader for administrerende direktør,
- lederne ved distriktskontorene og lederne på utekontorene, med unntak av utekontor som er dedikert særskilte ordninger - honorar til styret og valgkomiteen,
- en grunnkapasitet til å ta imot henvendelser ved distriktskontorene
- strategiarbeid og virksomhetsstyring som ikke er relatert til særskilte oppdrag
- styringsdialog med eierne
- innspill til nasjonal og regional politikkutforming
- deltakelse i utviklingsprosesser på nasjonalt og regionalt plan
- fysisk og digital infrastruktur knyttet til funksjoner som dekkes av basiskostnadene

For alle som tillegger Innovasjon Norge oppdrag, gjelder prinsippet om at det er den enkelte oppdragsgiver som skal dekke alle administrasjons- og gjennomføringskostnader utover basiskostnadene for sine oppdrag, med unntak for aktiviteter som skal være selvfinansierende. Innovasjon Norge må derfor i sin oppdragsgiverrapport spesifisere hvordan disse kostnadene fordeler seg og gjør dette ved å spesifisere direkte prosjektkostnader (eks. IT-kostnader, tjenestekjøp, mv.) og egen bemanning og overhead. For finansieringstjenestene (tilskuddsvirkemidler, låne- og garantiordninger, og egenkapitalordninger) spesifiseres det også hvor mye av bevilgningene per beløp som utbetales til brukerne.

Innovasjon Norges nylige omorganisering skal gi et «mer smidig og effektivt Innovasjon Norge»¹³. Sammen med videre framtidig forenkling av organisasjonen (bl.a. reduksjon av antall regioner) og med fokus på kostnadsstyring bør derfor Innovasjon Norge kunne redusere basiskostnadene med 20-25 prosent. Dette bør hovedsakelig komme fra posten for

¹² Hentet fra NFDs oppdragsbrev til Innovasjon Norge for 2019.

¹³ Pressemelding i forbindelse med omorganisering, Innovasjon Norge 17.12.2019

ledelse og virksomhetsstyring, men også i forbindelse med redusert grunnkapasitetsbehov på regionkontorene. Dette tilsvarer om lag MNOK 30-40. Denne innsparingen er også med på å justere for konservatismen i de øvrige estimatene.

Oppsummering og anbefaling av fornuftig ambisjon

Vi vurderer at Innovasjon Norges høye kostnader knyttet til tilskuddsvirkemidlene først og fremst knytter seg til at det i dette arbeidet også ligger en god del rådgivning. En del av dette er korrigert for i tallgrunnlaget, men fortsatt er det nok en del rådgivning som gis i forbindelse med tilskuddsforvaltningen. For å ha bedre kostnadsstyring, og for å forenkle oppfølging og rapportering mot oppdragsgiverne anbefaler vi at disse rollene i større grad skilles. Oppdrag som har til hensikt å gi tilskudd for finansiell risikoavlastning til innovasjonsprosjekter eller til etablering, markedsavklaring etc. bør fokuseres mot effektiv søknadsbehandling, mens kostnader til rådgivning til de samme brukerne bør finansieres av rådgivningsoppdragene. Tydeligere skille mellom rådgivning og saksbehandling omtales i mer detalj i fase 4-rapporten. Innføring av enklere vurderingskriterier, mer effektiv forvaltning gjennom eksempelvis automatisering av prosesser, flere rettighetsbaserte (eller nær-rettighetsbaserte) ordninger kombinert med tydeligere roller vil bidra til å redusere kostnadene på dette området betydelig. Totalt sett mener vi at det på dette området ligger et besparelspotensialet på MNOK 110-155.

Videre, mener vi at fornuftig ambisjon for Innovasjon Norge vil være å ta inn besparelser gjennom effektivisering på ca. 10-15 prosent, dvs. i størrelsesordenen MNOK 80-125, i de øvrige tjenestene. Sammen med MNOK 110-155 fra finansieringstjenestene og MNOK 30-40 fra basiskostnadene, utgjør dette til sammen besparelspotensial på MNOK 220-320.

Benchmarkingen av administrative stabs- og støttefunksjoner indikerer et lavere potensial, på opp mot MNOK 230. Totalt sett vurderer vi derfor at et fornuftig ambisjonsnivå for besparelser i Innovasjon Norge ligger på mellom MNOK 225-295.

Innovasjon Norge forsvarer sine kostnader delvis med en økt oppdragsmengde og økt leveransevolum, og viser til en økning på 22 prosent i perioden 2014-2018. Til tross for dette har de hatt omtrent uendrede kostnader. Vi er enige i at Innovasjon Norges svært store mengde oppdrag gir en økt kompleksitet og dermed økte kostnader. Vi anbefaler derfor at eierne og oppdragsgiverne i størst mulig grad forsøker å forenkle oppdragene til Innovasjon Norge, og etterstreber å heller gi færre, men større enkeltoppdrag. Dette hører i stor grad til vår anbefaling åpne virkemidler, enklere oppdragsstyring og økt fokus på god MRS. Oppdragene bør også ha et tydelig fokus på kostnadseffektiv gjennomføring. Imidlertid vil vi påpeke at også Forskningsrådet har i perioden 2015-2018 hatt en økning i leveransevolum på om lag 22 prosent, samtidig som de har redusert sine totale kostnader på om lag 20 prosent i samme periode.

Vi legger til at kostnadsbesparelsene som er beregnet som følge av sammenslåing av Innovasjon Norge og Siva/Doga kommer i tillegg til dette. Et høyt ambisjonsnivå for disse besparelsene er på ca. MNOK 80. De totale driftskostnadene for alle tre aktørene er på ca. NOK 2,1 milliarder. Kostnadsbesparelsene vi foreslår for «det nye» Innovasjon Norge (med sammenslåinger og effektivisering) vil dermed gi en reduksjon i totale driftskostnader på ca. 14-18 prosent.

7 Benchmark av administrative stabs- og støttefunksjoner

7.1 Innledning og metode

I dette kapittelet har vi kartlagt aktørenes kostnader knyttet til administrative funksjoner og forsøkt å identifisere besparelspotensial innen disse. Det er i hovedsak to måter aktørene kan utføre enkelte oppgaver på. De kan enten utføre det i egenregi ved å ansette personer internt og å selv kjøpe nødvendige utstyr, systemer og lisenser, eller så kan aktørene kjøpe tjenestene av en ekstern leverandør (outsourcing). Ofte medfører outsourcing likevel et behov for noe ressursbruk internt for å gi nødvendig input, og for å følge opp, tjenesteleverandøren. I noen tilfeller ønsker man også å ha en kombinasjon av egne ansatte og outsourcing. I vår kartlegging har vi forsøkt å kartlegge aktørenes totale kostnader knyttet til administrative områder som blant annet HR, økonomi, innkjøp, kommunikasjon og markedsføring og IT (både drift, support og utvikling).

For store grupperinger av selskaper kan man velge å opprette en egen fellestjenestefunksjon (*shared services*) for å utføre enkelte administrative oppgaver sentralt. For store (ofte internasjonale) konsern kan en slik modell gi stordriftsfordeler som totalt sett gir store besparelser. Vi har av flere årsaker ikke vurdert dette for virkemiddelapparatet. For det første har staten allerede en fellestjenesteleverandør for lønn- og regnskapstjenester, Direktoratet for økonomistyring (DFØ). Dersom man tar hensyn til at enkelte av aktørene benytter, eller kan benytte seg av DFØ, gjenstår man med et relativt begrenset antall aktører (ansatte). Vi vurderer derfor at kompleksiteten og risikoen ved å opprette en ny statlig fellestjeneste er for stor. For det tredje ser vi at mange aktører har outsourcet en del oppgaver til private leverandører og betaler relativt lite for dette. Kostnadsbesparelspotensialet ved å opprette en egen fellestjeneste er derfor i beste fall marginalt, og mest sannsynlig negativt.

Det er stor ulikhet mellom aktørene og hvilke administrative funksjoner de har, enten i egenregi eller gjennom tjenestekjøp. Felles for dem alle er at de har behov for en lønnsfunksjon, en regnskapsfunksjon og IT-systemer. I vår vurdering av aktørenes effektivitet har vi derfor lagt spesielt vekt på disse tre funksjonene. I tillegg til at det er noe alle har, er dette også tre områder hvor det finnes et stort utvalg av private tjenesteleverandører. Disse leverandørene har ofte realisert stordriftsfordeler og fungerer derfor på mange sett og vis som en fellestjeneste. Samtidig er dette funksjonsområder som stort sett alltid ikke er knyttet til kjernevirksomheten, selv om det selvfølgelig er viktig for de som utfører kjerneoppgaver.

Vi har gjennomført en benchmarking på tvers av aktørene på dette området for å si noe om deres totale kostnader på disse tre områdene. Basert på aktørenes kostnader relativt til de andre har vi gitt våre vurderinger av hva vi mener aktørene bør kunne spare inn knyttet til utførelsen av disse tre funksjonsområdene. Disse innsparingene kan enten realiseres gjennom effektivisering (dersom det utføres i egenregi) eller gjennom å sette ut tjenesten til private leverandører (eller DFØ for enkelte). Dette besparelspotensialet blir i dette kapittelet referert til som «lav ambisjon». «Lav ambisjon» i dette kapittelet er beregnet ved å sammenligne den enkelte aktørs benchmark mot en sammenlagt benchmark av de tre neste aktørene som scorer bedre. Det vil si at den aktøren som scorer dårligst vil bli vurdert opp mot den andre, tredje og fjerde dårligstes sammenlagte score.

Dersom virkemiddelaktørene var helt like virksomheter, ville man kunne sammenligne alle mot den/de mest effektive, og brukt dette som en lav ambisjon. En slik tilnærming er imidlertid enkelt å kritisere, siden aktørene vil svært ofte karakterisere seg selv som spesielle (ikke sammenlignbare) fordi de har ulike oppgaver, ulike krav til kontroll, økt krav til sikkerhet mv., som igjen brukes til å forsvare økte kostnader. Slike påstander er teoretisk sett riktig, og dersom man antar at alle aktørene hadde utført disse oppgavene så effektivt som overhodet mulig ville dermed fått en ulik benchmark på grunn av slike spesielle hensyn. I vår tilnærming tar vi utgangspunkt i at aktørene som har mer komplekse krav/hensyn gjennomgående vil score litt dårligere enn de som har færre og enklere krav. Som vi forklarer litt senere, har metoden både styrker og svakheter.

Siden de øvrige administrative funksjonene i større grad er heterogene vil det kreve grundig prosesskartlegging hos den enkelte aktør for å finne konkrete og gode estimater på besparelspotensial. Vi mener imidlertid kostnadsnivået innen lønn, regnskap og IT kan brukes som en målestokk for å si noe om aktørenes generelle kostnadseffektivitet. Etter vår erfaring krever det et betydelig større fokus på effektivisering fra både eiere, styrer og selskapene selv for å redusere kostnader knyttet til de øvrige delene av virksomheten enn disse tre områdene. Følgelig vil lav effektivitet på

disse områdene, som relativt enkelt bør kunne optimaliseres, også være en god indikasjon på at kjerneprosesser og øvrig administrasjon har tilsvarende lav effektivitet – om ikke lavere. I våre vurderinger har vi derfor brukt den samme prosentvise potensialet vi mener bør kunne realiseres innen disse tre funksjonene og beregnet en «høy ambisjon» for hva tilsvarende effektivisering over hele kostnadsbasen (driftsutgifter) for aktøren vil bety. Resonnementet underbygges av at vi har funnet flere indikatorer på høy kompleksitet og dårlig kostnadseffektivitet hos de aktørene som kommer dårligst ut i sammenligningen av administrative funksjoner. Metoden beskrives nærmere og eksemplifiseres senere.

Vi bruker videre vår innsikt fra benchmarkingen og områdegjennomgangen for øvrig, sammen med våre erfaringer fra andre effektiviseringsprosesser, til å gi et anslag på hva vi mener bør være en fornuftig ambisjon for kostnadsbesparelse. For enkelte aktører vil dette ligge nærmere lav ambisjon, for andre vil det være høy ambisjon og for noen vil det være et sted mellom. For utvalgte aktører har vi også valgt å gjøre noen tilleggssanalyser for å underbygge våre anbefalinger om fornuftig ambisjonsnivå. Dette gjelder primært de aktørene som forvalter tilskuddsbaserte virkemidler. Disse analysene er i seg selv en egen benchmark, basert på sammenligning med et utvalg andre tilsvarende aktører i Norge, Sverige og Danmark.

Full realisering av gevinstpotensial opp mot det øvre sjiktet av det vi har satt som fornuftig ambisjonsnivå vil kreve betydelige endringer i eier-, oppdrags- og selskapsstyringen. Vi har forsøkt å legge til rette for slike endringer ved å vektlegge anbefalinger som tydeliggjør en mer kraftfull styringsmodell, men en høy ambisjon for effektivisering vil kreve at denne styringsmodellen brukes til å endre arbeidsformer for å effektivisere kjerneprosessene.

Det er flere svakheter i metoden. Blant annet er det ingen automatikk i at lav effektivitet i disse administrative oppgaver betyr at aktørene utfører forvaltningen av kjernevirksomheten tilsvarende ineffektivt. En annen stor feilkilde er at beregningene baserer seg på selvrapporterte tall fra aktørene – tall som vi ikke har hatt tid til å verifisere. Atter en svakhet ved denne benchmarkingen er at den har en innebygget konservatisme i estimatene. Det er ingen garanti for at virksomhetene man sammenligner mot er de mest effektive. Det er derfor stor risiko for å undervurdere potensialet for besparelser siden sammenligningen baserer seg på andre norske virkemiddelaktører, hvor flesteparten sannsynligvis ikke representerer beste praksis. På den andre siden er en sammenligning med faktiske norske virkemiddelaktører også tilnærmingens største styrke, da statlig eide eller finansierte virksomheter med svært like mandat er et godt referansepunkt for realistiske mål. Dette gjør at ambisjonene har en redusert risiko for å overvurdere besparelesspotensialet, og at det er vanskeligere å argumentere for at sammenligningen er urealistisk.

Det har også framkommet i tilbakemeldinger fra aktørene at bruk av IT-drifts/supportkostnader er kontraindikativt på effektiviseringspotensial. Dette begrunnes med at effektivisering gjennom automatisering og digitalisering vil gi et lavere antall årsverk og samtidig høyere IT-drifts/supportkostnader. Påstanden er sann, men bygger på en forutsetning om at utviklingen/digitaliseringen faktisk fører til redusert bemanning og/eller at dette gir nye eller forbedrede tjenester som ikke erstatter gamle systemer. Slik økt formåls effektivitet blir svært ofte tatt fram – og er i de fleste tilfeller svært vanskelig å verifisere. Vårt inntrykk er imidlertid at de aller fleste aktørene har få, enkle systemer og dermed lave IT-kostnader, hvilket gjør at benchmarken gir et representativt resultat. For de aktørene som har svært høye kostnader, tror vi disse primært er drevet av enten utvikling av nye tjenester eller kostnadskrevende vedlikehold og videreutvikling av legacy-systemer. Til tross for disse innsigelsene, konstaterer vi at vi ikke i tilbakemeldingene har mottatt noen konkrete tilbakemeldinger som viser kostnadsbesparelser som følge av, for enkelte aktører, svært høye utviklingskostnader. Påstanden er likevel gyldig og må derfor betraktes som en mulig feilkilde.

Vurderingene i dette kapittelet er skrevet uavhengig av anbefalingene om strukturelle endringer, og vil dermed kunne tas i betraktning av eierne selv om våre anbefalinger om sammenslåinger ikke blir vedtatt.

7.2 Om datagrunnlaget

I fjerde fase har vi supplert datagrunnlaget fra kartleggingsfasen med mer detaljert informasjon om antall årsverk og kostnader knyttet til ulike administrative funksjoner. Vi har bedt alle aktørene om å oppgi en detaljert oversikt over antall årsverk knyttet til ulike funksjoner, hvilke administrative arbeidsoppgaver disse utfører samt tilhørende kostnader. Aktørene har i løpet av primo desember 2019 bekreftet tallene som presenteres. Kostnader og antall årsverk er basert på tall fra regnskapsåret 2018, med mindre annet er oppgitt. I forbindelse med de ulike administrative funksjonene har vi også samlet inn informasjon om hvilke tjenesteleverandører og/eller IT-systemer aktørene bruker, samt eventuelle avtalevilkår. Samlet sett er kostnadene oppdelt i:

- Interne kostnader, det vil si kostnader knyttet til egne årsverk

- Kostnader knyttet til tjenestekjøp (outsourcing)
- System- og lisenskostnader
- Andre kostnader

Det er utfordrende å definere et klart skille mellom administrative stabs- og støttefunksjoner og funksjoner knyttet til kjernevirksomhet som er gjeldende på tvers av alle aktørene. For enkelte aktører vil enkeltfunksjoner innen eksempelvis økonomi være sterkt knyttet til aktørens kjernevirksomhet. Gjennom en spesifisering av hvem som driver med rene administrative oppgaver i en funksjon er dette blitt hensyntatt i beregningene.

Kartleggingen av ansatte og årsverk knyttet til de ulike administrative funksjonene vi har gjort viser at det i virkemiddelapparatet er totalt ca. 80 årsverk knyttet til IT, ca. 100 årsverk knyttet til økonomi, ca. 30 til HR, ca. 60 til kommunikasjon, og ca. 50 årsverk knyttet til juridisk/compliance. Mange av årsverkene innen kommunikasjon innebærer kontakt med kunder/brukere eller er på andre måter tett knyttet til aktørens kjernevirksomhet. På samme måte inngår de aller fleste årsverkene innen juridisk og compliance i aktørens kjernevirksomhet, spesielt knyttet til finansierings- og garantiprosessene i GIEK, Eksportkreditt og Innovasjon Norge. Dette betyr at brorparten av årsverkene innen kommunikasjon og juridisk reelt sett er kjernevirksomhet, eller tett knyttet opp til kjernevirksomhet, og kan dermed ikke ansees som administrative funksjoner. For disse tre aktørene gjelder også det samme for enkelte av årsverkene knyttet til økonomi, da dette henger tett sammen med låne-/garantitilbudet de gir til kundene.

Vi ser også et begrenset effektiviseringspotensial knyttet til HR-funksjoner (med unntak av lønn) som aktørene gjør i dag; hovedsakelig grunnet at det er relativt få årsverk knyttet til dette (ca. 1,5 per aktør). Vi har imidlertid bedt aktørene om å spesifisere hvilke systemer og tjenesteleverandører de bruker, også innen HR, for å se om det kan være et potensial for besparelser gjennom f.eks. felles innkjøpsavtaler, rammeavtaler eller lignende.

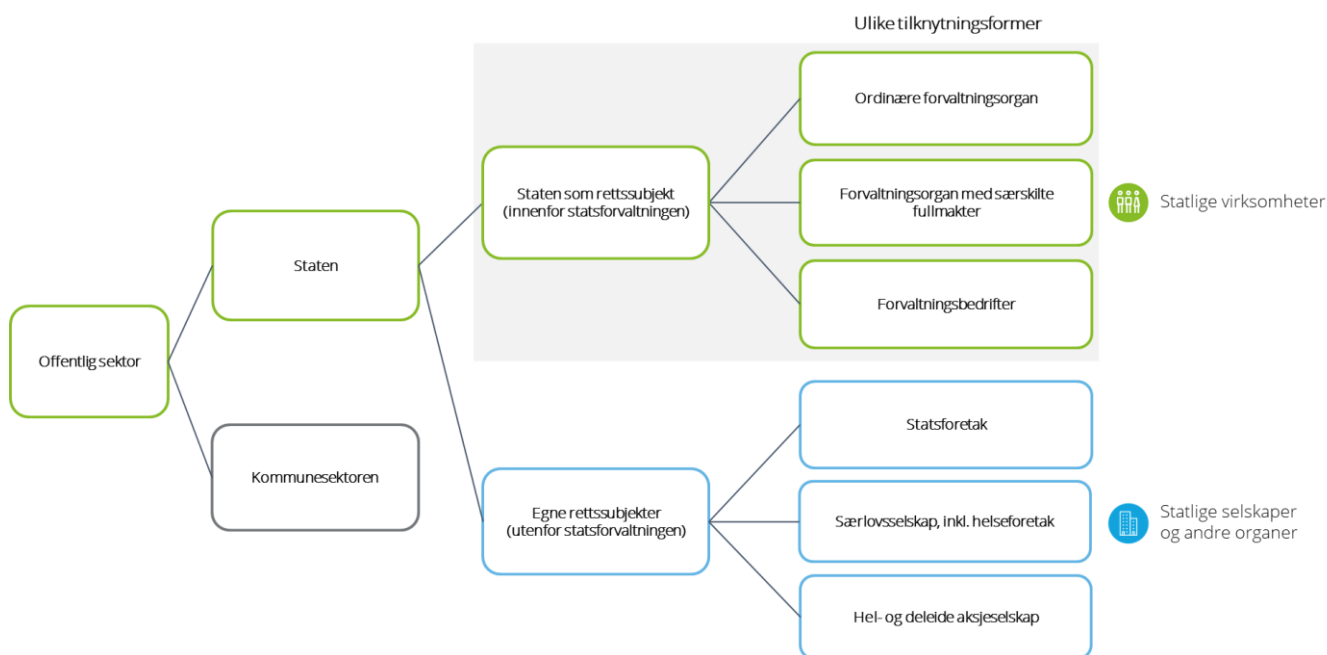
Ytterligere detaljer rundt utregning av benchmark og datagrunnlag står beskrevet lenger ned i dette vedlegget.

For beregning av årsverkkostnader har vi lagt til en faktor på 1,4 på lønnskostnadene for alle aktører, med mindre annet er oppgitt. Inkludert i dette er andre personalkostnader som arbeidsgiveravgift, pensjon, feriepenger, forsikringer og eventuelle andre sosiale kostnader.

7.3 Fellestjenester

Staten har en fellestjenesteorganisasjon for lønns- og regnskapstjenester som leveres av Direktoratet for økonomistyring (DFØ). DFØ utfører imidlertid kun forvaltningsoppgaver for statlige virksomheter. De aller fleste virkemiddelaktørene er egne rettssubjekter og varierer mellom alle tre underkategoriene av dette i tillegg til at noen andre er stiftelser (Doga og NORWEP) og frivillige organisasjoner (Ungt Entreprenørskap) som ikke har noen formell tilknytning til Staten.

Det er fire aktører som kan kategoriseres som statlige virksomheter: Patentstyret, GIEK, Norsk Romsenter og Forskningsrådet. Bruk av DFØ vil kun betraktes hos disse fire aktørene.



Figur 1: Statlige virksomheter og andre tilknytningsformer i staten. DFØ tilbyr fellestjenester kun for statlige virksomheter.

7.4 Beregning av benchmark og videre bruk av denne

I benchmarkingen har vi fokusert hovedsakelig på lønn, regnskap og IT-drift og -support. Vi har laget en oversikt over den enkelte aktørs totalkostnader knyttet til disse tre områdene, og sett på denne kostnaden relativt til aktørens størrelse. Det vil si at vi har beregnet en kostnad knyttet til disse funksjonene per årsverk hos den enkelte aktør. Dette gir oss et sammenligningsgrunnlag for vurdering av kostnadsnivået innen disse tre funksjonene hos aktørene. Normalt sett vil man forvente at større aktører har realisert stordriftsfordeler, noe som resulterer i en bedre benchmark-score.

I tabellen nedenfor presenteres kostnadene knyttet til de ulike funksjonsområdene for hver enkelt aktør. Siden det varierer om aktørene har en eller flere av disse tjenestene inhouse eller satt ut til en ekstern leverandør, har vi ekskludert antall ansatte (internt) innen disse funksjonene i beregningene – restårsverkene omtales som «årsverkfaktor». Aktørene er dermed benchmarket basert på totale administrasjonskostnader (Sum AK) til disse tre funksjonsområdene per gjenværende årsverk (ÅV-faktor).

Det har i noen tilfeller vært vanskelig å skille systemkostnader knyttet til lønns- eller regnskapssystem fra hverandre. I mange tilfeller ligger dette også under IT drift. Vi beregner derfor benchmark basert på totalkostnadene for alle disse tre.

Benchmarking mellom aktørene i virkemiddelapparatet vil være en form for intern benchmarking. Det er mange aktører til sammen, og vårt inntrykk er at flere av disse driver svært effektiv drift. Basert på tallene ser det ut som om det er vanskelig å utføre disse oppgavene til en kostnad under MNOK 2, selv for små aktører. Ofte er det oppstarts- eller minimumskostnader knyttet til disse funksjonene, både dersom man ansetter egne til å utføre oppgaven eller dersom man outsourcer det. Man kan tenke seg at man kan få en lavere oppstartskostnad dersom en enkelt ansatt utfører alle tre oppgavene, men dette er uvanlig og ofte urealistisk. Denne minimumskostnaden fører likevel til at de minste aktørene scorer relativt dårlig - dette kommer tydeligst fram for Nysnø.

Aktør	Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
	Lønn	IT – D&S	Regnskap	Sum AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Sum AK/ÅV-faktor
FHF	324	3 328	1 915	5 567	18	0,25	2,25	1,75	13,75	405
GIEK	1 642	16 812	1 642	20 096	93,2	0	6	2	85,2	236

Nysnø	886	95	886	1 868	9	0,25	0	0,25	8,5	220
Innovasjon Norge	1052	92 310	17 095	110 457	734,0	1	12	15	706	156
Eksportkreditt	600	5 180	1 532	7 312	49	0,5	0	1,5	47	156
Forskningsrådet	2 154	47 769	5 923	55 846	444	2	9	5,5	427,5	131
Investinor	87	1 413	846	2 346	19	0	0	0,4	18,6	126
Doga	922	1 579	922	3 423	33,3	0,4	0	1,6	31,3	109
NORWEP	63	1 213	768	2 043	22	0,1	1	0,5	20,4	100
Argentum	223	808	1 101	2 132	25	0,05	0	0,6	24,35	88
Patentstyret	1 414	13 412	4 653	19 479	242	1	9	5	227	86
Norges sjømatråd	421	4 203	1 303	5 927	73,9	0,5	1,75	1	70,65	84
Norsk Romsenter	147	1 160	1 414	2 721	37,2	0,1	0	1	36,1	75
Siva	92	1 464	828	2 384	46,6	0,33	0,33	0,33	45,6	52
Ungt Entreprenørsk.*	1 100	2 137	1 100	4 337	88,2	0	0,66	2	85,5	51
Totalt				245 492					1 813	135

* Vi har kun kartlagt kostnadene i UE Norge og ikke på tvers av alle regionene. Tallet vil derfor ikke være helt sammenlignbart.

Tabell 7: Oversikt over kostnader og interne årsverk, samt beregning av benchmark.

Bruk av benchmarkene til beregning av lav og høy ambisjon

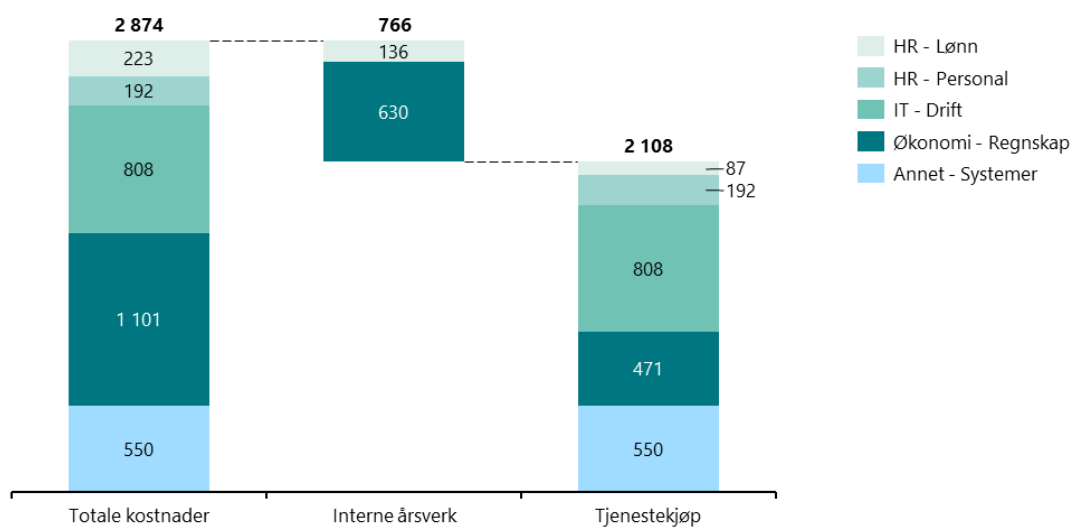
I benchmarkingen har vi tatt utgangspunkt i lønn, regnskap og IT drift/support, som vi mener er sammenlignbare på tvers av aktørene. Dersom virkemiddelapparatet besto av et helt sammenlignbare aktører, ville man kunne angitt at en lav ambisjon for alle aktører var å oppnå (minst) like høy effektivitet som den mest effektive aktøren. I praksis ville dette bety at en lav ambisjon for Innovasjon Norge var å kutte sine kostnader innen disse områdene med ca. 70 prosent for å oppnå en like høy effektivitet som Siva. Vi erkjenner likevel at aktørene er forskjellige i for eksempel tjenestetilbudspekter, størrelse, geografisk utstrakthet, krav til sikkerhet og risikostyring mv. Derfor har vi valgt å rangere aktørene ut ifra dagens effektivitet og sammenligne aktørene med de tre som gjør det bedre. Denne framgangsmåten tar utgangspunkt i at kompleksiteten hos de enkelte aktørene reflekteres i dagens kostnadseffektivitet. Eksempelvis vil Innovasjon Norge vurderes mot gjennomsnittlig benchmark i Eksportkreditt, Forskningsrådet og Investinor, som er på 133. Dette gir en lav ambisjon på ca. 19,2 prosent, eller en kostnadsbesparelse på MNOK 21,2.

I beregningen av høy ambisjon har vi lagt det samme prosentvise effektiviseringspotensialet til grunn for å si noe om hva et tilsvarende kostnadskutt ville bety for hele virksomheten, det vil si over alle driftsutgifter. Som beskrevet i innledningen, mener vi at effektiviseringspotensialet innen disse tre områdene sier noe om aktørenes kultur og fokus på forenkling og effektivisering i arbeidsprosesser – også i kjerneprosessene. Erfaringsmessig vil virksomheter som har en ineffektiv utøvelse av de administrative oppgavene (som enkelt bør kunne effektiviseres) også ha minst like stor grad av ineffektivitet i kjerneprosessene og øvrige administrative oppgaver. Innovasjon Norge hadde i 2018 totale driftskostnader på om lag NOK 1,46 milliarder. En høy ambisjon vil i dette tilfellet derfor være på ca. MNOK 280.

Fornuftig ambisjon

Vi har i løpet av områdegjennomgangen fått god innsikt i aktørenes arbeid og organisasjoner. Vi vil derfor bruke denne innsikten til å forklare og argumentere for det vi mener bør være en realistisk og fornuftig ambisjon for hver enkelt aktør. I de fleste tilfeller vil dette ligge tett opp mot høy ambisjon, men vi vil i noen tilfeller bruke dette til å justere for svakheter ved metoden.

7.5 Argentum



Figur 2: Administrasjonskostnader i Argentum. Tall i NOK 1000.

Forklaring til tallene

- Årsverkkostnadene inkluderer fast lønn, feriepenger, innskuddspensjon, diverse forsikringer, samt arbeidsgiveravgift og finansskatt.
- HR – lønn: 0,05 interne årsverk og lønnssystem.
- HR – personal: Kjøp av rekrutteringstjenester.
- IT – drift: Tjenesteleverandøravtale som inkluderer både drift og support.
- Økonomi – regnskap: 0,6 interne årsverk, lisens til regnskapssystem og eksterne regnskapstjenester.
- Annet – systemer: Porteføljestyresystem.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Finansdirektør	1
Kommunikasjon	3
Administrasjon	2
Controller	3
Investeringssteam (inngår ikke i administrasjon)	15
Totalt	25

Tabell 8: Årsverkfordeling i Argentum: Kilde: Argentums nettside, nov. 2019.

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
223	808	1 101	2 132	25	0,05	0	0,6	24,35	88

Tabell 9: Argentums kostnader, årsverk og benchmark.

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Argentum har i stor grad outsourcet de administrative oppgavene, og har svært lave administrasjonskostnader relativt til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet og til de to andre egenkapitalaktørene. Sammenligner man Argentum med de tre neste aktørene som gjør det bedre, får man et potensial på kun 3,75 prosent, eller om lag NOK 80 tusen.

Høy ambisjon

Argentums totale driftskostnader var i 2018 på MNOK 82,7. En kostnadsbesparelse på 3,75 prosent av dette tilsier et kutt på MNOK 3,1. Dette utgjør høy ambisjon i henhold til metoden.

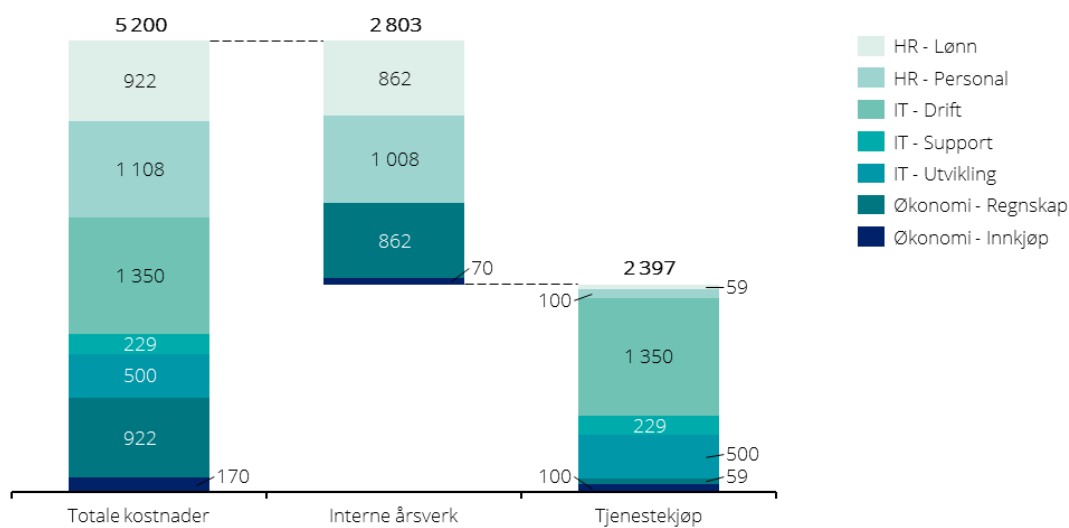
Fornuftig ambisjon

Til tross for våre betraktninger rundt kostnadsreduksjoner i kapittel 7 i fase 4-rapporten, er vi usikre på om det finnes et potensial for å redusere effektiviteten i Argentum slik at kostnadsbesparelser på 5 prosent kan tas ut. Benchmarkingen gir også et svært lite potensial, med kun 3,75 prosent, og dette bør verifiseres gjennom en nøyere prosess. Vi har derfor valgt å sette et fornuftig ambisjonsnivå opp mot MNOK 3.

Vi har ikke fortatt en vurdering av øvrige utgifter innen administrasjon/støttefunksjoner, men bemerker at antall årsverk til controllerfunksjonen, kommunikasjon og administrasjon til sammen er relativt høyt i forhold til andre egenkapitalaktører og i forhold til Argentums totale størrelse. Vi mener at eier og styre bør avklare dette med Argentum, og mener at størsteparten av det vi mener er en fornuftig ambisjon kan muligens hentes inn innen disse områdene.

Argentum er et aksjeselskap, og eventuelle besparelser bør derfor normalt kunne realiseres i løpet av 3-9 måneder.

7.6 Doga



Figur 3: Administrasjonskostnader i Doga. Tall i NOK 1000.

Forklaring til tallene

- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4, da disse var oppgitt i lønnskostnader.
- HR – lønn: 0,4 interne årsverk og systemkostnader.
- HR – personal: 1 internt årsverk og systemkostnader.
- IT – drift: Ekstern leverandør av IT-tjenester inkludert support. Brukeravhengige kostnader.
- IT – support: Drift og vedlikeholdsavtale med ekstern leverandør.
- IT – utvikling: Ekstern leverandør av utvikling/implementering.
- Økonomi – regnskap: 1,6 internt årsverk og systemkostnader.
- Økonomi – innkjøp: Inkluderer 0,1 interne årsverk og tjenestekjøp.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Kommunikasjon og markedsføring	2,6
HR	1
Økonomi (regnskap og lønn)	2
Virksomhetsstyring og innkjøp	2
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	24,7
Totalt	33,3

Tabell 10: Årsverkfordeling i Doga.

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
922	1 579	922	3 423	33,3	0,4	0	1,6	31,3	109

Tabell 11: Dogas kostnader, årsverk og benchmark.

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Doga har i noen grad outsourcet de administrative oppgavene. Lønn og regnskap håndteres internt, mens IT drift og support håndteres av ekstern tjenesteleverandør. Administrasjonskostnadene er beregnet til å være lave relativt til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet, men sammenlignet med de tre aktørene som gjør det bedre enn Doga (NORWEP, Argentum og Patentstyret) finner vi likevel en lav ambisjon på 20,4 prosent. Realisering av MNOK 0,7 innen disse tre områdene vil gi Doga en benchmark på 87.

Siva har outsourcet disse lønn- og regnskapsoppgavene oppgavene i sin helhet, og er en større organisasjon enn Doga. Til sammenligning har de kostnader på om lag MNOK 0,9 til dette. Kostnadsbesparelsene i Doga kan trolig best realiseres ved å outsource regnskaps- og lønnsfunksjonen. Øvrige årsverk innen virksomhetsstyring og HR bør kunne ivareta eventuelle resterende interne oppgaver tilknyttet dette.

Høy ambisjon

Totale driftskostnader for Doga var i regnskapsåret 2018 på MNOK 80, hvilket gir en høy ambisjon på MNOK 16,3.

Fornuftig ambisjon

Størrelsesmessig er Doga nesten lik Norsk Romsenter og Argentum, som har en benchmark score på 75 og 88. Norsk Romsenter scorer svært lavt pga. at de har satt ut store deler til DFØ, noe som ikke er mulig for Doga. Vi mener likevel at det er lite som tilsier at Doga bør score særlig dårligere enn disse aktørene og mener dette underbygger en ambisjon opp mot 20,4 prosent.

Totalt sett opplyser Doga i sin årsrapport i 2018 at de har om lag MNOK 21,6 i kostnader til administrasjon, økonomi og virksomhetsstyring. Herunder ligger husleiekostnader og drift av lokaler på om lag MNOK 9,1 av totale driftsutgifter, ca. 11,4 prosent. Selv om Doga har noen inntekter på utleie, er nettoresultatet av denne utleievirksomheten tilsynelatende negativ basert på regnskapet. Doga opplyser imidlertid om at nettoresultatet av dette er positivt og at regnskapstekniske forhold gjør at utleievirksomheten får et negativt resultat. Vi har ikke sett nærmere på dette, men påpeker at kostnadene til lokalene er svært høye sammenlignet med andre aktørers lokalkostnader. Vi stiller også spørsmål ved om utleie av lokaler er utenfor Dogas formål – aktiviteter som krever møte- eller workshop-lokaler kan høyst sannsynlig leies til en mye lavere pris. Totalt sett er 5 årsverk knyttet til Doga Arena og 2,7 årsverk utleievirksomheten. Leieavtalen henger igjen fra de tidligere organisasjonene Norsk Form og Norsk Designråd, og løper fram til 30. september 2024. Frikjøp fra avtale og/eller outsourcing av utleie bør vurderes for å redusere kostnadene/øke inntektene.

Selv om avtalen knyttet til IT-drift og support betales per bruker, virker dette å være noe høyt sammenlignet med f.eks. Siva eller Nysnø, som også betaler per bruker. Doga bør reforhandle avtalen eller undersøke andre leverandører.

I alt mener vi at dette tilsier at en fornuftig ambisjon bør ligge på 15-20 prosent, dvs. MNOK 12-16 fra 2018-regnskapet.

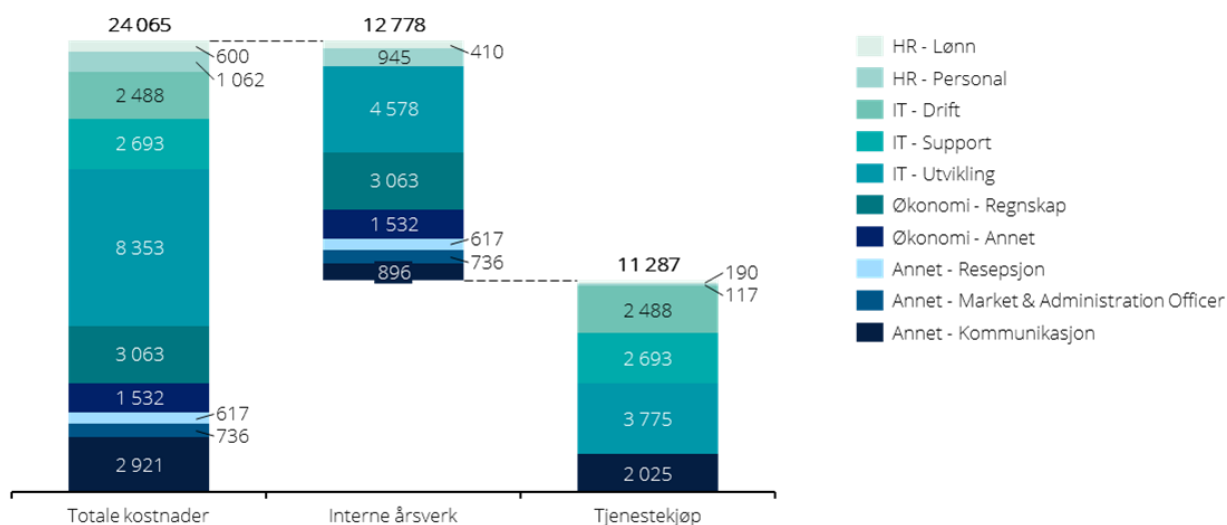
Det er seks måneders oppsigelsestid på avtalene innen IT drift og support. Besparelser innen IT bør dermed kunne realiseres ila. 6-12 måneder. Størsteparten av besparelsene vil likevel knyttes til årsverk og huseleie. Normalt sett kan kostnader knyttet til årsverk tas inn ila. 3-12 måneder.

Andre kommentarer

Doga hadde i 2018 et tilskudd på MNOK 70 fra NFD over kap. 930 post 70. Dette ble i 2019 tildelt MNOK 65. Kutt med 20 prosent bør derfor ta utgangspunkt i MNOK 70, siden vi har benyttet regnskapstall fra 2018. Dette betyr at vår anbefaling er at NFD kutter sin bevilgning over samme kapittel/post til MNOK 56-60, i praksis med MNOK 5-9.

Se for øvrig betraktninger rundt innlemmelse av Doga i Innovasjon Norge i kapittel 10 i dette vedlegget.

7.7 Eksportkreditt



Figur 4: Administrasjonskostnader i Eksportkreditt.

- Tallene som er oppgitt er basert på kostnader og årsverk i 2019.
- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4, da disse var oppgitt i lønnskostnader.
- HR – lønn: 0,5 interne årsverk og kjøpt av lønns- og reiseregningssleverandør.
- HR – personal: 1 internt årsverk og systemkostnader.
- IT – drift: Ekstern drift av ulike systemer.
- IT – support: Ekstern support av ulike systemer.
- IT – utvikling: 3 interne årsverk og kjøp av utviklingstjenester.
- Økonomi – regnskap: Eksportkreditt har oppgitt 4,5 årsverk innen økonomi. Ca. 1,5 av disse går til regnskap, og resten til økonomi/controlling/compliance. Kostnadene til regnskapssystem ligger under IT – drift.
- Annet – resepsjon: 1 internt årsverk.
- Annet – market & administration officer: 1 internt årsverk.
- Annet – kommunikasjon: 1 internt årsverk og kjøp av markedsføringstjenester, grafisk arbeid, webdesign m.v.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Ledergruppe	6
Kommunikasjon / markedsføring	1
Resepsjon og administrasjon	1
IT utvikling	3
HR (lønn og personal)	1,5
Økonomi, regnskap, compliance	4,5
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	31
Totalt	49

Tabell 12: Årsverkfordeling i Eksportkreditt.

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
600	5 180	1 532	7 312	49	0,5	0	1,5	47	156

Tabell 13: Eksportkreditts kostnader, årsverk og benchmark

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Eksportkredit har i stor grad outsourcet de administrative oppgavene. Administrasjonskostnadene innen disse tre områdene ligger over gjennomsnittet i virkemiddelapparatet, og det er spesielt høye kostnader innen IT. De tre aktørene som scorer bedre enn Eksportkredit har en sammenlagt benchmark på 129, noe som antyder et kostnadskutt på 17 prosent innen disse tre funksjonsområdene, tilsvarende ca. MNOK 1,2.

Høy ambisjon

Dersom man tillegger samme presentsats på de totale driftskostnadene i 2018 (MNOK 109)¹⁴, tilsvarer dette et kutt på MNOK 18,5.

Fornuftig ambisjon

Totalt sett har Eksportkredit relativt høye administrasjonskostnader, og mye av dette kommer fra svært høye utviklingskostnader. Vi stiller spørsmål ved Eksportkredits behov for slike ressurser internt i utgangspunktet, spesielt når de i tillegg har store kostnader til IT-utvikling gjennom tjenestekjøp. Vi antar at dette kommer av ekstraordinære behov, og at dette ikke er typiske kostnader over flere år. Eksportkredit har blant annet gjennomført en felles API-pilot med GIEK.

Jevnt over virker Eksportkredit å være noe tung på administrasjonssiden, med en del interne årsverk og en stor andel tjenestekjøp. Totalt oppgir de at 30 årsverk er knyttet til selve finansieringsprosessen, men flere av de syv medlemmene i ledergruppen er i stor grad del av kjernevirksomheten.

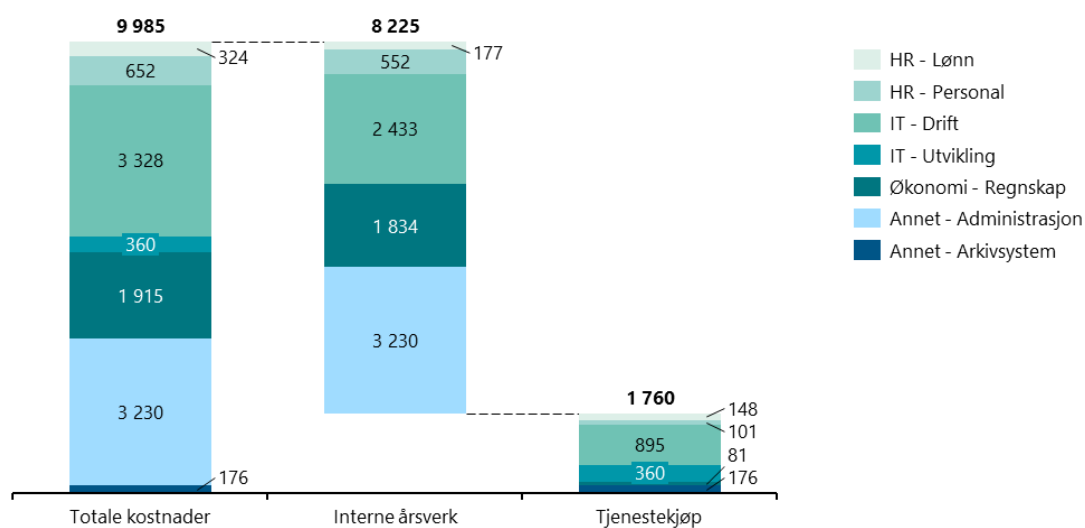
Vi mener at de største innsparingene knyttet til denne aktøren kan realiseres gjennom en konsolidering med GIEK, som vi mener vil gi godt over 20 prosent besparelser (konservativt estimat). Dersom denne anbefalingen ikke vedtas mener vi likevel at hver enkelt av eksportfinansieringsaktørene, gjennom bedre samhandling, flere felles utviklingsprosjekter, mindre overlapp og bedre bruk av kompetanse på tvers bør forsøke å realisere en kostnadsbesparelse på minst 10-15 prosent av totale driftsutgifter. For eksportkredit vil dette si MNOK 11-16. MNOK 3,8 av disse er IT-utviklingskostnader, som vi har antatt var spesielt for dette året. Eksportkredit mottar tilskudd fra NFD over kapittel 2429 post 70.

Eksportkredit er organisert som aksjeselskap og kostnadskutt knyttet til nedbemanning vil normalt kunne realiseres ila. 3-9 måneder. Tjenestekjøpsavtalene bør kunne reforhandles/avsluttes innen 3 måneder. Driftsavtalen med Intility kan sies opp første gang i januar 2021, og har opsjoner fram til 2024.

Se for øvrig beregningene på en ny eksportfinansieringsaktør i kapittel 8.

¹⁴ Kostnadene benchmarken er utført på er 2019-tall, mens kostnadsbasen brukt er 2018-tall. Eksportkredit har ikke et godt anslag på forecast for 2019. Vi har derfor brukt 2018-tallene som kostnadsbase.

7.8 Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering (FHF)



Figur 5: Administrasjonskostnader i FHF

- Årsverkkostnadene inkluderer lønn, feriepenger, pensjon, arbeidsgiveravgift, forsikring.
- HR – lønn: 0,25 interne årsverk og kjøp av lønnssystem.
- HR – personal: 0,5 interne årsverk og tjenestekjøp.
- IT – drift: 2,25 interne årsverk, lisenser og IT-driftsavtale.
- IT – utvikling: Anslag på årlige utviklingskostnader.
- Økonomi – regnskap: 1,75 interne årsverk og kjøp av regnskapssystemer.
- Annet – administrasjon og arkivsystem: 2,25 interne årsverk og lisenser/datasenter.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Kommunikasjon og IT	3
Økonomi	3
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	11
Totalt	18

Tabell 14: Årsverkfordeling i FHF

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT – D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
324	3 328	1 915	5 567	18	0,25	2,25	1,75	13,75	405

Tabell 15: FHF's kostnader, årsverk og benchmark.

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

FHF håndterer i stor grad de administrative oppgavene internt. Lønn, regnskap og IT drift/support står for 4,25 av de totalt 18 årsverkene. Administrasjonskostnadene til disse oppgavene (ca. MNOK 5,75) er beregnet til å være de høyeste blant aktørene i virkemiddelapparatet, med en benchmark på 405. De tre neste aktørene som scorer bedre enn FHF har en gjennomsnittlig benchmark på 173, som er vesentlig lavere enn FHF. Dette tilsier et kutt på MNOK 3,2 innen disse tre funksjonene, eller 57 prosent.

Høy ambisjon

Totale driftsutgifter til FHF er beregnet til å være omtrent MNOK 30 (inkluderer alle personalkostnader, operasjonelle kostnader og andre driftsutgifter). Høy ambisjon i dette tilfellet vil være kutt på MNOK 17,1.

Sammenligning mot andre aktører som i hovedsak gir tilskudd

Vi har ikke lyktes i å få vite hvor mye FHF's kostnader som er utbetalinger til bedrifter og forskningsmiljøer, men det ble i 2018 gitt tilsagn på om lag MNOK 221. Basert på en gjennomføringskostnad på om lag MNOK 30, gir det en gjennomføringsandel på ca. 13,6 prosent. Dette er betydelig høyere enn hva andre aktører har, jf. kapittel 6. Vi forstår at FHF utøver sin virksomhet på en litt annerledes måte, med for eksempel større vekt på formidling av resultater m.v., noe som gjør at tallene ikke er direkte sammenlignbare. Det skal likevel legges til at også de andre aktørene har kostnader til ting som går utover saksbehandling og utbetaling av tilskudd. Dette gjør at vi betrakter FHF's gjennomføringsandel å være høy.

Fornuftig ambisjon

I vår lave ambisjon, som gjelder kostnadsbesparelser innen lønn, regnskap og IT, mener vi at FHF bør kunne realisere ytterligere kostnadsbesparelser (mer enn MNOK 3,2). Til sammenligning har Investinor, Norwep og Argentum en benchmark på hhv. 126, 100 og 88. Alle tre aktørene har 19-20 årsverk, det vil si omtrent det samme som FHF. Egenkapitalaktørene bør til sammenligning ha høyere kostnader knyttet til regnskap, da investeringer er normalt sett vil være mer kostnadsdrivende. Når det gjelder lønn og IT ser vi ikke noen spesielle årsaker til at FHF skal ha høyere kostnader enn de tre andre aktørene. FHF bør vurdere outsourcing av disse funksjonene, som flere av de andre, mer effektive aktørene har gjort. Totalt sett mener vi FHF bør bruke totalt MNOK 2,2 på disse tre områdene. Dette gir en benchmark på 160, som fortsatt er noe høyt, men som virker å være en slags minimumskostnad for outsourcing av disse tjenestene.

FHF bør også effektivisere øvrig drift, da de totale administrasjonskostnadene (ca. MNOK 10) for øvrig er svært høye. Til sammenligning har FHF høyere administrasjonskostnader enn Norges sjømatråd, som er over tre ganger så mange ansatte. Norwep, Argentum og Investinor har totale administrasjonskostnader på i underkant av MNOK 3. Totalt sett betyr dette at FHF bør etterstrebe og kutte om lag MNOK 7 innen disse administrasjonskostnadene. Vi mener også at det bør være realistisk å kutte 20 prosent i den resterende kostnadsbasen (MNOK 20). Hvilket tilsier en besparelse på ytterligere MNOK 4.

I utgangspunktet er vi kritiske til å gi anbefalinger om kostnadskutt på over 20 prosent i en runde, da dette krever store omstillinger. I dette tilfellet mener vi likevel at besparelser opp mot 25 prosent (MNOK 7,5) er realistisk, og videre prosesser bør gjennomføres for å verifisere et slikt gevinstpotensial.

Vi har likevel justert for mulige feilkilder i analysen ved å sette det fornuftige ambisjonsnivået for besparelser for FHF til 15-25 prosent, det vil si MNOK 5-8.

FHF er organisert som et aksjeselskap, og avhengig av avtaler, bør kostnadsbesparelsene normalt sett kunne realiseres i løpet av 3-9 mnd. Alle tjenestekjøp fra eksterne leverandører har avtaletid på 1-6 måneder bør dermed kunne avsluttes/reforhandles innen maksimalt 6 måneder. FHF mottar ikke driftsmidler over statsbudsjettet. Det er derfor eier og styre som bør følge opp dette.

Ytterligere kommentarer

Vi har mottatt informasjon fra FHF i to omganger, da tallgrunnlaget som ble oversendt innledningsvis (som er benyttet i benchmarkingen av administrative funksjoner) er basert på misforståelser. Ifølge siste oversendelse fra FHF framkommer det at kostnadene knyttet til administrasjon totalt er på NOK 3,068 millioner. Herunder er kostnadene til IT-drift, lønn og regnskap oppgitt til 1,624 millioner, og antall årsverk brukt som årsverkfaktor skal være 15. Dette gir i

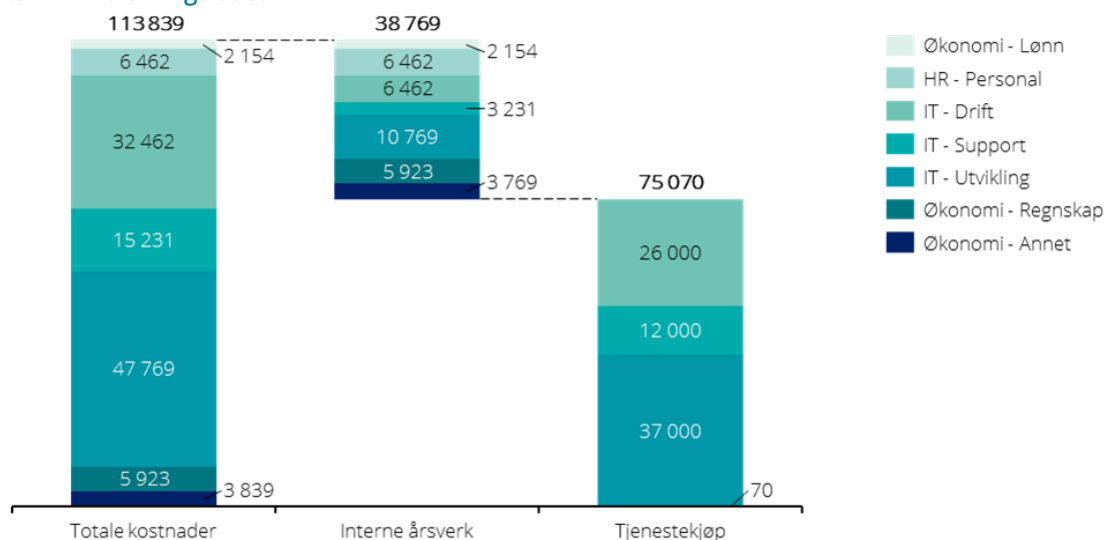
så fall en ny benchmark på 108, noe som igjen vil bli sammenlignet mot en benchmark på 87 (NORWEP, Patentstyret og Argentum. Dette ville med samme tilnærming gitt en teoretisk høy ambisjon på 20 prosent, men denne ambisjonen ville trolig vært urealistisk, da det som tidligere omtalt er en del minimumskostnader forbundet med disse funksjonene.

Siden dette materialet ble innsendt for sent til at det har vært mulig å verifisere dette har ikke benchmark blitt justert, og resultatet er derfor usikkert. Vi ønsker imidlertid å påpeke at:

- Årsregnskapet for 2018 viser at lønns- og personalkostnader til deres administrasjon utgjorde NOK 8,144 millioner. Det er i tillegg spesifisert ca. NOK 3,5 og 1 millioner til henholdsvis «Revisjon og ekstern bistand IKT, regnskap, lønn og juridisk» og «Datakommunikasjon og telefon, bredbånd o.l.». Det framkommer ikke videre av årsregnskapet fordelingen av disse.
- Tidligere oversendte internregnskap fra 2015-2017 viser at budsjett og resultat for administrasjon og kommunikasjon/formidlingsdelen av FHF har hatt ligget mellom NOK 15-20 millioner. Med unntak av administrerende direktør, noe øvrig ledelse og deler av kommunikasjon, oppfatter vi at hoveddelen av dette er administrasjonskostnader som ikke kan kobles til kjernevirksomheten som fagapparatet står for (NOK 10-15 millioner).
- FHF opplyser i ny oversendelse at de har 0,25 årsverk knyttet til lønn og 0,25 årsverk til regnskap. Samtidig har FHF tidligere opplyst om at de har én økonomidirektør, én controller og én medarbeider med ansvar for lønn, regnskap og personal.

Basert på punktene ovenfor er det vanskelig å se at den nye informasjonen stemmer. Vi vil likevel framheve at benchmark på 405 er ekstremt og trolig kommer av feilkilder i metoden. Vi har derfor justert for dette i det vi mener er en fornuftig ambisjon. Dette ambisjonsnivået er basert på at både benchmark-resultatet og sammenligningen av andre «tilskuddsaktører» tilsier at FHF bør ha et betydelig besparelespotensial. Vi gjentar at metoden er svært usikker for små aktører og at dette er et potensial som må verifiseres gjennom en grundigere prosess av eier og styre.

7.9 Forskningsrådet



Figur 6: Administrasjonskostnader i Forskningsrådet. I oversikten har Forskningsrådet anslått årsverkkostnader til om lag 1 MNOK.

- Forskningsrådet hadde oppgitt en årsverkkostnad på MNOK 1 som var beregnet med ca. 30 % tillegg. For å få et likt sammenligningsgrunnlag har vi justert dette til 1,4.
- Økonomi – lønn: 2 interne årsverk, kostnader til systemer ligger under IT – drift.
- HR – personal: 6 interne årsverk, kostnader til systemer ligger under IT – drift.
- IT – drift: 6 interne årsverk, ekstern driftsavtale, forvaltning og avtaler knyttet til ulike systemer.
- IT – support: 3 interne årsverk, ekstern supportavtale og forvaltning av kjernesystem.
- IT – utvikling: 10 interne årsverk og ekstern utviklingsavtale. Høye utviklingskostnader er knyttet til få prosjekter.
- Økonomi – regnskap: 5,5 interne årsverk, kostnadene til regnskapssystem ligger under IT – drift.
- Økonomi – annet: 3,5 interne årsverk på systemdrift og innkjøp, samt lisenskostnader. Kostnadene til system ligger under IT – drift.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør og stab	8
Juridisk	4
Compliance	7 (5 sentralt innkjøpsarbeid og sikkerhetsarbeid, 2 internrevisjon)
Virksomhetsstyring	6 (budsjettarbeid og årsrapport)
Digitalisering	7 (4 fra IT)
Kommunikasjon og markedsføring	6
IT	15 (4 ført under digitalisering)
HR	8
Dokumentasjon	5
Husdrift og møtesenter	5
Økonomi	11
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	362
Totalt	444

Tabell 16: Årsverkfordeling i Forskningsrådet

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
2 154	47 769	5 923	55 846	444	2	9	5,5	427,5	131

Tabell 17: Forskningsrådets kostnader, årsverk og benchmark.

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Norges forskningsråd har i varierende grad outsourcet de administrative oppgavene. Lønn og regnskap håndteres i sin helhet av interne årsverk, mens deler under IT drift og support leveres av eksterne leverandører. Selv om de totale administrasjonskostnadene er høye, oppleves de som moderate gitt antall årsverk totalt i Forskningsrådet. De ligger under gjennomsnittet i virkemiddelapparatet i kostnad per årsverk, og har bedre benchmark enn Innovasjon Norge, som er den største aktøren. Benchmarkingen tilsier at Forskningsrådet bør pålegges besparelser på om lag MNOK 8,3 innen lønn, regnskap og IT, som vil gi en benchmark på 111, det samme som den samlede benchmarken til de tre aktørene som gjør det bedre enn Forskningsrådet. Dette tilsvarer 14,9 prosent.

Høy ambisjon

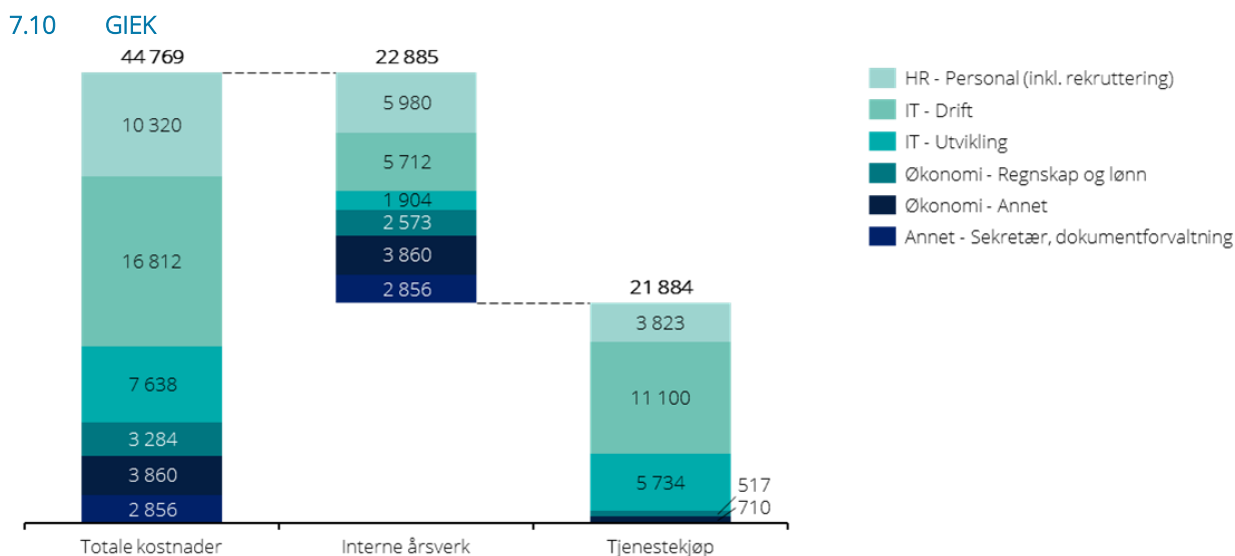
En høy ambisjon for Forskningsrådet bør være å realisere kutt over hele kostnadsbasen (MNOK 774 769) på 14,9 prosent, dvs. om lag MNOK 115.

Andre kommentarer

Størstedelen av de totale kostnadene skyldes først og fremst store utgifter på IT-siden. Disse påvirkes blant annet av unormalt høye utviklingskostnader samt intensivering og strategiske grep på driftssiden det siste året. Høye kostnader totalt innen IT henger trolig sammen med utdaterte kjernesystemer, som Forskningsrådet nå er i ferd med å erstatte. I denne prosessen bør effektivisering av administrative oppgaver prioriteres. Oppdatering av systemer bør også bidra til reduserte utviklings- og vedlikeholdskostnader på sikt.

En overføring av lønn og regnskap til DFØ vil kunne redusere kostnadene knyttet til disse oppgavene betraktelig. Forskningsrådet har tidligere hatt dialog med DFØ, men alternativet ble forkastet siden en utsetting av disse tjenestene ville innebære mange, komplekse integrasjoner mot Forskningsrådets systemer. I forbindelse med nytt kjernesystem, opplyser Forskningsrådet at integrasjon mot DFØ vil bli vurdert. DFØ er i gang med omfattende prosjekter, blant annet med Politiet, BOTT-universitetene og Statens Vegvesen, og vi anbefaler derfor at Forskningsrådet går i tidlig dialog med DFØ i forbindelse med prosessen rundt nytt kjernesystem.

Fornuftig ambisjon gis i kapittel 6.2.



Figur 7: Administrasjonskostnader i GIEK

- GIEK hadde oppgitt årsverkkostnader med tillegg som utgjør ca. 30 prosent. Dette har blitt omgjort til en faktor på 1,4.
- HR – personal: 5 interne årsverk og system-/implementasjonskostnader. 2 av årsverkene er knyttet til intern service.
- IT – drift: ca. 6 interne årsverk (inkluderer bl.a. 2 IT-læringer, 1,5 årsverk forretningsarkitekter og 1 årsverk business intelligence).
- IT – utvikling: 2 interne årsverk (inkluderer bl.a. 1 *business intelligence*, 0,5 forretningsarkitekt og 0,5 fra IT) og utviklings-/implementasjonskostnader. Et tredje årsverk er ansatt fra 2019, men reflekteres ikke i tallene.
- Økonomi – regnskap og lønn: 2 interne årsverk og tjenestekjøp av DFØ.
- Økonomi – annet: 3 interne årsverk og systemkostnader.
- Annet – sekretær, dokumentforvaltning: 3 interne årsverk

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Juridisk (anskaffelser)	1
Virksomhetsstyring og compliance	2
Internasjonale relasjoner	3 (1 årsverk departementskontakt og styresekretær)
Kommunikasjon og markedsføring	3 (1,5 årsverk er kunderettet)
IT og dokumentforvaltning	12 (6 årsverk til IT-drift)
HR	3
Intern service	2 (3 fom. 2020)
Økonomi	5
Garanti (ikke administrasjon)	24,7
Analyse (ikke administrasjon)	13,5
Garanti- og låneadministrasjon (ikke administrasjon)	5
Juridisk (ikke administrasjon)	19 (18 fom. 2020)
Totalt	93,2

Tabell 18: Årsverkfordeling i GIEK. Tall fra desember 2019.

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
1 642	16 812	1 642	20 096	93,2	0	6	2	85,2	236

Tabell 19: Kostnader, årsverk og benchmark for GIEK. Lønn og regnskap leveres av DFØ under ett, men er her fordelt 50/50. GIEK har mange årsverk som driver med både drift og utvikling, på tvers av avdelinger, og det har vært vanskelig å få plassert kostnadene riktig på tvers av disse områdene. I følge deres tall er kostnader knyttet til de lønn, regnskap og IT-drift/support på ca. MNOK 19,7, men disse er beregnet med en faktor på ca. 1,3 og ikke 1,4. Våre beregninger i benchmarkingen er i så måte mer konservative.

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

GIEK har outsourcet en del administrative oppgaver, som f.eks. administrasjonsregnskap og lønn, som blir håndtert av DFØ, men har fortsatt ca. 2 interne årsverk til dette. I tillegg er en del av IT-kostnadene tjenestekjøp av eksterne.

Administrasjonskostnadene på disse tre funksjonene er beregnet til å være blant de høyeste i virkemiddelapparatet, betydelig over gjennomsnittet. En lav ambisjon for GIEK bør være å kutte kostnader innen områdene lønn, IT-drift/support og regnskap på om lag MNOK 6,1 per år. Dette vil gi en benchmark på ca. 165, som er likt som de tre neste aktørenes totale benchmark (Nysnø, Innovasjon Norge og Eksportkreditt). Dette er fortsatt en høy score, men vi anerkjenner at GIEK har et særlig behov for å ivareta en del ekstra bemanning rundt regnskap, IT (spesielt sikkerhet) compliance og risikostyring. Et kutt til MNOK 14 innen disse områdene tilsvarer et kutt på 30,2 prosent.

Høy ambisjon

Totale driftsutgifter til GIEK var i 2018 på MNOK 181. Høy ambisjon i dette tilfellet vil være et kutt på MNOK 54,5.

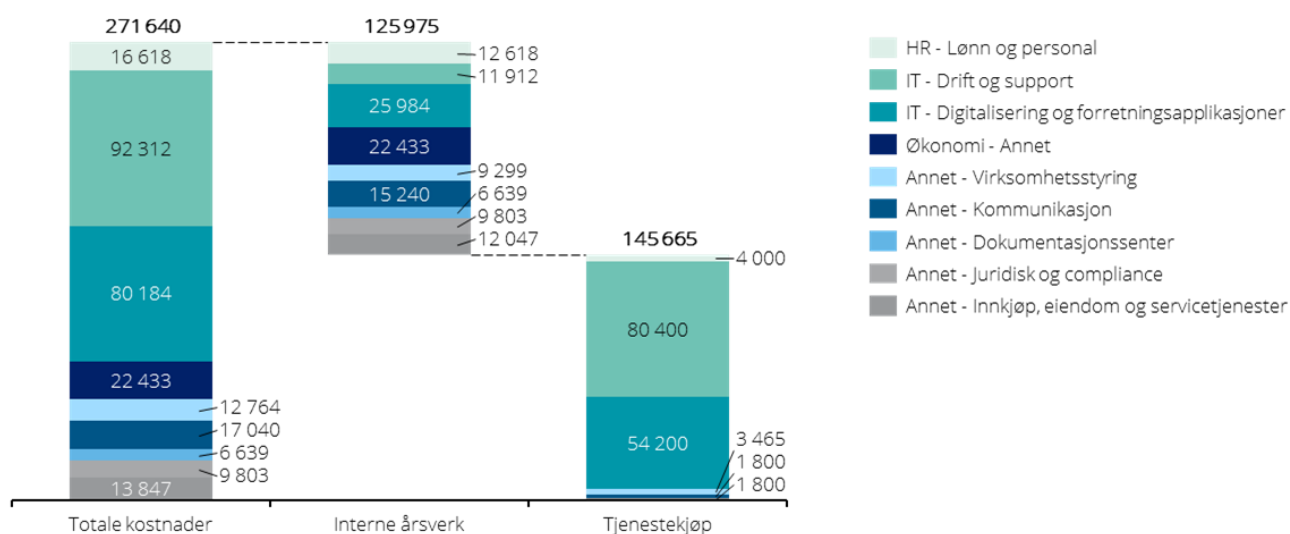
Fornuftig ambisjon

GIEK har en stor administrasjon med om lag 30 årsverk innen ledelse og støttefunksjoner. I tillegg til kutt innen IT drift/support og regnskap, bør øvrige kostnader knyttet til HR, økonomi, intern service, virksomhetsstyring, IT-utvikling og dokumentforvaltning kunne reduseres betydelig.

Erfaringsmessig er det vanskelig å realisere kostnadskutt på særlig mer enn 20-25 prosent i en runde. Det er i tillegg i GIEKs tilfelle viktig å opprettholde gode rutiner for å ivareta nødvendig risikostyring. Det er også mulig at GIEKs kostnader er preget av svært store restruktureringsprosjekter innen offshoreindustrien, der det er brukt store ressurser på å gjenvinne verdier og redusere tap. Vi mener likevel at GIEK bør etterstrebe å realisere et kostnadskutt på 15-20 prosent av totale driftsutgifter, det vil si MNOK 27-36.

Vi mener at en fusjon av GIEK og Eksportkreditt vil gjøre det enkelt å realisere store effektiviseringsgevinster i begge organisasjonene. Det vil også bidra til bedre ressursutnyttelse over tid siden nyutstedelser- og gjenvinningsaktiviteter i stor grad er motsykliske. Beregninger av besparelser til en ny eksportfinansieringsaktør finnes i kapittel 8.

7.11 Innovasjon Norge



Figur 8: Administrasjonskostnader i Innovasjon Norge

- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4 for å gjøre det tilsvarende som hos de andre aktørene. Disse var tidligere oppgitt med en faktor på 1,3. Kostnadene som er oppgitt er fra 2019.
- Innovasjon Norge hadde også oppgitt andre kostnader knyttet til funksjonene, eksempelvis telefon og reise. Dette er ikke inkludert i oversikten.
- HR – lønn og personal: 12 interne årsverk og lisens- og konsulentkostnader. Innovasjon Norge har opplyst i intervju at ca. 1 årsverk er knyttet til lønn.
- IT – drift og support: 12 interne årsverk og lisens- og konsulentkostnader.
- IT – digitalisering og forretningsapplikasjoner: 19 interne årsverk og konsulentkostnader.
- Økonomi – annet: 21 interne årsverk. 7 årsverk knyttet til finansieringstjeneste er ekskludert.
- Annet – virksomhetsstyring: 7 interne årsverk og konsulentkostnader.
- Annet – kommunikasjon: 14,3 interne årsverk og kostnader til og drift/utvikling av nettside.
- Annet – dokumentasjonssenter: 7,6 interne årsverk.
- Annet – juridisk og compliance: 6,8 interne årsverk. 4 årsverk knyttet finansieringstjenesten er ekskludert.
- Annet – innkjøp, eiendom og servicesenter: 12,4 interne årsverk og tjenestekjøp ifbm. vikarer og korttidsansatte.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør og stab	2,8
Juridisk	9,9
Forretningsutvikling	13,8
Innovasjonspolitik og analyse	12,0 (del av basisoppdraget til Innovasjon Norge)
Kommunikasjon og markedsføring	11,3
IT	24 (12 årsverk til drift/support)
HR	10 (ett årsverk til lønn)
Dokumentasjonssenter	6,8

Virksomhetsstyring	7
Økonomi, innkjøp, eiendom og servicetjenester	40 (ca. 7 årsverk er knyttet til finansieringstilbudene)
Depot	4,6 (knyttet til finansieringstilbudene)
Øvrige årsverk	571,2
Totalt	699,6

Tabell 20: Årsverkfordeling i Innovasjon Norge per 2018

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
1052	92 310	17 095	110 457	734	1	12	15	706	156

Tabell 21: Kostnader, årsverk og benchmark for Innovasjon Norge

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Innovasjon Norge har i noen grad outsourcet de administrative oppgavene. Det er betydelige kostnadsposter for tjenestekjøp under IT drift/support, i stor grad bestående av konsulenttjenester (MNOK 30) og systemer/lisenser (MNOK 50).

Innovasjon Norge er overordnet sett beregnet å ha høye administrasjonskostnader relativt til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet. Selv om de totale kostnadene fremstår som de klart høyeste i virkemiddelapparatet, kan dette i stor grad forklares med størrelsen på organisasjonen. De tre neste aktørene som scorer bedre enn Innovasjon Norge (Forskningsrådet, Investinor og Doga) har en sammenlagt benchmark på 129. Vi mener at dette bør være oppnåelig for Innovasjon Norge, som bør ha en bedre forutsetning for å realisere stordriftsfordeler enn noen av de tre andre aktørene. Innovasjon Norge har riktignok en bredere portefølje av virkemidler, men innen administrative oppgaver bør det likevel være et godt grunnlag for å realisere stordriftsfordeler. Til sammenligning scorer Forskningsrådet 131, med over 250 færre årsverk. Patentstyret, som den tredje største aktøren, har enda bedre score (86).

En lav ambisjon for Innovasjon Norge bør være å nå samme score som de tre aktørene som scorer bedre. Dette tilsvarer samlede utgifter innen IT drift og support, lønn og regnskap på om lag MNOK 91,1, eller en besparelse på MNOK 19,4 (17,5 prosent).

Høy ambisjon

Innovasjon Norges totale driftskostnader (forecast) for 2019 på MNOK 1 489. I kostnadsbasen vi velger for å bestemme en høy ambisjon i benchmarkingen, velger vi imidlertid å trekke fra direkte prosjektkostnader i forbindelse med reiselivsoppdraget, da Innovasjon Norge opplyser at store deler av disse kostnadene er «gjennomfaktureringer». Kostnadsbasen som legges til grunn for ambisjonsnivå i benchmarkingen er dermed satt til MNOK 1 200. Høy ambisjon blir dermed ca. MNOK 230.¹⁵

Kommentarer til benchmark

Vi understreker at utviklingsprosjekter er utelatt fra benchmarkingen som er gjort. Innovasjon Norge har de siste årene hatt svært høye kostnader til digitaliseringsprosjekter. Det er viktig at digitalisering gir bedre tjenester, men også høyere effektivitet. Vårt inntrykk er at fokus på kvalitet i tjenestetilbudet i for stor grad overskygger behovet for kostnadseffektivisering. Vi anbefaler derfor at eier, oppdragsgivere og styret i Innovasjon Norge i større grad krever forpliktende gevinstrealiseringsplaner i forbindelse med framtidige, store investeringer. Vi ønsker også å påpeke her at

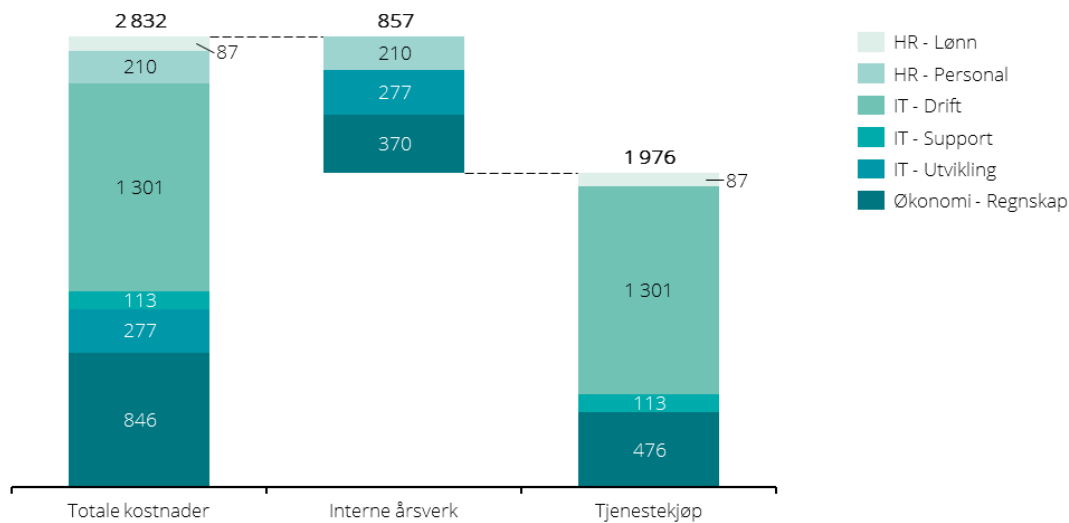
¹⁵ Innovasjon Norge har en del direkte prosjektkostnader som viderefaktureres til kundene. Dette gjelder i særlig grad reiselivsoppdraget som totalt sett utgjør om lag MNOK 270, hvorav direkte prosjektkostnader er på ca. MNOK 180. Dette utgjør en betydelig feilkilde i benchmarkingstilnærmingen. Innovasjon Norge har ikke klart å gi et eksakt tall på hvor store kostnader som er forbundet med slike «gjennomfaktureringer», men vi anslår at ca. 270 millioner er et mer enn høyt nok estimat.

ikke alle kostnadene knyttet til tjenestekjøp av regnskapstjenester for flere av utenlandsstasjonene ikke inkludert i beregningsgrunnlaget.

Innovasjon Norge har påpekt at deres tilstedeværelse på 19 steder i Norge og på 35 lokasjoner i utlandet gir økte kostnader. De hevder videre at dette blant annet gjenspeiles i IT-drifts- og supportkostnadene som er brukt i benchmarkingen, som de hevder ville vært nesten 20 prosent lavere hvis det ikke var for deres oppdrag som krever tilstedeværelse disse stedene. Vi har ikke hatt anledning til å ettergå disse beregningene, men etter hva Deloitte erfarer fra egen drift gir ikke en desentralisert organisasjon grunnlag for økte IT-driftskostnader. Med fjernsupport fra ekstern tjenesteleverandør og moderne skybaserte løsninger er kostnadene i all hovedsak drevet av antall brukere. Dersom selve IT-systemene er desentralisert, vil dette bidra til betydelige økte kostnader, men etter hva vi har skjønnet har Innovasjon Norge utviklet *on premise* infrastruktur til fordel for skyløsninger. Innovasjon Norge bør derfor vurdere outsourcing av IT-drift/support for å realisere deler av gevinstpotensialet.

Fornuftig ambisjon gis i kapittel 6.3.

7.12 Investinor



Figur 9: Administrasjonskostnader i Investinor.

- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4.
- HR – lønn: Systemkostnader.
- HR – personal: 0,2 interne årsverk.
- IT – drift: Lisenskostnader og drift av ulike systemer.
- IT – support: Tjenestekjøp.
- IT – utvikling: 0,3 interne årsverk.
- Økonomi – regnskap: 0,4 interne årsverk og kjøp av regnskapstjenester.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Finansdirektør	1
Administrasjon	1
Controller	1
Investeringssteam (inngår ikke i administrasjon)	15
Totalt	19

Tabell 22: Årsverkfordeling i Investinor

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
87	1 413	846	2 346	19	0	0	0,4	18,6	126

Tabell 23: Kostnader, årsverk og benchmark for Investinor

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Investinor har i stor grad outsourcet de administrative oppgavene. Administrasjonskostnadene er moderate relativt til sammenlignbare aktører og ligger under gjennomsnittet i virkemiddelapparatet. Dersom man tar utgangspunkt i de tre aktørene som gjør det litt bedre enn Investinor, tilsier dette at en lav ambisjon bør være å kutte om lag NOK 500 tusen, noe som vil gi en benchmark på 100. Dette tilsvarer et kutt på 20,8 prosent innen disse tre områdene.

Det er spesielt innen IT vi tror Investinor kan ha et lite potensial for kostnadsbesparelser. Til sammenligning har Argentum og Nysnø kostnader på hhv. 808 og 95 innen dette området. Dette indikerer at besparelspotensialet i lav ambisjon er tilstede.

Avtalene har stort sett årlig fornying og kostnadene bør kunne kuttet/reforhandles innen ca. ett år.

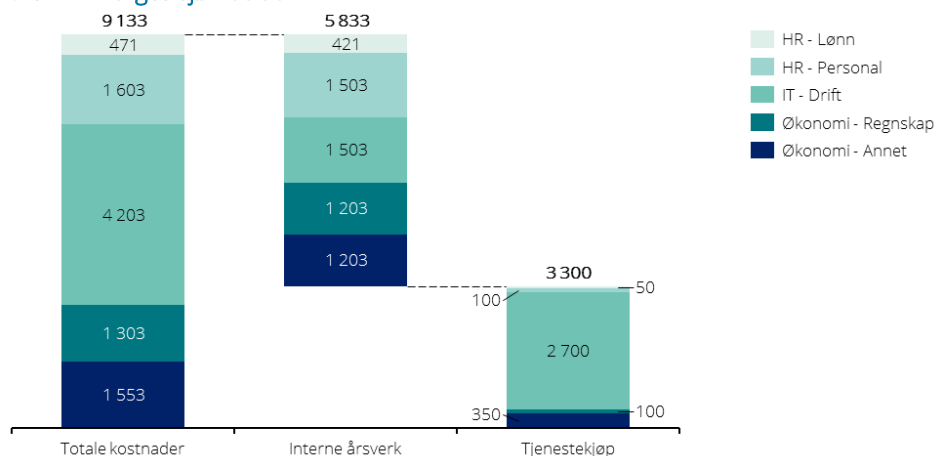
Høy ambisjon

Dersom man tillegger samme kostnadskutt over hele driftskostnadene (MNOK 47,3), gir dette en høy ambisjon på MNOK 9,8.

Fornuftig ambisjon

En fornuftig ambisjon for Investinor vil være betydelig lavere enn høy ambisjon. Små kostnadsøkninger får relativt store utslag i benchmarkingen for aktører med få årsverk. Dette understøttes av at Investinors totale driftskostnader per ansatt også er lavere enn Argentum. Vi mener likevel at dette indikerer at det kan være et effektiviseringsbehov, og vi mener derfor at det bør verifiseres innsparingspotensial i opp mot 5 prosent, dvs. ca. MNOK 3. Denne anbefalingen knytter seg også til våre betraktninger i kapittel 7 i fase 4-rapporten.

7.13 Norges sjømatråd



Figur 10: Administrasjonskostnader i Norges sjømatråd

- Arbeidsgiveravgift var lagt til i oppgitte årsverkkostnader. Årsverkkostnadene er fratrasket denne (14,1 %) og beregnet med en faktor på 1,4.
- HR – lønn: 0,5 interne årsverk og andre kostnader (kurs/programvare).
- HR – personal: 1 internt årsverk og system-/lisenskostnader.
- IT – drift: 1,75 internt årsverk. Inkluderer support, utvikling og CRM.
- Økonomi – regnskap: 1 internt årsverk og system-/lisenskostnader.
- Økonomi – annet: 1 internt årsverk på innkjøp, system-/lisenskostnader og andre tjenestekjøp.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
HR	1,5
Økonomi/risk	3,3
Drift/service	5,3
Internship og lærlinger	8
Markedsinnsikt/adgang (inngår ikke i administrasjon)	12
Kommunikasjon og samfunn (inngår ikke i administrasjon)	7,5
Markedsføring (inngår ikke i administrasjon)	11,8
Globale operasjoner (inngår ikke i administrasjon)	23,5
Totalt	73,9

Tabell 24: Årsverkfordeling i Norges sjømatråd

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
421	4 203	1 303	5 927	73,9	0,5	1,75	1	70,65	84

Tabell 25: Kostnader, årsverk og benchmark for Norges sjømatråd

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Norges sjømatråd har i liten grad outsourcet disse tre administrative oppgavene, og administrasjonskostnadene oppleves som lave relativt til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet. Sjømatrådet er ifølge benchmarkingen den fjerde mest effektive aktøren innen disse tre områdene, etter Norsk Romsenter, Siva og Ungt Entreprenørskap. Sjømatrådet er en relativt stor aktør, og man skulle forvente noen stordriftsfordeler, spesielt i forhold til Siva. Til sammenligning har de tre beste aktørene en sammenlagt benchmark på 56 (Siva på 52).

En lav ambisjon innen lønn, IT og regnskap vil være å kutte kostnadene med MNOK 1,9 på disse tre områdene. Det vil gi en benchmark på 56, fortsatt litt dårligere enn Siva og Ungt Entreprenørskap. Dette tilsvarer en reduksjon av kostnader på disse tre områdene på om lag 32,8 prosent. De største besparelsene ligger trolig innen IT.

Høy ambisjon

Dersom man fjerner markedsinvesteringene har Sjømatrådet driftskostnader på om lag MNOK 107. Dette tallet inkluderer administrasjon, operasjonelle kostnader og utekontorene. En høy ambisjon er derfor beregnet til MNOK 35.

Fornuftig ambisjon

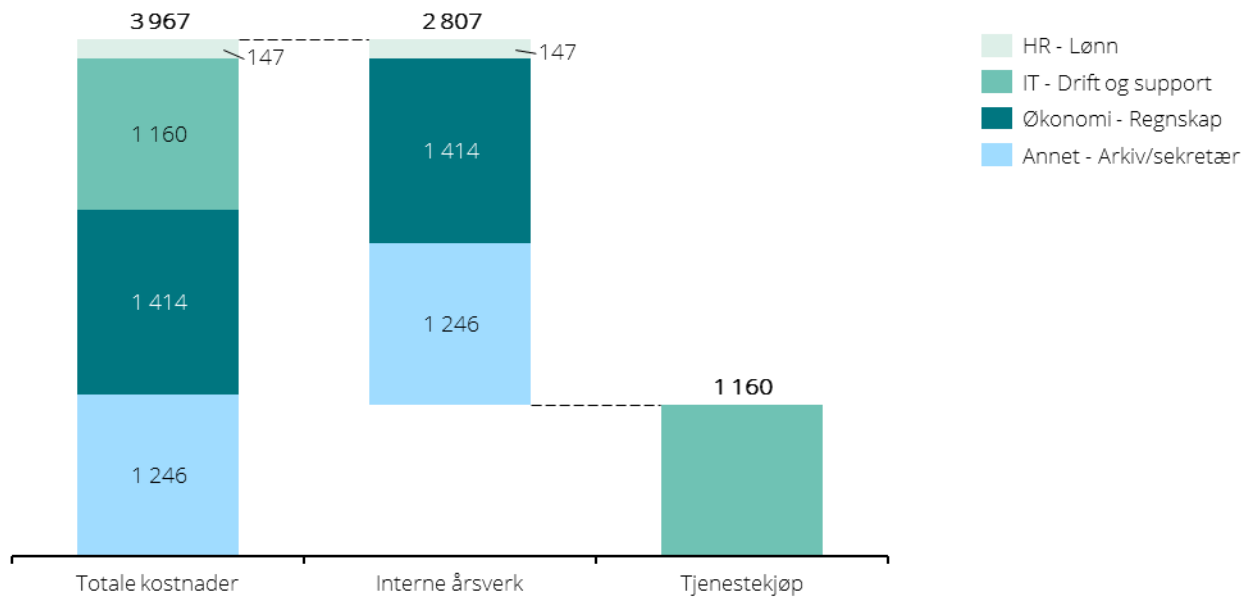
Sjømatrådet har tilsynelatende mange ansatte utenfor kjernevirksomheten. Likevel er mesteparten av disse årsverkene lærlingplasser og internships. Internshipene har en direkte kobling mot kjernevirksomheten. Lærlingplassene har også en positiv ringvirkning.

I 2018 gjennomførte Sjømatrådet en omstillingsprosess som førte til kostnadsreduksjoner på om lag 8,7 prosent (MNOK 16 fra samme kostnadsbase som ovenfor). I denne prosessen ble personalkostnadene kuttet med omtrent 10 prosent. Kostnadene på utekontorene ble ikke redusert i det hele tatt, siden dette ble vurdert som viktig for måloppnåelsen og at det ikke var ønskelig å redusere antall kontorer. Det viktigste forslaget for å redusere kostnadene på utekontorene var dermed å bytte ut norske expats med lokalt ansatte, men dette ble ikke gjennomført.

Sjømatrådet er, sammenlignet med mer effektive virksomheter, fortsatt litt høyt bemannet på de administrative områdene. I utgangspunktet burde både HR og økonomi hatt litt lavere kostnader, og eierne/Sjømatrådet bør se på organiseringen av disse funksjonene spesielt, men også på drift/service-fellesfunksjonen. Vi mener også at NORWEP demonstrerer at det er mulig (og i mange tilfeller en fordel) å ha lokalt ansatte enten som hel- eller deltidsansatt. Aktørene har riktignok litt ulik art, men dette er noe vi mener Sjømatrådet bør revurdere.

Vi mener at et pålegg om kutt i 32,8 prosent på driftskostnadene ikke er realistisk eller hensiktsmessig, men mener likevel at Norges sjømatråd bør kunne redusere kostnadene med 10-15 prosent, det vil si MNOK 11-16.

7.14 Norsk Romsenter



Figur 11: Administrasjonskostnader hos Norsk Romsenter

- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4, da disse var oppgitt i lønnskostnader.
- HR – lønn: 0,1 interne årsverk. Lønn satt ut til DFØ.
- IT – drift og support: Tjenestekjøp drift og support.
- Økonomi – regnskap: 1 internt årsverk. Regnskap satt ut til DFØ.
- Annet – arkiv/sekretær: 1 interne årsverk.
- Om lag 10 prosent av interne årsverk på økonomi og arkiv knytter seg til følgemidlene.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Økonomi og administrasjon	4
Kommunikasjon/markedsføring	3
Forskning og jordobservasjon (inngår ikke i administrasjon)	11
Industri (inngår ikke i administrasjon)	6
Satellittnavigasjon (inngår ikke i administrasjon)	7,5
Prosjekt (inngår ikke i administrasjon)	4,7
Totalt	37,2

Tabell 26: Årsverkfordeling hos Norsk Romsenter

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
147	1 160	1 414	2 721	37,2	0,1	0	1	36,1	75

Tabell 27: Kostnader, årsverk og benchmark Norsk Romsenter

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Norsk Romsenter har i stor grad outsourcet de administrative oppgavene. Lønn og økonomi håndteres av DFØ, mens IT drift/support håndteres av ekstern leverandør. Administrasjonskostnadene på disse tre områdene er svært lave relativt til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet.

Det er kun Siva og Ungt Entreprenørskap som scorer bedre enn Norsk Romsenter. Og disse har en benchmark i snitt på 51. Dette tilsier at en lav ambisjon for Norsk Romsenter er et kutt på om lag MNOK 0,4 (20 prosent).

Høy ambisjon

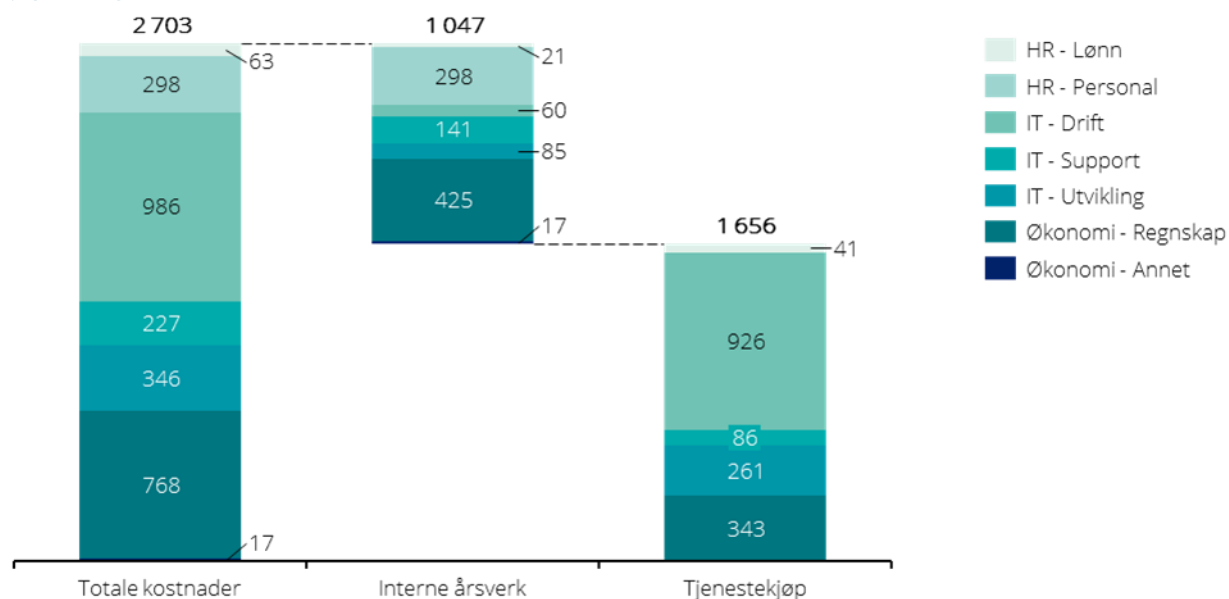
Norsk Romsenter hadde i 2018 driftskostnader på totalt MNOK 70 (uten avskrivninger og varekostnader). Høy ambisjon for Norsk Romsenter er derfor beregnet til MNOK 14.

Fornuftig ambisjon

Begge aktørene som brukes som benchmark er større enn Norsk Romsenter, men til gjengjeld har Norsk Romsenter satt ut lønn og regnskap til DFØ. Vi mener en fornuftig ambisjon for Norsk Romsenter er å kutte driftskostnader med 5-7,5 prosent, tilsvarende ca. MNOK 3-5 fra 2018-regnskapet. Denne anbefalingen knytter seg også til våre betraktninger i kapittel 7 i fase 4-rapporten.

Driftsmidlene til Norsk Romsenter gis av NFD på kapittel 922 post 50.

7.15 NORWEP



Figur 12: Administrasjonskostnader i NORWEP. Tall fra 2017.

- NORWEP har brukt en timekostnad på NOK 500 i sine oppgitte tall til interne årsverk.
- HR – lønn: 0,025 interne årsverk og systemkostnader.
- HR – personal: 0,35 interne årsverk.
- IT – drift: 0,071 interne årsverk og tjenestekjøp.
- IT – support: 0,166 interne årsverk og tjenestekjøp.
- IT – utvikling: 0,1 interne årsverk og tjenestekjøp.
- Økonomi – regnskap: 0,5 interne årsverk og systemkostnader.
- Økonomi – annet: 0,02 interne årsverk til innkjøp.

Avdeling/funksjon	Antall ansatte
Administrerende direktør	1
Administrasjon	1
Controller	1
IT	1
Prosjektledere og fageksperter (inngår ikke i administrasjon)	18
Totalt	22

Tabell 28: Ansatte i NORWEP. Informasjonen er hentet fra aktørens hjemmeside november 2019, da dette har blitt oppgitt i informasjonsforespørsler.

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
63	1 213	768	2 043	22	0,1	1	0,5	20,4	100

Tabell 29: Kostnader, årsverk og benchmark for NORWEP

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/ support

NORWEP har i noen grad outsourcet de administrative oppgavene. Administrasjonskostnadene oppleves som moderate relativt til sammenlignbare aktører og ligger under gjennomsnittet i virkemiddelapparatet. Argentum, Patentstyret og Norges Sjømatråd har en sammenlagt benchmark på 86. Dette gir en lav ambisjon på 14,7 %, eller MNOK 0,3.

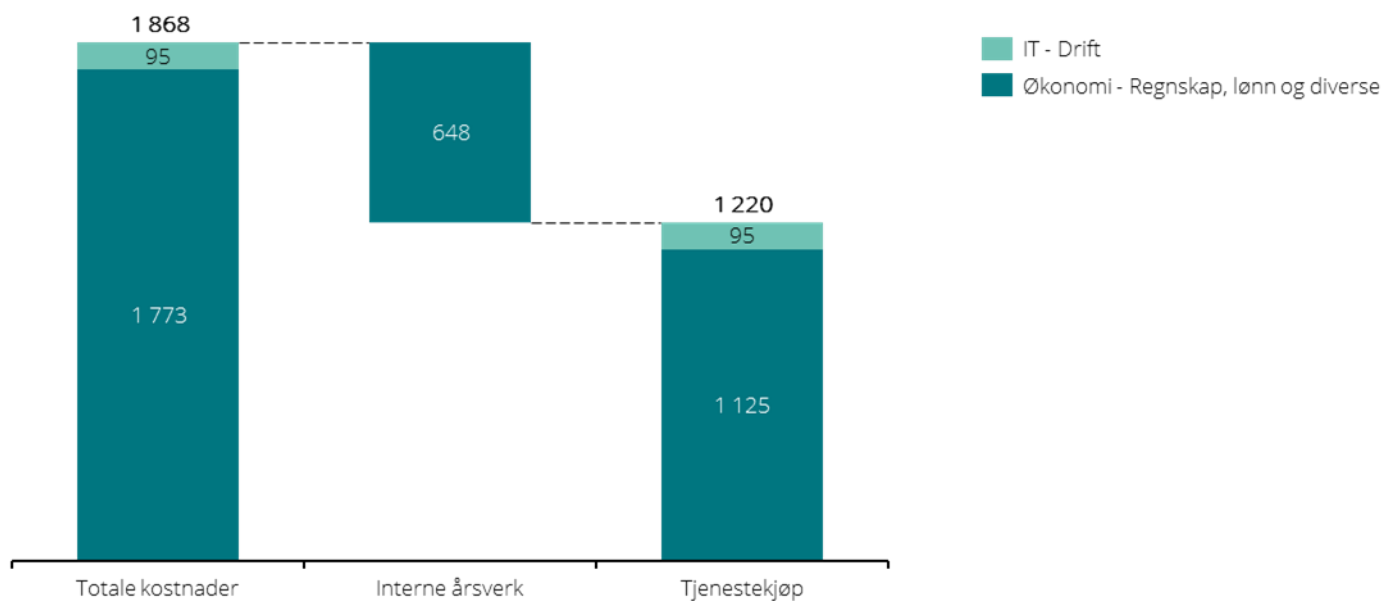
Høy ambisjon

De totale driftskostnadene til NORWEP var i 2017 på ca. MNOK 53. Høy ambisjon blir derfor MNOK 7,8.

Fornuftig ambisjon

En fornuftig ambisjon for NORWEP vil være betydelig lavere enn høy ambisjon. Små kostnadsøkninger får relativt store utslag i benchmarkingen for aktører med få årsverk. Vi mener likevel at dette indikerer at det er et effektiviseringsbehov, og mener at det bør være mulig å spare inn ca. 5-7,5 prosent, dvs. MNOK 2,5-4. Denne anbefalingen knytter seg også til våre betraktninger i kapittel 7 i fase 4-rapporten.

7.16 Nysnø klimainvesteringer



Figur 13: Administrasjonskostnader i Nysnø klimainvesteringer

- IT – drift: Betales per bruker.
- Økonomi – regnskap, lønn og diverse: 0,5 interne årsverk med ulike ansvarsområder og systemkostnader/regnskapstjenester.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Juridisk	0,20
Kommunikasjon	0,25
Økonomi	0,25
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	7,35
Totalt	9

Tabell 30: Årsverkfordeling i Nysnø klimainvesteringer pr. desember 2019

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
886	95	886	1 868	9	0,25	0	0,25	8,5	220

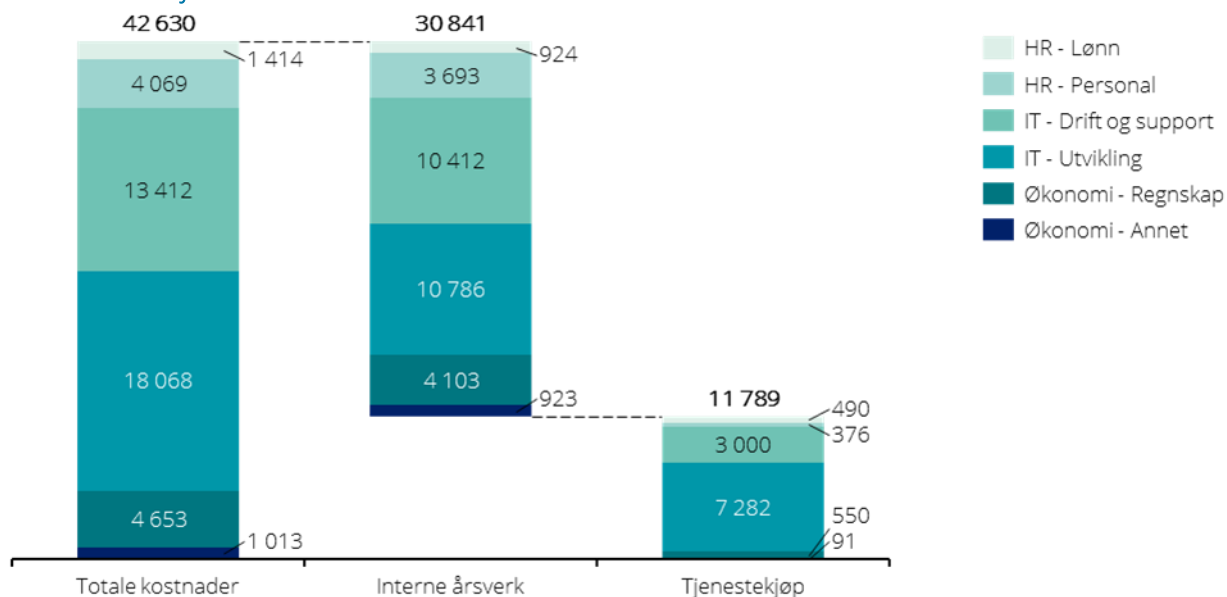
Tabell 31: Kostnader, årsverk og benchmark for Nysnø klimainvesteringer

Kommentarer

Det ene interne årsverk har ansvarsområder på tvers av ulike funksjoner. Kostnadene knyttet til lønn ligger under økonomi og det medfølger også oppfølging av HR og IT med flere. Nysnø har lave totalkostnader, men får likevel en dårlig score i vår vurdering opp mot de øvrige aktørene. Dette har i hovedsak å gjøre med at de er svært få ansatte. Også de andre små aktørene har kostnader på rundt 2 millioner og det kan virke som om dette er en slags minimums oppstartskostnad. Nysnø bør etterstrebe å holde kostnadsnivået på rundt samme nivå, selv om de skulle vokse.

Siden Nysnø nylig har blitt etablert gir informasjonen lite grunnlag for å komme med ytterligere anbefalinger.

7.17 Patentstyret



Figur 14: Administrasjonskostnader i Patentstyret

- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4 på lønnskostnadene.
- HR – lønn: 1 internt årsverk (under økonomi) og systemkostnader.
- HR – personal: 3 interne årsverk og systemkostnader.
- IT – drift og support: 9 interne årsverk, drift og driftshjelp (tjenestekjøp).
- IT – utvikling: 10 interne årsverk og kjøp av utvikling av digitale tjenester og saksbehandlingssystem. Patentstyret mottok i 2018 utviklingsmidler fra Difis medfinansieringsordning, og kostnadene dette året var høyere enn normalt. Fra årsregnskapet leser vi at det er MNOK 1,6 gitt gjennom denne ordningen.
- Økonomi – regnskap: 5 interne årsverk og systemkostnader.
- Økonomi – annet: 1 internt årsverk og tjenestekjøp.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Juridisk	2
Compliance	3
Forretningsutvikling	3
Kommunikasjon	2
IT	19
HR	3
Økonomi (og lønn)	7
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	202
Totalt	242

Tabell 32: Årsverkfordeling i Patentstyret

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
1 414	13 412	4 653	19 479	242	1	9	5	227	86

Tabell 33: Kostnader, årsverk og benchmark i Patentstyret

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Patentstyret har i liten grad outsourcet de administrative oppgavene. Administrasjonskostnadene knyttet til disse tre områdene er imidlertid moderate med tanke på Patentstyrets størrelse. Patentstyret har fått i oppdrag av NFD å klargjøre slik at de kan bli en fullservicekunde hos DFØ. Dersom de blir kunde der bør det kunne realisere minst MNOK 3-4 innen lønns- og regnskapsfunksjonene. Dette legger til grunn at Patentstyret beholder noe mer ressurser tilknyttet disse oppgavene enn hva f.eks. Norsk Romsenter har.

Vår benchmarking antyder også at Patentstyret bør kunne realisere kostnadsbesparelser på om lag MNOK 3. Sammenlignet med Norges sjømatråd, Norsk Romsenter og Siva, som alle tre er betydelig færre ansatte, har Patentstyret høye kostnader knyttet til disse tre funksjonsområdene. Til sammen har disse tre aktørene en benchmark på 72. Lav ambisjon for Patentstyret er dermed MNOK 3, tilsvarende 15,7 prosent.

Vi legger til at Patentstyret i tillegg har MNOK 8 i årlige databasekostnader som ikke reflekteres i tallene ovenfor.

Høy ambisjon

Patentstyret hadde totale driftskostnader på MNOK 257 i 2018. Høy ambisjon er derfor beregnet til MNOK 40,3

Fornuftig ambisjon

Vi mener at det er ineffektivt å ha en så stor andel av IT drift og utvikling inhouse, spesielt for en aktør som Patentstyret. En nedbygging av interne IT-ressurser og heller større bruk av eksterne leverandører gir en større fleksibilitet; IT-utvikling er svært ofte prosjektbasert, hvor det kreves ulik kompetanse og ulikt ressursbehov fra prosjekt til prosjekt. Kjøp av slike tjenester via anbudsutlysning sikrer god konkurranse, og vi mener dette vil gi lavere kostnader på lang sikt. Eier bør sørge for at større utviklingsprosjekter er koblet til en forpliktende gevinstrealiseringsplan med fokus på effektivisering og kostnadsbesparelse.

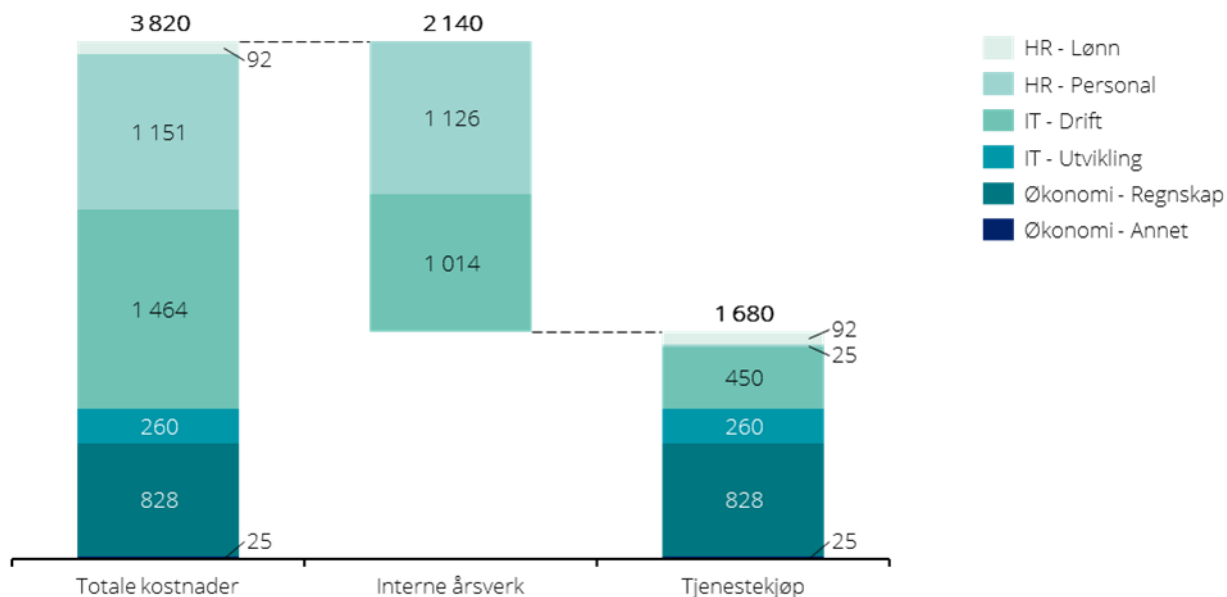
Digitaliseringsarbeidet som har vært gjennomført i Patentstyret så langt ser ut til å ha hatt en begrenset innvirkning på kostnadseffektiviteten dersom man ser på lønns- og personalkostnadene. Disse kostnadene har økt noe (nominelt) siden 2014 (MNOK 190,6) til 2018 (MNOK 195). Reelt sett har det dermed vært en begrenset reduksjon i kostnadsbildet. Det har på den annen side i samme periode vært en økning på ca. 12 prosent i antall varemerkesøknader og en betydelig økning i antall europeiske patenter mottatt for validering i Norge. Dette kan være med på å forklare en del av dette.

NFD ba Patentstyret i tildelingsbrevet for 2019 om å utarbeide en rapport som kartlegger gevinstpotensial ved å digitalisere ytterligere. Størstedelen av innsparingene vi foreslår bør kunne tas ut gjennom disse prosjektene. NFD bør vurdere å pålegge forpliktende gevinstrealisering i forbindelse med disse prosjekt, spesielt dersom det gis ekstrabevilgninger til dette digitaliseringsarbeidet.

Patentstyret opplyser om at effektiviseringspotensialet ved å overføre regnskap til DFØ vil være begrenset, og kan uansett ikke skje før tidligst 2022. Lønnsområdet kan trolig overføres, men ifølge tallene vi har mottatt vil innsparingene av dette være begrenset (vi anslår om lag MNOK 1).

Vi mener en fornuftig ambisjon for Patentstyret vil være å kutte totale driftsutgifter med MNOK 13-19 i forhold til 2018-regnskapet, det vil si ca. 5-7,5 prosent. Hoveddelen av innsparingene bør komme i form av effektivisering som følge av framtidige digitaliseringsprosjekter, samt gjennom effektivisering som følge av pågående investeringer. Denne anbefalingen knytter seg også til våre betraktninger i kapittel 7 i fase 4-rapporten.

7.18 Siva



Figur 15: Administrasjonskostnader i Siva

- Personalkostnader var oppgitt med lønn, arbeidsgiveravgift, feriepenger og telefon/forsikring (marginalt). Dette er fratrasket og årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4.
- HR – lønn: Mindre systemkostnader.
- HR – personal: 1 internt årsverk pluss mindre systemkostnader.
- IT – drift: 1 internt årsverk pluss kostnader til drift av printer, telefon og IKT-løsninger.
- IT – utvikling: Ekstern leverandør – mål om utvikling ved overgang til skybaserte tjenester.
- Økonomi – regnskap: Regnskapstjenester er outsourcet. Økonomiansatte jobber med andre områder som bl.a. controlling, finansiering, rapportering, transaksjonsstøtte.
- Økonomi – annet: Mindre kostnader knyttet til avtaleoppfølging og anbudsverktøy.

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Forretningsutvikling	1
Kommunikasjon	2
IT	1
HR	1
Økonomi, compliance, effektanalyser	4
Øvrige årsverk (inngår ikke i administrasjon)	36,6
Totalt	46,6

Tabell 34: Årsverkfordeling i Siva

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
92	1 464	828	2 384	46,6	0,33	0,33	0,33	45,6	52

Tabell 35: Kostnader, årsverk og benchmark for Siva

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Siva har i noen grad outsourcet de administrative oppgavene. Lønn, regnskap og IT support og drift er outsourcet i sin helhet. Siva står likevel oppført med noen ressurser på hver av de tre administrative oppgavene, da det fortsatt er noen forhold rundt disse tre områdene som må følges opp internt. Administrasjonskostnadene totalt sett er lave i forhold til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet og kun Ungt Entreprenørskap oppnår en bedre benchmark.

Som beste aktør i vår benchmarking gir ikke noe potensial for besparelser innen disse tre funksjonene, og dermed ingen lav ambisjon.

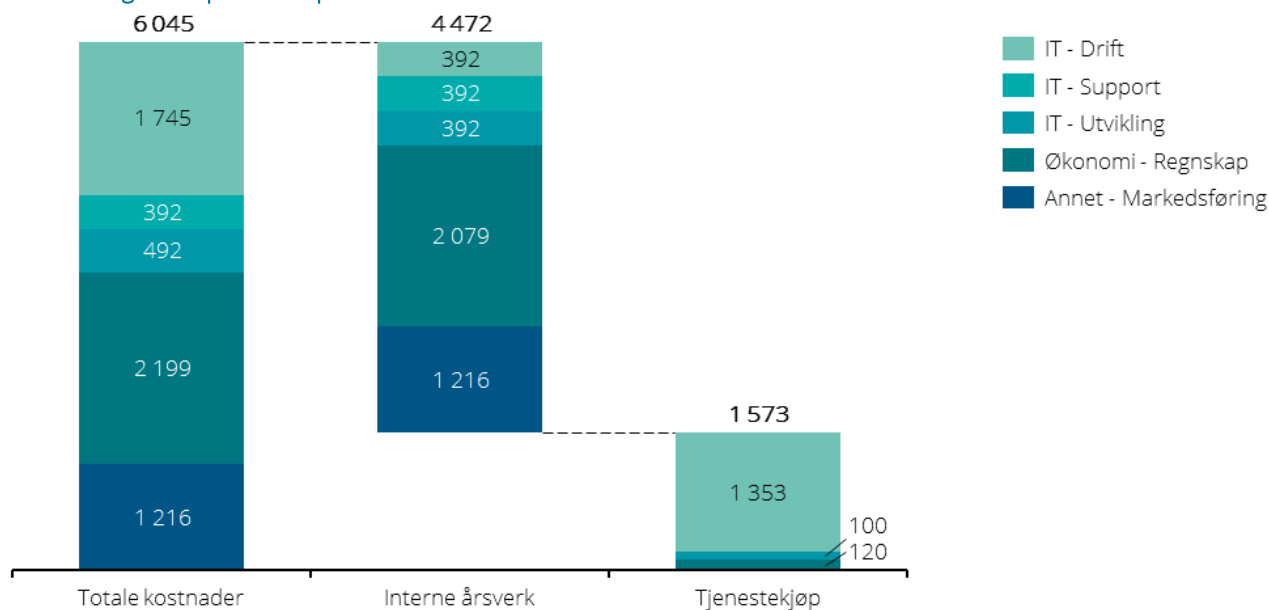
Fornuftig ambisjon

Metoden gir heller ingen høy ambisjon, men jf. våre betraktninger rundt kostnadsreduksjoner i kapittel 7 i fase 4-rapporten mener vi at selv de mest effektive (innen lønn, regnskap og IT) bør kunne ha potensial til å foreta besparelser på 5-10 prosent. Sivas egne kostnader og kostnader knyttet til tjenestekjøp var i 2018 på om lag MNOK 93. En fornuftig ambisjon for Siva vil være å redusere kostnadsbasen (2018-tall) med ca. MNOK 4-6.

Siva har gitt tilbakemeldinger om at dette er et fornuftig ambisjonsnivå, og tilføyer at de allerede er i gang med et digitaliseringsprosjekt som vil kunne bidra betydelig til dette. Prosjektet varer til 2021.

Se for øvrig våre vurderinger av overføring av Siva til Innovasjon Norge i kapittel 0.

7.19 Ungt Entreprenørskap



Figur 16: Administrasjonskostnader i Ungt Entreprenørskap

- Årsverkkostnader er beregnet med en faktor på 1,4, da disse var oppgitt i lønnskostnader.
- IT – drift: 0,33 interne årsverk og driftskostnader av fellesfunksjon.
- IT – support: 0,33 interne årsverk.
- IT – utvikling: 0,33 interne årsverk og systemkostnader.
- Økonomi – regnskap: 2 interne årsverk og systemkostnader. Har også ansvar for lønn.

Kontor	Antall årsverk
UE Norge	10,5
UE Buskerud	3,9
UE Møre og Romsdal	4,5
UE Sogn og Fjordane	2,6
UE Nordland	4,6
UE Rogaland	5
UE Agder	3,9
UE Oslo	5
UE Finnmark	4
UE Telemark	4,4
UE Østfold	5
UE Hordaland	4,3
UE Trøndelag	8
UE Vestfold	3,5
UE Oppland	3,5
UE Akershus	6

UE Troms	4
UE Hedmark	5,5
Totalt	88,2

Tabell 36: Årsverkoersikt i Ungt Entreprenørskap

Kostnader [1000 NOK]				Årsverk (interne)					Benchmark
Lønn	IT – D&S	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	IT - D&S	Regnskap	ÅV-faktor	Total AK/ÅV-faktor
1 100	2 137	1 100	4 337	88,2	0	0,66	2	85,5	51

Tabell 37: Kostnader, årsverk og benchmark for Ungt Entreprenørskap

Lav ambisjon - lønn, regnskap og IT drift/support

Ungt Entreprenørskap håndterer i stor grad de administrative oppgavene internt. Benchmarkingen gir ingen beregning av effektiviseringsmål siden Ungt Entreprenørskap scorer best.

Fornuftig ambisjon

Benchmarkingen gir heller ikke noe høy ambisjon. Selv om administrasjonskostnadene er svært lave i forhold til gjennomsnittet i virkemiddelapparatet, framhever vi at vi ikke har kartlagt eventuell administrasjon i de regionale kontorene.

Vi mener likevel at også Ungt Entreprenørskap bør være i stand til å redusere driftskostnader med 5 prosent, jf. våre betraktninger rundt kostnadsreduksjoner i i kapittel 7 i fase 4-rapporten. Totale driftskostnader var i 2018 på om lag MNOK 109, noe som gir et kostnadsbesparelspotensial på om lag MNOK 5-6.

I 2018 var om lag 30 prosent av finansieringen til Ungt Entreprenørskap fra private samarbeidspartnere. Kun 26 prosent var fra departementene, men resten var fra kommuner og fylkeskommuner. Det vil si at reelt kutt i offentlig finansiering er på om lag MNOK 3,8 (1,4 fra departementene).

Gevinstberegninger knyttet til sam-
menslåinger og andre anbefalinger

8 En ny eksportfinansieringsaktør – sammenslåing av GIEK og Eksportkreditt

Som nevnt i kapittel 3.1 i dette vedlegget, mener vi det bør opprettes et eget prosjektstyre for å bygge opp en ny eksportfinansieringsaktør. I tillegg til å avklare en del juridiske og praktiske problemstillinger vil det for dette prosjektet være avgjørende å designe en ny konsolidert finansierings- og garantiprosess. Denne prosessen bør brukes som utgangspunkt for endelig blueprint for en ny eksportfinansieringsaktør. Det er krevende å skulle beregne effektiviseringsgevinster uten et slikt grunnlag på plass, men vi har gjort noen estimater på områder vi er sikre på at det vil være effektiviseringspotensial. Prosjektstyret bør validere effektiviseringsberegningene og identifisere og detaljere ytterligere gevinstpotensial.

Vi har beregnet effektiviseringsgevinster ved en ny konsolidert eksportfinansieringsaktør innen følgende områder:

1. Redusert ressursbehov i forbindelse med en konsolidert finansierings- og garantiprosess
2. Reduserte administrative kostnader
3. Andre innsparingsområder

	GIEK	Eksportkreditt	Totalt
Antall ansatte/årsverk	94/93	49/49	143/142
Lønns- og personalkostnader [1000 NOK]	116 656	69 786	186 442
Andre driftskostnader (inkl. av- og nedskrivninger) [1000 NOK]	64 012	39 233	103 245
Totale driftskostnader [1000 NOK]	180 668	109 019	289 687

Tabell 38: Ansatte og driftskostnader i GIEK og Eksportkreditt. Kilde: Årsregnskap 2018; informasjon fra aktørene nov. 2019.

Lønns- og personalkostnadene utgjør om lag 65 prosent av totale driftskostnader for begge aktørene, og det er innen antall ansatte vi mener de største økonomiske besparelsene ligger, både i kjernevirksomhet og i ledelse og administrasjon.

Forutsetninger for alle beregningene

Gjennomsnittlig lønnsnivå hos de to eksportfinansieringsaktørene er noe høyere enn hos andre aktører og det er noe variasjon mellom de to – det samme gjelder for pensjons-, overtidsordninger og andre ansettelsesvilkår. Gjennomsnittlige lønns- og personalkostnader i hhv. GIEK og Eksportkreditt er på MNOK 1,254 og 1,424. I beregningene har vi anslått en gjennomsnittlig årsverkkostnad på MNOK 1,4 for kjernevirksomhet og ledelse, og MNOK 1,1 for øvrige ansatte. De anslåtte årsverkkostnadene inkluderer lønn, arbeidsgiveravgift, pensjon, feriepenger og eventuelle andre personalkostnader.

Alle beregninger tar utgangspunkt i nominelle årlige kostnader (2018-tall). «Lav ambisjon» i analysene tar utgangspunkt i de konservative estimatene for kostnadssynergier i årsverk, mens «høy ambisjon» tar utgangspunkt i de høyeste estimatene. Enkelte kostnadsbesparelser innen andre innsparingsområder angis kun med ett estimat (ingen lav eller høy ambisjon). De som får i ansvar å lede dette arbeidet bør sette opp en ny eksportfinansieringsaktør som realiserer de lave ambisjonene og bør etterstrebe å realisere de høye ambisjonene innen alle områder.

Realisering av «lavt ambisjonsnivå» bør komme naturlig som følge av integrasjonen. Full realisering av gevinstpotensialet vil kreve vesentlig forenkling av arbeidsprosesser og samhandlingsformer i kjerneaktivitetene, kombinert med enklere organisasjoner, et sterkt fokus på reduksjon av administrative oppgaver, færre ledernivåer og færre ledere. Et slikt gevinstuttak krever betydelige endringer i eier-, oppdrags- og selskapsstyringen. Slikt gevinstpotensial refereres til som «høy ambisjon».

Vi har i beregningene primært sett på antall årsverk, samt husleiekostnader og styrekostnader. Basert på Deloitte's erfaring med gjennomførte fusjoner utgjør realiserte besparelser innen disse områdene om lag 55-60 prosent av de totale kostnadssynergiene. Våre beregninger er dermed å betrakte som minimumsestimater i forhold til totalt

potensial. Vi har også påpekt noen områder som vi mener det bør ligge kostnadsbesparelspotensial i som mottaker av oppdraget om overføring bør se nærmere på.

Dersom anbefalingen vedtas vil kostnadsbesparelsesberegningene i denne delen erstatte beregningene i kapittel 7 for GIEK og Eksportkreditt. Disse kan med andre ord ikke dobbelttelles.

8.1 Redusert behov i forbindelse med en konsolidert finansierings- og garantiprosess

Begge aktørene har anslått sitt ressursbruk i hver fase av sine prosesskjeder. Vi har ønsket å gå inn på fire ulike deler av hele den samlede kjeden: 1) markeds-/forarbeid, 2) tidlig søknadsbehandling, 3) dokumentasjon og fullføring, og 4) oppfølging og gjenvinning, hvis mislighold eller risiko for mislighold.

Forutsetninger for beregningene av besparelse innen kjernevirksomhet

Som nevnt innledningsvis vil det trolig være enda flere synergier innen kjernevirksomheten som vil bli identifisert i et videre prosjekt for opprettelse av en ny eksportfinansieringsaktør. Vi mener for eksempel at en konsolidert eksportfinansieringsaktør muliggjør bedre tidlig-fase-arbeid, som igjen kan redusere ressursbehov i påfølgende faser. I løpet av de siste fire årene er det i realiteten få søknader som faktisk ender med garantitilbud (15-25 %) og enda færre som faktisk ender med en garanti (7-22 %).¹⁶ En samlet finansieringsaktør vil kunne involvere ressurser med både funding- og kredittkompetanse i de tidligste fasene, som vil gi en bedre og raskere «go/no-go»-beslutning. Dette vil være bra for kundene, men vil også kunne redusere antall inngående saker/søknader pga. tidligere og bedre kredittvurdering, som videre reduserer behovet for faktisk saksbehandling.

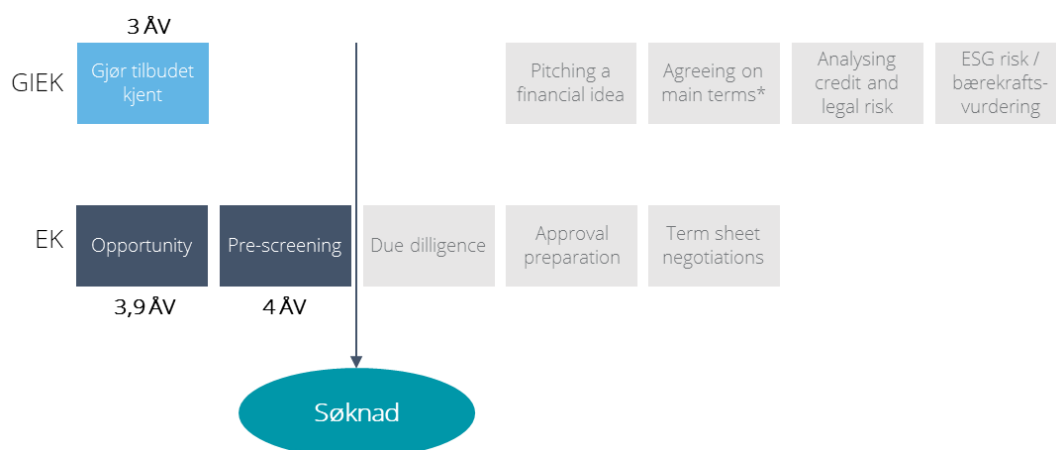
I tillegg mener vi at det ligger en stordriftsfordel i form av mer fleksibilitet og en forenklet saksbehandlingskjede ved en større, samlet aktør. Det er rimelig å anta at arbeidsbelastningen i de forskjellige fasene i kjeden er avhengig av makro-økonomiske forhold; nedgangskonjunktur gir færre nye saker og lavere arbeidsbelastning i de tidlige fasene, men det vil være forholdsvis mye mer å gjøre i oppfølgings-/gjenvinningsfasen - og vice-versa i oppgangskonjunktur. En større fleksibilitet vil dermed kunne bidra til mer effektiv ressursstyring over lang tid, da mye av kompetansen og ressursene kan brukes langs hele kjeden. Samtidig er det rimelig å anta at den totale finansierings- og garantikjeden kan forenkles dersom flere prosesser kan skje parallelt og med bedre utveksling av informasjon underveis. Det er svært vanskelig å beregne ressursbehov med hensyn til eksempelvis bedre avklaring og større fleksibilitet. Vi er imidlertid klare på at disse (og flere) fordeler finnes ved å samle alt til én aktør.

Aktørenes ressursbruk i finansierings- og garantiprosessene er detaljert i vedlegg A1.

1) Markeds- og forarbeid

Både GIEK og Eksportkreditt driver med markedsføring av sine tilbud, men det er i hovedsak Eksportkreditt som driver aktiv innhenting av leads som gir låne- og garantisøknader (i de tilfeller hvor kunden søker hos begge). Totalt har Eksportkreditt om lag 8 årsverk knyttet til arbeidet som gjøres før søknad sendes inn, mens GIEK har 3 årsverk knyttet til dette arbeidet. I Eksportkreditt er det forretningsutviklere og kundeansvarlige (relationship managers) som gjør dette arbeidet, mens det i GIEK gjøres i hovedsak av garantiavdelingene og øvrig ledelse (ca. 1,5 årsverk) og kommunikasjon- og markedsføringsavdelingen (ca. 1,5 årsverk).

¹⁶ Disse tallene baserer seg på kunder innen energi og industri hvor Eksportkreditt har utløst søknadsinnsending og hvor GIEK er garantist.



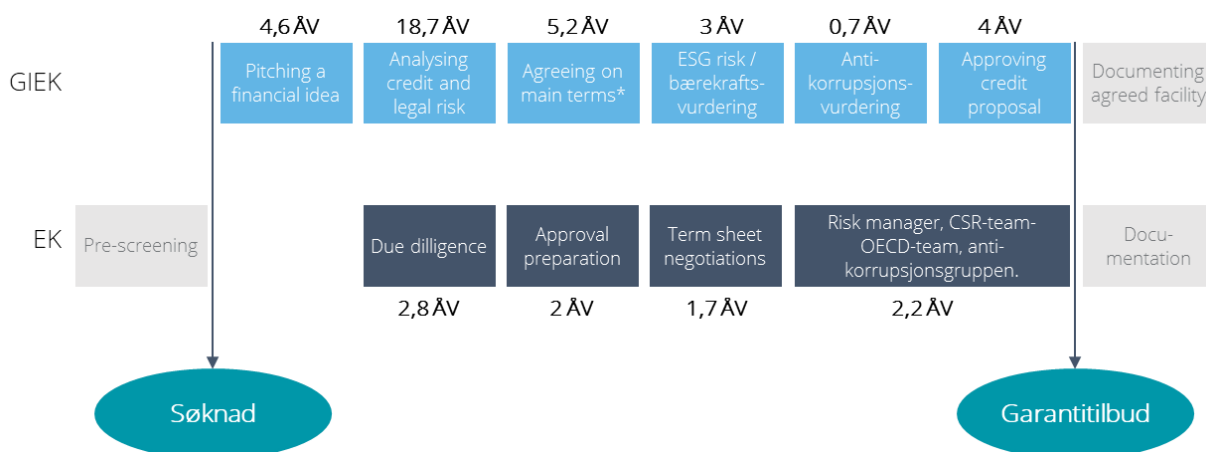
Figur 17: Markeds- og forarbeid.

Eksportkredits rådgivere i markedsavdelingen gjør i dette arbeidet bl.a. vurdering av kjøpers finansieringsalternativer, vurdering av lånegarantister og en del transaksjonell rådgivning knyttet til eksempelvis, anti-hvitevasking, CSR, anti-korrupsjon, risiko rundt ulike valg av finansiering, sikring av utlån, m.v.

Det vil for en konsolidert aktør være viktig å opprettholde en slik rådgivningsrolle i det innledende markedsarbeidet, siden lån og/eller garanti i utgangspunktet bør gis av private banker og banksyndikater før kunden søker til offentlige aktører. Selve rådgivningen er også et tilbud som det kan argumenteres for at dekker en markedssvikt. Det er lite overlapp i denne delen mellom de to aktørene med unntak av det som knytter seg til «relationship manager»-rollen og noe rundt innhenting av mulige kunder. Vi tror, som nevnt tidligere, at det vil styrke dette arbeidet med enda sterkere kompetanse rundt kredittvurderinger i denne fasen. En høy ambisjon for besparing i denne delen vil være at 9 årsverk klarer å opprettholde markedsarbeidet (ca. 20 prosent reduksjon), og en lav ambisjon vil være et behov på 10 årsverk (ca. 10 prosent reduksjon). Dette tilsvarer en besparelse på MNOK 1,4-2,8. Effektiviseringen i denne fasen må også sees i sammenheng med større fokus på å utnytte klyngene i eksportrettet næringsutvikling, som vil gi mer kompetanse i og bedre organisering av førstelinjen

2) Tidlig søknadsbehandling

Etter låne- og/eller garantisøknad er sendt inn, er det en rekke parallelle prosesser og handovers mellom lånegiver og garantist fram til tilbud om finansiering kan sendes tilbake til kunden. I tillegg til å forlenge den totale behandlingstiden for søkerne, er slike «handovers» kostnadsdrivende. Ved enhver handover vil det være behov for koordinering mellom aktørene. På grunn av en høy risiko opplever vi også at begge aktørene ofte «starter på nytt» ved slike handovers. Dette kommer av en kombinasjon av formelle krav og svært kompetente ansatte som ønsker å gjøre en grundig jobb. Denne problemstillingen er trolig størst i forbindelse med store og mer kompliserte låneavtaler. En aktør med en samlet finansierings- og garantiprosess vil kunne redusere antall handovers og dermed behovet for koordinering og dobbeltarbeid. Dette fordrer en grundig og god design av de nye arbeidsprosessene og at lovmessige forhold muliggjør det.



Figur 18: Tidlig søknadsbehandling. Enkelte av fasene hos Eksportkreditt og GIEK i denne delen av kjeden er mer flytende, figuren er derfor å betraktes som illustrativt.

GIEK kan også motta garantisøknad direkte fra bank/Eksportkreditt. Det er i denne fasen, før tilbud eventuelt sendes ut, at hovedmengden av arbeidet hos de to aktørene foregår. Dersom kunden søker om både lån og garanti, sendes dette i dag samlet og samtidig. Når mulige finansieringsløsninger er utarbeidet, starter forhandlingene om hovedvilkår (rentesats, metode, løpetid, risikopremie, sikkerhet, covenants, CPs mv.). Utkast til term sheets kan i dette tilfellet allerede være laget

Arbeidet i denne fasen inkluderer mye fakta- og tall innsamling for å forstå kundens behov og vurdere risiko knyttet til f.eks. industri, marked, CSR, osv. Deretter utarbeides mulige finansieringsløsninger (ofte i samarbeid med private tredjeparter). Før et garantitilbud kan gis må en kredittbeslutning tas basert på alle vurderingene som er foretatt.¹⁷ Kredittvurdering og- beslutning tilhører garantisten(e), da det er de som til syvende og sist bærer det hele og fulle ansvar for at kreditten blir tilbakebetalt.

Totalt sett bruker Eksportkreditt ca. 8 årsverk i denne delen av kjeden, mens GIEK bruker om lag 36 årsverk, samlet ca. 44 årsverk. Vurderinger rundt bærekraft, antikorrupsjon og kredittvurdering/due diligence er etter vår formening overlappende mellom de to aktørene. Noen årsverk knyttet til antihvitevasking og «treasury»-rollen bør ivaretas av en framtidig konsolidert eksportfinansieringsaktør.

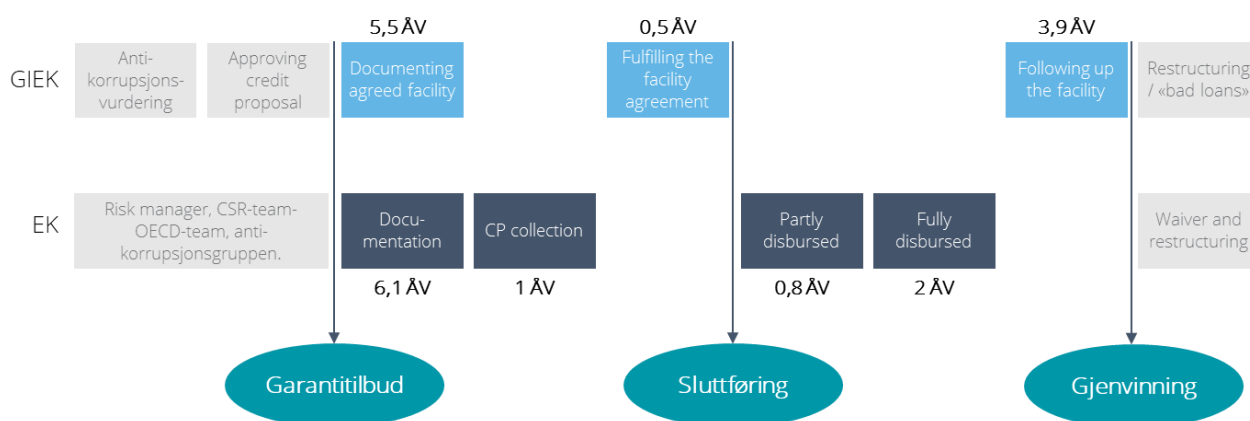
Totalt sett i denne delen mener vi en lav ambisjon bør være en besparelse på 4 årsverk (ca. 10 %), mens en høy ambisjon er på 7 årsverk (ca. 15 %). Dette gir en potensiell besparelse i størrelsesordenen MNOK 5,6-9,8.

3) Dokumentasjon og fullføring

Hvis garantitilbud er gitt starter utarbeiding av utkast til låneavtalene. Disse låneavtalene er normalt basert på en såkalt LMA-standard, og utarbeidelse av disse gjøres hovedsakelig av eksterne advokatselskaper, spesielt i forbindelse med større, kompliserte lånefasiliteter. GIEK er ikke part i låneavtalen (men enkelte av GIEKs rettigheter er inntatt i avtalen i tillegg til garantien), og har en mer indirekte rolle i utarbeidelse av den. Antikorrupsjonsvurderinger, bærekraftvurdering m.v. gjennomføres av begge aktører i denne delen av kjeden.

Når låneavtalen er utarbeidet blir denne gjennomgått av begge aktørene. Alle vilkår som påvirker kredittrisiko er garantistens ansvar, hvilket betyr at GIEK må gå gjennom hele låneavtalen. Garantisten sjekker også låneavtalen opp mot term sheets. Eksportkreditt, som del av avtalen, har også behov for å gå gjennom hele avtalen (gitt at denne er utarbeidet eksternt). I tillegg til låneavtale, må det utarbeides en garantiavtale mellom GIEK og Eksportkreditt, som også begge aktørene må gjennomgå.

¹⁷ Kredittvurdering kan også skje etter/parallelt med at partene har blitt enige om vilkårene.



Figur 19: Dokumentasjon og fullføring

I praksis betyr det at begge aktørene bruker betydelig tid på å gå gjennom de samme avtalene i denne delen. Det kan argumenteres for at dette gjør at aktørene kvalitetssikrer hverandre. Det er imidlertid også flere eksterne advokatselskaper inkludert i denne prosessen, og uklare forhold i avtaleutkastet blir gjennomgått i forhandlingene. I forhandlingene er ofte både garantist, bank og debitor til stede.

I denne dokumentasjonsfasen er det altså betydelig overlapp. Eksportkreditt henter inn informasjon om at vilkår er oppfylt (CP) og disse godkjennes av GIEK. Begge aktørene har i tillegg ansatte som arbeider med låneadministrasjon (ca. 4 årsverk i Eksportkreditt og ca. 2 årsverk i GIEK i denne delen av prosessen) fra lånedokumentasjonsarbeidet starter til og med oppfølging av lånefasiliteten – altså ansvar for pengestrømmene fra avtalen er inngått til oppfølging av tilbakebetalinger. Dette arbeidet er å anses som overlappende og synergiene på dette området er antatt å være store.

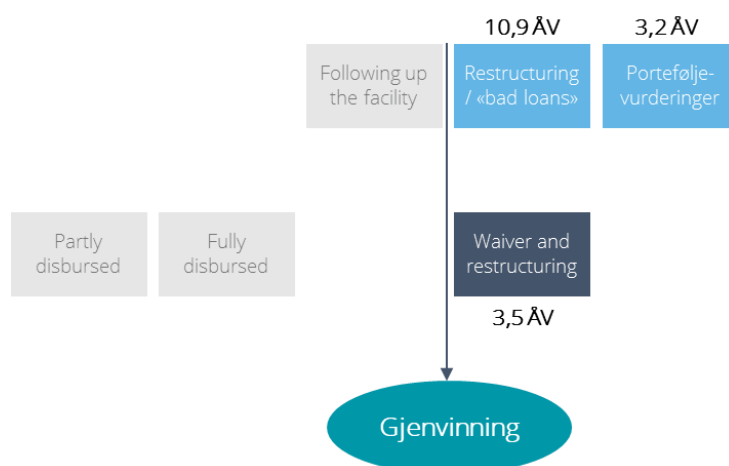
Besparelser i dette leddet må hovedsakelig antas å ligge i dokumentasjonsdelen og tilknyttet låneadministrasjon (som inngår delvis i hele denne delen hos begge aktørene). Garantist og garantimottaker sine interesser i forbindelse med låneavtalen er imidlertid ikke helt overlappende.

Det er totalt ca. 20 årsverk hos de to aktørene i denne delen av prosessen i dag. En lav ambisjon for besparelser i denne delen vil være 4 årsverk (20 prosent, to ifbm. lånedokumentasjon og to ifbm. låneadministrasjon). En høy ambisjon vil være 6 årsverk (30 prosent, fire ifbm. lånedokumentasjon og to ifbm. låneadministrasjon). Dette gir et besparingspotensial på om lag MNOK 5,6-8,4.

I forbindelse med både forrige og denne fasen etableres det ofte egne team hos begge aktørene. Dette påfører videre behov for team-ledere/prosjektledere. Denne oppgaven vil også være å anse som delvis dublerende.

4) Oppfølging og gjenvinning

Begge aktørene har også bygd opp kompetanse og team til oppfølging av mislighold. Etter vår mening er denne kapasiteten direkte overlappende, og dette ansvaret ligger hos garantisten. GIEK og Eksportkreditt er i hovedsak involvert i de samme prosessene, og det er dermed lite som tilsier at det skulle være noe behov for ekstra ressurser utover det GIEK allerede har i dag i de sakene hvor begge aktørene er involvert. Det kan imidlertid være at Eksportkreditt har noe oppfølgingsansvar i saker hvor det er andre garantister. En høy ambisjon for en ny eksportfinansieringsaktør er 11 årsverk til dette. En lav ambisjon bør være at ytterligere 1,5 årsverk settes av til dette. Det gir et innsparingspotensial på 2-3,5 årsverk (ca. 13-25 prosent), tilsvarende MNOK 2,8-4,9.



Figur 20: Oppfølging og gjenvinning.

Oppsummert besparelser i kjernevirksomhet

Til sammen innen kjernevirksomheten anslår vi at det bør være et besparelspotensial i størrelsesordenen 15,4 til 25,9 millioner kroner.

Del av kjeden	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]
Markeds- og forarbeid	1,4	2,8
Tidlig søknadsbehandling	5,6	9,8
Dokumentasjon og fullføring	5,6	8,4
Oppfølging og gjenvinning	2,8	4,9
Totalt besparelspotensial	15,4	25,9

Av om lag 95 årsverk knyttet til kjernevirksomhet betyr dette en reduksjon i årsverk på 11-18,5, tilsvarende 12-20 prosent.

8.2 Reduserte administrative kostnader

Av totalt 142 årsverk hos Eksportkreditt og GIEK, opplyser aktørene at henholdsvis 30 og 65 årsverk arbeider direkte med enten finanserings- eller garantiprosessen. Det er rimelig å anta at noe av øvrig ledelse også er involvert i de største og mest kompliserte sakene. Med et lavere ressursbehov i kjernevirksomheten, mener vi likevel at det er et betydelig kostnadsbesparelspotensial knyttet til de ca. 45-50 øvrige årsverkene som i dag utfører oppgaver innen ledelse, administrasjon og støttefunksjoner.

Nedenfor vises årsverk innen administrasjon, ledelse og støttefunksjoner hos de ulike aktørene.

Funksjon	Antall årsverk
Ledergruppe (inkl. administrerende direktør)	7
HR (lønn, personal)	1,5
IT (uvikling)	3
Økonomi (regnskap og compliance)	4,5
Resepsjon og adm.	1
Marked	1
Kommunikasjon	1
Totalt	19

Tabell 39: Støttefunksjoner, ledelse m.v. i Eksportkreditt

Funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Juridisk (anskaffelser)	1
Virksomhetsstyring og compliance	2
Internasjonale relasjoner (dep.kontakt og styresekretær)	1
Kommunikasjon og markedsføring	1,5
IT og dokumentforvaltning	11
HR	3
Intern service	2
Økonomi (ekskl. låneadministrasjon)	5,2
Totalt	27,7

Tabell 40: Støttefunksjoner, ledelse m.v. i GIEK

Det er vanskelig å beregne synergier basert på årsverk når det ulik grad av outsourcing mellom de to aktørene, og endelige beregninger for besparelser innen administrative kostnader bør gjennomføres etter ressursbehov til en samlet finansierings- og garantiprosess er bestemt.

Begge aktørene har relativt høye kostnader innen regnskap, IT-drift/-support og lønn (se kapittel 7). Med mer effektiv drift anslår vi at totale besparelser innen disse funksjonene bør være opp mot 50 prosent. Øvrige oppgaver innen økonomi og ledelse, IT, samt virksomhetsstyring, compliance, kommunikasjon og markedsføring, har trolig noe lavere synergier, ca. 20-40 prosent. Basert på Deloitte's erfaring, regner man normalt sett 1-2 HR-ansatte per 100 ansatte, noe som tilsvarer en besparelse på ca. 55-75 prosent. Årsverk knyttet til intern service/resepsjon er direkte overlappende og kan dermed (minst) halveres.

Totalt sett anslår vi at synergier (og mer effektiv drift) kan utløse kostnadsbesparelser innen ledelse, administrasjon og støttefunksjoner i størrelsesordenen 30-45 prosent. Vi har anslått at årsverk innen administrasjon og støtte i tabellene ovenfor har en kostnad på om lag MNOK 42,5 (38,7 årsverk) og om lag MNOK 11,2 (konservativt) til årsverkene innen ledelse (8 stk), totalt MNOK 53,7. En lav ambisjon for besparelser vil dermed være MNOK 16,1 og en høy ambisjon på MNOK 24,2.

Ytterligere effektiviseringspotensial som bør undersøkes

- Det vil også være kostnadsbesparelser til andre innkjøp/tjenestekjøp som ikke er tatt i betraktning. Etter vår vurdering bør det være et betydelig potensial også på dette området. Dette kan begrunnes primært med at

overlapp i kjernevirksomhet også vil gi overlapp i tjenestekjøp, eksempelvis kjøp av rekrutteringstjenester, kommunikasjon/markedsføring, IT-systemer og utvikling av IT-løsninger.

8.3 Andre innsparingsområder

Husleiekostnader

Eksportkreditt betaler ca. MNOK 5,5 for leie av lokaler i Cort Adelers gate 30 i Oslo, inkl. renhold, lys, varme, vakthold, vaktmestertjenester m.v. Eksportkreditt har nettopp flyttet inn i lokalene, og leieavtalen løper frem til 1. juni 2029 med opsjon på ytterligere 5 år.

GIEK betaler ca. MNOK 14,4 for husleie, renhold og kantine i Støperigata 1 i Oslo. Avtalen løper fram til 31. januar 2026. Lokalene har ifølge GIEK en kapasitet på ytterligere 5-6 personer fra i dag, dvs. om lag 100 årsverk.

Det er stor forskjell i kostnadene til husleiekostnader mellom dagens to aktører. Eksportkreditt betaler om lag 112 tusen per årsverk, mens GIEK betaler om lag 154 tusen per årsverk. I snitt gir dette ca. 140 tusen per årsverk. Dersom man antar en endelig organisasjon med om lag 100 årsverk, bør leiekostnader være på om lag MNOK 14.

Besparelse innen husleiekostnader er derfor anslått til å være på om lag MNOK 5,5-5,9 gitt at eksisterende leieavtaler kan sies opp/framleies eller benyttes av andre offentlige virksomheter eller statlig eide selskaper.

Styre- og revisjonshonorar

Styrehonorarer i Eksportkreditt var i 2018 på ca. MNOK 1,4. Styrehonorarer (inkl. kostnader for styresekretær) i GIEK var i 2018 på ca. MNOK 1,8.

En ny eksportfinanseringsaktør vil medføre en estimert reduksjon i styrehonorarer/-kostnader på om lag MNOK 1,4-1,8.

Den største kostnaden relatert til styrearbeidet er de to organisasjonenes arbeid med å forberede styremøter. Styredokumentasjon i finansinstitusjoner er normalt omfattende, og begge styrene har fullt ansvar for sin virksomhet i forhold til motparter, antikorrupsjon og oppfølging av kvalitet i administrasjonenes arbeid. Siden de to organisasjonene i stor grad arbeider med de samme kredittsituasjonene og motpartene vil synergiene i forberedelser til styremøter være omfattende. Gevinsten inngår i forenkling av kjerneprosessene og administrasjonsstrukturen.

GIEK revideres av riksrevisjonen, og det kan derfor ikke beregnes noen besparelser innen revisjon som følge av en sammenslåing. Dersom aksjeselskap velges som styreform, vil trolig revisjonshonorarkostnadene bli noe høyere enn dagens (ca. NOK 150 000).

Denne besparelsen vil kunne realiseres ved oppløsning/sammenslåing av dagens aktører.

Ytterligere effektiviseringspotensial som bør undersøkes

- Sammenslåing av finansieringsaktørene kan også muliggjøre andre besparelser, for eksempel knyttet til bankforbindelser, innkjøp m.v.

8.4 Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader

Beregningene av årlige kostnadsbesparelser knyttet til årsverk, administrasjon, husleie og styrekostnader er beregnet til å være i størrelsesordenen MNOK 38,4-57,8.

Område	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]
Kjernevirksomhet - Markeds- og forarbeid	1,4	2,8
Kjernevirksomhet - Tidlig søknadsbehandling	5,6	9,8
Kjernevirksomhet - Dokumentasjon og fullføring	5,6	8,4
Kjernevirksomhet - Oppfølging og gjenvinning	2,8	4,9
Administrasjon - årsverk	16,1	24,2

Andre innsparingsområder – Husleie	5,5	5,9
Andre innsparingsområder – Styre- og revisjonshonorar	1,4	1,8
Totalt besparelspotensial	38,4	57,8

Realisering av kostnadsbesparelsene som går på årsverk vil normalt sett kunne realiseres ila. 6-12 måneder for aksjeselskaper. Også tjenestemannsloven åpner for nedbemanning ved bortfall av arbeidsoppgaver eller bevilgninger. Selv om mange statlige institusjoner følger en mer romslig praksis legger vi til grunn at også offentlig virksomhet kan nedbemanne med en total kostnad for gjennomføringstid, oppsigelsestid og etterlønn tilsvarende 12 måneders lønn.

Som nevnt innledningsvis utgjør besparelser knyttet til årsverk, administrasjon, styrekostnader og husleiekostnader normalt sett rundt 55-60 prosent i fusjonsprosesser. Dette tilsier at totale kostnadssynergier vil være mellom MNOK 65-105 for en konsolidert finansieringsaktør sammenlignet med dagens to aktører. Dette tilsvarer ca. 22-36 prosent besparelse i forhold til totale årlige driftskostnader for begge aktørene i 2018 (ca. MNOK 290).

Integrasjonskostnader

Kostnadene ved en integrasjon av disse to aktørene er svært vanskelige å anslå. I en analyse av om lag 50 fusjoner og oppkjøp innen bank og finans som Deloitte har gjennomført, så kommer det fram at 25 (Q1) prosent av integrasjonene gjennomføres til en kostnad på under 1,1 ganger *run-rate kostnadssynergier*, dvs. 1,1 ganger endelige årlige kostnadsbesparelser. 75 (Q3) prosent av transaksjonene gjennomføres til en kostnad tilsvarende 1,7 ganger, mens medianen ligger på om lag 1,5. Med andre ord, dersom man kunne realisert alle kostnadssynergier på dag 0 vil man kunne hente inn integrasjonskostnadene i løpet av 1,7 år for 75. persentil. For andre bransjer ligger medianen rundt 1 ganger årlige kostnadsbesparelser, mens Q1 og Q2 ligger stort sett mellom 0,5 og 1,5.

Nøkkeltallene for totale synergier og integrasjonskostnader er ikke direkte sammenlignbare med GIEK/Eksportkreditt. Fusjonsprosesser i bank- og finanssektoren er spesielt krevende, da finansinstitusjoner veldig ofte har svært høy teknisk gjeld og store kostnader til systemintegrasjon og systemutvikling. GIEK og Eksportkreditt har, sammenlignet med for eksempel de store bankene, et langt snevrere tilbud, og derfor langt færre kunde- og kjernesystemer. Det skal også legges til at GIEK og Eksportkreditt allerede har gjennomført, og er i ferd med flere, prosesser for å i større grad integrere sine systemer, både mellom hverandre og mot private finansinstitusjoner. Vi mener derfor at integrasjonskostnadene i større grad er sammenlignbare med andre bransjer.

Prosjektet som får i ansvar å lede denne prosessen bør gjøre mer detaljerte estimater på integrasjonskostnader. Dersom man tar utgangspunkt i gjennomsnittet av medianen og Q1 (om lag 0,75 ganger *run-rate kostnadssynergier*), gir dette en anslått integrasjonskostnad i størrelsesordenen MNOK 50-80.

9 Samling av samhandlingsvirkemidler og overføring av Siva til Innovasjon Norge

Disse beregningene knytter seg til våre anbefalinger som er beskrevet i kapittel 2.1 i dette vedlegget. Det vil være kompetanse- og kostnadssynergier ved å samle samhandlingsvirkemidlene til Siva siden det er store fellestrekk mellom forvaltning av samhandlingsvirkemidlene som i dag ligger spredt mellom Siva og Innovasjon Norge. Samling av disse vil føre til sterkere kompetansemiljøer, som evner å se alle de ulike virkemidlene i sammenheng. En mer samlet forvaltning av slike virkemidler bør også utløse kostnadssynergier. Ved å legge Siva inn som en egen divisjon i Innovasjon Norge sørger man likevel for at disse samhandlingsvirkemidlene har en tett kobling til Innovasjon Norges rådgivere i Bedriftstøttedivisjonen og i Regiondivisjonen. En divisjonsstruktur gir også anledning til å samle støttefunksjonene sentralt, som vil gi stordriftsfordeler.

Kostnadsbesparelser knyttet til overføring av Siva til Innovasjon Norge er beregnet under følgende områder:

1. Kostnadssynergier i forvaltningen av samhandlingsvirkemidler
2. Reduserte administrative kostnader
3. Andre innsparingsområder

	Siva SF	Innovasjon Norge	Totalt
Antall ansatte/årsverk	47/46	732/699,6	779/745,6
Lønnskostnader [1000 NOK]	55 120	723 123	778 243
Andre driftskostnader (inkl. av- og nedskrivinger) [1000 NOK]	241 699	250 820*	492 519
Totale driftskostnader [1000 NOK]	296 819	973 943	1 270 762

Tabell 41: Nøkkeltall for Siva og Innovasjon Norge. *Prosjektkostnader er ikke inkludert. Kilde: Årsregnskap 2018; informasjon fra aktørene sep-nov. 2019

Forutsetninger for beregningene

Alle beregninger tar utgangspunkt i nominelle årlige kostnader (2018-tall). «Lav ambisjon» i analysene tar utgangspunkt i de konservative estimatene for kostnadssynergier i årsverk, mens «høy ambisjon» tar utgangspunkt i de høyeste estimatene. Enkelte kostnadsbesparelser innen andre innsparingsområder angis kun med ett estimat (ingen lav eller høy ambisjon). De som får i ansvar å lede dette arbeidet bør realisere de lave ambisjonene og bør etterstrebe å realisere de høye ambisjonene innen alle områder.

Realisering av «lavt ambisjonsnivå» bør komme naturlig som følge av integrasjonen. Full realisering av gevinstpotensialet vil kreve vesentlig forenkling av arbeidsprosesser og samhandlingsformer i kjerneaktivitetene, kombinert med enklere organisasjoner, et sterkt fokus på reduksjon av administrative oppgaver, færre ledernivåer og færre ledere. Et slikt gevinstuttak krever betydelige endringer i eier-, oppdrags- og selskapsstyringen. Slikt gevinstpotensial refereres til som «høy ambisjon».

Der hvor annet ikke er oppgitt, antas det en årsverkkostnad på MNOK 1.

Vi har i beregningene primært sett på antall årsverk, samt husleiekostnader og styrekostnader. Basert på Deloitte's erfaring med gjennomførte fusjoner utgjør realiserte besparelser innen disse områdene om lag 55-60 prosent av de totale kostnadssynergiene. Våre beregninger er dermed å betrakte som minimumsestimater i forhold til totalt potensial. Vi har også påpekt noen områder som vi mener det bør ligge kostnadsbesparelspotensial i som mottaker av oppdraget om overføring bør se nærmere på.

Dersom anbefalingen vedtas vil kostnadsbesparelsesberegningene i denne delen erstatte beregningen i kapittel 7 i dette vedlegget for Siva. Disse kan med andre ord ikke dobbeltelles.

9.1 Kostnadssynergier som følge av samling av samhandlingsvirkemidler

Vi har anbefalt at klyngeprogrammet og bedriftsnettverk samles med Sivas samhandlingsvirkemidler.

Innovasjon Norge har i dag ett årsverk sentralt, i Oslo, som arbeider med programstyring av bedriftsnettverk. Det er ikke dedikerte personer i regionene som kun arbeider med programmet, og det varierer med tid og sakstilgang hvor mye arbeid som må gjøres i regionene. Innovasjon Norge anslår at det er om lag tre årsverk fordelt over mange personer rundt omkring i Norge med små andeler. For Klyngeprogrammet er det i dag 4,5 årsverk som går til programstyring sentralt, i Oslo. I tillegg er det én regional klyngerådgiver i ni regioner, og to rådgivere i Viken. Totalt 15,5 årsverk. Disse klyngerådgiverne har totalt ansvar for 39 klynger, herunder 3 GCE-er, 12 NCE-er, 4 Arena Pro, og 20 Arena.

Siva har valgt en mer sentralisert forvaltning av inkubasjonsprogrammet, næringshageprogrammet og katapultsentrene. Det er til sammen 5 katapultsentere, 34 inkubatorer og 40 næringshager. Per februar 2019 var det ca. 10 årsverk som arbeidet med forvaltning og utvikling av inkubasjonsprogrammet og næringshageprogrammet, og ca. 4 årsverk som arbeidet med forvaltning og utvikling av Norsk Katapult. De sistnevnte har også arbeidsoppgaver knyttet til Klyngeprogrammet (som forvaltes av innovasjon Norge men som eies i fellesskap av IN, Siva og Forskningsrådet).

Endelige kostnadssynergier i forbindelse med programutvikling og forvaltning av samhandlingsvirkemidlene avhenger av hvordan Siva/Innovasjon Norge velger å organisere enheten. Vi mener det vil være hensiktsmessig å samle programutvikling og -utformingsansvaret til Siva i Trondheim, da det både er store kompetansesynergier og kostnadssynergier som vil kunne realiseres. Dersom Siva/Innovasjon Norge også velger å sentralisere mest mulig av forvaltningen av disse, vil man både kunne ha en mer effektiv forvaltning, og samtidig muliggjøre at forvaltning og programutvikling gjøres av de samme personene som totalt sett bør være mer effektivt.

Vi mener også at det finnes mer effektive modeller enn å ha 11 regionale klyngerådgivere. Med unntak av Viken (hvor det er to), sitter disse rådgiverne fjernt fra andre klyngerådgivere i det daglige arbeidet. Siva har valgt en sentralisert modell for sine programmer, hvor rådgiverne er lokalisert i Trondheim, men likevel har betydelig kontakt med innovasjonsselskapene og næringshagene. Mer samlede miljøer til forvaltning av dette vil for eksempel gi anledning til å enklere benytte ressurser på tvers av regioner, bransjer og samhandlingsvirkemidler. Dette krever at de ansatte reiser mer, men vil samtidig gi en mer robust organisering (ved f.eks. sykdom eller turn-over).

Vi mener ny organisering bør kunne redusere det totale ressursbehovet innen dette området med minst fem årsverk. Det betyr at en lav ambisjon innen kjernevirksomheten er på om lag MNOK 5 per år. Mer sentralisert forvaltning og utvikling bør kunne gi enda større kostnadssynergier, og vi mener en høy ambisjon er på 10 årsverk, om lag MNOK 10. Av totalt ca. 35 årsverk utgjør dette en besparelse på 14,3-28,6 prosent.

Disse kostnadssynergiene bør kunne utløses med en samling av ansvaret for samhandlingsvirkemidlene, selv om Siva ikke innlemmes i Innovasjon Norge.

9.2 Reduserte administrative kostnader

Dersom Siva innlemmes i Innovasjon Norge vil en del av de administrative funksjonene kunne utføres av Innovasjon Norge sentralt.

Av Sivas 46 årsverk, er 10 knyttet til ledelse, administrasjon og støttefunksjoner:

Funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Strategi og forretningsutvikling	1
HR	1
IT-drift	1
Økonomi	2,9
Kommunikasjon og markedsføring	3
Totalt	10

Enkelte av disse funksjonene har ansvar mot kjernevirksomheten, dette gjelder for to årsverk innen økonomi og 1,5 årsverk innen kommunikasjon og markedsføring.

Innovasjon Norge bør, etter vår vurdering, kunne overta de administrative funksjonene (som ikke er koblet til kjernevirksomheten), dvs. 4,4 årsverk (1 årsverk HR, 1 årsverk IT-drift, 0,9 årsverk økonomi og 1,5 årsverk kommunikasjon og markedsføring), i Siva uten behov for ekstra bemanning. Dette vil kunne føre til en årlig kostnadsbesparelse på MNOK 4,4 knyttet til årsverkkostnader for administrativt ansatte, som utgjør lav ambisjon innen administrative kostnader.

Dersom anbefalingen vedtas bør oppdragsmottaker undersøke om det vil være mulig å realisere ytterligere besparelser i forbindelse med de øvrige årsverkene innen kommunikasjon og økonomi som er knyttet til kjernevirksomheten. Dersom alle administrative- og støttefunksjoner, med unntak av administrerende direktør som vil fungere som divisjonsleder, kan tas over av Innovasjon Norge uten behov for ekstra bemanning, vil innlemmingen kunne føre til en årlig kostnadsbesparelse på om lag MNOK 9. Dette utgjør en høy ambisjon.

Det vil trolig være behov for noen virksomhetsnære stabsfunksjoner i fagdivisjonene. Jf. våre diskusjoner om Innovasjon Norges kostnadsbesparelspotensial blant annet i administrasjon, mener vi at disse kostnadene kan tas inn gjennom overføring av hjemler som tilhører sentraliserte stabsfunksjoner i Innovasjon Norge til Siva, slik at netto potensial likevel bør være opp mot høy ambisjon.

Ytterligere effektiviseringspotensial som bør undersøkes

- I sammenheng med overføring av de administrative oppgavene til en sentralisert støttefunksjon i Innovasjon Norge vil det også være besparelser på innkjøpssiden. Siva hadde i 2018 relativt lave kostnader knyttet til tjenestekjøp (om lag MNOK 1,5), men planlegger investeringer i CRM-systemer og lignende som vil påføre større drifts- og utviklingskostnader.

9.3 Andre innsparingsområder

Husleiekostnader

Innovasjon Norges kontorlokaler i Prinsens gate 1 i Trondheim koster i dag ca. MNOK 3,2/år inkl. felleskostnader og parkering. Det er 19 ansatte ved dette lokalet, og Innovasjon Norge anslår at daglig behov for kontorplasser er om lag 13 personer (faktor på 0,7) på grunn av reisevirksomhet. Leieavtalen utløper november 2020, og kan ikke fornyes eller forlenges, men kan forhandles.

Sivas kontorlokaler i Pirsenteret III i Trondheim koster ca. MNOK 3,3/år inkl. felleskostnader, lager og parkering. De har kapasitet til 10 ekstra ansatte dersom man innfører «free seating» for de som reiser mye og ommøblering. Ved ombygging av møterom kan det frigjøres fem ekstra plasser. Leieavtalen utløper februar 2024, men en opsjon på 2+2 år.

Med de endringer i administrasjon og bemanning som beskrevet lenger oppe, vil det være mulig å samlokalisere samhandlingsdivisjonen (Siva) og Innovasjon Norges distriktskontor i Trondheim i Sivas lokaler. Dette vil realisere MNOK 3,2 i årlige kostnadsbesparelser. Besparelsen kan realiseres fom. årsskiftet 2020/2021 dersom flytting skjer før utløp av Innovasjon Norges nåværende leieavtale.

Denne kostnadsbesparelsen avhenger av om hvor mange ressurser som flyttes til Trondheim for forvaltning av virkemidlene.

Styre- og revisjonshonorar

Som en divisjon i Innovasjon Norge vil ikke Siva lenger være et eget selskap og har dermed ikke behov for et eget styre eller revisjon. Kostnadene forbundet med henholdsvis styrehonorar og revisjonshonorar var i 2018 på om lag MNOK 1,4 og MNOK 0,5.

Styret i eiendomsselskapet, SEH AS, består av ansatte fra Siva SF og betaler dermed ikke styrehonorar. Revisjon i dette selskapet vil være uforandret.

Ytterligere effektiviseringspotensial som bør undersøkes

- Sammenslåing av selskapene kan også muliggjøre andre besparelser, for eksempel knyttet til bankforbindelser, innkjøp mv.

9.4 Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader

Beregningene av årlige kostnadsbesparelser knyttet til årsverk, administrasjon, husleie og styrekostnader er beregnet til å være i størrelsesordenen MNOK 14,5-24,1.

Område	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]
Synergier som følge av samling av samhandlingsvirkemidler	5	10
Administrasjon - årsverk	4,4	9
Andre innsparingsområder – Husleie	3,2	3,2
Andre innsparingsområder – Styre- og revisjonshonorar	1,9	1,9
Totalt besparelspotensial	14,5	24,1

Brorparten av besparelser knyttet til tjenestekjøp, systemer, lokaler og styrehonorar vil kunne realiseres til budsjettåret 2021 dersom anbefalingen blir vedtatt og integrasjonen er gjennomført innen den tid, da de største avtalene utløper ultimo 2020. Realisering av kostnadsbesparelsene som går på årsverk vil normalt sett kunne realiseres ila. 6-12 måneder for aksjeselskaper. Også tjenestemannsloven åpner for nedbemanning ved bortfall av arbeidsoppgaver eller bevilgninger. Selv om mange statlige institusjoner og statlig eide selskaper kan følge en mer romslig praksis legger vi til grunn at også offentlig virksomhet kan nedbemanne med en total kostnad for gjennomføringstid, oppsigelsestid og etterlønn tilsvarende 12 måneders lønn.

Som nevnt innledningsvis utgjør besparelser knyttet til årsverk, administrasjon, styrekostnader og husleiekostnader normalt sett rundt 55-60 prosent i fusjonsprosesser. Dette tilsier at totale kostnadssynergier vil være i størrelsesordenen 24-44 MNOK for en overføring av Siva til Innovasjon Norge. Dette tilsvarer ca. 2-3 prosent besparelse i forhold til totale årlige driftskostnader for begge aktørene i dag (ca. MNOK 290). I forhold til Sivas totale driftskostnader, utgjør dette om lag 8-15,1 prosent.

Integrasjonskostnader

Kostnadene ved en integrasjon av disse to aktørene er svært vanskelige å anslå. I en analyse av om lag 60 fusjoner og oppkjøp innen konsument- og teknologibransjer som Deloitte har gjennomført, kommer det fram at 25 prosent av integrasjonene gjennomføres til en kostnad på under 0,5 ganger *run-rate kostnadssynergier*, dvs. 0,5 ganger endelige årlige kostnadsbesparelser. 75 prosent av transaksjonene gjennomføres til en kostnad tilsvarende 1,2 ganger, mens medianen ligger på om lag 0,9. Med andre ord, dersom man kunne realisert alle kostnadssynergier på dag 0 vil man kunne hente inn integrasjonskostnadene i løpet av 1,2 år i 75 prosent av tilfellene.

Nøkkeltallene for totale synergier og integrasjonskostnader er ikke direkte sammenlignbare med Siva og Innovasjon Norge, og bør kun betraktes som veiledende tilleggsinformasjon. De fleste av de analyserte fusjonene omfatter virksomheter langt større enn Siva (og Innovasjon Norge). Slike virksomheter har vanligvis langt flere årsverk, flere ulike (og ofte utdaterte) systemer og langt mer kompliserte organisasjoner. Vi anslår derfor at integrasjonskostnadene ligger i den nedre delen av skalaen, altså nærmere 0,5. Legger man dette til grunn, tilsier dette at integrasjonskostnaden bør være i størrelsesordenen MNOK 12-22 (basert på et totalt innsparingspotensial på MNOK 22-44).

10 Overføring av Doga til Innovasjon Norge

Disse beregningene knytter seg til våre anbefalinger som er beskrevet i kapittel 1.4. Det vil være kompetanse- og kostnadssynergier ved å overføre Doga til Innovasjon Norge siden det er flere sammenfallende områder i Dogas og Innovasjon Norges virksomhet, spesielt knyttet til design. Samtidig er det også store synergier mellom Dogas aktivitet mot innovasjon og i offentlig sektor og LUPs arbeid rundt innovative anskaffelser, som vi også har anbefalt at overføres til Innovasjon Norge. Samling av disse vil føre til sterkere kompetansemiljøer, som evner å se alle de ulike virkemidlene i sammenheng. En mer samlet forvaltning av slike virkemidler bør også utløse kostnadssynergier.

Kostnadsbesparelser knyttet til overføring av Doga til Innovasjon Norge er beregnet under følgende områder:

1. Kostnadssynergier i kjernevirksomhet
2. Reduserte administrative kostnader
3. Andre innsparingsområder

	Doga	Innovasjon Norge	Totalt
Antall ansatte/årsverk	36/33,3	732/699,6	768/732,9
Lønnskostnader [1000 NOK]	37 261	723 123	760 384
Andre driftskostnader (inkl. av- og nedskrivninger) [1000 NOK]	14 826*	250 820*	265 646
Totale driftskostnader [1000 NOK]	52 087	973 943	1 026 030

Tabell 42: Nøkkeltall for Doga og Innovasjon Norge. *Prosjektkostnader/bevilget støtte er ikke inkludert. Kilde: Årsregnskap/årsrapport 2018; informasjon fra aktørene sep-nov. 2019

Forutsetninger for beregningene

Alle beregninger tar utgangspunkt i nominelle årlige kostnader (2018-tall). «Lav ambisjon» i analysene tar utgangspunkt i de konservative estimatene for kostnadssynergier i årsverk, mens «høy ambisjon» tar utgangspunkt i de høyeste estimatene. Enkelte kostnadsbesparelser innen andre innsparingsområder angis kun med ett estimat (ingen lav eller høy ambisjon). De som får i ansvar å lede dette arbeidet bør realisere de lave ambisjonene og bør etterstrebe å realisere de høye ambisjonene innen alle områder.

Realisering av «lavt ambisjonsnivå» bør komme naturlig som følge av integrasjonen. Full realisering av gevinstpotensialet vil kreve vesentlig forenkling av arbeidsprosesser og samhandlingsformer i kjerneaktivitetene, kombinert med enklere organisasjoner, et sterkt fokus på reduksjon av administrative oppgaver, færre ledernivåer og færre ledere. Et slikt gevinstuttak krever betydelige endringer i eier-, oppdrags- og selskapsstyringen. Slikt gevinstpotensial refereres til som «høy ambisjon».

Der hvor annet ikke er oppgitt, antas det en årsverkkostnad på MNOK 1.

Vi har i beregningene primært sett på antall årsverk, samt husleiekostnader og styrekostnader. Basert på Deloitte's erfaring med gjennomførte fusjoner utgjør realiserte besparelser innen disse områdene om lag 55-60 prosent av de totale kostnadssynergiene. Våre beregninger er dermed å betrakte som minimumsestimater i forhold til totalt potensial. Vi har også påpekt noen områder som vi mener det bør ligge kostnadsbesparelspotensial i som mottaker av oppdraget om overføring bør se nærmere på.

Dersom anbefalingen vedtas vil kostnadsbesparelsesberegningene i denne delen erstatte beregningen i kapittel 7 for Doga. Disse kan med andre ord ikke dobbeltelles.

10.1 Kostnadssynergier i kjernevirksomhet

Innovasjon Norge har i dag et kjerneteam på fire ansatte i Oslo som arbeider med innovasjon i offentlig sektor. På hovedkontoret er det også ti ansatte som arbeider med offentlig-privat innovasjonssamarbeid. Disse har videre kompetanse innen bl.a. helse, smarte byer, samferdsel/mobilitet, og energi og miljø. Det er i tillegg ti ansatte på regionkontorene som har operativt ansvar for innovasjonspartnerskapsprosjekter og sju innovasjonsrådgivere regionalt som har til dels sammenfallende kompetanse med Doga (og LUP), blant annet innen innovative offentlige anskaffelser.

I alt er dette svært sammenfallende med Doga som har 5,5 årsverk som arbeider med by- og stedsutvikling, 3,5 årsverk som arbeider med helse og velferd, og 5,1 årsverk som arbeider med «Fremtidens produksjon» (design). Doga har i tillegg 5 årsverk knyttet til Doga Arena som går til utleie av lokaler til ulike formål. Innovasjon Norge har også 21 innovasjonsrådgivere som jobber med designbasert forretningsutvikling, hvor flere av disse også har en bærekraftsrådgiverfunksjon på regionskontorene. Kompetansen til disse innovasjonsrådgiverne er derfor også sterkt overlappende med de ansatte i Doga som også har kompetanse på design og bærekraft.

Det er svært vanskelig å anslå framtidig behov i dette tilfellet, siden dette er avhengig av framtidig tilbud. Etter vår mening bør utleievirksomheten vurderes på sikt, men avvikling av dette bør vurderes med tanke på husets leieavtale og eventuell framleie/annet bruk av eiendommen. Endelig behov vil også avhenge av om ansvar for innovative anskaffelser overføres til Innovasjon Norge (se kapittel 13.1). Av totalt 31 ansatte i Innovasjon Norge og 19,1 årsverk i DOGA anslår vi at det vil kunne realiseres besparelser på mellom 10-20 %, dvs. 5-10 årsverk, tilsvarende MNOK 5-10. Anslaget er svært usikkert.

10.2 Reduserte administrative kostnader

De administrative årsverkene i Doga fordeler som følger:

Avdeling/funksjon	Antall årsverk
Administrerende direktør	1
Kommunikasjon og markedsføring	2,6
HR	1
Økonomi (regnskap og lønn)	2
Virksomhetsstyring og innkjøp	2
Totalt	8,6

Uansett om Doga integreres som helhet i Innovasjon Norge eller om det forblir et eget senter/datterselskap mener vi at mye av støttefunksjonene kan håndteres av Innovasjon Norges sentraliserte fellestjenester. Som datterselskap vil nok Doga ha noe mer behov for egne ansatte, da det følger en del rapporterings-, virksomhetsstyrings- og økonomiansvar med dette. Som et senter eller som en integrert del av Innovasjon Norge vil dette behovet være mindre.

Det betyr i praksis at vi mener at HR, mesteparten av kommunikasjon og markedsføring, økonomi og innkjøp bør håndteres av Innovasjon Norge. En lav ambisjon er derfor at fem årsverk kuttes, tilsvarende MNOK 5. Ved en full integrasjon bør alle årsverkene revurderes, og vi mener Innovasjon Norge bør kunne håndtere de fleste administrative oppgavene sentralt. En full integrasjon bør etterstrebe å realisere en reduksjon i bemanning på ca. 7,5 årsverk, MNOK 7,5.

10.3 Andre innsparingsområder

Husleiekostnader

Doga har svært høye kostnader knyttet til sitt lokale. Husleien var i 2018 på om lag MNOK 6,9, mens driftsutgifter til lokalet var på ytterligere MNOK 2,2.

Type bygg kan ikke sammenlignes, siden Dogas bygg har flere større lokaler egnet til kurs- og prosjektaktivitet, men til sammenligning har Eksportkreditt 10-15 flere ansatte og betaler om lag MNOK 5,5 per år inkl. drift. Doga leier ut lokalene til arrangementer (denne aktiviteten omtales som Doga Arena), noe som gir inntekter på lokalene. Av årsrapporten framstår det likevel som om denne aktiviteten totalt sett går i minus, da det er oppgitt et nettoresultat på om lag MNOK -1,8.

Innovasjon Norge bør selv få vurdere kostnadene knyttet til bygget og behov for det. En lav ambisjon vil være at kontrakten beholdes og at Innovasjon Norge bruker lokalene til egen aktivitet, noe som kan gi noe reduserte kostnader i den grad andre lokaler leies. Vi har likevel ikke gjort noe anslag på dette området og lav ambisjon vil derfor være at

kostnadene er uforandret, mens en høy ambisjon er at man klarer å framleie lokalet som dekker inn kostnadene. Det vil si at en høy ambisjon er på om lag MNOK 9,1. Se for øvrig kommentarer i kapittel 7.6 knyttet til lokalene til Doga.

Styre- og revisjonshonorar

Som en del av Innovasjon Norge vil ikke Doga lenger være et eget rettssubjekt og har dermed ikke behov for et eget styre eller revisjon. Kostnadene forbundet med henholdsvis styrehonorar og revisjonshonorar var i 2018 på om lag MNOK 0,7 og 0,2.

10.4 Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader

Beregningene av årlige kostnadsbesparelser knyttet til årsverk, administrasjon, husleie og styrekostnader er beregnet til å være i størrelsesordenen MNOK 10,9-32,5.

Område	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]
Kostnadssynergier i kjernevirksomhet	5	10
Reduserte administrative kostnader	5	7,5
Andre innsparingsområder	0,9	10
Totalt besparelspotensial	10,9	27,5

Brorparten av besparelser knyttet til tjenestekjøp, systemer, og styrehonorar vil kunne realiseres til budsjettåret 2021 dersom anbefalingen blir vedtatt og integrasjonen er gjennomført innen den tid, da de største avtalene kan sies opp innen 6-12 måneder. Besparelser knyttet til årsverk kan normalt realiseres i løpet av 3-9 måneder. Besparelser knyttet til lokalene til Doga avhenger av hva Innovasjon Norge velger å gjøre med dette.

Som nevnt innledningsvis utgjør besparelser knyttet til årsverk, administrasjon, styrekostnader og husleiekostnader normalt sett rundt 55-60 prosent i fusjonsprosesser. I dette tilfellet er imidlertid kostnadssynergiene til husleie (i høy ambisjon) og årsverk såpass store at det er rimelig å anta at dette utgjør en større andel av de totale kostnadssynergiene. Et totalt innsparingspotensial anslås derfor til å være i størrelsesordenen MNOK 15-35.

Integrasjonskostnader

Det er i hovedsak to hovedkilder til integrasjonskostnader i dette tilfellet. Det ene er knyttet til nedbemanning og det andre er knyttet til husleien. Dersom man antar 6-9 måneders etterlønn, vil første tilsvare om lag MNOK 5-10. Vi har ikke vurdert hva en fornuftig exit-kostnad for husleieavtalen er.

11 Sammenslåing av Investinor og Nysnø klimainvesteringer

Anbefalingen om en sammenslåing av Investinor og Nysnø klimainvesteringer i hovedsak ikke drevet av kostnadsbesparelser, men av opprydding og forenkling. For ytterligere beskrivelse av disse, se vår Fase 3-rapport. Vi har likevel beregnet kostnadsbesparelser knyttet til sammenslåingen. Dette er beregnet under følgende områder:

1. Synergier i kjernevirksomhet og administrasjon
2. Andre innsparingsområder

	Investinor	Nysnø klimainvesteringer	Totalt
Antall ansatte/årsverk	19/19	9/9	28/28
Lønnskostnader [1000 NOK]	32 132	16 200	48 332
Andre driftskostnader (inkl. av- og nedskrivninger) [1000 NOK]	15 142	4 057	19 199
Totale driftskostnader [1000 NOK]	47 275	20 257	67 532

Tabell 43: Nøkkeltall for Investinor og Nysnø. Det er viktig å bemerke at Nysnø har hatt en relativt stor økning fra årsregnskapet i 2018 til i dag som ikke gjenspeiles i kostnadene. Kilde: Årsregnskap 2018; informasjon fra aktørene sep-nov. 2019

Forutsetninger for beregningene

Gjennomsnittlig lønnsnivå hos de to virkemiddelaktørene er noe høyere enn hos andre aktører med gjennomsnittlige lønns- og personalkostnader i hhv. Investinor og Nysnø på om lag MNOK 1,5 og 1,8. I beregningene har vi anslått en gjennomsnittlig årsverkkostnad på MNOK 1,6 for alle ansatte. Årsverkkostnadene inkluderer lønn, arbeidsgiveravgift, pensjon, feriepenger og eventuelle andre personalkostnader.

Alle beregninger tar utgangspunkt i nominelle årlige kostnader (2018-tall). «Lav ambisjon» i analysene tar utgangspunkt i de konservative estimatene for kostnadssynergier i årsverk, mens «høy ambisjon» tar utgangspunkt i at den nye aktøren finner bedre og mer effektive måter å utnytte konsolideringen på, spesielt i kjerneprosessene. Enkelte kostnadsbesparelser innen andre innsparingsområder angis kun med ett estimat (ingen lav eller høy ambisjon). De som får i ansvar å lede dette arbeidet bør realisere de lave ambisjonene og bør etterstrebe å realisere de høye ambisjonene innen alle områder.

Dersom anbefalingen vedtas vil kostnadsbesparelsesberegningene i denne delen erstatte beregningene i kapittel 7 for Investinor og Nysnø. Disse kan med andre ord ikke dobbeltelles.

11.1 Synergier i kjernevirksomhet og administrasjon

I utgangspunktet har vi anbefalt at den nye aktøren opprettholder et klimainvesteringsteam i Stavanger og et andre investeringsteam i Trondheim. I praksis betyr dette at man trenger en investeringsdirektør og et investeringsteam på hver lokasjon. I arbeidet med dette bør de ansvarlige likevel se på om det er mulig å realisere noen synergier i fellesprosesser.

De mest konkrete besparelsene vil være innen ledelse og noe på administrasjon. En lav ambisjon er på 3 årsverk: en administrerende direktør, en finansdirektør og ett årsverk til administrasjon. En høy ambisjon vil inkludere ett til to årsverk på investeringssiden. Dette gir et totalt besparelsespotensial i størrelsesordenen MNOK 4,8-8.

11.2 Andre innsparingsområder

Det største andre innsparingspotensialet

Styrekostnader og revisjon

Som en konsolidert aktør vil det ikke være behov for et dobbelt sett med styrer eller revisjon. De samlede kostnadene forbundet med henholdsvis styre- og revisjonshonorar var i 2018 på om lag MNOK 2,2 og MNOK 0,4. De anslåtte besparelsene på dette området beregnes til å være halvparten av de totale kostnadene, altså MNOK 1,3.

11.3 Totale kostnadssynergier og integrasjonskostnader

Den økonomiske gevinsten vi har beregnet er relativt beskjeden. En lav ambisjon tilsier en årlig besparelse på om lag MNOK 6,1 og en høy ambisjon er på om lag MNOK 9,3. Av totale driftskostnader i 2018 (MNOK 67,5) utgjør dette ca. 9-13,7 prosent.

Område	Lav ambisjon [MNOK]	Høy ambisjon [MNOK]
Kjernevirksomhet og administrasjon	4,8	8
Andre innsparingsområder – Styrekostnader	1,1	1,1
Andre innsparingsområder – Revisjonskostnader	0,2	0,2
Totalt besparelspotensial	6,1	9,3

Tabell 44: Oversikt over estimert årlig besparelse ved konsolidering av Investinor og Nysnø.

Vi har i beregningene sett på antall årsverk og styre- og revisjonskostnader. Det er vanskelig å finne gode referanser for denne sammenslåingen, som igjen gjør det vanskelig å anslå hva de totale kostnadsbesparelsene er. Det er mest sannsynlig et relativt lite besparelspotensial innen tjenestekjøp, da begge aktørene har relativt lave kostnader på dette området. Samtidig vet vi at regnskapstallene for Nysnø fra 2018 ikke reflekterer dagens kostnadsnivå, siden Nysnø har ansatt flesteparten i løpet av 2018 og 2019.

Dersom Nysnø på sikt vokser til å bli mer lik Investinor og Argentum i størrelse og kostnader, vil trolig besparelspotensialet være enda høyere. Begge disse aktørene har totale driftskostnader på om lag MNOK 70-80.

Integrasjonskostnader

Vi har ikke funnet noen relevante referanser for beregning av integrasjonskostnader. Integrasjonskostnadene i dette består i hovedsak kostnader knyttet til nedbemanning. Dersom man antar 6-9 måneders etterlønn, vil dette tilsvare om lag MNOK 2-6.

12 Felles digital inngang og økt bruk av fellessystemer

Som tidligere nevnt er hensikten med en felles digital inngang å sikre en bedre brukerdiallog, nå ut til flere og engasjere flere til å søke gjennom å forenkle søknadsprosessen. Det må bli lettere å finne frem til riktig virkemiddel og riktig aktør. Det gir igjen grunnlag for å velge ut og tildele virkemidler til de prosjektene som gir høyest verdiskaping.

En felles digital inngang kan være en modulbasert løsning som bygger på eksisterende systemer gjennom integrasjonslag og tjenestelag som gir en felles presentasjon av virkemiddelaktørenes tjenester i en og samme portal. Den digitale inngangen vil være en ny løsning på toppen av eksisterende systemer. Gevinstberegningene baserer seg på flere kilder, blant annet virkemiddelaktørenes oppgitte kostnader til eksisterende systemer, og brukeres/kunders og saksbehandleres anslåtte tidsbesparelse som følge av innføring av en ny virkemiddeldatabase og en mer målrettet henvisningspraksis.

Overfor respondentene er den «digitale inngangen» konkretisert som: 1) en minside-portal for at brukerne/kundene skal kunne følge saksgang, 2) en elektronisk søknad der brukerne/kundene kan levere søknad på nett og 3) en «virkemiddeldatabase» som kan inneholde hele eller deler av følgende elementer:

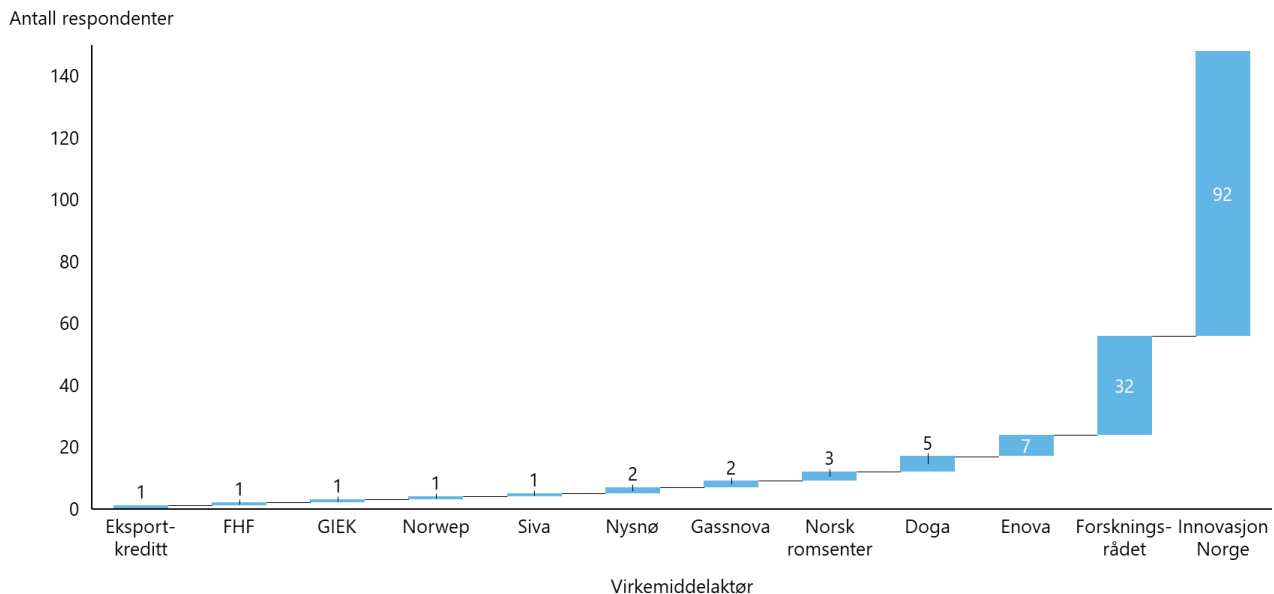
- Tidligere søknader og tilsagn-/avslagshistorikk
- Historikk med utbetalingstidspunkt og sum utbetalt
- Rådgivnings- og annen sakshistorikk
- Hvor mye (gjenværende) støtte en bedrift kan få i forhold til statsstøtteregelverket
- Kredittvurdering av brukerne.

Det er gjennomført fire ulike gevinstberegninger knyttet til ny digital inngang: 1) alternativkostnaden ved ikke å gjennomføre investeringer i ny digital inngang og opprettholde investeringer i og drifts- og vedlikehold av parallelle systemer, slik som i dag. 2) effektivisering av saksbehandlingen som følge av en ny virkemiddeldatabase med innhold som beskrevet over. 3) gevinster som følge av en mer målrettet henvisningspraksis. 4) potensielle besparelser for brukere/kunder som følge av spart tid på indentifisering av rett virkemiddel, søknadsskriving og rapportering. Alle de fire tilnærmingene antyder positive gevinster som følge av en felles digital inngang. Vi har også anslått størrelsene på noen av gevinstene med utgangspunkt den ovennevnte beskrivelsene av en ny digital inngang.

Vi har vært «nøkterne» i beskrivelsen av innhold/omfang i den skisserte databasen i forhold til ambisjonsnivået for en slik database sammenlignet med de løsningene virkemiddelaktørene allerede har planlagt eller er i gang med å implementere. Vi mener at funksjonaliteten vi skisserer utgjør sentrale komponenter for effektivisering av saksbehandlingen. Således vil den skisserte databaseløsningen gi et godt grunnlag for å kunne gi et anslag på innsparingspotensial på sikt dersom et slikt system etableres. En digital inngang vil være en av flere tiltak som kan bidra til å effektivisere virkemiddelapparatet. I tillegg til å spare tid for brukere og saksbehandlere, kan en digital inngang som sporer historikk bedre blant annet kunne gi bedre kvalitetssikring i saksbehandlingen, avdekke regelverksbrudd i forhold til statsstøtteregelverket, enrette og øke kvaliteten på saksbehandlingen med videre.

12.1 Kartleggingsundersøkelse til saksbehandlere i virkemiddelapparatet

For å kunne beregne effektiviseringspotensialet av en virkemiddeldatabase og en mer målrettet henvisningspraksis, har vi fått aktørene til å sende ut en kartleggingsundersøkelse til relevante saksbehandlere hos aktørene i virkemiddelapparatet. Antall mottakere av undersøkelsen var ca. 550 relevante saksbehandlere. Innovasjon Norge sendte undersøkelsen til ca. 300 saksbehandlere og Norges forskningsråd til ca. 200. saksbehandlere. Enova sendte til 10 saksbehandlere. Noen aktører har oppgitt at de har gitt ett gjennomsnittsvar for hele eller deler av organisasjonen. Svarprosenten for Innovasjon Norge og Norges forskningsråd er på henholdsvis 31 prosent og 16 prosent. Svarene fra disse to aktørene utgjør om lag 84 prosent av tallgrunnlaget. Om lag 25 prosent av dem som svarte, svarte enten at de har behandlet null saker eller at det ikke er relevant for deres jobb å spare noe tid, om det ble etablert en virkemiddeldatabase. Disse respondentene er tatt ut i beregningen av virkemiddeldatabasens potensielle gevinst, men inkludert i forbindelse med analysen av mer målrettet henvisningspraksis. I figuren nedenfor vises antall respondenter per virkemiddelaktør.



Figur 21: Antall respondenter av kartleggingsundersøkelsen fordelt på virkemiddelaktører. *Patentstyret oppga ett svar på e-post for hele virksomheten. De oppgir å få om lag 300 henvendelser i uka, men oppgir at de ikke ville spart noe tid i forbindelse med etablering av en database som skissert over. Eksportkreditt oppga i undersøkelsen at deres svar var gjennomsnittet av 15 saksbehandlere. GIEKs svar er for kundeavdeling Energi og Industri, som er den avdelingen som har flest berøringspunkter mot andre deler av virkemiddelapparatet.

Kartleggingsundersøkelse til aktørene

For å kartlegge investerings-, drifts- og vedlikeholdskostnader til parallelle IT-prosjekter har 16 virkemiddelaktører blitt kontaktet. 11 aktører svarte på henvendelsen¹⁸. Av de 11 som svarte, er det totalt syv aktører som har gjort investeringer i en «digital løsning» i løpet av de siste fem årene som kan sammenlignes med den nye digitale inngang som blir foreslått i anbefalingene. Fire aktører har fått, eller satt av, midler til å investere i en "digital løsning" i løpet av de neste tre årene. Vi har ikke spurt aktørene hva finansieringskilden til disse midlene er, men det kan være satsingsforslag, årlige investeringer over statsbudsjettet eller gjennom egne driftsmidler. Tre av disse fire var de samme som allerede har gjort investeringer i en «digital løsning» i løpet av de siste fem årene. Selv om vi har skissert innholdet i hvilke typer digital løsning de skal oppgi kostnader om, kan aktørene legge ulike tolkninger til grunn da de har oppgitt investerings-, drifts- og vedlikeholdskostnader til «digital løsning». Dette gjør at vi opererer med anslag og ikke faktiske investerte beløp.

12.2 Effektivisering av saksbehandling

Vi har kartlagt potensialet for effektivisering i saksbehandlingen ved etablering av en virkemiddeldatabase som inneholder informasjon om historikk om tilsagn og avslag, utbetalinger og rådgivning og annen sakshistorikk.

Effektiviseringspotensialet av en slik database er kartlagt ved å be saksbehandlere i virkemiddelapparatet anslå hvor mye de ville spart i tid per gjennomsnittssak¹⁹ om de fikk tilgang til en database med følgende funksjonalitet:

- Tidligere søknader og tilsagn-/avslagshistorikk
- Historikk med utbetalingstidspunkt og sum utbetalt
- Rådgivnings- og annen sakshistorikk

¹⁸ De som svarte på undersøkelsen var: Nysnø, Ungt Entreprenørskap, Enova SF, Gassnova, Forskningsrådet, Innovasjon Norge, Eksportkreditt, GIEK, Patentstyret, DOGA og FHF

¹⁹ Det vil være stor variasjon i hva som defineres som en sak. For eksempel er det noen som behandler få store søknader, andre mange mindre søknader. Andre arbeider ikke konkret med søknader, men med rådgivning og veiledning. Vi legger her til grunn at saksbehandlerne hos de ulike aktørene best kan angi hva som definerer en «gjennomsnittssak» i deres eget tilfelle.

- *Hvor mye (gjenværende) støtte en bedrift kan få i forhold til statsstøtteregeverket*
- *Kredittvurdering av brukerne*

Forutsetninger for analysen

Beregningene er basert på totalt 148 svar fra saksbehandlere som både har behandlet en eller flere saker og anslått spart tid ved tilgang til en database som skissert ovenfor. Totalt rapporterer disse 148 respondentene å ha behandlet i underkant av 1200 saker per uke i gjennomsnitt. Basert på tallene respondentene har oppgitt er tidsbesparelsen av en virkemiddeldatabase som beskrevet ovenfor anslått å være om lag 310 timer per uke. Dette innebærer en gjennomsnittlig besparelse på i overkant av 15 minutter per gjennomsnittssak. Denne besparelsen er relativt til de systemene som eksisterer i dag.

Analyse av effektivisering av saksbehandling

Siden vi ikke har det totale volumet av saker som blir behandlet av virkemiddelapparatet eller tall på antall saksbehandlere som arbeider med relevant saksbehandling, har vi lagt til grunn tallene fra kartleggingsrapporten. Der fant vi at ca. 1180 ansatte arbeider i det næringsrettede virkemiddelapparatet som ikke er stab eller støtte.²⁰ Vi antar at en like stor andel som i kartleggingsundersøkelsen har en jobb som innebærer at de ikke ville spart noe tid som følge av etablering av en virkemiddeldatabase tilsvarende den som er skissert ovenfor. I kartleggingsundersøkelsen var det 25 prosent som oppga dette. Vi legger derfor til grunn at det er totalt 700 relevante saksbehandlere²¹. Vi antar at disse saksbehandlerne i snitt behandler like mange saker som gjennomsnittet av de som svarte på undersøkelsen. Det vil si om lag 8 saker per uke per saksbehandler i gjennomsnitt. Det betyr at disse 700 saksbehandlerne totalt behandler 5 675 saker per uke i gjennomsnitt.

Gitt en besparelsen på 15 minutter per gjennomsnittssak, anslår vi den totale besparelsen av en virkemiddeldatabase som skissert ovenfor til å være i underkant av ett årsverk per uke, eller totalt 41 årsverk. Dette er den direkte besparelsen av redusert saksbehandlingstid. I tillegg kan færre årsverk gi ringvirkninger gjennom redusert administrasjons- og overheadkostnader. Vi har ikke sett på det i denne analysen. Flere av respondentene trekker fram at besparelse av redusert saksbehandlingstid kun utgjør en liten del av de faktiske besparelsene som følge av en virkemiddelportal som skissert ovenfor. Kvalitetssikring av andres saksbehandling, tidlig eller automatisk avdekking av regelverksbrudd av statsstøtteregeverket og kvalitet på saksbehandlingstiden trekkes fram som faktorer som potensielt kan gi større gevinster i form av tidsbesparelser enn den direkte gevinsten av redusert saksbehandlingstid.

Delkonklusjon og usikkerhet

Ovenfor har vi gjort et anslag på besparelser i forbindelse med en virkemiddeldatabase, som vi mener bør inngå som en komponent i en felles digital inngang. Det framstår for oss ganske tydelig at det er potensielt store gevinster å hente i å etablere fellesløsninger tilsvarende en database som skissert ovenfor. Hvor store disse gevinstene kan bli, avhenger av hvordan løsningen utformes og hvilke komponenter som vil inngå i den. Det vil også måtte bli foretatt investeringer i ny funksjonalitet ved en ny digital inngang i tråd med anbefalingene. Størrelsen på disse kostnadene vil avhenge av ambisjonsnivået på virkemiddeldatabasen, men det er ganske åpenbart at gevinstene ved en virkemiddeldatabase som skissert her er høyere kostnadene ved å investere, drifte og vedlikeholde en slik database. Ambisjonsnivået og kostnadene knyttet til en virkemiddeldatabase må veies opp mot gevinstene ved mer effektiv saksbehandling. Det er naturlig at eksisterende plattformer vurderes i forbindelse med opprettelsen av en virkemiddeldatabase, og det er trolig mest hensiktsmessig at dette baseres på Brønnøysundsregistrenes Register for offentlig støtte (ROFS).²²

Vi er også kjent med at SSB drifter og vedlikeholder «Virkemiddeldatabasen» og at DFØ har planer om et register for offentlig støtte. Alternativkostnadene til disse systemene er ikke tatt med i våre beregninger, men vi vet at begge disse (spesielt sistnevnte) har betydelige kostnader knyttet til seg. Begge disse bør også sees i sammenheng med et slikt prosjekt.

²⁰ 1180 inkluderer Patentsstyret som oppga i undersøkelsen at det ikke var relevant for dem og at de ikke ville spart noe tid. Patentsstyret har om lag 200 ansatte som ikke er stab eller støtte. Disse er tatt ut.

²¹ $1180 - 200 * (1 - 0,25) = 735$

²² Brønnøysundsregisterene anslår at en videreutvikling av ROFS til å kunne ivareta et behov tilnærmet likt det vi har beskrevet vil koste et sted mellom MNOK 12-24. Estimaten er basert på en rekke forutsetninger og har dermed stor usikkerhet i begge retninger.

12.3 Effektivisering gjennom redusert tid til henvisning

Det er mange brukere/kunder som ikke henvises til riktig aktør ved første forsøk i dagens virkemiddelapparat. Dette medfører at både brukerne, men også saksbehandlere i det næringsrettede virkemiddelapparatet må bruke tid på å henvisninger til andre aktører i virkemiddelapparatet. Dette er tid som kan anvendes på bedre måter, for eksempel til saksbehandling av andre brukere/kunder som venter på svar fra virkemiddelapparatet. For å kartlegge effektiviseringspotensialet som ligger i å redusere henvisningspraksisen i virkemiddelapparatet har vi bedt saksbehandlere anslå hvor mange timer de ville frigjort om brukerne/kundene som tok kontakt nådde riktig kontaktpunkt ved første forsøk.

Forutsetninger for analysen

Tidsanslagene er basert på svar fra 201 saksbehandlere som har anslått tid som har gått med til henvisning i virkemiddelapparatet som kunne vært frigjort om alle nådde riktig kontaktpunkt i virkemiddelapparatet ved første forsøk. Basert på tall oppgitt av respondentene er tidsbesparelsen ved redusert henvisning anslått å være om lag 100 timer per uke for disse 201 saksbehandlerne. Denne besparelsen er relativt til de systemene som eksisterer i dag.

Analyse av mer målrettet henvisning

På samme måte som for analysen av effektivisering gjennom en virkemiddeldatabase, legger vi til grunn at det er totalt 700 relevante saksbehandlere. Siden analysen gjelder besparelser gjennom reduserte henvisninger, kan det argumenteres for at alle 1180 som arbeider i det næringsrettede virkemiddelapparatet som ikke er stab eller støtte vil spare tid på henvisning om alle nådde riktig kontaktpunkt i virkemiddelapparatet ved første forsøk. 700 er derfor trolig et for lavt antall, men vi velger å gå for et konservativt anslag. Vi antar at de 700 saksbehandlerne i snitt har en tidsbesparelse som er lik gjennomsnittet av de som svarte på undersøkelsen. Det betyr at redusert tid til henvisninger kunne vært redusert med 348 timer per uke i gjennomsnitt for hele totalt.²³ Dette utgjør om lag 10 årsverk i årlige besparelser. Vi har ikke tatt hensyn til eventuell oppbemanning som følger av et enhetlig førstlinjeansvar hos Innovasjon Norge, men siden Innovasjon Norge i stor grad fyller denne rollen i dag anslår vi at behovet vil være vesentlig lavere enn 10 årsverk.

Delkonklusjon og usikkerhet

Det er tydelig at det er potensial for et mer målrettet søknadssystem slik at brukerne/kundene unngår å henvises mellom aktører i det næringsrettede virkemiddelapparatet. Dette vil gi en effekt både for brukeren og for ansatte i virkemiddelapparatet. Nedenfor gir vi et anslag på gevinstene ved reduserte transaksjonskostnader for brukerne, mens vi i denne delen finner at det også er en effekt for saksbehandlere av redusert henvisningspraksis. Vi tror at en bedre fellesinngang, digitalt og fysisk eller via telefon kan redusere dette behovet betydelig. Beregningene vi har gjort ovenfor viser at det er et potensial for besparelser av korrekte henvisninger i første omgang.

12.4 Alternativkostnad ved ikke å investere i ny digital inngang, hvis aktørene opprettholder parallelle investeringer

Vår anbefaling om felles digital inngang grenser til å falle under «fellestjeneste»-kategorien. I de tre foregående fasene har vi vært tydelige på at alle aktørene er svært kompetente og stadig søker etter å gjøre arbeidet sitt bedre. Dette har også ført til at de over tid har identifisert de samme behovene og mange av aktørene har startet arbeid med digitalisering og bedre eksisterende IT-systemer.

I forbindelse med datainnsamlingen i fase 4, er det holdt en workshop med Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Patentstyret, Brønnøysundregisteret, DFØ og Doga. Her kom det fram flere interessante ting knyttet til vår anbefaling om en felles digital løsning. Vi erfarer at flere aktører har innsett at bedre informasjonstilgang og enklere systemer vil både kunne bidra til raskere og bedre støtte for brukerne og mer effektiv saksbehandling. Dette har medført at flere aktører utvikler mer eller mindre de samme IT-systemene parallelt.

For å skaffe oversikt over omfanget av disse parallelle IT-systemene, har vi bedt virkemiddelaktørene kartlegge hvor mye de har investert i en «digital løsning» de siste fem årene og planlegger å investere i en slik digital løsning de kommende tre årene.

²³ 100 timer per uke / 200 saksbehandlere * 700 saksbehandlere

Eksisterende investerings-, drift- og vedlikeholdskostnader til digitale løsninger

Som nevnt ovenfor ble alle de nasjonale virkemiddelaktørene kontaktet for å kartlegge omfanget av investerings-, drift- og vedlikeholdskostnader til digitale løsninger i dag. Det var 11 som svarte på henvendelsen²⁴. Av de 11 som svarte, er det totalt syv aktører som har gjort investeringer i en «digital løsning» i løpet av de siste fem årene. Fire aktører har fått, eller satt av, midler til å investere i en "digital løsning" i løpet av de neste tre årene. Tre av disse fire var de samme som allerede har gjort investeringer i en «digital løsning» de foregående fem årene.

Basert på kartleggingen har vi sammenstilt tallene og beregnet virkemiddelaktørenes samlede investeringskostnad til «digitale løsninger» de siste fem årene. Investeringene til digitale løsninger anslås av aktørene å være om lag 243 MNOK. Om lag 22 MNOK er spesifisert benyttet til minside-portal, 52 MNOK er spesifisert benyttet til elektroniske søknadsportaler, 5 MNOK er spesifisert benyttet på virkemiddeldatabase i tråd med spesifikasjonene i strekpunktene ovenfor. De resterende 163 MNOK er gått med til investeringer i «digitale løsninger», men er ikke spesifisert nærmere. Det planlegges å investeres for om lag 190,0 MNOK i digitale løsninger i løpet av de neste tre årene hos fire virkemiddelaktører.²⁵

Virkemiddelaktørenes samlede drifts- og vedlikeholdskostnader knyttet til områdene minside-portal, elektronisk søknad og «virkemiddeldatabase» har de siste fem årene utgjort om lag 224 MNOK²⁶. I tillegg kommer øvrige drifts- og vedlikeholdskostnader, for eksempel til infrastruktur, lisenser, interne saksbehandlingsverktøy med videre. Heterogeniteten i saksporteføljen i virkemiddelapparatet tilsier at en felles digital inngang ikke bør erstatte etablerte saksbehandlingssystemer hos hver av virkemiddelaktørene. Vi har derfor så langt som mulig utelatt investerings-, drifts- eller vedlikeholdskostnader til komponenter som knytter seg til ordinære drifts- og saksbehandlingssystemer i virksomhetene.

Anslåtte kostnader* i MNOK	Foregående fem år fra 2019	Kommende tre år fra 2019.	Totalt
Investeringskostnader	243	190	433
Drifts- og vedlikeholdskostnader	224	105	329
Totalt	467	295	762
N	7	4	

*Anslagene er beheftet med til dels stor usikkerhet.

Tabell 45: Investeringer i digitale løsninger.

Anslåtte investeringer til en ny digital inngang

Etablering av en ny digital inngang, slik vi anbefaler vil medføre investeringskostnader. Hvor store investeringskostnadene blir, vil blant annet avhenge av omfanget av denne digitale inngangen, i hvor stor grad den skal basere seg på allerede eksisterende funksjonalitet med videre. I denne analysen har vi lagt til grunn en form for modulbasert løsning, med ulike tjenestelag som gir en felles innloggings, søknads og databasestruktur for historikk om blant annet tidligere rådgivning og utbetaling.

Sammenlignet med anslåtte investeringskostnader hos de virkemiddelaktører som har investert eller planlegger å investere i tilsvarende digitale løsninger, vil en digital inngang, tilsvarende den som er beskrevet i anbefalingene, kunne gi besparelser i form av reduserte parallelle investeringer. Vi anslår at besparelsen i reduserte investeringer er på flere millioner kroner. Tilsvarende er det grunn til å forvente lavere årlige drifts- og vedlikeholdskostnader. De sparte kostnadene kan både komme gjennom stordriftsfordeler i driften av løsningen internt hos forvalter av løsningen, men også bedre innkjøpsbetingelser fra drifts- og utviklingsleverandører i forbindelse med fornyelse og oppgradering av løsningen.

²⁴ De som svarte på undersøkelsen var: Nysnø, Ungt Entreprenørskap, Enova SF, Gassnova, Forskningsrådet, Innovasjon Norge, Eksportkreditt, GIEK, Patentstyret, DOGA og FHF.

²⁵ Forskningsrådet, Eksportkreditt, GIEK og FHF.

²⁶ Noen av aktørene har oppgitt samlede driftskostnader i virksomheten. Disse er ikke inkludert.

I henhold til digitaliseringsrundskrivet skal Altinns infrastruktur og tjenesteplattform for produksjon av relevante tjenester benyttes. Vi anbefaler også at Altinns grunnstruktur benyttes. Om den nye digitale løsningen bygges opp på eksisterende plattformer, vil trolig investeringskostnadene kunne bli lavere, men de kan også bli høyere om det krever mye å tilpasse løsningen til eksisterende IT-infrastruktur.

Delkonklusjon og usikkerhet

Vår hypotese er at alternativkostnaden ved å la «alle drive med sitt», som i dag, på sikt vil være svært høy i forhold til å i større grad bygge og benytte fellessystemer. Vi har i denne delen sett på alternativkostnaden ved ikke å investere i en digital inngang. Basert på aktørenes egne opplysninger om investeringer til digitale løsninger, har vi identifisert parallelle investeringer og tilhørende drifts- og vedlikeholdskostnader, som i noen tilfeller trolig vil være overflødige om man velger å etablere en ny digital inngang. Det er åpenbart at det vil være betydelige besparelser i form av reduserte investeringer reduserte drifts- og vedlikeholdskostnader om en nye digital inngang erstatter de mange parallelle investeringer i tilsvarende innloggingsløsninger og/eller søknadsportaler. Hvor store besparelsene av å kutte parallelle investeringer vil avhenge av hvilken løsning og plattform som velges for den nye digitale inngangen, men besparelsene anslås å være betydelige.

12.5 Brukerens transaksjonskostnader

Som vi viste i fase 1, er det flere tusen unike brukere av virkemiddelapparatet i løpet av ett år. Disse får utbetalt til dels store beløp fra det offentlige. Gjennomsnittlig utbetaling per bruker/kunde har i perioden 2014–2016 vært omkring 350 000 kroner nominelt.²⁷

Disse brukerne bruker til dels mye tid på å navigere og indentifisere virkemiddelet som er egnet for deres behov. Brukerne bruker også mye tid på å søke virkemiddelapparatet om tjenester/tilskudd. Det er også mye tid som går med til å følge opp virkemiddelapparatet i søknadsprosessen samt rapportere på bruk av tildelte midler. Dette ble grundig behandlet i fase 2. En del av tidsbruken i søknadsprosessen er veiledning og råd fra virkemiddelaktører som vi mener bidrar til bedre søknader som igjen sparer brukerne/kundene tid senere i prosessen. Vi har ikke gått inn på brukere/kunders gevinster av veiledning og råd i søknadsprosessen.

I forbindelse med fase 2, ble det også sendt ut en spørreundersøkelse til alle brukere og potensielle-brukere av virkemiddelapparatet som blant annet kartla tidsbruk til indentifisering av rett virkemiddel og søknadsskriving og rapportering til virkemiddelapparatet. Det ble i forbindelse med brukerundersøkelsen spurt om anslag på kostnader knyttet til bistand av eksterne til søknadsprosessen. Vi har benyttet denne informasjonen til å beregne transaksjonskostnader for brukerne/kundene samt sett på potensielle gevinster for brukerne/kundene og samfunnet som følge av en ny digital inngang.

Forutsetninger for analysen

I beregningene av brukergevinsten legger vi til grunn at et dagsverk utgjør 7,5 timer. Vi anslår en timesats på 600 kroner²⁸. Tidsanslagene knyttet til de ulike delene av søknadsprosessen er basert på i overkant av 2000 svar fra over 16 000 bruker/kunder av virkemiddelapparatet i perioden 2014–2018.²⁹ I tillegg har 341 brukere oppgitt beløp på bistand fra eksterne til utforming av søknader. Summen av disse utbetalingene er også inkludert som en del av søknadskostnaden vi har beregnet.

Det er store forskjeller i hvor lang tid brukere/kundene bruker på søknadsprosessen, noen aktører bruker veldig langt tid på å indentifisere rett virkemiddel, søknadsskriving og rapportering. Gjennomsnittlig oppgitt tid til søknadsprosess vil

²⁷ I 2014 var den 393 000 kroner, i 2015 300 000 kroner og 2016 var den 381 000, Det er bare utbetalinger til næringsrettet virksomhet som er inkludert. Det betyr at utbetalinger til grunnforskning ikke er inkludert. Egenkapital, lån og garantier er heller ikke inkludert.

²⁸ Dette tilsvarer maksimal timesats for egne ansatte per time som kan legges til grunn i forbindelse med beregninger av fradrag gjennom SkatteFUNN-ordningen. <https://www.skattefunn.no/soke-skattefunn/godkjenning-hva-na/oversikt-over-fradrag-som-kan-fores-i-et-skattefunn-prosjekt/>

²⁹ Spørsmålene respondentene ble stilt var følgende: Anslå hvor mange dagsverk du eller bedriften bruker på følgende aktiviteter i forbindelse med søknads- og rapporteringsprosessen. Tid bruk på å finne rett virkemiddel, tid brukt på søknadsskriving, tid brukt på revidering av søknaden, tid brukt på rapportering til virkemiddelaktøren underveis, tid brukt på rapportering til virkemiddelaktøren i etterkant.

derfor gi et for høyt anslag på den faktiske kostnaden ved å søke om tjenester fra virkemiddelapparatet. Vi har av den grunn beregnet et nedre og øvre anslag basert på et 95 prosents konfidensintervall. Det kan forventes at søknadskostnaden vil ligge innenfor dette intervallet i 9,5 av 10 tilfeller.

Analyse av transaksjonskostnader

Det er stor forskjell i hvor lang tid brukerne/kundene bruker på å finne fram, søke og rapportere. Når det gjelder bedriftenes tidsbruk på å finne fram, søke og rapportere, er det viktig å forklare hvorfor variasjonen er såpass stor. Det viktig å være klar over at ikke all tidsbruken representerer rene kostnader for bedriftene og gründerne. Noe av tidsbruken representerer også verdiskapende aktiviteter, men det verdiskapende elementet varierer sterkt mellom de tre fasene:

- Finne fram fasen omfatter primært rene transaksjonskostnader
- Søknadsfasen medfører transaksjonskostnader, men deler av tiden som brukes på søknaden kan også bidra til kompetanseheving, utvikling av innovasjonsidéer og etablering/videreutvikling av samarbeidsrelasjoner for gründerne og bedriftene. Alt dette representerer aktiviteter som på sikt kan bidra til økt verdiskaping. Som en del av søknadsprosessen kan også virkemiddelaktørene bidra med veiledning/rådgiving. Veiledningen/rådgivingen kan både bidra til videreutvikling av prosjektideen og danne et bedre fundament for videreutvikling av virksomheten.
- Rapporteringsfasen medfører primært rene transaksjonskostnader for bedriftene, men noe av rapporteringen underveis kan være verdiskapende. For eksempel kan den bidra til en justering av kursen som gjør at man kommer på rett spor og styrker verdiskapingsbidraget fra prosjektet. Det kan også være slik at den aggregerte informasjon som rapporteringen genererer kan brukes til å gjøre forbedringer i virkemidlene, markedsføringen av dem og administrative rutiner. Disse forbedringene vil komme alle søkerne/brukerne til nytte senere.

Vi legger til grunn at en ny digital inngang i hovedsak vil gi besparelser på den tekniske siden i form av reduserte transaksjonskostnader. Det er grunn til å anta at en digital inngang i mindre grad vil gi besparelser for de verdiskapende aktivitetene i søknads- og rapporteringsfasen.

Det er stor variasjon i brukerne/kundenes tidsbruk til å finne fram, søke og rapportere og vi ser at gjennomsnittet ligger høyere enn medianen. Vi mener at forskjellen i hovedsak skyldes bruk av verdiskapende aktiviteter og ikke transaksjonsaktiviteter. Vi velger derfor å benytte median³⁰ tidsbruk framfor gjennomsnittlig tidsbruk i beregningen av transaksjonskostnadene i forbindelse med finne fram, søke og rapportere, da vi mener mediantallet gir en mer korrekt angivelse av tidsbruken knyttet til transaksjonskostnadsdelen. Dette er også konsistent med tallene som ble rapportert i fase 2-rapporten.

Analysen viser at kostnadene ved å finne fram til rett virkemiddel er 147 MNOK. Anslåtte kostnader forbundet med søknadsskriving og rapportering anslås å være 569 MNOK. Samlet viser analysen at transaksjonskostnadene ved identifisering, søknadsskriving og rapportering utgjør om lag 738 MNOK. Totale transaksjonskostnader per bruker/kunde er på NOK 45 220.

[Oppgitt i 1000 NOK]	
Totale kostnader forbundet med å finne rett virkemiddel	146 943
Kostnad forbundet med søknadsskriving	220 414
Kostnad forbundet med revidering av søknad	73 471
Kostnad til rapportering til virkemiddelaktøren underveis	128 575
Kostnad til rapportering til virkemiddelaktøren i etterkant	146 943
Totale kostnader til søknadsskriving og rapportering	569 404
Total oppgitt betalt bistand til utforming av søknader (n = 341 søknader)	21 955
Total søknadskostnad inkl. betalt bistand	738 302

³⁰ Median er et sentralitetsmål som det tallet som deler en tallrekke på midten. 50 prosent av tallene vil ligge over og 50 prosent vil ligge under dette tallet.

Tabell 46: Transaksjonskostnader for brukere/kunder i forbindelse med henvendelse av det næringsrettede virkemiddelapparatet. * Antall timer per dagsverk er satt til 7,5 timer, og timesatsen anslås å være 600 kroner. Beregningene tar utgangspunkt i drøye 16 300 mottakere av støtte i perioden 2014-2018, og baserer seg på i overkant av 2000 svar.

Analyse av gevinstpotensialet ved en digital inngang for brukerne/kundene

Etablering av en ny digital inngang, antas å redusere transaksjonskostnadene i forbindelse med å finne fram, søknadsskriving og rapportering. Vi antar at det vil bli enklere og dermed raskere å finne rett virkemiddel gjennom en samlet informasjonsløsning med innlogging, vi antar også at det blir en enklere søknadsprosess i forbindelse med elektronisk søknadsportal der søkerne kan levere søknadene sine ett sted på nett, vi antar at tidsbruken i forbindelse med rapportering både underveis og i etterkant vil bli lavere som følge av utvidet tilgang til historikk om tilsagn, utbetalinger og rådgivnings- og annen sakshistorikk. Hvor stor gevinsten blir, vil avhenge av utformingen av den nye digitale inngangen.

En ny digital inngang vil antas å gi forskjellig tidsbesparelse avhengig av om det er verdikjende aktiviteter eller rene transaksjonsaktiviteter. Vi legger til grunn at en ny digital inngang gir en relativt høy gevinst som følge av å finne fram til rett virkemiddel og søknadsskriving. Vi anslår at besparelsen er på mellom 50 og 80 prosent sammenlignet med dagens løsning for disse aktivitetene. For revidering av søknader anslår vi at det er lite gevinster å hente sammenlignet med dagens løsning. Dette knytter seg både til at tiden til søknadsrevideringer i hovedsak anses positivt for senere søknader eller i forbindelse med generering av nye ideer. Gevinstene i forbindelse med rapportering underveis eller i etterkant anslås til mellom 20 og 50 prosent sammenlignet med dagens løsning.

For hver av aktivitetene har funnet gjennomsnittlig besparelser og en øvre og nedre besparelse basert på et konfidensintervall på 95 prosent.³¹ Innenfor i tabellen nedenfor vises gjennomsnittlig besparelse for hver av aktivitetene samt et nedre og øvre anslag basert på et 95 prosent konfidensintervall. Beregningene oppsummeres i tabellen nedenfor.

[Oppgitt i 1000 NOK]	Besparelse som følge av ny digital inngang sammenlignet med dagens situasjon		
	Gjennomsnitt	Nedre anslag	Øvre anslag
Potensiell gevinst for brukere/kunder ved å finne fram	95 513	65 328	125 698
Potensiell gevinst for brukere/kunder ved søknadsskriving	143 270	97 990	188 549
Potensiell gevinst for brukere/kunder ved revidering av søknaden	0	0	0
Potensiell gevinst for brukere/kunder ved rapportering underveis	45 002	18 589	71 414
Potensiell gevinst for brukere/kunder ved rapportering i etterkant	51 430	21 244	81 616
Total potensiell gevinst for brukere/kunder ved å finne fram, søknadsskriving og rapportering	335 215	203 151	467 277

Tabell 47: Gevinstpotensial for brukere/kunder av ny digital inngang i gjennomsnitt for ulike aktiviteter i forbindelse med identifisering, søknadsskriving og rapportering. * Beregningene baserer seg på at alt annet enn tiden brukt på identifisering, søknadsskriving og rapportering holdes likt.

Delkonklusjon og usikkerhet

En ny digital portal vil gi potensielt betydelig gevinster for brukere/kunder i form redusert tid til identifisering, søknadsskriving og rapportering. Hvor store disse gevinstene blir avhenger av innretningen på den digitale portalen og hvor stor tidsbesparelse det blir sammenlignet med i dag. Vi anser mener en ny digital inngang har potensial til å gi besparelser på mellom 20 og 80 prosent avhengig av aktivitet og om aktiviteten domineres av transaksjonsbaserte eller verdikjende aktiviteter. Et større innslag av transaksjonsbaserte aktiviteter gir høyere potensial for besparelser som

³¹ Gjennomsnittet er basert på beregnede tall for ulike prosentvise besparelser for hver av aktivitetene innenfor spennet som er anslått. Vi har lagt til grunn intervaller på 10 prosent.

følge av en ny digital inngang. Vi har beregnet den gjennomsnittlige totale gevinster som følge av en digital inngang til å være et sted mellom 203 MNOK og 467 MNOK med et gjennomsnitt på 335 MNOK. Dette er kun gevinster for brukere av virkemiddelapparatet. Det forventes at en digital inngang også vil gi gevinster for brukere som har søkt og fått avslag, både i forbindelse med å finne fram og søknadsprosessen. Det faktiske gevinstpotensialet om vi inkluderer både brukere og ikke-brukere er derfor noe høyere.³² Til tross for en del usikkerheter knyttet til disse beregningene konkluderer vi med at gevinstene ved etablering av en digital inngang er betydelige for brukere/kunden.

Den digitale inngangen vil kunne gi en samfunnsmessig gevinst om noe eller alt av den frigjorte tiden som i dag brukes til transaksjonsbasert aktivitet blir anvendt til verdiskapende aktivitet i stedet. Det er mulig at en ny digital inngang også vil kunne gi visse positive fordelingsvirkninger ved at flere brukere/kunder med «gode prosjekter», som i dag ikke finner det lønnsomt å søke om støtte på grunn av betydelig transaksjonskostnader, nå vil finne det lønnsomt å søke virkemiddelapparatet i større grad enn tidligere.

³² Anslagene har til dels stor usikkerhet. En usikkerhet er at tiden til identifisering, søknadsskriving og rapportering er opplevd lenger blant brukere/kunder enn den faktisk er, noe som kan medføre at vi overvurderer den potensielle gevinsten. Det er også en usikkerhet i om respondentene greier å gjøre et tydelig skille mellom tidsbruk til «til søknadsskriving» og «revidering av søknad». Noen kan ha inkludert tidsbruk til «revidering av søknadsskriving» i kategorien «søknadsskrivingen», noe som gjør at vi dobbeltteller og dermed overvurderer den potensielle gevinsten.

13 Andre beregninger

13.1 Overføring av innovative anskaffelser til Innovasjon Norge

Gevinster knyttet til overføring av ansvaret for innovative anskaffelser til Innovasjon Norge er primært med hensyn til forenkling, samling av likeartede virkemidler og for at programmet skal få en mer permanent form. Administrasjon av Leverandørutviklingsprogrammet er i dag håndtert av NHO. Det vil dermed ikke være noen besparelser knyttet til overføring av programmet til Innovasjon Norge. Tvert om kan det argumenteres for at overføring av programmet til Innovasjon Norge gir økte kostnader. Vi mener imidlertid at Innovasjon Norge bør kunne ivareta 13 ekstra årsverk uten økte kostnader på administrasjonssiden.

Innovasjon Norge har i dag et team på fire årsverk på hovedkontoret i Oslo med samlet faglig og strategisk ansvar for innovasjon i offentlig sektor og innovative anskaffelser. Teamet forvalter og utvikler også innovasjonspartnerskapsordningen. Teamet har i tillegg ti personer på regionskontorene som følger opp innovasjonspartnerskapsordningen i sine respektive regioner. Satsingen på innovasjon i offentlig sektor omfatter for øvrig flere fagmiljøer og ansatte i Innovasjon Norge, blant annet miljøet som har ansvar for bærekraft.

Et av våre viktigste argumenter i våre anbefalinger, var at en innlemmelse i Innovasjon Norge kan øke spredningseffekten av innovative anskaffelser. Dersom man skulle hatt økt regional tilstedeværelse gjennom dagens program, ville dette medført et økt ressursbehov. Med en tett kobling mot innovasjon i offentlig sektor-teamet i Innovasjon Norge, vil personene som allerede har et ansvar for oppfølging av innovasjonspartnerskap også kunne være representanter for innovative anskaffelser ute i regionene. Det kan med andre ord være en gevinst i form av spart alternativkostnad. Vi har ikke forsøkt å tallfeste denne, men vi mener at denne besparelsen og effekten overgår en marginal ekstraavgift for Innovasjon Norge.

Det kan også argumenteres for at midlene som tilfaller dagens program gjennom partnerne vil gjøre at programmet får en økt kostnad. Det bør forsøkes å videreføre partnerskapsmodellen dersom ansvaret for innovative anskaffelser overføres til Innovasjon Norge. Hvis partnerskapsmodellen ikke kan videreføres vil det likevel i et nasjonaløkonomisk perspektiv være en marginal kostnad siden kun to partnere ikke er offentlige virksomheter (NHO og KS).

Anbefaling knytter seg også til vår anbefaling om sammenslåing av Doga til Innovasjon Norge. Doga har i tillegg til fokus på innovasjon i offentlig sektor og innovative offentlige anskaffelser også kompetanse innen byutvikling. Siden en stor del av LUPs prosjekter har vært mot byggebransjen og store offentlige bygg, antar vi at det også vil være en del synergier mellom disse to aktørene. Mer om synergier mellom Doga og Innovasjon Norge er beskrevet kapittel 10.³³

13.2 Endring av Sivas eiendomsvirksomhet og eierskap i innovasjonsselskaper

I vår fase 3-rapport anbefalinger vi at Siva reduserer sin eiendomsvirksomhet og reduserer sine eierskap i innovasjonsselskaper der hvor disse ikke har en tydelig addisjonal rolle. Pr. februar 2019 var det 10 årsverk knyttet til investeringer og forvaltning av eiendomsvirksomheten og 6 årsverk knyttet til eierskap i innovasjonsselskapene.

Våre anbefalinger knyttet til eiendomsvirksomheten knytter seg til kun en liten del av eiendomsporteføljen, og besparelser i form av årsverk er derfor marginale. Vi har også anbefalt at rådgivingen som gis gjennom eierskap i innovasjonsselskaper erstattes med rådgivning i og knyttes til den øvrige programvirksomheten istedenfor. Dette innebærer med andre ord heller ingen store endringer fra dagens ressursbehov.

13.3 Awikling av preså Korn- og så Kornordningene

I Prop. 1S for 2020 foreslår Nærings- og fiskeridepartementet å overføre preså Korn- og så Kornordningene fra Innovasjon Norge til Investinor, i tråd med anbefalingene i vår rapport. Vi anbefaler videre at ordningen på sikt awikles, da aktiv seleksjon i tidligfase er svært kostbart, og at støtte i disse fasene i større grad bør være tilskuddsbasert. Eventuell aktiv seleksjon vil fortsatt kunne gjøres gjennom direkteinvesteringer fra Investinor/Nysnø eller indirekte gjennom fond av Argentum.

³³ Overføringen av ansvaret mot offentlig sektor kan tolkes som en utvidelse av Innovasjon Norges mandat. Dette må avklares mot Lov for Innovasjon Norge. Innovasjon Norge har i dag allerede ansvar for Innovasjonspartnerskap, som berører offentlige aktører.

Det er i dag 5 årsverk knyttet til ansvar for preså Korn- og så Kornordningene. Innovasjon Norge anslår at driftskostnader i 2018 til dette arbeidet var på MNOK 8,5. Balanseverdien for fondene var per 31.12.18 på om lag MNOK 3 000. Investert kapital er oppgitt til MNOK 1 800 og totalt kommitert kapital til MNOK 4 500 (herav MNOK 2 200 privat).

Dersom ordningene ikke videreføres, vil man på sikt kunne oppnå kostnaderbesparelser på MNOK 8,5. Det må påregnes noe merarbeid for Innovasjon Norge/Investinor med oppfølging av de midlene som allerede er utdelt. Hvor lang tid det bør ta å realisere full besparelse er imidlertid avhengig av hvordan avviklingen gjøres (selge alt eller gradvis nedsalg).

13.4 FORNY Stud-ENT

Forskningsrådet har kun 0,66 årsverk knyttet til forvaltning og administrasjon av FORNY StudENT. Dersom en egen studentordning avvikles og midlene overføres til Innovasjon Norges ordinære markeds- og kommersialiseringstilskudd er beregnet innsparing derfor anslått til å være i størrelsesordenen MNOK 0-1.

Det er ikke undersøkt hvilke kostnader Forskningsrådet har til eksperter/eksterne for vurdering av søknadene til FORNY StudENT.

13.5 Regionalt

Vi har ikke foretatt en beregning av kostnader eller gevinster ved den regionale organiseringen. Vi mener at en mer samlet forvaltning av regionale virkemidler i den regionale divisjonen i Innovasjon Norge vil være mer kostnadseffektivt. Hvorvidt forvaltningen flyttes til Innovasjon Norge, og i hvor stor grad dette skjer, er imidlertid avhengig av frihetsgradene til fylkeskommunene i 13.50-midlene. Det er derfor vanskelig å beregne besparelser knyttet til dette. Flere detaljer og vurderinger rundt oppdragsgiveransvaret finnes i fase 3-rapporten.

Både alternativet med fylkeskommunalt eierskap i den regionale divisjonen (vår anbefaling) og i regionale enheter (alternativ 3 i fase 3-rapporten) vil kreve opprettelse av henholdsvis ett eller 11 nye styrever. Vi vil presisere at styreverrepresentantene i disse vil bestå av ansatte fra Innovasjon Norge og fylkeskommunene som uansett i sitt daglige arbeid har behov for å møtes. Dette gjør at de økte kostnadene knyttet til disse styrene vil være begrenset.

A1 Tilleggsopplysninger til benchmarking av tilskuddsforvaltning

Vi har samlet inn følgende tall fra ulike aktører som driver med tilskuddsaktivitet. Tallene er hentet fra aktørenes årsrapporter for 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger	Gjennomføringsandel
Forskningsrådet [MNOK]	774,8	9839	7,87 %
Forskningsrådet (inkl. SkatteFUNN) [MNOK]	774,8	15573	4,98 %
Innovasjon Norge (kun tilskudd) [MNOK]	1458,5	2498	58,39 %
Enova [MNOK]	124,2	2126,2	5,84 %
Innovasjonsfonden [MDKK]	46,4	1355,9	3,42 %
Vinnova (SE) [MSEK]	312,7	3254,1	9,61 %
Vetenskapsrådet (SE) [MSEK]	565	6445	8,77 %
FORMAS (SE) [MSEK]	116,3	1518,3	7,66 %
Forte (SE) [MSEK]	54,8	653	8,39 %

Etter dialog med aktørene og gjennomgang av årsrapporter og oppdragsgiverrapporter, har vi beregnet kostnader til forvaltning av tilskuddsordningene hos hver enkelt aktør på følgende måte:

Forskningsrådet

Beregningene er basert på informasjon fra Forskningsrådet og årsrapport 2018. Forskningsrådet opplyser at fordelingen er usikker.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Forskningsrådets totale driftskostnader [MNOK]	774,8	9 839,0	
- Kostnader knyttet til rådgivning	- 161,0		
- Kostnader knyttet til dialog	- 155,0		
- Kostnader knyttet til særskilt tjenesteyting	- 51,0		
= Forskningsrådets forvaltningskostnader	407,8	9 839,0	4,14 %
• Basisbevilgninger til forskningsinstituttene		1 432,0	
= Forskningsrådets forvaltningskostnader	407,8	8 407,0	4,85 %

Innovasjon Norge

Tallene er hentet fra Innovasjon Norges oppdragsgiverrapport for 2018 og gjennom tilbakemeldinger fra Innovasjon Norge. Kostnader på MNOK 60 står oppført som tilknyttet tilskuddsordningene, men er ifølge Innovasjon Norge mobilisering, komptansemiljø og andre særskilte oppdrag som ikke går til saksbehandling. Dette gjelder f.eks. Gründersenteret.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Innovasjon Norge [MNOK]	1 458,5	2 498,0	
- Kostnader knyttet til ikke-finansielle tjenester	- 829,0		
- Kostnader knyttet til lån/garanti/presåkn	- 180,2		
- Kostnader over basiskostnadsbevilgningen	- 166,0		
- Kostnader til mobilisering, kompetansemiljø og andre særskilt	- 60,0		
= Innovasjon Norges forvaltningskostnader	223,3	2 498,0	8,94 %

Enova

For Enova har vi ikke lyktes i å skille kostnadene fra tilskuddsforvaltning og de øvrige oppdragene. Hele Enovas driftskostnader er derfor brukt som forvaltningskostnad. Anslaget er trolig for høyt. Tallene er hentet fra årsrapport 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Enova [MNOK]	124,2	2 126,2	5,84 %

Innovationsfonden

Enkelte av Innovationsfonden administrative stabs- og støttefunksjoner håndteres gjennom fellestjeneste i departementene. Vi har derfor gjort et anslag på kostnader på disse på 15 prosent. Tall for øvrig er hentet fra årsrapporten til Innovationsfonden fra 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Innovationsfonden [MDKK]	46,4	1 355,9	
+ Anslag på kostnader i departementet (15 %)	7,0		
= Innovationsfonden forvaltningskostnader	53,4	1 355,9	3,94 %

Vinnova

Opplysningene er hentet fra Vinnovas årsrapport for 2018. Vi antar at det trolig i disse forvaltningskostnadene også ligger en god del rådgivning og kommunikasjonsoppgaver utover det som er fratrasket. Det er imidlertid ikke spesifisert i årsrapporten.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Vinnova (SE) [MSEK]	312,7	3 254,1	
- Kostnader knyttet til strategi og analyse	- 6,7		
- Kostnader knyttet til EU-samarbeid	- 31,3		
= Vinnovas forvaltningskostnader	274,6	3 254,1	8,44 %

Vetenskapsrådet

Opplysningene er hentet fra Vetenskapsrådets årsrapport for 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Vetenskapsrådet (SE) [MSEK]	565,0	6 445,0	
- Kostnader knyttet til analyser, evalueringer og utredninger	- 81,3		
- Kostnader knyttet til internasjonalt samarbeid	- 47,5		
- Kostnader knyttet til forskningskommunikasjon	- 31,6		
- Kostnader knyttet til SUNET	- 222,7		
- Kostnader knyttet til Centrala etikprøvningsnämnden	- 2,7		
- Utbetaling knyttet til forskningskommunikasjon	-	1,4	
= Vetenskapsrådets forvaltningskostnader	179,2	6 443,6	2,78 %

FORMAS

Opplysningene er hentet fra FORMAS' årsrapport 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
FORMAS (SE) [MSEK]	116,3	1 518,3	7,66 %
- Klimapolitiske råd	- 9,9		
- Andre kostnader utenfor tilskuddsforvaltning	- 44,6		
= FORMAS' forvaltningskostnader	61,8	1 518,3	4,07 %

Forte

Opplysningene er hentet fra Fortes årsrapport 2018.

Aktør	Totale driftskostnader	Utbetalinger (tilskudd)	Gjennomføringsandel
Forte (SE) [MSEK]	54,8	653,6	
- Kostnader til forskningsinformasjon	-6,986		
- Kostnader til strategi og analyse	-16,294		
- Utbetaling til annet		-11,287	
= Fortes forvaltningskostnader	31,5	642,3	4,91 %

A2 Innovasjon Norges gjennomføringskostnader

2018	Hovedkontor	Utekontor	Regionkontorer	Totalt
Virkemiddel	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring
Lavrisikolån	39,7	0,0	44,6	84,3
Distriktsutvikling-, etablerings- og RDA tilskudd	6,9	0,0	56,7	63,6
Innovasjonslån og garantier	27,1	0,0	30,5	57,6
Fylkesvise og sentrale bygdeutviklingsmidler	9,9	0,0	40,3	50,2
Innovasjonskontrakter	12,3	0,0	17,9	30,3
Distriktsrettede risikolån og garantier	14,4	0,0	16,2	30,6
Miljøteknologi	10,2	5,3	33,4	48,8
Landsdekkende etablerertilskudd	5,1	0,0	26,7	31,8
Preså Kornkapitalordningen	7,6	0,0	0,1	7,7
Utviklingsprogrammet- landbruks- og reindriftsbasert vekst	26,0	0,1	6,3	32,4
Bioenergiprogrammet	4,8	0,0	3,3	8,1
Landsdekkende innovasjonstilskudd	0,2	0,0	1,8	2,0
Program for industriell bioraffinering	12,3	0,3	3,6	16,1
Sum gjennomføringskostnader med høy andel av finansiering	176,5	5,7	281,2	463,4
Virkemiddel	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring
Reiselivsprofilering	135,4	133,3	0,0	268,7
Rådgivning og formidling ved ute- og distriktskontorene, hjemhenting og nettverksbygging	19,0	100,3	21,2	140,5
Rådgiving	47,0	18,9	15,8	81,8
Kompetanse	14,0	27,7	26,0	67,6
Næringslivsprofilering	69,0	25,6	1,2	95,9
Nettverk	31,7	5,6	17,4	54,7
Innovasjon i reiselivsnæringen	9,7	0,2	0,7	10,6
EØS-finansieringsordningene	14,5	6,8	0,0	21,2
Øvrige	61,5	11,5	14,9	87,9
Sum gjennomføringskostnader øvrige virkemidler	401,7	330,0	97,1	828,8
Basiskostnader	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring	Sum gjennomføring
Basiskostnader	79,8	38,2	48,2	166,3
Sum basiskostnader	79,8	38,2	48,2	166,3
Sum driftskostnader	658,1	373,9	426,5	1 458,5

A3 Benchmarks vedlegg

Benchmarks kun for lønn og regnskap.

	Kostnader [1000 NOK]			Årsverk				Benchma rk
	Lønn	Regnskap	Total AK	Totalt	Lønn	Regnskap	ÅV-faktor	
Nysnø	886	886	1 772	9	0,25	0,25	8,5	208
FHF	324	1 915	2 239	18	0,25	1,75	16	140
Doga	922	922	1 844	33,3	0,4	1,6	31,3	59
Argentum	223	1 101	1 324	25	0,05	0,6	24,35	54
Investinor	87	846	933	19	0	0,4	18,6	50
Eksportkreditt	600	1 532	2 132	49	0,5	1,5	47	45
Norsk Romsenter	147	1 414	1 561	37,2	0,1	1	36,1	43
NORWEP	63	768	831	22	0,1	0,5	21,4	39
GIEK	1 642	1 642	3 284	93,2	0	2	91,2	36
Innovasjon Norge	1052	17 095	18 147	699,6	1	15	683,6	27
Patentstyret	1 414	4 653	6 067	242	1	5	236	26
Ungt Entreprenørsk.	1 100	1 100	2 200	88,2	0	2	86,2	26
Norges sjømatråd	421	1 303	1 724	73,9	0,5	1	72,4	24
Siva	92	828	920	46,6	0	0	46,6	20
Forskningsrådet	2154	5 923	8 077	444	2	5,5	436,5	19

Tabell 48: Beregning av benchmark kun med lønn og regnskap.

A4 Ressursbruk i GIEK og Eksportkreditt

GIEKs ressursbruk innen kjernevirksomhet i garantiprosessen

Kartleggingen nedenfor ble innhentet i november 2019. GIEKs tall var oppgitt i prosent, men har blitt omregnet til årsverk.

Fase/Team	Gjør tilbudet kjent	Produktutvikling og regelverk	Pitching a financial idea	Agreeing on main terms*	Analysing the credit and legal risk	ESG risk/bærekraftvurdering	Anti-korrupsjonsvurderinger	Approving credit proposal	Documenting agreed facility (negotiating facility agreement and drafting guarantees)	Fulfilling the facility agreement	Following up the facility	Restructuring/"bad loans"	Porteføljevurderinger	Sum årsverk
Juridisk				1,68	3,22		0,56		3,92	0,14		4,48		14,00
Bærekraft				0,20		2,80				0,40	0,60			4,00
Internasjonale relasjoner		1,44			0,57									2,01
Økonomi									0,45		1,35	0,45	0,68	2,93
Analyse					8,45			0,65			1,95		1,95	13,00
Garantiavdelingene	1,10		4,40	3,30	5,50			1,10	1,10			5,50		22,00
Kommunikasjon og markedsføring	1,50													1,50
Ledelse	0,42		0,18		0,90	0,18	0,12	2,25				0,45	0,60	5,10
Total	3,02	1,44	4,58	5,18	18,64	2,98	0,68	4,00	5,47	0,54	3,90	10,88	3,23	64,54

Eksportkredits finansieringsprosess

Kartleggingen nedenfor ble innhentet i november 2019.

Fase	Opportunity	Pre-screening	Due Diligence	Loan Approval Preparation	Term Sheet Negotiations	Documentation	CP collection	Partly disbursed	Fully disbursed	Waivers and restructurings	Sum ressurser
Forretningsutvikling	1,5										1,5
Kundeansvarlige	2,4	4	2	1	1						10,4
Prosjektledere					0,3	2	0,3	0,2	0	1	3,8
Jurister					0,4	3	0,2	0,1	0	1,5	5,2
Låneadministrasjon						1	0,5	0,5	2	1	5
Risk Manager			0,3								0,3
KYC-funksjonen				0,5							0,5
OECD-teamet			0,1	0,1							0,2
CSR-teamet			0,2	0,2		0,1					0,5
Anti-korrupsjonsgruppen			0,2	0,2							0,4
Sum kjernerressurser	3,9	4	2,8	2	1,7	6,1	1	0,8	2	3,5	27,8

I tillegg har eksportkredit noen støtteressurser som arbeider mot forretningen, men som ikke deltar i enkelttransaksjoner: Risk Manager (0,7 årsverk), CSR-team (0,7 årsverk), OECD-team (0,6 årsverk), og anti-korrupsjonsgruppen (0,2 årsverk)



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.