

Evaluering av kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet



Om rapporten

Evaluering av kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet

Oppdragsgiver

Innovasjon Norge

Prosjektperiode

April - oktober 2018

Prosjektteam

André Flatnes, Gunn-Turid Kvam, Tor
Borgar Hansen, Egil Petter Stræte og Bjørn
Brastad

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research er et nordisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger.

Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige og Finland. Oxford Research er en del av Oxford-gruppen og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet.

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Forord

Denne rapporten inneholder er evaluering av de ulike kompetansetjenestene som faller inn under Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping, samt Matmerks markeds tjenester. Formålet med evalueringen er å vurdere sammensetningen av kompetansetjenester sett opp mot kompetansebehovet i målgruppen, vurdere organisering og styringsstruktur for ordningen, og måle effekten av deltakelse i kompetansetiltakene blant brukerne.

I forbindelse med evalueringen har det vært nedsatt en referansegruppe, som har gitt innspill til evalueringsdesignet og evalueringsrapporten. Referansegruppen hadde følgende sammensetting:

- Aase Vorre Skuland, kompetansenettverk Sør
- Rita Backer Natvik / Beth Tronstad, kompetansenettverk Midt
- Nina Sundqvist, Matmerk - direktør
- John Petter Løvstad, Norsk Bonde- og Småbrukarlag - Assisterende generalsekretær
- Frøydis Haugen, Norges Bondelag
- Kristin Orlund, Landbruks- og matdepartementet
- Inger Solberg, Innovasjon Norge, direktør divisjon Bærekraft Norge
- Christian Hedløv Engh, Innovasjon Norge - direktør Innlandet
- Gry Elisabeth Monsen, Innovasjon Norge - evalueringsansvarlig
- Bjørn Krag Ingul, Innovasjon Norge - ansvarlig for reiselivskurs og kompetansenettverk
- Silje Marie Lesjø, Innovasjon Norge - ansvarlig for Utviklingsprogrammet

Norsk Bonde- og Småbrukarlag var invitert til å delta i referansegruppen, men hadde ikke anledning.

Evalueringen er gjennomført av André Flatnes, Tor Borgar Hansen og Bjørn Brastad fra Oxford Research, og Gunn-Turid Kvam og Egil Petter Stræte fra Ruralis. Fra oppdragsgivers side har Gry Elisabeth Monsen vært ansvarlig, og vi har også hatt kontakt med Silje Marie Lesjø og Bjørn Krag Ingul. Vi takker for utmerket samarbeid med oppdragsgiver og referansegruppen.

Kristiansand, 30. oktober 2018



André Flatnes
Prosjektleder
Oxford Research AS

Innhold

1.	Bakgrunn, formål og metode	7
1.1	Bakgrunn	7
1.1.1	Kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet og Matmerk	8
1.1.2	Lærdommer fra tidligere evalueringer	8
1.2	Formål og problemstillinger	9
1.3	Beskrivelse av virkemidlenes omfang	10
1.3.1	Antall virksomheter som har mottatt kompetansevirkemidler	11
1.3.2	Fordeling av bedrifter som har mottatt kompetansevirkemidler på næring	12
1.3.3	Fordeling av bedrifter som har mottatt kompetansevirkemidler på geografi	13
1.4	Metode	14
1.4.1	Dokumenter	14
1.4.2	Intervjuer	14
1.4.3	Survey	15
1.4.4	Registerdata	17
2.	Kompetansetjenestenes rasjonale og relevans	18
2.1	Kompetansetjenestenes rasjonale	20
2.1.1	Markeds- og systemsvikt	20
2.1.2	Styringssvikt	21
2.2	Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	22
2.3	Oppsummering	23
3.	Kompetansetjenestenes organisering og effektivitet	25
3.1	Kompetansetjenestenes utforming og målgruppe	25
3.1.1	Kompetansenettverket for lokalmat	25
3.1.2	Matmerks markedstjenester	31
3.2	Leveransen av tjenesten	34
3.3	Overlapp og mangler i kompetansetilbudet	36
3.3.1	Mangler i kompetansetilbudet	36
3.3.2	Overlapp i kompetansetilbudet	38
3.3.3	Ulike oppfatninger om bruk av midler i Utviklingsprogrammet	39
3.3.4	Ambisjonsnivå for tjenestene	40
3.4	Organisering og effektivitet	40
3.4.1	Organisering av kompetansenettverkene	41
3.4.2	Nasjonal koordinering	43
3.4.3	Organisatorisk plassering av kompetansenettverkene	46
3.4.4	Organisering av markedstjenester hos Matmerk	52
3.5	Beskrivelse av tre bransjeuavhengige virkemidler og reiselivskurs	54
3.5.1	Mentortjenesten	54
3.5.2	FRAM Strategisk ledelse	56
3.5.3	Global Growth	58
3.5.4	Reiselivskurs	59
3.6	Organisering av kompetansetjenestene samlet sett	61
3.7	Inn på tunet	62
3.8	Oppsummering	63

4.	Resultater og effekter	66
4.1	Resultater og effekter av kompetansetjenestene	66
4.1.1	Dekning av kompetansebehov	66
4.1.2	Hva har deltakelsen i tjenestene bidratt til i virksomhetene?	69
4.1.3	Resultataddisjonalitet	71
4.1.4	Økonomiske resultater	73
4.1.5	Forventninger til fremtidig omsetning	75
4.1.6	Har virksomhetenes geografiske og næringsmessige tilhørighet betydning for resultatene?	75
4.2	Bundling – omfang og effekt	76
4.2.1	Omfanget av bundling av tjenestene som inngår i undersøkelsen	76
4.2.2	Omfanget av bundling med andre tjenester	77
4.2.3	Har bundling noen effekt?	78
4.2.4	Bundling med andre tjenester (utenfor undersøkelsen)	79
4.3	Oppsummering	81
5.	Oppsummering og vurdering	82
5.1	Kompetansetjenestenes rasjonale	82
5.2	Kompetansetjenestenes organisering og effektivitet	83
5.3	Resultater og effekter	84
5.4	Ambisjonsnivået for kompetansetjenestene - anbefalinger	85
5.4.1	Kompetansenettverkene og Matmerks markedstjenester	85
5.4.2	Bransjeavhengige virkemidler og reiselivskurs	86
Vedlegg		87
	Spørreskjema til virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester i perioden 2013 til 2017	87

Figurliste

Figur 1: Hvilke(t) kompetansebehov lå til grunn for virksomhetens deltakelse i kompetansetjenesten(e)? (n: 503)	34
Figur 2: Hvor enig er du i følgende påstander? Leverandørene av kompetansetjenesten(e)... (n: 447).....	35
Figur 3: Hvordan ble du deltaker i kompetansetjenestene (første gang)? (n: 519)	36
Figur 4: Dekning av behov for matfaglig kompetanse, etter tjenestenes kompetansemessige innretning, andel I stor grad (n-481-483).....	67
Figur 5: Dekning av behov for markedskompetanse, etter tjenestenes kompetansemessige innretning, andel I stor grad (n-125).....	68
Figur 6: Dekning av behov for forretningskompetanse, andel I stor grad (n-58).....	68
Figur 7: Resultater for virksomhetene av deltakelse i tjenestene, andel som svarer «I stor grad» (n-123/472)	70
Figur 8: Resultataddisjonalitet, andel som svarer i stor grad (høy addisjonalitet) (n-102/386)	72
Figur 9: Økonomiske resultater, andel som svarer «I stor grad» (n-457).....	73
Figur 10: Sammenlignet med dagens situasjon, hvordan tror du virksomhetens omsetning vil utvikle seg i løpet av: (n-434)	75
Figur 11: Har virksomheten mottatt finansiering fra Innovasjon Norge i løpet av de seneste fem årene? (n-456).....	77
Figur 12: Har virksomheten mottatt kompetansetjenester fra følgende leverandører i perioden 2013-2017: (n-448) ...	77
Figur 13: Økonomiske indikatorer, etter tjenestebundling (n-349-369).....	78
Figur 14: Økonomiske indikatorer, etter IN-finansiering siste fem år (n: 339-358).....	80

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over kompetansetjenestene. Type, formål og omfang.	8
Tabell 2: Lærdommer fra tidligere evalueringer.....	9
Tabell 3: Antall saker per tjeneste som inngår i evalueringen i perioden 2013-2018.....	11
Tabell 4: Antall virksomheter som har mottatt de ulike tjenestene, per år	11
Tabell 5: Fordeling av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester på næringshovedområde	12
Tabell 6: Fordeling av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester på kompetansenettverk-regioner.....	13
Tabell 7: Fordeling av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester på distriktpolitisk virkeområde (innenfor/utenfor)	13
Tabell 8: Svar og frafall på survey til deltakerne i kompetansetjenestene	16
Tabell 9: Kompetansenettverket for lokalmat, fylker og organisatorisk forankring	25
Tabell 10: Budsjet for kompetansenettverkene, fordelt på region og år. Tall i tusen kroner.....	26
Tabell 11: Antall kurs levert av kompetansenettverkene, fordelt på år og region	27
Tabell 12: Antall besøk levert av kompetansenettverkene, fordelt på år og region.....	30
Tabell 13: Regnskap for Matmerks markedstjenester 2013-2017. 1000 kroner.	32
Tabell 14: Matmerks markedstjenester 2013-2017. Antall bedriftsbesøk, kurs og veiledningsoppdrag per år.....	33
Tabell 15: Kompetansenettverkernes budsjett og forbruk fra 2013 til 2017. Tall i 1000 kroner.	48
Tabell 16: Totale kostnader for besøksordningen og gjennomsnitt per besøk fra 2013 til 2017. Kostnader i 1000 kroner.	49
Tabell 17: Totale kostnader for kurs og gjennomsnittlige kostnader per kurs fra 2013 til 2017. Kostnader i 1000 kroner.	49
Tabell 18: Kostnader for kurs i perioden 2013-2017. 1000 kroner.....	50
Tabell 19: Kostnader inkludert i posten Administrasjon som andel av totalt forbruk i 2017	52
Tabell 20: Reiselivskurs. Typer, antall kurs og antall deltakere. Samlet for perioden 2013-17.....	60
Tabell 21: Sammenligning av indikatorverdier i denne evalueringen og Etterundersøkelsene 2013 og 2014 for økonomiske indikatorer	74
Tabell 22: Tjenestebundling i populasjonen	76
Tabell 23: Tjenestebundling i survey	76

1. Bakgrunn, formål og metode

Kompetansetjenestene som evalueres er en gruppe tiltak under Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping, samt Matmerks markedstjenester. Utviklingsprogrammet skal bidra til å skape økt vekst og verdiskaping for tilleggsnæringer basert på landbrukets og reindriftens ressurser. Programmet skal stimulere til økt lønnsomhet og konkurranseevne gjennom virkemidler for bedriftsrettet finansiering, kompetansetiltak og omdømmeaktiviteter. Programmet skal virke sammen med landbrukets andre ordninger for bedriftsutvikling og med de generelle bedriftsrettede ordningene Innovasjon Norge tilbyr.¹

1.1 Bakgrunn

Programmets hovedmål er å bidra til økt vekst og bedriftsøkonomisk lønnsomhet for programmets målgrupper. Gjennom hovedmålet skal programmet bidra til å utløse regionenes næringsmessige potensial. Innovasjon Norges tre delmål er gjeldende for programmet, med vekt på delmål 2 (flere vekstkraftige bedrifter) og 3 (flere attraktive innovasjonsmiljøer). Utviklingsprogrammets primærmålgrupper er:

- Primærprodusenter i landbruket og reindriften, innlandsfiske- og næringsmiddelbedrifter som utvikler, foredler og selger kvalitetsprodukter basert på lokale råvarer
- Reiselivsbedrifter som ønsker å utvikle tilbud innen mat, overnatting, servering, natur- og kulturbaserte aktiviteter og opplevelser basert på landbrukets og reindriftens ressurser
- Inn på tunet-tilbydere innenfor Matmerks godkjenningsordning

Tjenestene i programmet kan også tilbys andre utøvere av tilleggsnæringer basert på landbrukets og reindriftens ressurser som enten er i en vekstfase eller del av et nettverk. Sekundærmålgrupper er øvrige aktører som jobber med omdømme og andre relevante aktiviteter, innenfor programmets virkeområde.

Tiltak innenfor Utviklingsprogrammet		
Finansiering <ul style="list-style-type: none">• Vekstordningen for bedrifter med vekstpotensial på 30 prosent• Bedriftsnettverk - kommersielle• Bedriftsutvikling Gjelder kun for bedrifter innen reinnæringen	Kompetanse <ul style="list-style-type: none">• Forretningsutvikling Kompetansetilbud gjennom IN Kursportefølje reiseliv• Matfaglige kompetansetilbud gjennom fem kompetansenettverk (lavterskel tilbud)	Omdømme <ul style="list-style-type: none">• Fylkesovergripende nasjonale og internasjonale matarrangementer og aktiviteter• Tema: Vandring, sykkel, fiske• Bygdeturismekampanjen: nasjonal markedsføring av små mat- og reiselivsbedrifter

¹ Programnotat for Utviklingsprogrammet (2017)

Utviklingsprogrammet tilbyr tre hovedkategorier av tiltak: Finansiering, kompetanse og omdømme (se figur). I denne evalueringen er det bare kompetansetjenestene (uthevet) som inngår.

1.1.1 Kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet og Matmerk

Evalueringen omfatter ulike typer kompetansetjenester, med ulike formål, form og organisatorisk struktur. I tabellen under fremgår virkemidlene som inngår i evalueringen. De ulike virkemidlene eller kompetansetjenestene omhandler ulik type kompetanse. De inkluderer blant annet matfaglig kompetanse, markedskompetanse og forretningsutviklingskompetanse. En og samme næringsaktør kan potensielt anvende alle virkemidlene sekvensielt. Virkemidlene leveres på noe varierende måter, men kompetanseoverføring i form av kurs (én-til-mange verktøy) og rådgivning (én-til-én verktøy) er en fellesnevner for dem. Enkelte av virkemidlene er forbeholdt landbruks- og reindriftsnæringen, mens andre er generelle virkemidler. Enkelte ligger fullt og helt under Utviklingsprogrammet, mens andre forvaltes og finansieres i samarbeid med andre aktører, i eller utenfor Innovasjon Norge.

Tabell 1: Oversikt over kompetansetjenestene. Type, formål og omfang.

Type kompetanse	Virkemiddel	Formål	Tiltak (antall årlig)	Årlig budsjett*
Matfaglig	Kompetansenettverkene for lokalmat	Levere matfaglig kompetanse til lokalmatprodusenter	Kurs (60) og besøksordning (140)	12-15 MNOK
Marked	Matmerks Markedstjenester	Øke verdiskapingen og lønnsomheten ved å kvalifisere produsentene bedre innen logistikk, kalkulering, økonomi og kjedeforhandlinger, salgsteknikk og markedsforståelse	Kurs (8) og besøksordning (45)	2 MNOK
Forretningsutvikling	Mentortjenesten	Tilføre kompetanse i det å lede en bedrift, om markedet man opererer i, etterspørsel, trender og regelverk	Rådgivning og kurs	0,3 MNOK
	FRAM Strategisk ledelse			5 MNOK
Annet	Reiselivskurs Global Growth	Tilføre kompetanse innen produktinnovasjon, markedsorientering, forretningsutvikling, etc., nasjonalt eller internasjonalt	Rådgivning og kurs (60)	2-3 MNOK

* Årlig gjennomsnitt for perioden 2013-17. Mentor og FRAM inkluderer alle tilsagn til målgruppen, uavhengig av finansieringskilde.
Kilde: Oxford Research og Rurals

1.1.2 Lærdommer fra tidligere evalueringer

Evalueringen tar utgangspunkt i tidligere evalueringer, vurderinger og forbedringspunkter som er fremkommet i disse, og justeringer som er foretatt på grunnlag av innspill fra evalueringene. Tabellen under systematiserer funn og justeringer knyttet til tidligere evalueringer.

Tabell 2: Lærdommer fra tidligere evalueringer

Evaluering	Forbedringspunkter	Justeringer
Kompetansenettverkene for lokalmat Oxford Research 2012	Følgende ble foreslått for å forbedre addisjonaliteten, markedsføringen og organisasjonsutviklingen: ✓ Tettere samarbeid mellom kompetansenettverkene ✓ Bedre strategisk styring av nettverkene ✓ Utvikling av digitale systemer for kompetanse- og erfaringsdeling ✓ Gjennomgå tiltakene ✓ Forbedre kommunikasjonen	✓ Forbedret strategisk styring av nettverkene gjennom Innovasjon Norge som en nasjonal koordinator ✓ Mer enhetlig styring og rapportering ✓ Etablering av faste møteplasser med økt samarbeid på tvers av miljøene ✓ Tjenesteporteføljen ble gjennomgått og kompetansetilbudet ble spisset gjennom fokus på matfaglige kurs og besøksordning ✓ Synliggjøring og mer enhetlig kommunikasjon gjennom felles kurskalender og utvikling av felles visuell profil
Matmerks Markeds-tjenester AgriAnalyse 2014	✓ Prosedyrene rundt besøkene bør følges opp bedre for å øke utbyttet for tjenestemottakerne ✓ Gjennomføre flere kurs, samt øke antallet deltakere på en del av kursene ✓ Få på plass rutiner som sikre felles planlegging av virksomheten	✓ Prosessbeskrivelsen for tjenesten ble endret ✓ Roller og ansvar mellom Innovasjon Norge sentralt/lokalt, kompetansenettverkene og Matmerk ble klargjort
Vekstsatsingen Oxford Research 2016	✓ Bedre sammensettingen av tjenester for bedrifter; forbedre balansen mellom finansiering- og kompetansetjenester ✓ Rekruttere flere bedrifter, fra hele spekteret som Utviklingsprogrammet åpner for ✓ Ha ekstra fokus på å styrke de minste bedriftenes ressursfundament	✓ Det er nye personer som inngår i Vekstgruppen, og deltakelse her går på rundgang mellom DK'ene ✓ Økt fokus internt i Innovasjon Norge på å styrke de minste bedriftenes ressursfundament ✓ Sterkere fokus på å tilføre bedriftene den kompetansen som er kritisk for å vokse – mentor innført for alle som får vekststøtte
Reiselivskurs Oxford Research 2014	✓ Kursvirksomheten treffer reiselivsnæringsens kompetansebehov ✓ 97 prosent ville anbefale kursene og 84 % ønsket påbyggingskurs	✓ Nye kurstilbud blir forlenget med en samling, der det er hensiktsmessig

Kilde: Oxford Research og Ruralis

1.2 Formål og problemstillinger

Evalueringen omfatter totalt seks ulike virkemidler, og er begrenset til tidsperioden 2013-17. Hovedformålet med evalueringen er å vurdere innrettingen, leveransen og effekten av disse kompetansetil-takene for målgruppen.

Dette inkluderer å vurdere i hvilken grad det er samsvar mellom målgruppens kompetansebehov og den kompetansen som tilbys gjennom tiltakene. Er det kompetansebehov som ikke er dekket, er det overlapp i det eksisterende tilbudet og hvordan forholder kompetansetilbudet i de seks virkemidlene

seg til tilbud fra andre aktører enn Innovasjon Norge og Matmerk? Det inkluderer også å vurdere omfanget av det enkelte tilbud sammenlignet med etterspørselen. Er det kompetansetiltak som tilbys i betydelig større eller mindre grad enn næringsaktørene etterspør, og bør ambisjonsnivået (prioritering og finansiering) for tiltaket dermed justeres? Spørsmålet om samsvar mellom kompetansebehov og tilbudet under Utviklingsprogrammet og Matmerks markedstjenester aktualiseres av programmets forhistorie og utvikling. Programmet består av en rekke ulike tilbud, som er pakket inn i én struktur og som stadig er tilført nye elementer. I tillegg er nye målgrupper kommet til gjennom inkluderingen av Inn på tunet-ordningen, og samfunnsutviklingen innebærer dessuten endrede kompetansebehov, for eksempel knyttet til bærekraft og digitalisering.

Evalueringen skal også vurdere organiseringen og leveransen av kompetansetjenestene. På øverste strategiske nivå er funksjonen delt mellom Innovasjon Norge og Matmerk. På dette nivået vil det være ønskelig å tilrettelegge for nødvendig og hensiktsmessig styring og koordinering, for å sikre god ressursutnyttelse, porteføljeforvaltning og samspill. Samtidig må dette vurderes opp mot behovet for organisatorisk samordning. Man kan oppnå ønsket samspill mellom tilbudene også uten organisatorisk samordning. Det er følgelig ikke gitt at kompetansenettverkene, hvis kompetansetype ligger utenfor Innovasjon Norges primære arbeidsfelt, bør være underlagt Innovasjon Norge. Tilsvarende kan det være argumenter for å legge Matmerks markedstjenester direkte under Innovasjon Norge.

Organiseringen av tjenestene er også knyttet til bruken av leverandører av rådgivning og kurs, som er den benyttede formen for kompetanseoverlevering. Kontraktsformen som benyttes overfor leverandørene, vil ha betydning for styringsevnen. For eksempel er det variasjoner i varigheten av avtaler med leverandørene. Mens leverandørene tilknyttet FRAM Strategisk ledelse og Mentortjenesten har tidsavgrensede kontrakter, er kompetansenettverkens avtaler ikke tidsavgrensede. Muligheten til å ikke fornye en avtale gir betydelig styringsevne. Når det gjelder kompetansenettverkene er det også interessant å vurdere om disse bør opprettholde den geografiske arbeidsdelingen som eksisterer i dag, eller om en funksjonell arbeidsdeling kan være mer hensiktsmessig.

De seks virkemidlene som inngår i evalueringen vurderes i ulike «dybde». Alle virkemidlene vurderes når det gjelder kompetansetilbudet samlet sett overfor målgruppen. I vurderingen av resultater av kompetansetjenestene inkluderes ikke reiselivskursene og Global Growth. For spørsmål knyttet til organiseringen og leveransen av tjenestene er det primært kompetansenettverkene for lokalmat og Matmerks markedstjenester som vurderes.

1.3 Beskrivelse av virkemidlenes omfang

I dette avsnittet vil vi gi en nærmere presentasjon av omfanget av tjenestene som inngår i evalueringen. Vi starter med å se på antall saker per tjeneste, dernest ser vi på hvordan sakene fordeler seg på virksomheter og over tid, samt geografisk og næringsmessig spredning av dem. I tabellen under viser vi fordelingen av antall saker på de ulike tjenestene som inngår i evalueringen for hele evalueringssperioden. Av de totalt 4256 sakene vi fikk tilsendt i form av deltakerlister fra de fem kompetansenettverkene for lokalmat, Matmerk og Innovasjon Norge, var det mulig å identifisere en virksomhet eller en kontaktperson i 3746 saker. Disse inngår i utvalget for undersøkelsen.

Tabell 3: Antall saker per tjeneste som inngår i evalueringen i perioden 2013-2018

Tjeneste	Totalt antall saker
Kompetansenettverkene - kurs	2894
Kompetansenettverkene - besøksordning	397
Matmerks markedstjenester - kurs	154
Matmerks markedstjenester - besøksordning	140
Mentorordningen	37
FRAM Strategisk ledelse	124
TOTALT	3746

Kilde: Oxford Research

Som tabellen over viser, er det tjenestene til kompetansenettverkene som dominerer porteføljen, med kursvirksomheten på topp. Disse sakene utgjør samlet sett over 87 prosent av alle saker. Disse tjenestene inngår i analysen som matfaglige tjenester.

Matmerks markedstjenester er de nest største i porteføljen, målt i antall saker. Med sine drøyt åtte prosent utgjør de en langt lavere andel enn kompetansenettverkens tjenester. I analysene vil disse tjenestene omtales som markedskompetanse-tjenester.

Den laveste andelen i porteføljen utgjør Innovasjon Norges tjenester FRAM Strategisk ledelse og Mentortjenesten. De utgjør til sammen litt i overkant av fire prosent. I våre analyser omtales disse tjenestene som forretningskompetanse-tjenester.

1.3.1 Antall virksomheter som har mottatt kompetansevirkemidler

Sakene som er vist i tabell 3 over, er fordelt på et langt lavere antall virksomheter. Dette innebærer at flere virksomheter har mottatt flere saker, både innenfor samme tjeneste og/eller fra flere tjenester (tjenestebundling, se kapittel 5), i perioden fra 2013 til 2018. Fordelingen av saker på virksomheter er vist i tabellen under.

Tabell 4: Antall virksomheter som har mottatt de ulike tjenestene, per år

Tjeneste	2013	2014	2015	2016	2017	Totalt	Antall saker per virksomhet
Kompetansenettverkene - kurs	151	289	294	216	304	1254	2,3
Kompetansenettverkene - besøksordning	46	38	42	67	45	238	1,7
Matmerks markedstjenester - kurs	2	41	18	16	15	92	1,7
Matmerks markedstjenester - besøksordning	10	15	15	21	28	89	1,6
Mentorordningen		5	17	8	2	32	1,2
FRAM Strategisk ledelse	27	19	38	13	23	120	1,0
TOTALT	236	407	424	341	401	1825	2,1

Kilde: Oxford Research

Tabellen over avdekker flere interessante forhold. For det første ser vi at virksomhetene som inngår i evalueringen har benyttet seg av tjenestene flere ganger i perioden 2013 til 2018. Høyest gjennomsnitt finner vi for kursvirksomheten til kompetansenettverkene. Virksomhetene har i snitt deltatt på 2,3

kurs i regi av kompetansenettverkene i perioden fra 2013 til 2017. Vi ser også at både besøksordningene til kompetansenettverkene samt begge tjenestene til Matmerk er benyttet flere ganger av virksomhetene i løpet av denne perioden. Tjenestene til Innovasjon Norge, derimot, benyttes i all hovedsak bare én gang av virksomhetene.

Vi ser også at det er flest virksomheter som benytter tjenestene til kompetansenettverkene, mens Matmerks markedstjenester samt FRAM Strategisk ledelse er benyttet av færre virksomheter. Mentortjenesten til Innovasjon Norge er den minst benyttede tjenesten.

1.3.2 Fordeling av bedrifter som har mottatt kompetansevirkemidler på næring

Virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester i perioden fra 2013 til 2018 er fordelt på en rekke ulike næringer. For 1533 av virksomhetene har vi detaljert informasjon om hvilken næringskode (på 5-siffernivået) de er registrert med i henhold til SN 2007-standarden.² Vi har valgt å benytte det såkalte næringshovedområde-nivået for å gruppere dem. Det finnes 21 slike næringshovedområder, og i vår fremstilling har vi valgt å beholde de områdene med flest virksomheter, mens de øvrige er slått sammen til kategorien «Annet». Fordelingen er vist i tabellen under.

Tabell 5: Fordeling av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester på næringshovedområde

Tjeneste	Jordbruk, skogbruk og fiske	Industri	Varehandel	Overnattings- og serveringsvirksomhet	Forretningsmessig tjenesteyting	Annet	Uoppgitt næring	TOTAL
Kompetansenettverkene - kurs	389	173	72	150	50	146	274	1254
Kompetansenettverkene - besøksordning	95	55	16	34	7	20	11	238
Matmerks markedstjenester - kurs	37	27	12	6	2	3	5	92
Matmerks markedstjenester - besøksordning	25	45	4	3	1	10	1	89
Mentorordningen	20	2		1	3	6		32
FRAM Strategisk ledelse	34	46	4	17	5	13	1	120
TOTALT	600	348	108	211	68	198	292	1825

Kilde: Oxford Research

Som vi ser av tabellen over, er det noen næringer som dominerer. Vi ser at om lag en tredjedel av virksomhetene tilhører primærnæringene, mens om lag en sjettedel er industrivirksomheter, hovedsakelig innenfor foredlingsvirksomhet. Virksomhetene befinner seg innen en verdikjede som spenner fra landbruksproduksjon til foredling (bakerier og kjøttforedling), via salg og relatert tjenesteyting, da særlig knyttet til reiseliv, overnatting og rådgivning.

² Statistisk sentralbyrå (2008): Standard for næringsgruppering, korrigert utgave (https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos_d383/nos_d383.pdf)

1.3.3 Fordeling av bedrifter som har mottatt kompetansevirkemidler på geografi

Når vi ser på den geografiske fordelingen av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester i evalueringsperioden, har vi valgt å benytte den geografiske inndelingen som ligger til grunn for kompetansenettverkene. Fordelen med denne inndelingen er at vi ved å benytte denne, kan fordele samtlige saker og virksomheter geografisk, da vi ikke er avhengige av å kjenne virksomhetenes hjemkommune eller fylke. Denne fordelingen er benyttet for alle kompetansetjenestene som inngår i evalueringen, og er vist i tabellen under.

Tabell 6: Fordeling av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester på kompetansenettverk-regioner

Tjeneste	Øst	Sør	Vest	Midt	Nord	TOTAL
Kompetansenettverkene - kurs	180	121	145	393	415	1254
Kompetansenettverkene - besøksordning	79	90	68		1	238
Matmerks markedstjenester - kurs	20	3	16	1	52	92
Matmerks markedstjenester - besøksordning	35	15	11	10	18	89
Mentorordningen	10	1	19	2		32
FRAM Strategisk ledelse	74	12	9	6	19	120
TOTALT	398	242	268	412	505	1825

Kilde: Oxford Research
 Note: Antallet virksomheter per region som vist i denne tabellen er svært ulikt antall saker per region og år som er vist i tabellene 12 og 13, spesielt for besøksordningene til kompetansenettverkene og Matmerk og spesielt for regionene Midt og Nord. Dette skyldes at vi i mange av sakene ikke har hatt tilstrekkelig informasjon til å kunne koble dem til en spesifikk virksomhet.

Det fremgår av tabellen at fordelingen av virksomhetene ikke er jevnt fordelt mellom kompetansenettverk-regionene. Dette skyldes blant annet at disse regionene varierer i størrelse med hensyn til hvor mange fylker som inngår i dem. Men det kan også tenkes at aktiviteten til de ulike tjenestene er ujevnt fordelt i geografisk forstand. Vi ser blant annet at Innovasjon Norges tjenester er konsentrert om regionene i Sør-Norge.

Vi får et litt annet bilde når vi ser på fordelingen av virksomheter utfra hvorvidt de er lokalisert innenfor eller utenfor det distriktpolitiske virkeområdet. Da denne variabelen er avledet fra virksomhetenes kommune, er det en viss andel virksomheter som vi ikke klarer å fordele. Fordelingen er vist i tabellen under.

Tabell 7: Fordeling av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester på distriktpolitisk virkeområde (innenfor/utenfor)

Tjeneste	Utenfor DPV	Innenfor DPV	Andel innenfor DPV	Uoppgitt	Totalt
Kompetansenettverkene - kurs	238	742	76 %	274	1254
Kompetansenettverkene - besøksordning	93	134	59 %	11	238
Matmerks markedstjenester - kurs	16	71	82 %	5	92
Matmerks markedstjenester - besøksordning	29	59	67 %	1	89
Mentorordningen	15	17	53 %		32
FRAM Strategisk ledelse	48	71	60 %	1	120
TOTALT	439	1094	71 %	292	1825

Kilde: Oxford Research

Vi ser av tabellen over at fordelingen av tjeneste ikke er likt fordelt innenfor og utenfor det distriktspolitiske virkeområdet. 71 prosent av virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester er hjemmehørende innenfor virkeområdet. Samtlige tjenester er i større grad benyttet av virksomheter innenfor virkeområdet. Vi ser videre at begge kurstjenestene har langt større utbredelse innenfor virkeområdet enn besøksordningene, mens tjenestene til Innovasjon Norges i større grad er benyttet av virksomheter hjemmehørende utenfor virkeområdet.

1.4 Metode

Evalueringen baserer seg på data fra dokumenter, intervjuer, survey til tilsagnsmottakere og registerdata. Disse datakildene beskrives i større detalj under.

1.4.1 Dokumenter

Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluators:

- Innovasjon Norge (2017) Programnotat for Utviklingsprogrammet
- Årsrapporter for Innovasjon Norge, herunder Utviklingsprogrammet. Disse inneholder blant sentral informasjon om innretning, omfang av bedrifter og aktiviteter.
- Årsrapporter fra Kompetansenettverkene
- Årsrapporter fra Matmerk
- Dybdeevaluering av VSP-mat. «Matprogram med næringsverdi» NILF-rapport 2009-1.
- Evaluering av verdiskapingsprogrammet for reindrift – VSP-rein. Asplan Viak. 2007.
- Norsk senter for Bygdeforskning - Vekststrategier for lokale matbedrifter (2012)
- Rapporten «VSP Mat etter 2010?»
- Boken «Matgründeren» utgitt i 2007 på Fagbokforlaget.
- Oxford Research (2012) Evaluering av kompetansenettverkene for lokalmat
- AgriAnalyse (2014) Evaluering av Matmerks Markedstjenester
- Oxford Research (2016) Evaluering av Vekstsatsingen
- Oxford Research (2014) Evaluering av Innovasjon Norges kurs for reiselivet

1.4.2 Intervjuer

Det er gjennomført totalt 38 intervjuer som del av datainnhenting. 28 av disse intervjuene er gjennomført med Landbruks- og matdepartementet (LMD), Innovasjon Norge, leverandører og relaterte aktører. Informantene ble valgt ut i dialog mellom evaluator og oppdragsgiver. Det ble gjennomført intervju med 10 bedrifter som hører inn under målgruppen for Utviklingsprogrammet. Målet med intervjuene var først og fremst å få mer dybdekunnskap om behov for tjenester og opplevd nytteverdi av tjenestene, samt kunnskap om hvordan de ulike tjenestene fungerer sammen. Kompetansenettverkene og Innovasjon Norge ga innspill til potensielle bedrifter, og evaluator valgte ut informanter på grunnlag av disse innspillene. I utvalget av informanter ble det vektlagt å inkludere både lokalmatbedrifter, reiselivsbedrifter som tilbyr lokal mat og Inn på tunet-bedrifter. Det ble også

vektlagt geografisk spredning på bedriftene, inkludering av ulike typer produkter (blant lokalmatprodusentene), inkludering av bedrifter som hadde benyttet flere av kompetansetjenestene, og bedrifter i ulike faser med hensyn til vekst.

1.4.3 Survey

I denne evalueringen er det gjennomført en survey rettet mot alle virksomheter som har mottatt en eller flere kompetansetjenester i evalueringsperioden. Unntakene er reiselivskursene og Global Growth. Disse tjenestene inngår ikke i surveyen.

Som omtalt i avsnitt 1.3, er utgangspunktet for undersøkelsen alle sakene som inneholdt tilstrekkelig informasjon om hvilken virksomhet som har mottatt dem. Det ble identifisert 1825 virksomheter som vi hadde tilstrekkelig informasjon om, som e-postadresse og kontaktperson, til å inkludere i mottakerlisten. For 1506 virksomheter hadde vi også organisasjonsnummeret tilgjengelig. De resterende 319 ble bedt om å oppgi sitt navn og organisasjonsnummer (til slutt) i spørreskjemaet.

Det ble sendt kun ett spørreskjema til hver virksomhet. Som vist i tabell 4, har mange virksomheter mottatt flere tjenester av samme tjenestetype, f.eks. har de deltatt på flere ulike kurs i regi av kompetansenettverkene. Noen har også mottatt flere ulike tjenestetyper, som f.eks. at de har deltatt på kurs i regi av kompetansenettverkene og deltatt i Mentortjenesten til Innovasjon Norge (tjenestebundling, se kapittel 4). I slike tilfeller ble respondentene bedt om å besvare spørsmål som tar utgangspunkt i den mest «avanserte» tjenesten de har mottatt. Dette ble oppnådd gjennom å benytte ruting i spørreskjemaet.

Virksomheter som kun har mottatt matfaglige tjenester (Kompetansenettverkene – kurs og Kompetansenettverkene – besøksordning) fikk spørsmål om denne typen kompetanse og hva den har resultert i for deres virksomhet. De matfaglige tjenestene betrakter vi som de minst avanserte tjenestene som inngår i denne evalueringen, i den forstand at denne kompetansen gjerne innhentes før de øvrige kompetansetyperne.

Tilsvarende har virksomheter som har deltatt i Matmerks markedstjenester – kurs og Matmerks markedstjenester – besøksordning (markedsmessige kompetansetjenester), fått både spørsmål knyttet til matfaglig og markedsmessige kompetanse og konsekvensene av dette. Disse tjenestene betrakter vi som mer avanserte enn de matfaglige tjenestene.

Virksomheter som har deltatt i Mentorordningen og FRAM Strategisk ledelse, fikk i tillegg til spørsmål knyttet til matfaglig og markedsmessige kompetanse også spørsmål om forretningskompetanse og hva dette har resultert i. Disse tjenestene regner vi som de mest avanserte.

På denne måten er det innbygget et slags hierarki i spørreskjemaet, som innebærer at jo mer avanserte tjenester virksomhetene har mottatt, jo flere og mer avanserte spørsmål fikk de. I kapittel 4 er dette hensyntatt ved å omtale tjenestene samlet med deres kompetansemessige innhold.

I de tilfeller en virksomhet hadde mottatt flere tjenester innenfor samme tjenestetype eller flere ulike tjenestetyper, ble spørreskjemaet sendt til enten den personen som hadde deltatt i flest tjenester, eller den mest avanserte tjenesten, eller den siste tjenesten.

Spørreskjemaet ble sendt ut elektronisk ved bruk av Conformat, og første utsendelse ble foretatt den 5. juni 2018. Responsen på denne utsendelsen var ikke tilfredsstillende, og det ble derfor iverksatt ulike tiltak for å øke svarprosenten. Kompetansenettverkene og Matmerk sendte ut oppfordring om å respondere til de av sine (identifiserbare) deltakere på kurs og besøksordning som på dette tidspunktet ikke hadde svart, mens Innovasjon Norge gjorde det samme for sine kunder innen Mentortjenesten og FRAM Strategisk ledelse. Etter dette sendte Oxford Research ut to påminnelser. I tabellen under er responsen på undersøkelsen fremstilt detaljert for hver tjeneste.

Tabell 8: Svar og frafall på survey til deltakerne i kompetansetjenestene

Tjeneste	Fullstendig besvarelse	Ufullstendig besvarelse	Kun klikket på linken	Ikke besvart	Ikke mottatt invitasjons-epost	Nektet	Ikke deltatt i tjenesten	N	Svarprosent
Kompetansenettverkene - kurs	265	55	59	785	85		5	1254	27,5 %
Kompetansenettverkene - besøksordning	58	9	7	142	16	4	2	238	31,0 %
Matmerks markedstjenester - kurs	37	1	2	44	7		1	92	45,2 %
Matmerks markedstjenester - besøksordning	29	1	3	50	6			89	36,1 %
Mentortjenesten	16		1	15				32	50,0 %
FRAM Strategisk ledelse	40	5	7	52	16			120	43,3 %
TOTALT	445	71	79	1088	130	4	8	1825	30,7 %

Kilde: Oxford Research

Svarprosenten for undersøkelsen er 30,7. Vi inkluderer da både fullstendige (445) og ufullstendige (71) besvarelser, som andel av totalt antall utsendte spørreskjemaer (1825), unntatt mottakere som ikke kunne besvare undersøkelsen, enten fordi de ikke mottok invitasjons-eposten (130), fordi de oppgir ikke å ha mottatt tjenesten (8) eller nektet å svare (4). Totalt mottatte og ikke aktivt avviste spørreskjemaer er da 1682, hvorav 516 responderte. Analysen av surveyen baserer seg på disse 516 besvarelserne, dog med fallende antall jo lenger ut i spørreskjemaet spørsmålene er. Dette er tilkjennegitt ved at det i hver enkelt figur og tabell som baserer seg på surveyen, er oppgitt antall svar analysen bygger på. Svarprosenten varierer mellom tjenestene som inngår i undersøkelsen. Lavest svarprosent ble oppnådd for den største tjenesten, Kompetansenettverkene – kurs, mens vi lyktes med å motta størst andel svar fra deltakerne på Innovasjon Norges Mentortjeneste.

Evaluator betrakter svarprosenten som akseptabel, og mener det ikke er realistisk å oppnå en særlig høyere svarprosent for denne type undersøkelse. Dette baseres på det omfattende arbeidet som ble gjort for å få opp svarprosenten, inkludert med bistand fra Innovasjon Norge, Matmerk og kompe-

tansenettverkene. I tillegg er svarprosenten på om lag tilsvarende nivå som for tjenestene eller tilsvarende tjenester i Kundeeffektundersøkelsen. I Førundersøkelsen for 2017 er svarprosenten for «Rådgivning» 30, for FRAM 45 og for Mentortjenesten 57. Spørreskjemaet er gjengitt i vedlegget til denne rapporten.

1.4.4 Registerdata

For å begrense belastningen på respondentene, er det i analysene av surveyen benyttet ulike typer registerdata. For det første har vi i større eller mindre grad mottatt organisasjonsnummeret til virksomhetene som har mottatt de ulike tjenestene i forbindelse med innsamlingen av grunnlagsdata fra kompetansenettverkene, Matmerk og Innovasjon Norge.

Organisasjonsnummeret er benyttet til å koble på ulike typer registerdata fra Oxford Research sin egen informasjonstjeneste, ORIS. Denne databasen inneholder per i dag komplett regnskapsinformasjon for alle norske regnskapspliktige virksomheter i perioden 1995 til 2016. I tillegg inneholder databasen bakgrunnsinformasjon om virksomhetene, så som adresseinformasjon, næringsstilhørighet, selskapsform, selskapsstatus og sysselsetting. Denne informasjonen er i hovedsak benyttet til å slå fast virksomhetenes geografiske og næringsmessige tilhørighet.

Vi har valgt å ikke benytte regnskapsinformasjonen, da virksomhetene i stor grad tilhører primærnæringene og i all hovedsak er registrert som personlige foretak, og da spesielt enkeltpersonforetak. Slike foretak er – med svært få unntak - ikke forpliktet til å levere sine regnskaper til Brønnøysundregistrene, noe som medfører at en analyse basert på regnskapsstørrelser ville blitt mangelfull i denne evalueringen. Derfor er det heller ikke mulig å gjennomføre empirisk baserte analyser av tjenestenes samfunnsøkonomiske lønnsomhet. Og selv om vi hadde hatt langt flere virksomheter som hadde regnskapsinformasjon i våre undersøkelser, ville det vært krevende å tilskrive virksomhetenes regnskapsmessige utvikling til kompetansetjenestene som inngår i evalueringen. Våre analyser viser nemlig at virksomhetene i stor grad har mottatt en rekke andre tjenester i evalueringsperioden, ikke minst finansiell støtte fra Innovasjon Norge.

2. Kompetansetjenestenes rasjonale og relevans

I Norge som i EU har det blitt satset mye på utvikling av landbruks- og bygdebaserte næringer de seneste 20-30 årene. Grunnen til dette er nedgang i befolkningen i distriktene, blant annet som resultat av reduksjon i antall personer som arbeider innen landbruket, og dermed behovet for økt aktivitet og verdiskapning for å opprettholde og utvikle levende bygdesamfunn. En viktig strategi for å nå disse målene har vært å satse på nyetableringer i tilknytning til etablert gårdsdrift. Derfor er en stor andel nyetableringer gårdsbasert med de utfordringer og muligheter det gir. Samtidig med satsingen på utvikling av nye næringer ble det satset på utvikling og oppbygging av kompetanse for å støtte opp under de etablerte bedriftene. I mange tilfeller var det snakk om bedrifter basert på nye gårdsbaserte produkter der man i utgangspunktet hadde liten kompetanse i Norge. Samtidig var gründerne gjerne bønder som hadde liten kompetanse på forretningsutvikling, produktutvikling og marked. Det var også et stort behov for hjelp til tolke regelverk som ligger til grunn for lokalmatproduksjon. Det var med andre ord et stort behov for kompetanse utenfra for å støtte opp under produsentene.

Etter å ha satset på nyetableringer i flere år innså man at for å få effekter ut av satsingen med hensyn til økt verdiskapning måtte flere bedrifter vokse. En stor andel av bedriftene solgte bare små volum lokalt og til Bondens marked, og verdiskapningen var lav. Noen av disse bedriftene ønsket vekst, men møtte utfordringer i å takle dette (Kvam og Magnus, 2012³). Denne erkjennelsen resulterte i satsinger på vekstbedrifter med egne tiltak for å støtte utviklingen i disse. Det er ikke bare i Norge denne form for støtte gis; både i EU og USA har det vært fokus på vekst i denne type bygdebaserte bedrifter (Münchhausen et al, 2017⁴).

I tidligere forskning ble vekst sett på som lineær, der bedrifter gjennomgikk ulike mer eller mindre faste faser. Fokus var på interne forhold som økning i antall ansatte og omsetning. I dag blir vekst sett på som en kompleks og uforutsigbar prosess som avhenger av mange ulike faktorer. Bedrifter viser seg å ha ulike utviklingsløp der noen vokser gradvis, andre varierer mellom vekst og konsolidering, mens andre igjen kan velge å redusere vekst av ulike årsaker. Noen bedrifter ønsker ikke å vokse over en viss grense (Münchhausen et al, 2017). I forskningen i dag blir det lagt mer vekt på underliggende mekanismer for vekst, og det å forbedre seg på ulike områder for å bli mer robust og bærekraftig på sikt. Det å forbedre seg kan kobles til mer kvalitative forhold, der man er mest opptatt av å styrke bedriften som for eksempel gjennom å effektivisere prosesser, øke produkttilbudet, profesjonalisere ledelsen, og tilpasse seg omgivelsene og nettverket de er en del av (Munchhausen et al, 2017⁵; Kvam og Magnus, 2012).

Forskning på vekstbedrifter viser at vekst generelt er krevende, ikke bare i landbruksbaserte bedrifter, men i alle typer bedrifter. Det er krevende fordi det innebærer store endringer for bedriftene. Av forskning på lokalmat ser vi at vekst gjerne innebærer store investeringer i maskiner, utstyr og bygninger, effektivisering av produksjonen og prosesser generelt, utvikling av nye produkter og styrking av

³ Kvam, G.T. and Magnus, T. (2012). Vekststrategier for lokale matbedrifter. Rapport 9/2012. Centre for Rural Research, Trondheim.

⁴ Münchhausen, S., Häring, A.M., Kvam, G-T., Knickel, K. (2017). It's not Always about Growth! Development Dynamics and Management in Food Businesses and Chains. Int. Jrn-. Of Agr.&Food, Vol. 24, No.1, pp.37-55.

⁵ Kvam, G.T, Bjørkhaug, H. and Pedersen, A.C. (2016). How relationship can influence an organic firm's network identity, European Planning Studies, DOI:10.1080/09654313.2016.1270909.

etablerte produkter, markedsutvikling og profilering for å nå nye markeder og kundegrupper, behov for nye distribusjons- og logistikk-løsninger, nye samarbeid og nettverk for å nå stordriftsfordeler og komplementere ressurser. Ledelsen må profesjonaliseres og utvides. Det er ikke nødvendigvis slik at gründeren er den som har kompetanse til å lede en bedrift i vekst. Ofte ser vi også at det skjer en profesjonalisering i styrene til vekstbedrifter. De får inn personer som komplementerer bedriftens egen kompetanse (for eksempel: Kvam et al, 2017; Münchhausen et al, 2017; Kvam og Bjørkhaug⁶, 2014; Kvam og Magnus, 2012).

Vekst setter krav til ny kunnskap og kompetanse på mange felt, noe de fleste landbruksbaserte bedrifter mangler i utgangspunktet (Münchhausen et al, 2017; Kvam og Magnus, 2012). Derfor er tilgang på relevant kompetanse avgjørende for videre utvikling. Det som er spesielt med de fleste av de kompetansetjenestene som evalueres her, er at de retter seg mot bedrifter som har en differensieringsstrategi. Det vil si at de ønsker å skille seg ut fra konvensjonelle aktører ved at de tilbyr tilleggskvaliteter ved produktene som krever merpris i markedet. Tilleggskvaliteter kan baseres på en rekke verdier som lokal mat, sosial og etiske aspekter, spesielle egenskaper ved produktene som smak, tradisjonell oppskrifter og tradisjonell foredling, ingen tilsetningsstoffer, økologisk, osv. (Kvam og Bjørkhaug, 2014). Det som er spesielt viktig og krevende ved vekst er å sikre at produktene opprettholder kvaliteter og at disse kommuniseres til kundene. Et EU-prosjekt har spesifikt sett på disse utfordringene og resultater viser at aktører i slike verdikjeder i større grad enn konvensjonelle, er basert på god kommunikasjon, gode relasjoner og tillit, som er viktig for å kommunisere kvaliteter (Kvam et al, 2017; Kvam og Bjørkhaug, 2014). Særlig når man er avhengig av å samarbeide med partnere som tilhører mer den konvensjonelle delen av matvaresystemet kan dette være en utfordring for bedriftene å opprettholde produktets identitet som et kvalitetsprodukt og få ønsket merpris (Kvam et al, 2017).

I kompetansetjenester er målet at mottaker skal lære av deltagelse og kunne overføre kunnskapen til egen bedrift. Denne prosessen kalles ofte «transfer», hvor tilegnet kompetanse må «oversettes» til egen og ny kontekst. Sammenhengene mellom kompetansetiltak og utbytte for brukerne er komplekse: Brukerne må få oppgradert sin kunnskap, de må foreta justeringer i sin virksomhet på grunnlag av dette, og disse justeringene må lede frem til forbedrede resultater for virksomheten. Som Wahlgren (2009) viser til i sine studier av kompetanseoverføring fra studier til jobb, fordrer bruk av ny kunnskap at deltakere har evne til å «oversette» læringen til egen praksis. Hvorvidt et kompetansetiltak gir utbytte er knyttet til både brukeren, kompetansetiltakets form/leveranse og bedriften/næringssituasjonen der lærdommen skal få en anvendelse. For brukeren er det fordelaktig om det finnes en klar motivasjon (definert behov) for deltakelsen, et klart mål for deltakelsen og en klar intensjon om å ta i bruk den nye kunnskapen. Selve kompetansetiltaket må være og oppleves som relevant i bedriftens virkelighet. Videre vil blant annet muligheten for å drøfte bruk av ny kompetanse med kollegaer, samt en systematisk tilnærming til bruk av ny kunnskap, fremme transfer.

Tjenestene som evalueres her er ulike med hensyn til tilnærming, der noen er en-til-en verktøy mens andre er tiltak i form av kurs som er en-til-mange verktøy. Det er gjerne ulike typer kompetanse som er egnet til å formidle ved hjelp av de ulike verktøyene. Forskning på rådgivning eller kunnskaps-

⁶ Kvam, G.T. and Bjørkhaug, H. (2014). State of the art review - On healthy growth initiatives in the mid-scale values-based chain of organic food. Report as part of the Healthy Growth project.

formidling vektlegger kommunikasjon og interaksjon mellom partene. I tillegg til viktighet av fagkompetanse i slike settinger vektlegges også relasjonell kompetanse, der begge typer kompetanse er viktig for et vellykket resultat, læring og effekter av en rådgivningssituasjon.

2.1 Kompetansetjenestenes rasjonale

Det finnes en rekke private aktører som kan bidra med kompetansetilførsel til bedrifter som er i målgruppen for Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping. For at rasjonale for kompetansetjenestene gjennom programmet skal være tilstede, må en kunne påvise at det fører til en merverdi som man ikke ville ha vært i stand til å realisere dersom en overlot markedet til seg selv.

Dette handler i stor grad om den samfunnsøkonomiske begrunnelsen for tiltakene. For å kunne begrunne hvorfor kompetansetjenestene eksisterer, er en nødvendig forutsetning at det må påvises at en vil oppnå bedre resultater med den enn uten. Det innebærer en diskusjon av forholdet mellom markedssvikt (offentlige goder, stordriftsfordeler, eksterne virkninger, informasjonssvikt, etc.)⁷ og systemsvikt på den ene siden og styringssvikt på den andre. Dersom eksistensen av kompetansetjenestene skal være berettiget, må markedssvikt og systemsvikten være større enn styringssvikten⁸. Dersom dette er tilfelle, vil tjenestene bidra til en bedre og mer effektiv bruk av samfunnets ressurser.

I det videre vil vi diskutere den samfunnsøkonomiske begrunnelsen for kompetansetjenestene gjennom Utviklingsprogrammet basert på teoretiske argumenter.

2.1.1 Markeds- og systemsvikt

Med utgangspunkt i hva som er formålet med satsingen, er det ut fra vår vurdering slik at kompetansetjenestene befinner seg i skjæringspunktet mellom markedssvikt, systemsvikt og det en kan kalle andre grunner for å regulere. Når det gjelder markedssvikt, er det særlig relatert til imperfekt og skjevfordelt informasjon samt eksterne virkninger. Dette er knyttet til flere forhold:

- Det er grunn til å tro at bedriftene underinvesterer i kompetanseutvikling. Det er vanskelig å se hva som er den framtidige gevinsten av dette på investeringstidspunktet, og det er ikke nødvendigvis slik at bedriften vil være i stand til å innkassere hele kompetansegevinsten selv. For eksempel står en i fare for at ansatte skifter arbeidsplass og tar med seg kompetansen. Det kan også være innovasjonssystemeffekter eller samspillseffekter i innovasjonssystemet som bedriftene ikke tar hensyn til. En konsekvens av disse eksterne virkningene er at den samfunnsøkonomiske avkastningen av investeringene er høyere enn den bedriftsøkonomiske.
- Det kan være markedssvikt på tilbudssiden i kompetansemarkedet gjennom manglende kobling mellom bedrifter eller konsulentselskaper som driver kompetansehevede tiltak i gründerbedrifter og universitet/høgskoler som ligger i front på forskning og ny kunnskap. Det er flere dimensjoner

⁷ For en mer omfattende diskusjon av ulike former for markedssvikt viser vi til Oxford Research sin evaluering av IFU/OFU-ordningen. Mer av det gode. Evaluering av forsknings- og utviklingskontrakter – IFU/OFU-programmet. Oxford Research, 2012.

⁸ I tillegg kan ordningen begrunnes ut fra fordelingsmessige hensyn, men det blir en politisk avveining.

knyttet til dette. De fleste tilbyderne av kompetanse er lokalisert i byene, noe som kan skape problemer for bedrifter i distriktene. Videre er det mer arbeidskrevende og gir lavere avkastning for tilbyderne av kompetanse å arbeide med kompetanseutvikling i gründerbedrifter. For tilbyderne av kompetanse er det også slik at de har imperfekt informasjon om gründerbedriftenes reelle kompetansebehov. Det gjør det mer utfordrende for tilbyderne å lage et tilbud til dem.

- Det kan være vanskelig å få finansiering til kompetanseutvikling i små og unge matbedrifter. Dette er knyttet til flere forhold. Bedriftene har en begrenset mengde med egenkapital som de kan bruke som sikkerhet og de har ikke noe «track record» som viser hva de kan. For finansieringsaktørene er det heller ikke mulig å ta pant i investeringen samtidig som kompetanseinvesteringer har en relativt lang investeringshorisont. Alle disse forholdene vil trolig gjøre det vanskeligere for bedriftene å få finansiering til denne typen investeringer. I slike tilfeller kan det offentlige være med på å bidra. Det offentlige kan i større grad redusere sin egen risiko gjennom å legge en porteføljetilnærming til grunn.
- Det kan også være slik at ansatte i små bedrifter i utgangspunktet kan ha et lavt kompetansenivå. Det gjør at de har en terskel for å bevege seg ut i kompetansemarkedet. Bedriftene er enten ikke klar over alle de utfordringene som den har eller ser at den har noen utfordringer, men ikke hva den kan gjøre for å møte dem. På den andre siden sitter ulike kompetansetilbydere og Innovasjon Norge med kunnskap om hva slags kompetanse bedriftene vil kunne ha nytte av for å oppnå vekst. Siden bedriftene enten ikke vet hva som er utfordringene deres eller hva som er løsningene på dem, vil de ikke evne å innhente løsninger selv om slike er til stede gjennom konsulenter i det ordinære markedet. Det er grunn til å tro at disse utfordringene med imperfekt informasjon er enda større for de yngste bedriftene enn hva den er for etablerte småbedrifter.

Kompetansetjenestene kan også begrunnes ut fra systemsvikt. Systemsvikten er særlig knyttet til risikohåndtering. Det kan argumenteres for at det offentlige bør kunne ta risiko i entreprenørskaps- og innovasjonsprosesser, blant annet siden offentlig virkemiddelbruk spres på en rekke prosjekter. På grunn av dette reduseres den samlede risikoen og en har større mulighet for å oppnå samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Private aktører, på sin side, har ikke den samme muligheten til risikospredning gjennom en bred portefølje av prosjekter.

I tillegg til disse argumentene ligger det også et mer fordelingsmessig aspekt til grunn for kompetansetjenestene. Det er ikke en rendyrket fordeling av de ulike tjenestene basert på en vurdering av potensialet til bedriftene, men fordelingen skjer innenfor bestemte geografiske rammer. Det ligger også et fordelingsmessig aspekt i at en må forholde seg til de bedriftene som er innenfor målgruppen til Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping.

2.1.2 Styringssvikt

Selv om en markeds- og systemsvikt er til stede, er ikke dette i seg selv nok til å legitimere offentlige inngrep. Dette finnes også styringssvikt. Styringssvikten er knyttet til følgende forhold:

- Samfunnsøkonomiske kostnader ved å kreve inn skatt. Skattefinansiering innebærer vridninger i ressursbruken fordi skatten utgjør en kile mellom prisen til tilbyder og prisen til den som etterspør.

Skattekostnaden er i hovedsak et uttrykk for det effektivitetstapet som oppstår på grunn av vridninger i ressursbruken. Denne kostnaden må en ta hensyn til ved vurderinger av ordningens samfunnsøkonomiske lønnsomhet (se DFØs veileder for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser fra 2014).

- Det er ikke sikkert at Innovasjon Norge gir kompetansetjenestene til de riktige bedriftene. Det kan også bli gitt støtte til kompetanseprosjekter som ville blitt realisert uten den. I så fall brukes midlene til å finansiere tiltak som uansett ville være bedriftsøkonomisk lønnsomme. Det er også slik at en høy grad av offentlig støtte og tilsvarende lav egenfinansiering kan føre til at bedriftene blir mindre opptatt av innsatsen enn de ville ha vært dersom de måtte betale en større del av kostnadene selv. Det er svært vanskelig å måle slike effekter, noe som bidrar til et svakt informasjonsgrunnlag for myndighetene.
- Støtten kan føre til «rent seeking». «Rent seeking» innebærer at bedriftene posisjoner seg og bruker ressurser på å skaffe seg offentlig støtte. Den tiden og de ressursene som de bruker på dette kunne heller ha blitt brukt på utvikling av bedriften. Sannsynligheten for «rent seeking» øker trolig med omfanget på den tjenesten som gis.
- Støtten kan bidra til at andre lønnsomme bedrifter blir utkonkurrert eller at lønnsomheten i dem blir redusert. I og med at de fleste kompetansetjenestene har et relativt begrenset omfang, er faren for dette begrenset.

2.2 Samfunnsøkonomisk lønnsomhet

For at kompetanstjenestene skal kunne legitimeres, er det ikke kun nok at rasjonale er til stede. Kompetanstjenestene må også være samfunnsøkonomisk lønnsom. For å belyse den samfunnsøkonomiske lønnsomheten, burde det ideelt sett ha vært gjennomført en analyse som baserer seg på grunnprinsippene i Finansdepartementets «Veileder i samfunnsøkonomiske analyser». Samfunnsøkonomisk lønnsomhet av et tiltak betyr at samfunnet som helhet er villig til å betale minst like mye for tiltaket som det koster, jf. veilederen. Denne relativt enkle definisjonen er alltid utgangspunktet når man skal beregne den samfunnsøkonomiske lønnsomheten av et tiltak. Ved å summere opp all betalingsvillighet og alle kostnader (i dag og i framtiden) knyttet til tiltaket og sammenlikne summen av betalingsvillighet med summen av kostnader, har man beregnet tiltakets samfunnsøkonomiske lønnsomhet.

I praksis er det imidlertid en rekke utfordringer knyttet til å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyser. Analysene stiller store krav til data, noe som gjør at vi her kun vil være i stand til å gjennomføre en begrenset analyse som bygger på en del forenklede forutsetninger. I det videre vil vi både ta for oss kostnadssiden, inntektssiden og andre momenter som har betydning for vurdering av den samfunnsøkonomiske lønnsomheten. Gitt det datagrunnlaget som eksisterer, vil det ikke være mulig å lage et tallmessig estimat på inntektssiden. Som det er påpekt i metodekapittelet, er de aller fleste virksomhetene enkeltpersonforetak. For disse eksisterer det ikke offentlige tilgjengelige regnskapsdata. I tillegg viser våre analyser at virksomhetene i stor grad har mottatt en rekke andre tjenester i evalueringsperioden. Det ville da ha vært krevende å tilskrive virksomhetenes regnskapsmessige utvikling til kompetansetjenestene som inngår i evalueringen.

I kapittel 1 gis det en oversikt over de årlige beløpene til de ulike kompetansetjenestene. Dersom en aggregerer disse opp for perioden 2013-2018, ligger de samlede kostnadene på 105 til 125 millioner kroner. Pluss en på de samfunnsøkonomiske kostandene ved skatteinnkreving på dette, blir de totale kostnadene på 131 til 156 millioner kroner.

Offentlig finansiering av ulike tiltak kan bli en erstatning for midler som bedriftene uansett ville ha brukt, i stedet for å utløse aktivitet som ellers ikke ville bli utløst. I så fall brukes midlene til å finansiere tiltak som uansett ville være bedriftsøkonomisk lønnsomme. Hensikten med et slikt virkemiddel blir da borte, noe som innebærer at det er nødvendig med en nærmere vurdering av addisjonaliteten til kompetansetjenestene. I surveyen er det ikke et enkelt spørsmål som kartlegger dette, men den viser det har skjedd ønskede resultatendringer i relativt stor utrekning på områder som å knytte kontakt med andre virksomheter, utvikling av nye produkter, utvikling av nye produksjonsprosesser og å få innpass på nye geografiske markeder.

Høy addisjonalitet i seg selv er ikke nok. Det hjelper ikke med høy addisjonalitet dersom en ikke oppnår de ønskede resultatene gjennom kompetansetjenestene. For å få et innblikk i hva tjenestene betyr for den økonomiske utviklingen i virksomhetene, belyser surveyresultatene noe. Surveyen viser at deltakelsen i kompetansetjenestene har størst betydning for bedret overlevelsesmulighet (34 prosent i stor grad). For 29 prosent av virksomhetene har kompetansetjenestene ført til bedret konkurransevne, mens den tilsvarende andelen for økt omsetning ligger på 23 prosent og for økt overskudd og sysselsetting på henholdsvis 15 og 14 prosent. Sett i forhold til den støtten som mottas fra Innovasjon Norge, er disse resultatene rimelig gode.

Det kan også være andre positive effekter av kompetansetjenestene. Tjenestene er med på å legge til rette for levende bygder og prioritering av noen geografiske områder. Hvor stor vekt en vil legge på disse argumentene blir en politisk avveining, og ikke noe som det er mulig å si noe om basert på et rent faglig grunnlag.

2.3 Oppsummering

Sammenhengene mellom kompetansetiltak og utbytte for brukerne er komplekse. Brukerne må få oppgradert sin kunnskap, de må foreta justeringer i sin forretningsvirksomhet på grunnlag av dette, og disse justeringene må lede frem til forbedrede resultater for forretningsvirksomheten. Bruk av ny kunnskap fordrer at deltakere har evne til å «oversette» læringen til egen praksis. Hvorvidt et kompetansetiltak gir utbytte er knyttet til både brukeren, kompetansetiltakets form/leveranse og bedriften/nærings situasjonen der lærdommen skal få en anvendelse.

Kompetansetjenestene er ulike med hensyn til tilnærming, der noen er en-til-en verktøy mens andre er tiltak i form av kurs som er en-til-mange verktøy. Det er gjerne ulike typer kompetanse som er egnet til å formidle ved hjelp av de ulike verktøyene. Forskning på rådgivning eller kunnskapsformidling vektlegger kommunikasjon og interaksjon mellom partene. I tillegg til viktighet av fagkompetanse i slike settinger vektlegges også relasjonell kompetanse, der begge typer kompetanse er viktig for et vellykket resultat.

Basert på en samlet vurdering av de teoretiske argumentene, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for kompetansetjenestene til stede. Følgende teoretiske hovedargumenter taler for å ha kompetansetjenestene:

- Bedriftene underinvesterer i kompetanseutvikling som følge av det vil være usikkert hva de får igjen for kompetanseinvesteringen, samt at de står i fare for å ikke kunne innkassere hele gevinsten av investeringen selv (eksterne virkninger).
- Det kan være vanskeligere å få finansiering til kompetanseutvikling i bedriftene. Bedriftene har en begrenset egenkapital, og de har ikke noe «track record» som viser hva de kan.
- Det kan være markedssvikt på tilbudssiden i kompetansemarkedet. Det er mer kostnadskrevende å utvikle et tilbud til små bedrifter som er geografisk spredt.
- Som følge av at virkemiddelapparatet har en portefølje av tiltak som støttes, blir den samfunnsmessige risikoen mindre enn ved enkeltinvesteringer.

Disse argumentene må veies opp mot ulike former for styringssvikt. For eksempel kan det være slik manglende investeringer i kompetanse skyldes at bedriftene vurderer dette som lite lønnsomt. Ulike støtteordninger for kompetanse kan bidra til at bedriftene endrer syn på dette og finner fram til lønnsomme tiltak, men kan også bidra til å «lokke» bedriftene til å investere i kompetanseoppbygging som ikke gir tilstrekkelig avkastning. Det er vanskelig å belyse hva som empirisk sett er tilfelle her.

3. Kompetansetjenestenes organisering og effektivitet

Gjennom Utviklingsprogrammet tilbys to bransjeavhengige kompetansetjenester til lokalmatbedrifter: Matfaglige tjenester fra regionale kompetansenettverk for lokalmat og markedstjenester fra Matmerk. I tillegg har Innovasjon Norge flere bransjeavhengige virkemidler som også er relevant for Utviklingsprogrammets målgrupper. Her beskriver vi først de bransjeavhengige tjenestenes utforming, innretting og nytteverdi, tjenestenes organisering og styring, tjenestenes finansiering, ressursbruk og effektivitet. Til sist i kapitlet beskrives de bransjeavhengige virkemidlene, samt reiselivskurs.

Når vi videre i rapporten viser til resultater fra intervjuene som er gjennomført som del av evalueringen, har vi delt disse inn i tre grupper. Vi viser til intervjuer med bedriftene, prosjektlederne for kompetansenettverkene og øvrige aktører som er intervjuet. I gruppen øvrige aktører inngår LMD, Fylkesmennesenes landbruksavdeling, Innovasjon Norge, fagorganisasjonene i landbruket, leverandører av kompetanse til målgruppen, representant for Inn på TUNET, Bondens marked og Hanen.

3.1 Kompetansetjenestenes utforming og målgruppe

3.1.1 Kompetansenettverket for lokalmat

Kompetansenettverket for lokalmat ble etablert i 2002, som en del av Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon (VSP mat) som ble etablert i 2001 som et tiårig program. I strategidokumentet for Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon (januar 2001) ble det foreslått støtte til utvikling av regionale kompetansesentre for småskala matproduksjon. Disse ble organisert med fem regionale leverandører av tjenesten. VSP mat ble avsluttet i 2010 og ble etterfulgt av Lokalmatprogrammet der ordningen med kompetansenettverk ble videreført.

Det har blitt gjennomført flere evalueringer av kompetansenettverket. Her forholder vi oss først og fremst til den siste evalueringen som ble gjennomført av Oxford Research i 2012. I tabell 2 i kapittel 1.1.2, Lærdommer fra tidligere evalueringer, har vi oppsummert forbedringspunkter og justeringer fra denne evalueringen.

De fem nettverkene som utgjør kompetansenettverket for lokalmat, har de senere årene primært tilbudt matfaglige kurs og en besøksordning for lokalmatprodusenter. Nettverkene er organisert med hver sin prosjektleder og en egen styringsgruppe. Innovasjon Norge har siden 2012 hatt funksjonen som nasjonal koordinator av nettverket. Tabellen under viser inndelingen av nettverkene, hvilke fylker som er inkludert i de ulike nettverkene og prosjektledelsens organisatoriske forankring.

Tabell 9: Kompetansenettverket for lokalmat, fylker og organisatorisk forankring

Region	Fylker	Organisatorisk forankring
Nord	Finnmark, Troms og Nordland	Nibio, Holt
Midt	Trøndelag og Møre og Romsdal	Mære landbruksskole, Steinkjer
Vest	Hordaland og Sogn og Fjordane	Sogn Jord og Hagebruksskule, Aurland
Øst	Buskerud, Oppland, Hedmark, Oslo, Akershus, Østfold, Vestfold og Telemark	Nofima, Ås
Sør	Vest-Agder, Aust-Agder og Rogaland	Nofima, Stavanger

Kilde: Kompetansenettverket for lokalmat

Målgruppen for kompetansenettverkene er små matbedrifter med inntil ti ansatte. Det kan være primærprodusenter eller næringsmiddelbedrifter med ønske om å utvikle, foredle og selge kvalitetsprodukter basert på lokale råvarer, eller reiselivsbedrifter som samarbeider med lokalmatprodusenter om utviklingsprosjekter (Programnotat Utviklingsprogrammet, 2017).

Kompetansenettverkernes hovedmål er å utnytte og koordinere matfaglige kompetansetiltak over hele landet med sikte på å øke verdiskapningen hos små og mellomstore matprodusenter. Lokalmatprodusentenes behov skal settes i fokus. Da kompetansenettverkene ble etablert i 2002 ble de tildelt følgende oppgaver:

- Å være pådriver og koordinator for utvikling av gode tiltak som effektivt bidrar til måloppnåelse, i samarbeid med andre kompetansetilbydere
- Å formidle kontakt mellom brukere og aktuelle kompetansemiljøer, fortrinnsvis innen regionen
- Å gjennomføre nettverksprogrammet for små og mellomstore bedrifter og oppsøkende rådgivningstjeneste

I tillegg ble nettverkene tildelt en rekke andre spesifikke oppgaver og roller. Evalueringen i 2012 foreslo en spissing av tjenestetilbudet, med fokus på matfaglige kompetanse. I dag er en besøksordning og kurs/samlinger de primære tilbudene fra kompetansenettverkene. I tillegg er en viktig oppgave å koble aktører i målgruppen med relevante kunnskapsmiljøer, kompetansetiltak og produsentnettverk. *Henvisningskompetanse* er dermed sentralt. Med dette mener vi kompetanse som omfatter både det å ha oversikt over relevante fagmiljøer og evnen til å gjøre gode koplinger mellom aktører etter behov.

Kompetansenettverkene samlet disponerte i 2017 et budsjett på totalt 12,4 millioner kroner. Budsjettet har vært relativt stabilt over flere år, og fordeles på de fem nettverkene i hovedsak ut fra aktivitetsnivå, men også andre faktorer som blant annet geografisk utstrekning hensyntas. I femårsperioden er nettverkene tilført totalt 54,8 millioner kroner.

Tabell 10: Budsjett for kompetansenettverkene, fordelt på region og år. Tall i tusen kroner.

	2013	2014	2015	2016	2017	Totalt
Nord	2 125	2 000	2 290	2 210	2 430	11 055
Midt	2 020	2 000	2 490	2 390	2 580	11 480
Vest	1 740	1 700	1 945	1 900	2 105	9 390
Øst	2 245	2 250	2 975	2 870	3 180	13 520
Sør	1 720	1 700	1 945	1 900	2 105	9 370
Totalt	9 850	9 650	11 645	11 270	12 400	54 815

Kilde: Innovasjon Norge

Det er enkelte variasjoner mellom de fem kompetansenettverkene hva gjelder kompetanse og arbeidsfelt. Kompetansenettverk Nord har i tillegg til de allmenne oppgavene fått oppdraget med å være et kompetansenettverk for reinkjøttforedlere i Norge, finansiert over en egen bevilgning. Kompetansenettverk Vest kan tilby et landstilbud i ysting i samarbeid med Sogn Jord og Hagebruksskule og Norsk Gardsost. Nettverket har sammen med disse aktørene også et samarbeid om nasjonale retningslinjer for foredling av melk. Kompetansenettverket Øst, lokalisert i Nofima, har en særlig tung matfaglig kompetanse, og har dessuten omfattende fasiliteter for ulike typer testing. Videre ser vi nærmere på de to tjenestene som nettverkene tilbyr, kurs og besøksordning.

Kurs – omfang og innhold, utforming, leveranse, utvalgelse og rekruttering

Tabellen 11 viser antall kurs levert av kompetansenettverkene, fordelt på regionene og angitt for hvert år i perioden fra 2013 til 2017. Det er gjennomført totalt 319 kurs i perioden, og antallet har ligget relativt stabilt rundt 60 per år. Flest kurs er arrangert i Nord og Midt, og færrest i Sør.

Tabell 11: Antall kurs levert av kompetansenettverkene, fordelt på år og region

	2013	2014	2015	2016	2017	Totalt
Nord	18	17	18	16	13	82
Midt	15	19	14	15	17	80
Vest	13	9	16	15	13	66
Øst	15	10	10	9	9	53
Sør	8	7	8	8	7	38
Totalt	69	62	66	63	59	319

Kilde: Innovasjon Norge

Kursene som er tilbudt, dekker et bredt spekter tematisk sett. Innovasjon Norge benytter følgende inndeling i sine årsrapporter: HACCP, melkeforedling, kjøtt, frukt, grønt og bær, cerealia, desserter og søtt, reiseliv, servering og meny-utvikling, drikke, egg og annet. Kurstilbudet varierer fra år til år. I 2014 ble det for eksempel arrangert 16 kurs i HACCP, 10 i 2015, 6 i 2016 og ingen i 2017, noe som kan tyde på at markedet for en stund er metta for denne typen kurs. Kurs i kjøttforedling har utgjort den største andelen kurs i alle årene, fra 13 til 16 kurs per år.

Kursene varierer i utforming, med ett- og todagers kurs som har vært den mest utbredte kurslengden. De siste årene er det arbeidet med å utforme mer omfattende kurs og kursmoduler over flere dager og flere samlinger. Dette innebærer at de kursene som registreres, kan ha svært ulikt innhold uten at det kommer frem i registreringen av kurs i årsrapporten fra Innovasjon Norge. I Årsrapporten fra region Midt (2017) står det for eksempel at kursene varierer i lengde fra 6 til 35 timer. Det er innføringskurs i melkeforedling som har 35 timer, mens grunnmodul Kjøtt som består av tre moduler har fra 17 til 21 timer.

Antall deltagere som er med på kursene fra år til år, er ikke lagt inn i Innovasjon Norges årsrapport. Dette er interessant informasjon som med fordel kan legges inn for å få lett tilgjengelig oversikt over utvikling i deltagelse. I dag ser det ut for oss som om navene registrerer deltagere også på kurs der de ikke er med som arrangør, i andre tilfeller er navet med som medarrangør og noen ganger arrangører de kursene selv. Man må bli enig om hvilke tall som er mest interessant å ha oversikt over. I og med at kursene har blitt mer omfattende, har trolig antall deltagere gått ned de siste årene.

Leveransen av kursene skjer ulikt i de ulike regionene. I Nord er det vektlagt å benytte ulike aktører for å sikre et bredt kompetansetilfang og i motsetning til de andre nettverkene varierer Nord mellom ulike leverandører fra gang til gang. Kursene gjennomføres av videregående skoler, bedrifter, Bondens Marked, NLR, opplæringskontor, kompetansепersoner osv. Kompetansenettverk Vest, Midt og Sør har en mer eller mindre fast leverandørgruppe som gjennomfører kurs. Disse er i hovedsak regionalt basert, men det er også en god del som hører til utenfor regionen. For ysting er det vanlig at nettverkene leier inn Sogn Jord og Hagebruksskule og Norsk Gårdsmat. For de nevnte nettverkene er det

også vanlig å bruke kompetanse fra Nofima Øst i kurs. I Øst benyttes i stor grad personell fra Nofima i kursgjennomføringen.

Når det gjelder grunnmodulkursene som ble utviklet i 2017, har dette vært et samarbeidsprosjekt mellom de fem navene. De har blant annet utviklet Grunnmodul lokal kjøttforedling og Grunnmodul lokal bakst, samt samarbeidet om innføringskurs i ysting. Det er utviklet en kursplan med forslag til gjennomføring og faglig innhold, for å sikre en lik profil og kompetanseplattform for kursene. Nettverkene gjennomfører kursene i egen region, tilpasser til regionale forhold og trekker inn regional- og spisskompetanse ved behov. Nettverkene henviser også til hverandres kurs.

På samme måte som nettverkene har tilpasset besøksordningen til målgruppen, har de også vært bevisste på å tilpasse kurstilbudet til målgruppen. Dette gjelder både det å arrangere kursene i nærheten av målgruppen, spesielt for de mindre bedriftene, og å tilpasse innholdselementene. Det innebærer at et kurs som kjøres i Sør ikke nødvendigvis er like godt egnet til å kjøres i Midt, for eksempel. Det er variasjoner mellom regioner i produksjoner og tradisjoner, og variasjoner mellom produsenter og behov. Nettverkene mener at et viktig suksesskriterium, er at de nettopp har nærhet målgruppen slik at de kan spesialiserte tilbud etter behov.

Et alternativ til at nettverkene organiserer og kjører kurs, er at kursene settes ut på anbud. Nettverkene har erfart at det er behov for å spesialtilpasse matfaglige kurs til målgruppen, og da kan dette være et argument mot anbud siden det vil kreve en viss langsiktighet for å kunne bygge opp relevant kompetanse. Det samme er behovet for mangfold og variasjon i det tilbudet som bygges opp i regionene. Det kan imidlertid være aktuelt med anbud for kurs på et tema som er mer like for alle bedriftene, som for eksempel for grunnleggende økonomi, regelverk og prosedyrer.

Hvilke kurs som tilbys, avgjøres på grunnlag av blant annet innspillprosesser i de ulike regionen. Spesielt for nettverket i Nord er at de får et stort antall innspill gjennom å henvende seg til målgruppen per e-mail for tilbakemelding på behov. Det kan tyde på at nettverket Nord har etablert en spesielt god relasjon til målgruppen. I alle nettverkene blir bedrifter konsultert om ytterligere kompetansebehov i forbindelse med deltakelse på kurs, i forbindelse med besøksordningen og i annen kontakt med bedriftene. Alle regionene har kontakt med flere andre aktører i nettverket for å få innspill på tema for kurs. Det varierer noe hvordan nettverkene organiserer denne prosessen og hvem de er i kontakt med, men styringsgruppen, Innovasjon Norge og FMLA er viktige innspillsaktører i alle regioner. Tema og antall kurs blir diskutert i styringsgruppen for det enkelte nettverk, og det er styringsgruppen som tar beslutningen om hvilke kurs som skal tilbys. Den faktiske gjennomføringen av kurs forutsetter tilstrekkelig påmelding.

I Vest har det blitt gjennomført forsøk med Skype-møte om nye merkeforskrifter. Møtet var ment å gi kjapt svar på det produsentene sliter med. Ifølge prosjektleder var dette en ny kursform for mange, og produsentene sliter med bruk av digitalt utstyr. I Sør har de testet ut spørretime for produsenter ved bruk av Skype. Dette ble arrangert en til to ganger, men bare få produsenter meldte seg på. Ifølge prosjektleder var tilbakemeldingen at produsentene primært ønsker å møte hverandre. De to prosjektlederne som hadde testet ut Skype som kanal for kunnskapsoverføring var begge klar på at denne kommunikasjonsformen egner seg bedre for noen tema enn andre, som for eksempel for å informere om nye lover og regler.

Selv om forsøkene med bruk av Skype i kunnskapsformidling ikke ble oppfattet som spesielt vellykket fra prosjektlederne, mener vi at digitale verktøy bør testes ut videre av nettverkene. Det kan være aktuelt å legge ut kurs og annen informasjon på nettet, som er en kostnadseffektiv måte å formidle kunnskap på. Det som er viktig i denne forbindelsen er at man har god kommunikasjon med noen aktører i målgruppen når man utformer slike tilbud for å sikre at tilbudet blir utformet på en måte som gjør at tilbudet tas i bruk. Da er både innholdet og kommunikasjonsform viktig å tilpasse til målgruppen, og det bør være mulig å inkludere en funksjon slik at produsentene kan stille spørsmål omkring de temaene som legges ut på nettet. Samtidig kan uttesting av digitale verktøy sees på som starten på en læringsprosess, der man må lære opp målgruppen i å bruke slike verktøy for å hente spesifikk kunnskap som de er vant til å få gjennom kursdeltagelse og fysiske møter. For noen produsenter kan dette være uproblematisk, mens for andre vil det være barrierer koblet til bruk av denne type verktøy for kompetanseoverføring (Kvam og Stræte, 2018).

Rekruttering til tjenesten skjer gjennom nettverkens egne nettsider og Facebook-sider, elektroniske nyhetsbrev, brosjyrer og arrangementer. Det er i tillegg laget en link til kurskalenderen på Innovasjon Norges nettsider (<https://www.innovasjon norge.no/matfagligkurs>). Et resultat fra evalueringen i 2012 var at alle kurs fra nettverkene skulle legges inn under Innovasjon Norge sine nettsider, for å gi målgruppen informasjon om alle kurstilbud samlet for nettverket. Det rapporteres om vansker med å legge inn kurs fra nettverkens side og at målgruppen ikke bruker disse sidene da de oppleves som lite brukervennlige. Det siste året har kompetansenettverkene samarbeidet om å utgi fagbladet Mathåndverk der alle kurs som tilbys blir presentert. I tillegg utgir de informasjon om kurs på nettet gjennom den digitale plattformen landbruk.no som en prøveordning i 2018. Ellers blir informasjon om kurs også spredd gjennom nettverket til kompetansenettverkene. Bedrifter rekrutteres delvis ved at de oppsøker kompetansenettverkene og delvis gjennom proaktiv rekruttering. Det legges en del ressurser inn i det proaktive rekrutteringsarbeidet (se kapittel 3.2.1, figur 3, som gir en oversikt over dette for alle tjenestene), som viser seg å fungere godt.

Kursene får positive tilbakemeldinger fra deltakerne. I tillegg til nytten av den konkrete kompetansen som tilbys, trekkes gjerne nettverksbygging frem som et viktig resultat av deltakelsen.

Besøksordningen – omfang og innhold, leveranse og registrering

Besøksordningen til kompetansenettverkene er et tilbud om opptil 20 timer med gratis matfaglig veiledning. Tabellen under viser antall besøk i perioden fra 2013 til 2017, fordelt på region og år. Totalt for perioden er det gjennomført 723 besøk. Antall besøk per år er om lag 150, med et litt lavere antall i 2014. Det er en viss variasjon mellom regionene, der Midt har flest besøk med 219 og Nord har færrest besøk med 100.

Tabell 12: Antall besøk levert av kompetansenettverkene, fordelt på år og region

	2013	2014	2015	2016	2017	Totalt
Nord	20	19	21	15	25	100
Midt	45	40	49	43	42	219
Vest	40	32	25	29	30	156
Øst	23	19	29	31	25	127
Sør	24	17	28	26	26	121
Totalt	152	127	152	144	148	723

Kilde: Innovasjon Norge

Det tematiske innholdet i besøksordningen er melkeforedling, kjøtt, grønt, frukt og bær, cerealia og reiseliv, servering og menyutvikling, hvilket samsvarer med temaene for kursordningen. Etterspørselen etter virkemiddelet varierer noe mellom regionene. Enkelte regioner opplever stor etterspørsel etter tilbudet, mens det i andre regioner må arbeides proaktivt for å rekruttere mottakere av tilbudet. Totalt sett er det en relativt stabil utvikling i besøksordningen innen de ulike regionene og totalt sett. Tilbakemeldingen fra brukere er at tilbudet oppleves som nyttig, og dette dokumenteres også i evalueringen fra 2012. Dette samsvarer også med oppfatningen til prosjektlederne i nettverkene.

Hvilke kompetansemiljø som leverer besøksordningen varierer mellom nettverkene. Enkelte vektlegger å rekruttere leverandøren basert på kompetansebehovet i den enkelte saken, uten forutgående avtaler med leverandører. Andre har etablerte kontrakter med et antall leverandører. I tillegg benyttes i noen grad personell tilknyttet institusjonen som har prosjektledelsen for det enkelte nettverk og også personer i ledelsen av nettverket. Det er, ifølge prosjektlederne, en god dialog på tvers av nettverkene for å identifisere relevante leverandører i det enkelte tilfellet. Kompetansen til besøksordningen hentes både regionalt, nasjonalt og i noen tilfeller også fra andre land.

Ifølge prosjektlederne og nettsidene til nettverkene praktiseres besøksordningen noe ulikt blant nettverkene. Det som er vanlig, er at besøksordningene benytter to dagsverk der produsenten får veiledning fra en fagperson som er skreddersydd for oppgaven. Hvis produsentene har behov for ytterligere støtte på samme fagområde, tilbyr noen nettverk ytterligere besøksordning til redusert pris. I Sør har navet for eksempel etablert en ordning fra 2014 med besøk med egenandel der bedriftene dekker 20 prosent av kostnadene ved kjøp av faglig veiledning på inntil 25 000,- kroner eller to dagsverk. I Vest får matprodusentene et tilbud om videre oppfølgingsprosjekt med en kostnadsramme på 30 000,- kroner med en egenandel på 20 prosent.

I Midt opereres det med startbesøk knytta til besøksordningen, noe som ikke registreres under besøksordningen i IN sin årsrapport. Startbesøket er et to-tre timers møte med bedrifter som ønsker besøksordning for å få avklart utfordringer og problemsstillinger i bedriften for å sikre at riktig kompetanse innhentes. I 2017 ble det gjennomført 30 startbesøk i Midt. Hospitering er også et tilbud knytta til besøksordningen i region Midt. Da får en nyetablert produsent anledning til å besøke en godt etablerte lokalmatbedrift én dag. Navet i Nord var først ute med å etablere et tilbud som de kaller startbesøk. Ifølge nettsiden til Nord innebærer dette at nyetablerere kan være én dag hos en av kompetansenettverkets «startbedrifter» som er plukket ut for denne ordningen. Startbedrift er en etablert matbedrift som nyetablerere kan diskutere idéen sin med. Grunnen til at dette ble etablert i region Nord, var behovet for økt mobilisering og tiltaket ble utarbeidet etter ønske fra partnerskapet i regionen. Dette tiltaket går over om lag seks timer i løpet av en dag. I Sør har nettverket etablert en ordning

med workshops for produsenter innen samme kategori der produsentene får mulighet til å møte flere fagpersoner på en og samme dag. Dette er et tilbud som ble etablert i 2015 for å øke rekrutteringen av produsenter til regionen og som oppfattes som vellykket fra nettverkets side. I 2015 ble det arrangert en workshop for fem produsenter av frukt og bær og i 2016 en workshop for fem kjøttforedlere.

Ifølge Årsrapporten fra Innovasjon Norge for 2017 registrerer nettverkene besøksordningen noe ulikt i praksis. Mens noen registrerer kun besøk som er heldagsbesøk, registrerer andre også korte, innledende besøk for behovskartlegging. Dette betyr noe ulikt innhold i de besøksordningene som blir registrert i årsrapporter. På dette området er det viktig at praksisen harmoniseres slik at alle i hovedsak bruker samme måte å registrere besøk på.

Det at tjenesten besøksordning praktiseres på litt ulike måter er et uttrykk for at ordningen fra nettverkens side har blitt tilpassa behov i målgruppen regionalt. Det er positivt at det er rom for uttesting og sy tilbudet sammen for best mulig effekt i bedriftene i regionen. Samtidig er det viktig at måter som fungerer godt i en region også bør videreformidles til andre regioner, da det også kan forbedre effekter der. Dette krever at nettverkene kommuniserer erfaringer for å bygge opp et best mulig tilbud.

Når det er spesielle behov i noen regioner, for eksempel for rekruttering av nye produsenter, må det også være rom for egne tiltak spesialsydd for dette formålet, som vi ser i region Nord og Sør. Selv om det er viktig for sammenligningens skyld at det registreres noenlunde samme aktivitet under besøksordningen, er det enda viktigere at tjenestene er best mulig tilpassa behov. Totalt sett er det derfor viktig at det er en viss fleksibilitet i systemet som i dag, slik at det gir rom for uttesting for kontinuerlig å forbedre tilbudet, og det er rom for en viss spesialtilpasning av tjenester i regionene.

Henvisning og veiledning

I tillegg til kurs og besøksordning har nettverkene kontakt med lokalmatprodusenter per telefon. Disse samtalerne er betydelige i omfang, men blir vanligvis ikke rapportert som en leveranse. Kontakten kan i enkelte tilfeller resultere i et ordinært bedriftsbesøk, eller det kan henvises til andre aktører i virkemiddelapparatet. Henvisningskompetansen er en viktig del av nettverkens tjenester mot målgruppen. Denne kompetansen omfatter både det å ha oversikt over relevante fagmiljøer og evnen til å gjøre gode koplinger mellom aktører etter behov.

3.1.2 Matmerks markedstjenester

Matmerk markedsfører sine markedstjenester med at Matmerk jobber for å utvikle markedskompetansen hos produsentene gjennom rådgiving, kurs og foredrag. Dette skjer i samarbeid med de regionale kompetansenettverkene og Innovasjon Norge. De viktigste fagområdene Matmerk dekker er:

- Markedsforståelse, kjedeforhandlinger og salg
- Logistikk og valg av salgskanal
- Budsjettering og kalkulering

Markedstjenester tilbys produsenter av lokale drikke- og matspesialiteter med inntil ti årsverk. Tilbudet blir tilpasset behovet og skjer gjennom dagsbesøk, veiledning pr telefon og kurs, eller en kombinasjon av disse.

Budsjett og regnskap

Matmerks markedstjenester har et årlig budsjett på om lag to millioner kroner. Matmerk får tildelt bevilgning fra statsbudsjettet gjennom et årlig tildelingsbrev fra Landbruks- og matdepartementet. I denne bevilgningen inngår markedstjenestene som ett av flere formål, slik som Kvalitetssystem for landbruket (KSL), merkeordninger, markedsføring av økologisk mat, Inn på tunet, lokalmatdatabase, revisjon av lokalmatprodusenter og måling av salgstall for lokalmat.

Tabell 13: Regnskap for Matmerks markedstjenester 2013-2017. 1000 kroner.

	Drift	Utvikling	Besøksdag/veiledning	Kursvirksomhet	Totalt
2013	406	0	1 865	227	2 498
2014	1 191	100	226	341	1 858
2015	1 585	0	363	108	2 056
2016	1 636	4	305	218	2 163
2017	1 570	0	117	366	2 053
Totalt	6 388	104	2 876	1 260	10 628

Kilde: Matmerk

Under posten drift ligger lønns- og personalkostnader samt andre administrative kostnader. I 2013 og 2014 omfattet dette ett årsverk, og fra 2015 utgjør dette 1,2 årsverk. Lønnskostnader innenfor markedstjenester dekker i stor grad besøksdager og veiledning, samt arbeid som kursholder. Utgiftene til drift var vesentlig lavere i 2013, og tilsvarende høyere på besøksdag/veiledning. Dette skyldes i følge Matmerk at egne ansatte var fordelt på flere avdelinger og at det dermed var behov for mer innleie av tjenester. For øvrig er det jevn fordeling mellom kostnadspostene, med en variasjon som tilsvarer variasjonen i tjenestetilbud, jf. neste tabell.

I følge Matmerk dekker bevilgningen om lag ett årsverk, samt driftskostnader knyttet til kurs, besøksordning, veiledningsordning, samt noen få foredrag. Det oppleves ikke å være midler til å dekke utvikling av tjenestene, det vil si fornyelse, utprøving av nye metoder mv. For å få en bedre oversikt over bruk av midler på Matmerk sine tjenester vil vi anbefale at driftsskostnader spesifiseres for drift av kurs, drift av bedriftsbesøk/veiledning og annen administrasjon. Da vil man få et mer reelt bilde av hvor mye de ulike tjenestene bruker av bevilgningen og hvor mye som går til administrasjon.

Omfang av markedstjenester

Tabellen under viser antall leverte bedriftsbesøk, kurs og veiledningsoppdrag i perioden fra 2013 til 2017 per år. Antall bedriftsbesøk per år har variert fra 36 til 50, og antall kurs fra fire til 15. Totalt er det gjennomført 214 bedriftsbesøk, 45 kurs og 26 veiledningsoppdrag i perioden.

Tabell 14: Matmerks markedstjenester 2013-2017. Antall bedriftsbesøk, kurs og veiledningsoppdrag per år.

	Bedriftsbesøk	Kurs	Veiledningsoppdrag
2013	43	4	7
2014	50	15	5
2015	36	7	
2016	48	7	
2017	37	12	14
Totalt	214	45	26
Kilde: Matmerk			

AgriAnalyses evaluering i 2014 av kursvirksomheten konkluderte med at virksomheten har tatt seg opp i løpet av de tre årene forut for 2014 som Matmerk har hatt ansvaret for prosjektet «markeds-tjenester for lokal-matprodusenter». Tabell 14 viser at kursomfanget varierer i årene etter 2013.

Sammenlignet med kompetansenettverkene har Matmerks markedstjeneste i hele evalueringsperioden hatt nesten like mange bedriftsbesøk som Midt, som har flest bedriftsbesøk av alle. Videre har Matmerk færre kurs enn de fleste av nettverkene, bare Sør har færre. En sammenligning slik tar ikke hensyn til geografisk spredning og ulike reiseavstander, noe som vil ha innflytelse på hva man rekker. Det tar heller ikke hensyn til antall deltakere eller omfang av kursene. I tillegg registrerer Matmerk veiledningsoppdrag som en egen tjeneste, jf. tabell 14, noe kompetansenettverkene ikke gjør, selv om de bruker en del tid på dette (telefonkontakt).. Gitt dette, tyder mye på at Matmerk har et solid aktivitetsnivå på markedstjenestene som kan sammenlignes med kompetansenettverkene i omfang.

Vurdering av tjenesten

AgriAnalyses evaluering konkluderte med at brukerne av besøksordningen var fornøyd og opplevde stor nytteverdi. Matmerk har gjennomført egne undersøkelser blant deltakerne i etterkant av kursene, og evaluator har fått tilgang til sju slike deltakervurderinger av kurs i perioden 2016-18. I disse gir deltakerne svært gode skussmål til kursene, og nesten alle vil anbefale kurset de deltok på for andre.

Når det gjelder besøkenes innhold, er inntrykket fra bedriftsintervjuene i vår evaluering at de som er kommet inn i Matmerks besøksordning, har godt utbytte av dette. Særlig to mindre produsenter vi snakket med skryter av økonomikurset til Matmerk. «*veldig bra, konkret verktøy, det er folk som vet hva de holder på med, kalkyleskjemaet brukes jevnlig*», og , «*det er det mest nyttige jeg har vært med på*». Én av disse produsentene mener dette kurset burde være obligatorisk for alle produsenter. Hun savner imidlertid en dags oppfølging i etterkant av kurset. I følge Matmerk er det en ambisjon å følge opp bedrifter som har vært på kurs. En annen bedrift, der produsenten selv har utdanning innen forretningsutvikling og marked, mener at Matmerk sine kurs er for de som mangler utdanning på feltet, og at det er veldig nyttig for dem.

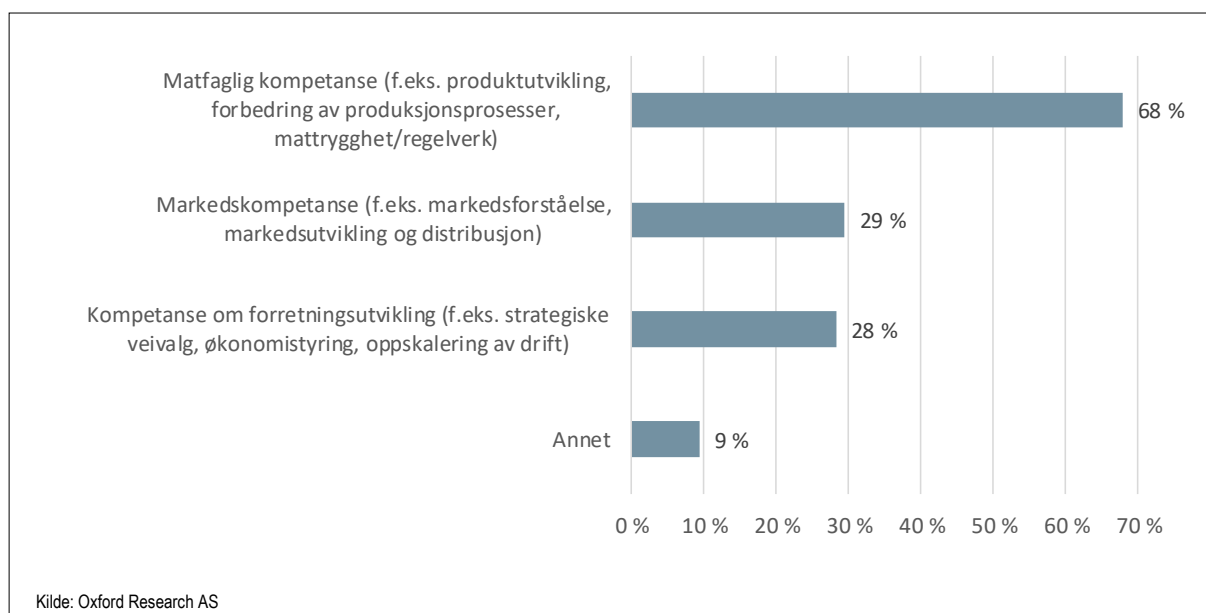
AgriAnalyse pekte i sin evaluering på at prosedyrene rundt besøkene kunne forbedres og øke nytteverdien for produsentene. Dette ble tatt tak i med blant annet å få til bedre kontakt i forkant og med oppfølging. Av uttalelsen over kan det imidlertid tyde på at det fortsatt er rom for forbedringer på oppfølging.

Vårt inntrykk er at Matmerks markedstjenester har en god sammensetning med de tre hovedkomponentene. Rekruttering til ordningene ser ut til å fungere som en kombinasjon av respons på markedsføring, tips fra Innovasjon Norge og kompetansenettverkene, samt egen oppsøkende kontakt fra Matmerks side. Det kan stilles spørsmål ved om man når fram til så mange produsenter man kunne og burde, og om man når fram til de som har størst behov. Vi har ikke grunnlag for å si at ressursene ikke brukes godt, men spørsmålet er om de kunne vært brukt enda bedre, og i så fall hvordan. Vår erfaring fra kunnskapsutvikling er at tett oppfølging og gode relasjoner er viktig for å få en kunnskapsbasert endring av praksis. Dette taler for at personlig og situasjonsbestemt kontakt er viktig, og er et argument for besøksordning. Samtidig er mulighetene store innen digitale kommunikasjonsløsninger, som kan øke effektiviteten i vår langstrakte land. Men digitale verktøy er ikke enkelt å anvende for de som ikke er vant til det. Dessuten kreves det god bredbåndskapasitet hos alle deltakerne. Vi anbefaler imidlertid at det arbeides med utvikling av tjenestene, og slik sett er det ikke tilfredsstillende at det i de siste årene ikke har vært rom for å drive utvikling av markedstjenestene, slik tabell 13 kan gi et inntrykk av.

3.2 Leveransen av tjenesten

I spørreundersøkelsen har vi spurt om hvilket eller hvilke kompetansebehov som lå til grunn for virksomhetens deltakelse i kompetansetjenesten. Flest respondenter (68 %) svarer matfaglig kompetanse, hvilket samsvarer med at det store flertallet av respondentene har mottatt denne type kompetanse gjennom kompetansenettverkens verktøy. Henholdsvis 29 % og 28 % svarer markedskompetanse og forretningsmessig kompetanse.

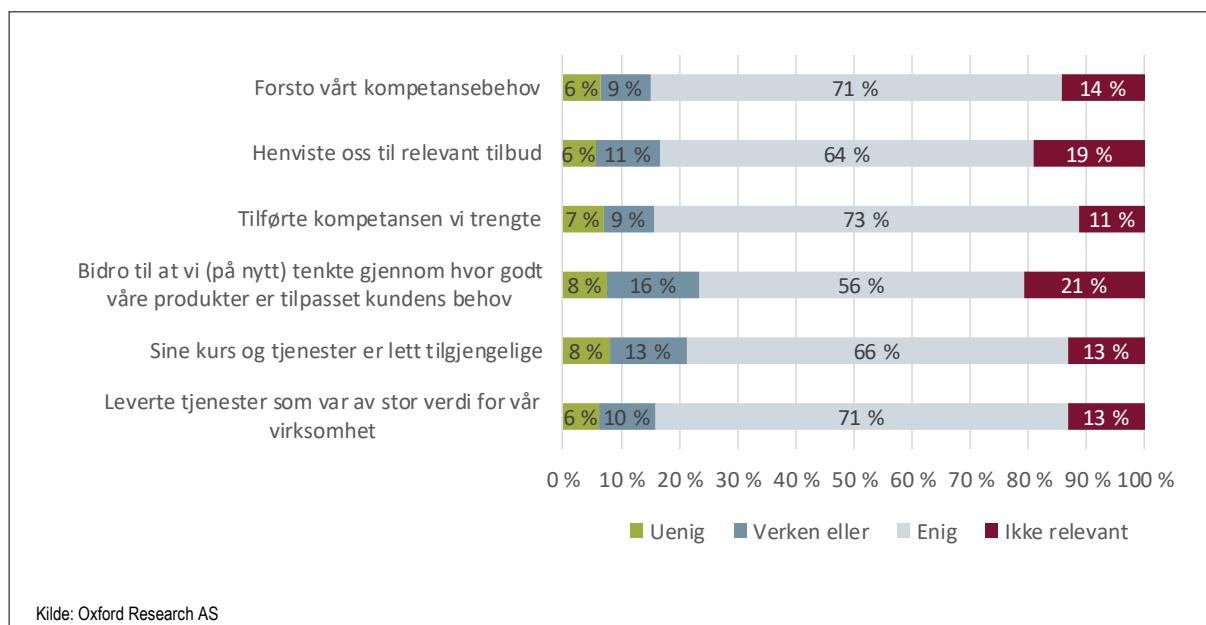
Figur 1: Hvilke(t) kompetansebehov lå til grunn for virksomhetens deltakelse i kompetansetjenesten(e)? (n: 503)



Mottakerne av spørreundersøkelsen er videre spurt om de er enige i påstander om leverandørenes kompetanse og arbeidsform. Svargivingen er jevnt over svært positiv, med svært få som svarer uenig.

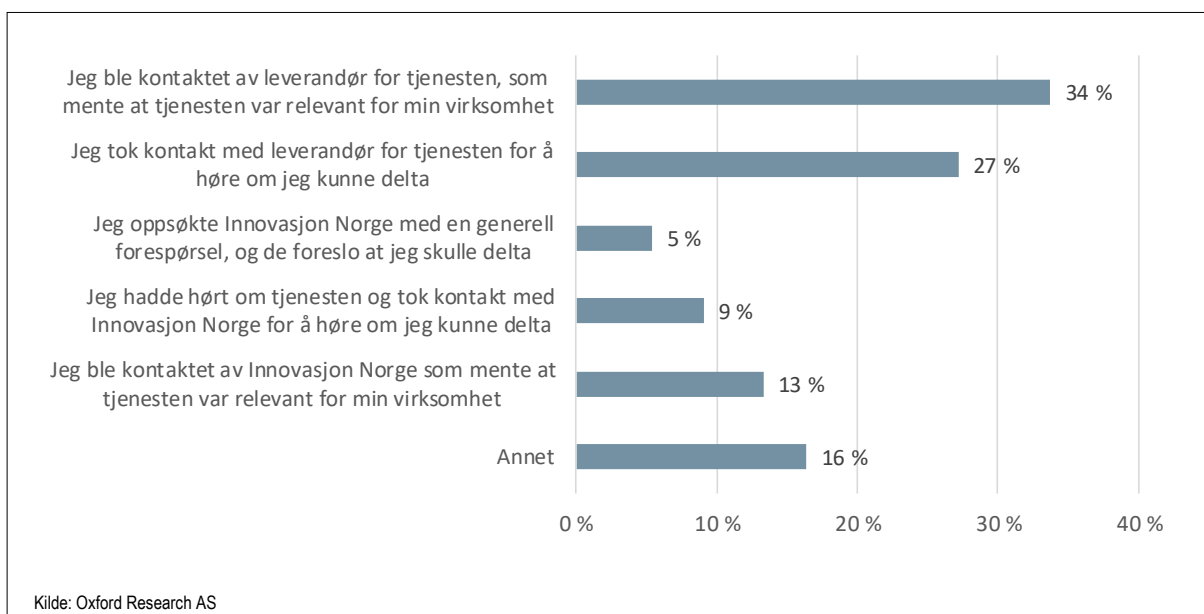
Leverandørene både forsto behovet, utviste henvisningskompetanse og hadde lett tilgjengelige tjenester, og brakte resultater i form av å tilføre relevant kompetanse og levere tjenester av stor verdi for virksomhetene.

Figur 2: Hvor enig er du i følgende påstander? Leverandørene av kompetansetjenesten(e)... (n: 447)



Videre har vi spurt mottakerne av spørreskjemaet om hvordan de først kom i kontakt med kompetansetjenestene. Spørsmålene skiller mellom en proaktiv og en reaktiv vei inn til tjenestene, og mellom Innovasjon Norge og leverandørene som første kontaktpunkt. 41 % av respondentene svarer at de selv tok initiativ til å benytte kompetansetilbudet, ved å kontakte leverandør (27 %), Innovasjon Norge med en generell forespørsel (5 %) eller en konkret forespørsel (9 %). 47 % av respondentene ble oppsøkt og spurt om det var relevant å motta kompetansetjenestene, av Innovasjon Norge (13 %) eller leverandør (34 %). Leverandør for tjenesten var første kontaktpunkt for 61 % av respondentene, mens Innovasjon Norge var første kontaktpunkt for 27 %. Resultatene viser at mobiliseringsarbeidet som gjennomføres mot bedriftene er svært viktig i rekrutteringen av bedrifter til kompetansetjenestene.

Figur 3: Hvordan ble du deltaker i kompetansetjenestene (første gang)? (n: 519)



3.3 Overlapp og mangler i kompetansetilbudet

Antall tjenester som tilbys og antall virksomheter som deltar i tilbudene fra kompetansenettverket og Matmerk hvert år viser at det er behov for disse tjenestene. Samtidig viser evalueringer at bedriftene i hovedsak er godt fornøyd med tilbudene, og at de har ulike former for nytteverdi av å delta.

3.3.1 Mangler i kompetansetilbudet

Mens noen få av aktørene vi har intervjuet mener at kompetansetilbudet er godt dekket opp innen matfaglig kompetanse, mener andre at det fortsatt er behov for ytterligere kompetanse på dette området. Den sistnevnte oppfatningen gjelder både for bedriftene, prosjektlederne i nettverkene og de andre aktørene vi har intervjuet. Det blir påpekt at i målgruppen er det stor ulikhet når det gjelder kompetansemessig bakgrunn, samtidig er bedriftene i ulike vekstfaser og de ulike produksjonene krever ulik kompetanse, slik at det totalt sett er behov for et bredt spekter med både matfaglig, markeds- og forretningsmessig kompetanse for å møte ulike behov.

Under har vi oppsummert noen innspill på behov basert på vurdering av dagens leveranse av kompetansetjenester:

Matfaglig mentor

Fra alle de tre kategorier av intervjuer gjennomført, er det flere aktører som nevner at det er behov for en mentorordning på matfaglig kompetanse lik den som eksisterer i dag på forretningsmessig kompetanse fra Innovasjon Norge. Som en større produsent sier: «Det hadde vært nyttig med en mentor over lang tid som man kan ringe når man lurer på noe». Det å ha en fast kontaktperson over

tid med matfaglig kompetanse på bedriftens produksjon kan være et godt tiltak for utvikling av gode og trygge produkter som kan gi potensial for vekst.. Det anbefales at et slikt tilbud etableres enten av kompetansenettverket eller som del av mentorordningen i Innovasjon Norge.

Kontinuerlig oppdatering av lover og regler

Både bedriftene vi intervjuet og prosjektlederne i kompetansenettverket ser at produsentene har kontinuerlig behov for å bli oppdatert på lover og regler. Den ene produsenten sier han ønsker at denne typen informasjon samles for hver bransje og oppdateres hvert år slik at det er lett tilgjengelig informasjon for produsentene. Ifølge denne informanten er den nødvendige informasjonen spredt rundt omkring på flere aktører. Det er utvilsomt mye tid som kan spares ved at denne typen grunnleggende informasjon blir lettere tilgjengelig for produsentene. Ifølge Innovasjon Norge hadde Mattilsynet et prosjekt for noen år siden der de så på forenkling av regelverk inn mot ulike bransjer (https://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/produksjon_av_mat/Lokalmat/). Når denne typen informasjon allerede eksisterer og blir oppdatert jevnlig, er det veldig viktig at dette gjøres kjent for produsentene.

Praktisk veiledning til dagligvare for ulike produksjoner

Den ene produsenten savner også en mer praktisk veiledning om veien til dagligvare og krav som stilles for ulike produksjoner. Han mener at Matmerk sitt tilbud er for teoretisk slik at det ikke dekker dette behovet fullt ut. Vi har ikke grunnlag for å si om dette er et enkeltstående tilfelle eller ikke.

Spissing av matfaglig kompetanse

Det understrekes i informantintervjuene at det blir økt behov for spissing av det matfaglige tilbudet med mer avanserte bedrifter. Region Øst har noe tilbud om spissing i dag, men samtidig ser vi at to større produsenter fra regionen som vi intervjuet også går til utenlandske miljøer ved behov. En av produsentene, som har deltatt på alle tjenestene nettverket tilbyr på sin produksjon, sier: «I starten dekket disse kursene og besøksordningen behovet for kompetanse, men etter hvert har andre spørsmål dukket opp». Kompetansenettverket oppfattes fortsatt som viktig, men produsenten trenger mer faglig dyptgående kompetanse på noen områder.

Det er viktig at kompetansenettverket kan tilby spissa kurs på de produksjoner der det er behov av en viss størrelse. På ysting har man kurs der både norsk og utenlands spisskompetanse blir trukket inn. Når bare et fåtall bedrifter har behov for spisskompetanse, er det spesielt viktig å ha et nasjonalt perspektiv for å sikre at alle aktuelle bedrifter får tilbudet og kurs blir fylt opp. I noen tilfeller kan det være mest hensiktsmessig at produsentene drar til utlandet for å hente kompetanse. Ifølge Innovasjon Norge kan man bruke deler av vekststøtten til å innhente denne typen kompetanse.

Behov for økt kompetanse på spekematproduksjon

Fra kompetansenettverket i Vest nevnes spesielt behov for mer spisskompetanse på spekemat. En bedrift nevner også behov for et mer spissa tilbud på dette feltet. Vi ser av årsrapporten til

kompetansenettverket Øst at de har hatt noe kursing på spekemat. Hvorvidt det er ytterligere behov for spissing og utvikling av nye tilbud må nettverkene bli enige om.

Kompetanse på kalkulering

Fra intervjuene gir noen prosjektledere, bedrifter og øvrige aktører vi har intervjuet tilbakemelding om at nettverkene bør kunne tilby noe kompetanse og tilbud på enkel økonomisk kalkulering. Dette kan være en god ide i og med at produktet som utvikles bør sees i sammenheng med hva det koster å utvikle det. Det er viktig at produsentene allerede på et tidlig tidspunkt begynner å tenke økonomi og får et forhold til den forretningsmessige siden ved produksjonen. Den matfaglige kompetansen henger sammen med den forretningsmessige og grunnleggende kunnskap om markeder, økonomi og kalkyler bør vurderes å være en fast del av også matfaglige nybegynnerkurs.

Behov for økt kompetanse på forretningsutvikling og markedsutvikling

Gjennom intervjuene ble det fra alle grupper vi intervjuet pekt på behovet for at flere produsenter deltar på tjenester som omhandler forretningsutvikling og markedsutvikling. Det oppfattes som viktig å styrke den kommersielle siden ved lokalmatbedrifter for å få ønsket effekt som økt verdiskaping ut av satsingen. Bedriftens behov varierer ut fra hvilken fase de er i, fra nyetablering til profesjonell matbedrift med stor distribusjon. For de bedriftene som har ambisjoner om å vokse, er det flere kritiske faser (investeringer, ansettelse av medarbeidere, ny distribusjon, volumvekst, leveransesikkerhet, generasjonsskifte mv). Intervjuundersøkelsen viser at dette er en viktig gruppe å nå. Deres behov kan være svært situasjonsspesifikk, slik at kurs ikke er tilstrekkelig. Personlig oppfølging av denne gruppen, og ikke minst de bedriftene som er potensielle til å komme i denne gruppen, anser vi som viktig blir dekket opp i kompetansetjenestene. Vi er usikre på om dette er tilfredsstillende dekket opp i dag, når vi ser hvor få produsenter som har deltatt på mentorordningen og FRAM, og hvor skjev fordeling det er regionene imellom på deltagelse. Det samme er tilfellet for Matmerks sine tjenester, som også er skjevfordelt mellom regionene.

3.3.2 Overlapp i kompetansetilbudet

Kompetansenettverkene opplever ikke at det er mye overlapp av matfaglige kompetansetjenester i regionene, men heller komplementær kompetanse. Unntaket er Vest, der de opplever noe overlapp, for eksempel tilbud om kjøttkurs og matkurs i Hordaland. For kompetansenettverket Vest innebærer dette at de ikke tilbyr kurs på disse områdene, men på områder der ingen andre har tilbud.

De bedriftene som har vært med på flere tjenester tilbudt gjennom Utviklingsprogrammet, sier at tjenestene har vært viktige på hver sin måte. Samtidig suppleres kompetansetjenestene med andre tjenester fra eksterne tilbydere, både norske og utenlandske. Spørreundersøkelsen vi gjennomførte viser hvem disse norske kompetansetilbyderne i hovedsak er. I tillegg til tilbyderne av kompetansetjenestene (Innovasjon Norge, Matmerk og de regionale kompetansenettverkene), finner vi: Animalia, bedriftshelsetjeneste, Bondens Marked, kunnskapspark, næringshage, lokale og regionale utviklings-selskaper, inkubator, kommuner, konsulenter, Nibio, Nofima, Bondelaget, Norges Vel, Norsk Gardsost, Nortura, SIVA, Proneo og Skatteetaten.

Fra intervjuene var noen fra gruppen «andre aktører» kritiske til at enkelte nettverk vil bygge egen regional matfaglig kompetanse der de mener det allerede finnes god kompetanse andre steder i landet. Dette mener de er unødvendig, da det er viktig å benytte den «beste» kompetansen. Dette synet støtter vi langt på vei når det gjelder spisskompetanse som ikke er direkte knyttet til regionale særpreg og spesialiteter. Denne type kompetanse bør inngå i en nasjonal arbeidsdeling på feltet. Samtidig skal man være oppmerksom på at lokalmatproduksjon handler om mangfold, variasjon og regionalt særpreg, og det vil være en fordel at det finnes flere tilbydere av tjenester i de ulike nettverkene for å sikre at regionale særpreg ivaretas og at ikke alle produserer «lignende» produkter. Det kan være god kompetanse i flere deler av landet som det er verd å anvende for å bygge opp under de regionale variasjonene. Slik sett bør og vil det være noe overlapp på nasjonalt nivå med hensyn til matfaglig kompetanse. På regionalt nivå bør slik overlapp unngås, noe de regionale nettverkene mener er tilfellet. Det er viktig her å påpeke at svarene vi har fått ikke er representative, da spørsmålet ikke har blitt systematisk undersøkt i evalueringen.

Informanter fra alle de tre kategoriene som er knyttet til tjenesteleveransene, mener at porteføljen av kompetansetilbud for lokalmat gjennom Utviklingsprogrammet er god. Tilbudene blir oppfattet til å henge godt sammen. Bedriftene starter gjerne med matfaglige kurs, og deretter en besøksordning på dette feltet. Matmerks markeds kurs og besøksordning kommer inn etter hvert. Hvis det er snakk om vekstfinansiering blir gjerne mentortjenesten koblet på denne. FRAM-programmet er et tilbud som retter seg mot de som ønsker vekst, mens Global Growth er for de som ønsker internasjonalisering. Dette er et godt helhetlig tilbud som har en innebygd progresjon. Det er imidlertid noen hull og forbedringsmuligheter som vi pekte på over.

3.3.3 Ulike oppfatninger om bruk av midler i Utviklingsprogrammet

Gjennom intervjuene fra noen av informantene får vi høre at det er viktig at midlene i Utviklingsprogrammet i større grad enn i dag blir retta mot de bedriftene som har et potensial for vekst. Dette er også et klart uttrykt mål i Utviklingsprogrammet; målet er flere, mer profesjonelle og vekstvillige bedrifter (Policynotat Innovasjon Norge 2018). Denne oppfatningen om at midlene ikke brukes «riktig», kan være basert på for liten kunnskap om kompetansenettverket sin rolle, som er å tilby matfaglig kompetanse til lokalmatbedrifter med under 10 ansatte og som ikke er en hobbyvirksomhet, men har et organisasjonsnummer. Kompetansenettverket har en bredere målgruppe ved at de også skal tilby lavterskeltilbud og rette seg mot flere bedrifter i tidlig og mellomfase enn Utviklingsprogrammet forøvrig. Den gruppen produsenter som får tilbudet fra kompetansenettverket vil dermed være bedrifter i ulike faser fra nybegynnerer til godt etablerte vekstbedrifter.

Hvorvidt bedrifter er vekstkraftige vil være svært vanskelig å vurdere på et tidlig tidspunkt i bedriftens utvikling. Det kan ifølge prosjektlederne være relativt få bedrifter som tilhører gruppen med vekstvillige og vekstkraftige i utgangspunktet, og nettverkene må jobbe med bedrifter over tid for at de skal bli kvalifisert til å komme i denne gruppen. Det er heller ikke opplagt hvilke bedrifter som på litt sikt vil havne i gruppen vekstkraftige bedrifter, noe også forskning viser (Treagar, 2007). Bedrifter som i utgangspunktet ikke ønsker å bli spesielt store kan endre oppfatning og satse på vekst.

Det er først når bedriftene har kommet opp på et visst produksjonsnivå at det er mulig å prioritere hvilke bedrifter som skal få vekstmidler og kompetansetiltak koblet til dette. Ifølge Innovasjon Norge

er det satt klare kriterier for denne gruppen bedrifter. Det som sannsynligvis er viktig i denne sammenheng er at kompetansenettverkene og Innovasjon Norge har et nært samarbeid når det gjelder utvelgelse av de som skal få vekststøtte med tilbud om tilhørende kompetansetjenester, slik at to parter kvalitetssikrer bedriftene, noe som til en viss grad skjer i dag i noen regioner.

3.3.4 Ambisjonsnivå for tjenestene

Tilbudet av tjenester fra kompetansenettverket har over år stabilisert seg. Det kan i seg selv tyde på at det er et tilpasset tilbud av tjenester som tilbys, ut fra behov og ressursituasjonen. Gjennom intervjuene av «øvrige aktører» får vi også tilbakemelding på at ambisjonsnivået for kompetansetjenestene minimum bør være på dagens nivå når det gjelder omfang og faglig kvalitet. Det anbefales at omfanget av tjenestene som et minimum bør opprettholdes, gitt at det er et politisk mål å øke verdiskapingen fra norsk landbruk når det gjelder lokalmat. Spørreundersøkelsen gjennomført indikerer at lengre og mer omfattende tjenester har størst effekt på bedriftene, og intervjuundersøkelsen tyder på at individuell oppfølging er et viktig virkemiddel. Derfor er det positivt at det i dag legges en hovedvekt på besøksordningen og at det blir utviklet mer omfattende og grunnleggende matfaglige kurs.

Generelt er det viktig at tjenestene nettverkene tilbyr blir sett i sammenheng, og at man sikrer at hver enkelt bedrift får vurdert hvilket kompetansetilbud som er mest relevant ut fra det totale tilbudet fra nettverket. Å se tiltakene i sammenheng innebærer også at man systematiserer oppfølging for eksempel etter kurs. Videre vil vi anbefale at nettverkene kontinuerlig utvikler og styrker sine tjenester for best mulig å være i tråd med bedriftenes behov. Det bør derfor være rom for å teste ut både innholdselementer og ulike måter å levere tjenestene på, inkludert digitale verktøy. Erfaringer med denne forbedringsaktiviteter bør kontinuerlig utveksles mellom nettverkene slik at best mulig tjenester tilbys bedriftene.

Når det gjelder markedstjenester mener vi omfanget på disse tjenestene bør øke. Det er sannsynligvis et større behov for disse tjenestene enn det tilbudet som gis i dag. En sterk indikator på dette er at relativt få bedrifter benytter seg av tilbudet, samtidig som vi vet at mange lokalmatprodusenter sliter med å få positive økonomiske resultat. Vi vil, som for matfaglige tjenester, anbefale at tjenestene kontinuerlig utvikles og forbedres for å tilpasses målgruppens behov, både de som er i tidlige faser og de som har kommet lengre i sin utvikling.

3.4 Organisering og effektivitet

Kompetansenettverket hører inn under en gruppe tiltak under Utviklingsprogrammet som gjennomføres av Innovasjon Norge på bakgrunn av oppdragsbrev fra LMD. Programmet ledes av en styringsgruppe oppnevnt av LMD, og har ansvar for overordnede strategiske føringer. Gruppen består av syv medlemmer med personlige varamedlemmer. LMD leder styringsgruppen. Innovasjon Norge fungerer som sekretariat for styringsgruppen til Utviklingsprogrammet. Mandatet for styringsgruppen er følgende:

- Behandle spørsmål av overordnet strategisk karakter, herunder strategier, handlingsplaner, resultatoppfølging og resultatkontroll

- Vedta fordeling av budsjetterammer for de enkelte delområder og angi retning for anvendelse av midlene for de enkelte delområdene
- Forankre Utviklingsprogrammet, dets prioriteringer og aktiviteter i respektive organisasjoner

Programledelsen ivaretas av Innovasjon Norges hovedkontor. For 2018 ble det bevilget 110,7 millioner kroner til Utviklingsprogrammet, hvorav er 8,2 millioner kroner er øremerket den reindriftsbaserte delen av programmet. Av oppdragsbrevet for 2018 fremgår det blant annet at Innovasjon Norge bør «prioritere hovedtyngden av innsatsen sin på dette området opp mot delmålet om flere vekstkraftige bedrifter» (Oppdragsbrev til Innovasjon Norge, 2018).

3.4.1 Organisering av kompetansenettverkene

Ordningen med regionale kompetansenettverk blir forvaltet av Innovasjon Norge, som også har ansvar for nasjonal koordinering og styring av de fem kompetansenettverkene. Nettverkene har hver sin prosjektleder, som er ansatt hos vertsinstitusjonen og engasjert på prosjektmidler fra Innovasjon Norge. Nettverkene mottar administrativ støtte, som IKT, økonomi og kontorstøtte, fra vertsorganisasjonen.

Prosjektledelse

Prosjektlederne mottar styringssignaler fra Innovasjon Norge, og rapporterer til koordinator for kompetansenettverkene i Innovasjon Norge. Det varierer hvor mange personer som er involvert i kompetansenettverkens prosjektledelse, og stillingsbrøken som er allokert til nettverket. I enkelte nettverk gjennomfører prosjektleder eller andre ved vertsinstitusjonen besøk og oppfølging av bedrifter. Det har vært betydelig kontinuitet på personellsiden i kompetansenettverkene. Unntaket er i Nord der prosjektleder ble skiftet ved årsskiftet 17/18..

Regionale styringsgrupper

I 2007 ble det innført regionale styringsgrupper med representanter fra det regionale partnerskapet. Medlemmene representerer i dag Fylkesmannen, Fylkeskommunen og Innovasjon Norge, og i de fleste styringsgruppene er det rekruttert personer fra næringsliv og/eller interesseorganisasjoner. Nettverket, i samarbeid med styreleder, bestemmer hvem som deltar i gruppen med krav om representasjon fra det regionale partnerskapet. Innovasjon Norge sentralt utpeker en ansatt fra Innovasjon Norges distriktskontor til styringsgruppeleder.

I 2013 ble mandatet for styringsgruppene for kompetansenettverkene gjennomgått. Bakgrunnen for dette var at det har vært vanskelig for styringsgruppene å ha en reell styringsinnflytelse. I nytt mandat står det at styringsgruppen (Notat Innovasjon Norge, 2013):

- vedtar handlingsplaner
- har ansvar for oppfølging og eventuelt justering av handlingsplanene og budsjett
- sikrer at nettverkens arbeid og kompetansetilbud fra programmet blir gjort kjent i regionen herunder gis forankring i det regionale partnerskapet

- bidrar til at tilgjengelige virkemidler knyttet til kompetanse i regionen utnyttes til beste for de bedriftene som er i målgruppen
- leder i gruppen følger opp nettverk-koordinators arbeid herunder oppgaver og tidsbruk
- rapporterer til Innovasjon Norge ved nasjonal prosjektleder

Medlemmene i styringsgruppene har en viktig funksjon i å styrke regional samhandling, koordinere aktiviteter og markedsføre tjenestene og nettverket i regionen.

Prosjektlederne er jevnt over godt fornøyd med styringsgruppen sin og hvordan den fungerer. Det er også de fleste av de vi har intervjuet fra gruppen øvrige aktører som er eller har vært involvert i styringsgruppen. Bildet er likevel noe nyansert, noe som også ble trukket frem i evalueringen i 2012 (Oxford Research, 2012). Én prosjektleder mener at gruppen har endret seg over tid og at den i dag er noe mindre aktiv og initiativrik enn tidligere. Fra gruppen andre aktører kommer det inn kommentar på at styringsgruppa burde hatt et sterkere styringsmandat. Her nevnes for eksempel ansvar for å rekruttere personell til nettverket og mulighet til i større grad å styre retning på arbeidet. Hovedparten av informantene synes imidlertid at gruppa fungerte godt.

Mens styringsgruppene tidligere var mer lik med hensyn til sammensetning, varierer de mer i dag. Region Midt har en litt annen modell enn de andre nettverkene, en modell som ser ut til å fungere godt. For å sikre god geografisk forankring består gruppen av representanter fra Innovasjon Norge, Fylkesmannen i Trøndelag og Fylkesmannen i Møre og Romsdal, Hanen/produsent, samt de som arbeider i nettverket. Her er med andre ord både forvaltning og bransjen representert. I tillegg har Midt nær kontakt med Fylkeskommunen i utviklingssaker, fagarrangement og søknadsarbeid, og har også mer eller mindre regelmessig samarbeid med inkubatorene i fylket. Et innspill fra Midt er at gruppen ikke bør være for stor. Partnerne er engasjerte og det arbeides mot felles mål, selv om deltagerne har ulike roller og ansvar. Partnerskapet totalt bidrar med god innsikt på flere nivåer og gjennom ulike bedriftsfaser; fra mobilisering, etablering, utvikling og kommersialisering og til organisk vekst. Midt legger vekt på nærhet til produsentene over tid og mener dette er viktig å ivareta, da det gjør dem bedre i stand til å møte produsentenes utfordringer og behov. Det at kompetansenettverket er plassert på en landbruksskole, som også er tilfellet for region Vest, mener de bidrar til at de kommer i nærkontakt med målgruppen på en tidlig og god måte. Skolene har lang tradisjon med å videreutdanne gårdbrukere og aktører med sterk tilknytning til landbruket.

Flere av gruppene har ikke lengre med representanter fra næringslivet, hvilket potensielt kan betraktes som en svekkelse av brukerinnflytelsen. Tidligere var også alle styringsgruppene representert ved Fylkeskommunen. Ifølge flere av prosjektlederne har det imidlertid vært vanskelig å koble seg mot fylkeskommunen og arbeidet som gjøres der. I dag er Fylkeskommunen representert i region Nord og Sør jamfør årsrapporter fra 2017. I region Øst ble det, etter ønske fra prosjektleder, i tillegg til styringsgruppen etablert en arbeidsgruppe bestående av matkontaktene fra Innovasjon Norges distriktskontorer i de syv fylkene i regionen. Dette fordi det er mange fylker å forholde seg til og derav dårlig kapasitet. Formålet var å sikre god koordinering og forankring. Det er enighet om at arbeidsgruppen fungerer godt ved å forsterke samarbeidet med det regionale partnerskapet og ved å sikre god forankring av aktiviteter i handlingsplanen.

Styringsgruppen er viktig for at nettverket skal fungere på en god måte, og derfor er det viktig at den er sammensatt av aktører som er engasjert og motivert for å støtte målgruppen. Det nevnes av flere prosjektledere at skifte av deltagere i styringsgruppa kan gi ny giv i gruppa. Derfor kan det være viktig med en viss rullering av deltagelsen. Også når det gjelder styringsgruppa, hvordan denne fungerer og hvordan det jobbes, mener vi er et viktig tema å diskutere nettverkene imellom. Gode modeller for regional samhandling er avgjørende for at nettverket skal fungere optimalt. Vi vil anbefale at styringsgruppa bør ha et større ansvar enn i dag for å samkjøre og initiere aktiviteter i regionene mot målgruppen. Som man kan se i årsrapporten for region Midt 2015, hadde styringsgruppen definert hovedmål for gruppa som omfatter aktiviteter av mer overordnet karakter for utvikling i regionen. Styringsgruppene bør tenke mer overordnet enn i dag og jobbe for å nå regionale mål.

3.4.2 Nasjonal koordinering

Før 2012 hadde Nofima ansvar for nasjonal koordinering av de regionale kompetansenettverkene, mens Innovasjon Norge tok over dette ansvaret i 2012 som en oppfølging av evalueringen gjennomført samme år. Evalueringen anbefalte en styrking av den strategiske styringen av kompetansenettverkene.

Nasjonal koordinering siden 2012

I 2013 utformet Innovasjon Norge et notat som beskriver hovedoppgaven til den nasjonale koordinatoren. Hovedpunktene var følgende:

- Sikre enhetlig kompetansetilbud ut over kompetansetilbud regionalt
- Tilrettelegge arbeidet med utarbeiding av årlige handlingsplaner
- Utarbeide årsrapporter til LMD
- Videreutvikle maler for handlingsplaner og rapportering, samt rutiner for blant annet samhandling mellom Innovasjon Norges distriktskontorer
- Sikre god dialog og samhandling med andre nasjonale virkemiddelaktører/samarbeidspartnere
- Planlegging og gjennomføring av 1-2 erfaringssamlinger pr år
- Sikre god og felles informasjon.

En rekke justeringer ble foretatt etter forslag i evalueringsrapporten fra 2012 (ref. tabell 2 i denne rapporten). Blant annet ble det utarbeidet et standardisert rapporteringsformat, som tilrettela for mer enhetlig rapportering fra nettverkene.

Ifølge prosjektlederne har aktiviteten til nasjonal koordinator endret seg de seneste par årene. Deres oppfatning er at:

- De første årene etter 2012 opplevde prosjektlederne aktiv koordinering og styring fra nasjonal koordinator og oppfølging av anbefalinger fra evaluator. Den aktive styringen har blitt redusert de siste årene. Blant annet arrangeres ikke lengre felles møteplasser for prosjektlederne.
- Prosjektlederne opplever mangel på tilbakemelding på hvordan nettverkene styres og leverer og fravær av initiativer for å utvikle funksjonen til nettverkene.

- Det oppfattes som potensielt nyttig å ha en koordinatorfunksjon for nettverkene, samtidig som det ikke oppleves at dette potensialet utnyttes.
- Nettverkernes samlede kompetansetilbud bør koordineres bedre, for å øke kostnadseffektiviteten og utnyttede den samlede kompetansen bedre.

Redusert koordinering de siste årene har ført til økt samarbeid mellom nettverkene:

- Nettverkene initierer selv felles møteplasser.
- Nettverkene har i fellesskap inngått avtale om å teste ut bruk av den digitale plattformen landbruksnytt.no for samordnet profilering.
- Nettverkene fikk i 2017 midler til å samarbeide om utvikling av grunnmodulkurs basert på søknad sendt til Utviklingsprogrammet via Innovasjon Norge. Det har blant annet blitt utviklet modulkurs på kjøtt og på bakst, samt at nettverket har hatt en gjennomgang og samkjøring av grunnmodul ysting 1 og 2. Målet er å utvikle modulkurs for alle viktige produksjoner.
- Nettverkene har i fellesskap bidratt til utgivelse av fagbladet Mathåndverk, med kompetanse-nettverk Midt som koordinator og redaktør.
- Det rapporteres om økt dialog og kunnskapsdeling mellom nettverkene de siste årene.

Økt samarbeid mellom nettverkene var en av anbefalingene fra evalueringen i 2012. Slik sett har anbefalingen blitt fulgt opp.

Fortsatt behov for en nasjonal koordinator for samordning og utvikling av nettverket

Det er behov for en aktiv koordineringsrolle på tvers av nettverkene for å nå mål om samordning av tjenester og sikre best mulig tilbud. Dette arbeidet er påbegynt med samarbeid om utvikling og kjøring av modulkurs. Videre er det viktig med en enhetlig presentasjon av tilbudet til nettverket, noe prosjektlederne også har tatt tak i. Samtidig er det også viktig å fortsette utviklingsarbeidet med å teste ut nye måter å levere tjenestene på, for eksempel gjennom digitalisering, noe nettverket bør gjøre i samarbeid.

I tillegg til den rollen som ble definert for nasjonal koordinator i 2013, kan en koordinator også i større grad bidra til erfaringsoverføring mellom nettverkene for å forbedre aktiviteter blant annet på følgende områder som allerede er nevnt tidligere i rapporten: Arbeid i styringsgruppene, regionalt samarbeid med partnerskapet og andre aktører, arbeidet med å sy sammen kurstilbud og rekruttere bedrifter til kompetansetjenestene. For å få dette til kreves et nært samarbeid mellom nettverkene og noen som har som spesifikk oppgave å koordinere og utvikle nettverket.

Hvor bør koordinatorfunksjonen ligge?

Gjennom intervjuene som er gjennomført, kom det fram at det ikke eksisterer sterke oppfatninger om hvor en slik funksjon bør lokaliseres organisatorisk sett. En rekke forslag ble nevnt som mulige koordineringsaktører på spørsmål om dette; Innovasjon Norge, Matmerk, Norsk landbruksrådgiving, en fylkeskommune, en fylkesmann og Nofima eller ett av nettverkene.

Flere mener det er naturlig at Innovasjon Norge har rollen som koordinator på grunn av kjennskapet til målgruppen gjennom distriktskontorene, og god oversikt over det samlede virkemiddeltilbudet til målgruppen og til virkemiddelapparatet generelt. Innovasjon Norge har sterk vektlegging av forretningskompetanse, noe som kan gi synergier. Samtidig pekes det på at Innovasjon Norge sentralt ikke nødvendigvis har så god kunnskap om målgruppen og at de mangler styringsautoritet. Innovasjon Norge sitt mandat er å ha ansvar for forretningsmessig kompetanse og ikke bransjekunnskap. De sistnevnte argumenter taler mot Innovasjon Norge i rollen.

Matmerk ble nevnt som en mulig kandidat fordi organisasjonen har mye kunnskap gjennom å tilby ulike virkemidler rettet mot målgruppen. Matmerk har også tatt initiativ til etablering og utvikling av Lokalmat.no som en digital plattform for salg av lokalmat, noe som er et positivt tiltak rettet mot målgruppen. Det kan oppnås synergier gjennom Matmerks fagkunnskap på feltet. Samtidig holder Matmerk på med ulike andre aktiviteter rettet mot målgruppen og det kan bli mye sprik i typen aktiviteter. Tilbakemelding på Matmerk sine kompetansetjenester er at disse i for liten grad er koordinert med de andre kompetansetjenestene i dag.

Norsk Landbruksrådgiving (NLR) ble i hovedsak nevnt av noen produsenter som hadde fått god hjelp av rådgivningsinstitusjonen rundt etablering av lokalmatvirksomheten. NLR, som er en rådgivningsinstitusjon først og fremst rettet mot bønder, har etablert noen tjenester rettet mot bønder som ønsker å starte med tilleggsnæringer, som SNOP-kurs. I tillegg har de også en tjeneste kalt Dynamisk Strategi, der målet er å bidra til avklaring av veivalg og formulere mål, strategier og handlingsplaner for både hoved- og tilleggsaktiviteter der det sistnevnte kan være lokal matproduksjon. Organisasjonen har stor kontekstuell kunnskap om landbruk og samtidig er organisasjonen lokalisert over hele landet og har dermed stor regional kunnskap på landbruksområdet. Argumenter mot NLR er at de ikke har spesielt god kunnskap verken om målgruppen lokalmatprodusenter eller virkemiddelapparatet rettet mot målgruppen. NLR har noe kunnskap om deler av partnerskapet, men mindre på den delen som går på lokalmat. NLR er dessuten organisert som ti regionale enheter som er selvstendige organisasjoner, med en nasjonal koordineringsorganisasjon.

Fylkeskommunene (FK) er aktører i partnerskapet, og har ansvar for regional planlegging og utvikling i sine fylker. Ifølge flere av prosjektlederne har det vært vanskelig å koble seg mot FK og arbeidet som gjøres der. Tidligere var FK representert i de ulike regionale styringsgruppene, men dette er endret, og i dag er de kun representert i region Nord og Sør jamfør årsrapport fra 2017. I og med at FK er i endring i forbindelse med regionreformen, og det ennå ikke er avklart hvilken rolle den skal ha framover, ser vi ikke FK, eller mer presist – en av landets fylkeskommuner, som en svært aktuell aktør for å ta på seg koordineringsrollen i dag. Det er ikke innen vårt mandat å vurdere hvordan regionreformen vil kunne påvirke arbeidet retta mot målgruppen fram i tid. I og med at hensikten med regionreformen er å styrke fylkeskommunen gjennom større ansvar for blant annet næringsutvikling, kan fylkeskommunen på sikt få en større rolle som aktør enn i dag også innen lokalmatområdet. Et annet aspekt ved en regional aktør er at den har et regionalt ansvar og ikke et nasjonalt ansvar, der en koordinatorrolle i dette tilfellet er et typisk nasjonalt ansvar.

Fylkesmennenes landbruksavdelinger (FMLA) er aktive aktører i partnerskapet, også med en konkret rolle i arbeidet for å mobilisere nye lokalmatprodusenter. FMLA har derfor god kjennskap til målgruppen og utfordringer i en oppstartfase og kjenner også konteksten godt. Som hos FK er det også

hos FMLA aktuelt med endringer i årene fremover og rollen er ikke klart definert. Derfor ser vi ikke for oss at en av landets FMLA er en aktuell koordinator i dag. Som for FK er dette også en regional aktør som da må ta på seg et nasjonalt ansvar. Vi er usikre på om det er hensiktsmessig.

Den siste aktøren nevnt som aktuell er et av kompetansenettverkene som nasjonal koordinator. Det argumenteres blant annet med at det fungerte bedre når Nofima hadde denne rollen enn i dag. Det kom også mer generelle forslag om at ett av nettverkene kan ta denne rollen, eventuelt at rollen kan sirkulere. Når det gjelder kjennskap til målgruppen og behov for matfaglig kompetanse kommer nettverkene best ut, og de har også stor kunnskap om konteksten og virkemiddelapparatet. Vi ser at nettverket har begynt å organisere seg selv i fravær av andre koordineringsaktører, og flere felles utviklingsaktiviteter er igangsatt for å synliggjøre nettverket bedre og for å utvikle og koordinere kursaktivitet. Disse aktivitetene kan sies å være typiske oppgaver for en nasjonal koordinator.

Hvem som bør ha ansvar for koordineringsfunksjonen, bør sees i forhold til hvilke oppgaver som ønskes vektlagt. Hvis man ønsker at rollen til en koordinator skal være av mer utviklende karakter, med økt vektlegging av læring og utvikling på tvers av regionene, som vi har anbefalt tidligere i rapporten, vil matfaglig kompetanse og engasjement for oppgaven være viktig. Et annet moment, er at det ikke nødvendigvis er institusjonen som er viktigst for å utføre en koordineringsrolle på en god måte. Personen(e) som utfører oppgaven vil med sin kompetanse og engasjement være vel så viktig. Dette betinger et tydelig mandat for oppgaven.

Som resultat av foregående vurdering foreslår vi tre alternativer for koordinatorfunksjonen:

- Fortsette med Innovasjon Norge som koordinator, men styrke koordineringsfunksjonen med ressurser, matfaglig kompetanse og sterkere (tydeligere) mandat
- Legge koordinatorfunksjonen til en annen relevant aktør, hvor de mest aktuelle er Nofima, et av de regionale kompetansenettverkene eller Matmerk.
- Legge koordineringsfunksjonen ut på anbud for en periode på minimum fire år

Vi tror alle disse alternativene kan fungere bra. Som nevnt er det viktig med et tydelig mandat og engasjement for oppgaven. Koordinator må være i et nært inngrep med og være representert i styret for Utviklingsprogrammet, for å få de nødvendige signaler om den utviklingsretningen som ønskes for nettverket.

3.4.3 Organisasjonisk plassering av kompetansenettverkene

Når det gjelder organisering av kompetansenettverkene i regionene er det flere meninger om dette fra intervjuene. Den mest entydige tilbakemeldingen er at det er et stort behov for å koordinere tjenestene nettverkene imellom bedre enn i dag, slik at tilbudet av tjenester presenteres samlet og henger godt sammen. Det fremheves at nettverkene må bruke hverandre mer og spesialiseres ytterligere, en prosess nettverkene har startet de siste par årene. Behovet for bedre koordinering mellom nettverkene har vi allerede diskutert i kapittel 3.4.2.

Intervjuundersøkelsen viser at det kan diskuteres om nettverkene sin organisering i dag er den beste løsningen for å tilby målgruppen den kompetansen bedriftene har behov for. Innvendingene går blant

annet på at nettverkene ikke har vært flinke nok til å koordinere sine tjenester slik at lokalmatprodusenter rundt om i landet får likeverdige tilbud, og manglende markedsføring av hverandres tilbud. En informant fra gruppen «andre aktører» mener at man heller burde hatt en fylkesvis forankring særlig i forhold til de små mataktoerne der nærhet til kompetansen er viktig. Gjennom intervjuene ble flere alternativer for organisering nevnt som mulige:

- Innlemming under Innovasjon Norge
- Etablering av et kompetansenettverk for hele landet, etter lignende modell som i Sverige gjennom Eldrimner. Eldrimner er et kompetansenettverk for mathåndverk i Sverige som formidler kunnskap, gir støtte og inspirasjon til mathåndverkere i hele Sverige, i starten så vel som i utvikling av foretaket (www.eldrimner.com)
- Legge nettverkene inn under fylkesmannen eller fylkeskommunen
- Norsk landbruksrådgiving ble også nevnt som et alternativ som en rådgivningsorganisasjon som har landbruket som målgruppe og som i noen grad tilbyr tjenester til målgruppen

Hver enkelt aktør blir her ikke vurdert i forhold til alternativ organisering. Vi mener det er mange fordeler med det eksisterende nettverket:

- Dagens regionale nettverk er tett på produsentene i sine regioner og har et godt bilde av hva som rører seg og for kompetansebehov i regionen.
- Nærhet til produsentene gjør at nettverket har fordeler i rekruttering av produsenter til tjenester. Flere argumenterer med at det er bedre å skolere førstelinjetjenesten enn å sentralisere kompetansetjenester. Dette sikrer lokal kunnskap og mulighet til å spesialisere tjenester retta mot målgruppen.
- Bedriftene setter stor pris på at tilbudet er lokalt. Dette gjelder særlig de små bedriftene.
- Kompetansenettverkene har etablert et godt inngrep med det regionale partnerskapet og andre regionale aktører av viktighet for å koordinere aktiviteter og gjennomføre en god jobb. Dette er et nettverk som er unikt og som det tar lang tid å bygge opp for andre
- Kompetansenettverket har initiert stor aktivitet for kompetanseheving innen målgruppen og ser ut til å ha en viktig funksjon for vekst og utvikling i målgruppen
- Nettverket har i dag et stort fokus på samarbeid ved utvikling av tjenester og generelt på forbedring av samarbeidet på flere områder.

Vi anbefaler ut fra dette at man beholder dagens fem regionale kompetansenettverk, og ser ikke behov for at de skal endre sin organisatoriske plassering i de enkelte regionene.

Ressursbruk og effektivitet

Her skal vi se nærmere på ressursbruken i kompetansenettverket og blant annet vurdere om det er en rimelig ressursbruk i forhold til aktiviteter. Vi starter med å presentere en oversikt over budsjett og forbruk i evalueringsperioden..

Budsjett og forbruk i evalueringsperioden
Tabell 15: Kompetansenettverkernes budsjett og forbruk fra 2013 til 2017. Tall i 1000 kroner.

	2013			2014			2015			2016			2017		
	Budsj	Regn	Avvik	Buds	Regn	Avvik	Budsj	Regn	Avvik	Buds	Regn	Avvik	Buds	Regn	Avvik
Nord	2 125	2 535	279	2 000	1 521	478	2 900	2 117	172	2 210	1 930	279	2 430	2 163	266
Midt	2 020	2 926	0	2 000	2 264	264	2 490	2 542	-52	2 390	2 390	0	2 580	2 578	1
Vest	1 720	3 282	74	1 700	1 826	-126	1 945	2 121	-176	1 900	1 900	0	2 105	2 105	0
Øst	2 245	2 506	390	2 260	2 231	18	2 975	2 804	170	2 870	2 859	10	3 180	3 144	35
Sør	1 740	1 741	335	1 700	1 424	275	1 945	1 949	4	1 900	1 857	42	2 105	2 220	-115
SUM	9 850	12 990	117	9 660	9 266	909	11 645	11 527	117	11 270	10 937	332	12 400	12 212	187

Tabell 15 viser utvikling i budsjettrammer og faktisk forbruk i evalueringsperioden fra 2013 til 2017. Tabellen viser en økning siden 2013. Økningen i 2017 skyldes i hovedsak at nettverkene fikk kr 200' i ekstra midler hver for sammen å utvikle grunnmoduler for ulike produksjoner. Dette innebærer at budsjettet i 2017 for de ordinære aktivitetene var på kr 11 400'. Hvis man sammenligner med hva rammen var tidligere, for eksempel i 2007 var den på 8 785' og i 2011 på 11 350'. Dette viser at rammene har variert noe over år, men at det har skjedd en liten, men gradvis økning de siste årene. I tabell 15 er det ikke tatt høyde for årlig prisvekst.

Det vi også kan se av tabell 15, er at regionene er forskjellig med hensyn til forbruk i forhold til budsjett. Grunnen til at de fleste nettverkene leverer inn høyere regnskapstall enn bevilget i 2013 skyldes overføringer fra foregående år og endring av regnskapspraksis. Nord har hatt noe mindre forbruk enn budsjettet de fleste årene i perioden. Region Midt og Vest har i perioden hatt et forbruk som er relativt nært opp til budsjettet. Region Øst og Sør har hatt svingninger i perioden, men de siste årene har avvikene blitt mindre spesielt i region Øst. Det ser ut til å være ulike grunner til at man ikke klarer å forbruke årets budsjett. I flere tilfeller skyldes det planlagte kurs som ikke har blitt avholdt på grunn av for liten påmelding og/eller kursene har blitt utsatt til neste år. I andre tilfeller har man ikke klart å rekruttere nok produsenter til besøksordningen.

Kostnader til kursaktivitet og besøksordningen

Kostnadene ved kurs og besøksordningen består av interne og eksterne kostnader, slik disse fremkommer i regnskapene for tjenestene. Interne kostnader har påløpt internt i kompetansenettverket i forbindelse med leveransen av tjenestene, mens eksterne kostnader er betaling til eksterne aktører som har bidratt. I de tilfeller der det er tatt egenbetaling for kurs, og der andre aktører har bidratt med finansiering av kurs, er disse tallene trukket fra totale kostnader. Det er dermed finansieringen fra Innovasjon Norge som fremgår av tabellene under. I tabell 16 ser vi nærmere på besøksordningen for perioden 2013 til 2017.

Tabell 16: Totale kostnader for besøksordningen og gjennomsnitt per besøk fra 2013 til 2017. Kostnader i 1000 kroner.

	2013			2014			2015			2016			2017		
	Kost	Ant	Gj.sn	Kost	Ant	Gj.sn	Kost	Ant	Gj.	Kost	Ant	Gj.sn	Kost	Ant	Gj.sn
Nord	527	20	26	285	19	15	656	21	31	536	16	33	567	17	33
Midt	705	45	15	932	40	23	1256	49	25	1285	43	30	1343	42	31
Vest	699	40	17	603	32	18	765	25	24	576	29	20	519	30	17
Øst	902	23	39	795	19	41	1317	29	45	1227	31	39	1243	25	49
Sør	577	24	24	330	17	19	800	28	28	972	26	37	979	26	37
Totalt	3410	152	24	2945	127	23	4794	152	30	4598	136	32	4653	148	33

Kilde: Rurals, basert på data fra kompetansenettverkene og Innovasjon Norge

Vi ser av tabellen at kostnader til besøksordningen gradvis har gått noe opp i løpet av femårsperioden, og at gjennomsnittskostnadene per besøk har økt fra kr 24 000 i 2013 til kr 33 000 i 2017. Tabellen viser også at de gjennomsnittlige kostnadene per besøk varierer en god del mellom nettverkene. Spesielt Øst har relativt mye høyere kostnader per besøk enn de øvrige nettverkene. En viktig årsak til dette er at Øst i hovedsak benytter egne fagpersoner, som har timepriser på linje med FoU-institusjoner med oppdragskrav. De øvrige nettverkene bruker rimeligere leverandører av tjenestene enn Øst, samtidig som Vest og Midt også opererer med lavere timepriser på intertid. Et annet forhold som påvirker gjennomsnittskostnader er at besøk føres forskjellig, der noen kun fører heldagsbesøk mens andre også fører kortere innledende besøk (som nevnt under punkt 3.1.1). Basert på faktorene nevnt over er det utfordrende å foreta en direkte sammenligning mellom nettverkene når det gjelder kostnadseffektivitet. Tabell 17 viser oversikt over totale kostnader og snittkostnader per kurs som har blitt arrangert fra 2013 til 2017.

Tabell 17: Totale kostnader for kurs og gjennomsnittlige kostnader per kurs fra 2013 til 2017. Kostnader i 1000 kroner.

	2013			2014			2015			2016			2017		
	Kost	Ant	Gj.sn	Kost	Ant	Gj.sn	Kost	Ant	Gj.	Kost	Ant	Gj.sn	Kost	Ant	Gj.sn
Nord	716	18	39	813	17	47	1014	18	57	993	16	62	1056	13	81
Midt	507	15	33	530	19	27	565	14	40	502	15	33	652	17	38
Vest	722	13	55	646	13	71	833	16	52	772	15	51	1021	13	78
Øst	636	15	42	804	10	80	851	10	85	887	9	98	1186	9	131
Sør	389	8	48	285	7	40	478	8	59	467	9	51	515	7	73
Totalt	2970	69	43	3078	66	48	3741	66	58	3622	64	59	4432	59	80

Kilde: Rurals, basert på data fra kompetansenettverkene og Innovasjon Norge

Tabellen viser at kostnader for kursvirksomhet har økt noe i perioden, fra kr 2 970 000 til kr 4 432 000. Gjennomsnittskostnader per kurs er doblet fra kr 41 000 kr i 2013 til kr 80 000 kr i 2017. Dette gjenspeiler blant annet at flere kurs har blitt mer omfattende, ved at de går over flere dager og med flere samlinger enn tidligere. Øst ligger en god del over resten av nettverkene i kostnader per kurs, noe som blant annet gjenspeiler høye timepriser, at Øst i hovedsak kjører kursene med egne fagfolk, og at de kursene Øst har kjørt de siste årene er svært omfattende, med mange timer for de fleste kursene. Selv om de andre nettverkene også har økt omfanget av kurs, er de ikke av samme omfang som for Øst. Vest har for eksempel tradisjonelt kjørt flere mer omfattende kurs innen ysting hvert år over 3-4 dager, og har derfor operert med høye gjennomsnittskostnader noen år. De andre nettverkene

leier i hovedsak inn leverandører til å kjøre kurs, der disse tar en lavere timepris enn det Øst opererer med. Et annet forhold som har innvirkning på gjennomsnittskostnader, er graden av samarbeid med andre aktører når det gjelder finansiering og selve kursarrangementet. Midt har for eksempel et omfattende samarbeid med partnerskapet og andre aktører om å arrangere kurs i regionen, noe som bidrar til lavere kostnad per kurs for nettverket.

Disse forholdene gjør det utfordrende å foreta en direkte sammenligning mellom nettverkene hva angår kostnadseffektivitet. Samtidig vil det være interessant å undersøke disse variasjonen nærmere, både for besøksordningen og kursvirksomheten. Tabell 18 gir en oversikt over totale kostnader for kurs i perioden, snittkostnader per kurs og snittkostnader per deltager for de fem nettverkene. For noen kurs deltar noen aktører utenom produsenter, og det kan tenkes at noen av disse er inkludert i antallet.

Tabell 18: Kostnader for kurs i perioden 2013-2017. 1000 kroner.

	Totalt ant kurs	Totalt ant kurs	Snitt kostnad per kurs	Totalt antall deltagere	Snitt deltager per kurs	Snitt kostn per deltager
Nord	4 592 000	82	56 000	1 112	13,5	4 100
Midt	2 756 000	80	34 000	949	11,8	2 900
Vest	3 994 000	66	60 000	851	12,8	4 600
Øst	4 364 000	53	82 000	602	11,3	7 200
Sør	2 134 000	38	56 000	467	12,3	4 500
Sum	17 840 000	319	57 000	3 981	12,3	4 600

Kilde: Ruralis, basert på data fra kompetansenettverkene og Innovasjon Norge

Gjennomsnittlig antall deltagere per kurs er ganske jevnt i nettverkene, med en variasjon fra 11,3 i Øst til 13,5 i Nord. De nettverkene som skiller seg ut med hensyn til gjennomsnittlige kostnader per deltager, er de samme som skiller seg ut i tabell 17. Midt har en betraktelig lavere gjennomsnittskostnad enn de øvrige, på kr 2 900 per deltager, mens Øst har høyest kostnad med kr 7 200 per deltager. Av årsaker til forskjeller kan vi peke på de samme forhold som nevnt over. I tillegg kan vi nevne at Øst i de siste 2-3 årene har arrangerer fagnettverk over to samlinger der bedriftene kan stille med 2-3 personer. Hvis nettverket teller enkeltpersoner i stedet for enkeltbedrifter, slik tilfellet er i dag, vil deltagerantallet for Øst stige betydelig og gjennomsnittskostnaden gå tilsvarende ned.

Nofima bruker utvilsomt i større grad fagpersoner med forskerfaglig kompetanse i sine tjenester, og mener dette er viktig. De andre nettverkene bruker i større grad regional kompetanse på mer basis-kunnskap, der aktørene ikke vil ha det samme teoretiske grunnlaget som Nofimas fagpersoner. Det kan diskuteres om det er behov for Nofimas kompetanse på alle kurs de gjennomfører, på samme måte som det kan diskuteres om de kursene som gjennomføres i andre nettverk blir for «lette» når det gjelder teori. Det anbefales å diskutere dette i kompetansenettverkene.

Det kan være risikabelt å sammenligne kostnadseffektiviteten i ulike tjenester, da tjenestene vil være ulike langs flere dimensjoner og tallgrunnlaget kan være ulikt. Vi har likevel sett på mentorordningen som beskrevet i punkt 3.5.1, da den har likhetstrekk med besøksordningen. I mentorordningen er det vanligvis snakk om personlig rådgivning inntil 30 timer, mens besøksordningen opererer med 20 timer. I mentorordningen var gjennomsnittskostnaden per mottaker som mottok 30 rådgivningstimer om lag kr 32 500 i perioden 2013 til 2017. I besøksordningen har vi en tilsvarende gjennomsnittskostnad

på kr 28 400. Timeprisen for ordningene blir da henholdsvis kr 1420 per time for besøksordningen og kr 1083 for mentorordningen.

Når det gjelder kurs så er variasjonen stor når det gjelder antall timer per kurs som avholdes. Det kan variere fra 1 til 70 timer. Vi har tatt utgangspunkt i 2016 og beregnet et gjennomsnitt for antall timer per kurs for nettverkene. Grunnen til at vi valgte 2016 er at de mest omfattende kursene først kom i 2017, slik at 2016 kan representere et snitt for alle de fem årene. Gjennomsnittet var på om lag 12 timer per kurs og vi får kr 383 per time for kurs. I og med at varighet på kursene har økt det seneste året, vil gjennomsnittlig antall timer per kurs være høyere, noe som innebærer lavere pris per time.

Når vi sammenligner tjenestene, ser vi at besøks- og mentorordningen koster mer enn kurs. I og med at disse to tjenestene er én-til-én tjenester der det gis spesialkompetanse basert på bedriftenes konkrete behov, er det naturlig at kostnadene er noe høyere. Evalueringer har vist at alle disse tjenestene får høye score fra bedriftene. Mens besøks- og mentorordningene er spesialtilpasset bedriftenes behov, har kurs en tilleggskvalitet ved at produsenter møter kollegaer, noe som spesielt verdsettes høyt. Som nevnt tidligere utfyller kurs og besøksordningen hverandre ved at produsenter i mange tilfeller starter med kurs og følges opp gjennom besøksordningen. Vi oppfatter ikke at timeprisene vi har kommet fram til for de ulike tjenestene er spesielt høy i forhold til aktivitetene som er utført. Vi vil imidlertid presisere at grunnlaget for disse beregningene baseres på et noe usikkert tallmateriale, og må behandles deretter.

Kostnader til nettverksaktivitet, henvisning og andre administrative aktiviteter

I tabell 17 har vi satt opp en oversikt over kostnader til aktiviteter ut over de som er knyttet til besøksordningen og kursvirksomheten for 2017. Aktivitetene som inngår i denne posten "Administrasjon", er henvisning, nettverksbygging: styringsgruppemøter, møter med partnerskapet, møter i kompetansenettverket, og dialog med Matmerk. Typiske administrative oppgaver som nevnes er: oppdatering av nettsider og kursoversikter, planlegging og gjennomføring av handlingsplaner, rapportering og økonomistyring. I tillegg kommer også utgivelse av nyhetsbrev, nyhetsmail og siste år også arbeid med Mathåndverk. Tabellen viser at rundt 25 prosent av kostnadene går til disse aktivitetene i alle nettverkene. Det rapporteres som nevnt under punkt 3.1.1, om at en betydelig aktivitet i navene er kontakt med produsenter som etterspør kompetanse og støtte. Det kan virke litt feilaktig å føre denne aktiviteten under posten administrasjon, da det er en viktig tjeneste fra nettverkene. Det ideelle ville være å føre denne type henvisningsaktivitet på en egen post, men vi ser at dette kan være utfordrende.

Når det gjelder nettverksbygging, er et nettverk helt avhengig av å sette av tid til både å vedlikeholde det etablerte nettverket og utvikle nettverket videre for å kunne fungere som forutsatt. Dette bør være et kontinuerlig arbeid. Ifølge prosjektlederene er de skviset på nettverksaktiviteten, noe som kan være uheldig for utvikling av nettverket på sikt. Som tidligere nevnt under punkt 3.4.1 og 3.4.2, foreslår vi tettere kontakt og mer samarbeid mellom nettverkene, mellom nettverket og andre kompetansetilbydere, samt andre aktører i regionene. Hvis det skjer, kan man forvente økte kostnader på denne posten.

Tabell 19: Kostnader inkludert i posten Administrasjon som andel av totalt forbruk i 2017

	Administrasjon	Sum kostnader	Andel til administrasjon
Nord	539 798	2 163 805	24,9
Midt	579 614	2 578 228	22,4
Vest	564 017	2 105 455	26,7
Øst	714 484	3 144 926	22,7
Sør	507 775	2 220 084	22,8
Kilde: Ruralis			

3.4.4 Organisering av markedstjenester hos Matmerk

Matmerks markedstjenester styres i dag gjennom tildeling via statsbudsjettet fra LMD til Matmerk. Det blir fra LMD poengtert at det er viktig å «sikre koordinering, blant annet gjennom styringsgruppen for Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping, med de øvrige kompetansetiltakene på matområdet som tilbys av blant andre Innovasjon Norge og de regionale kompetansenettverkene» (fra tildelingsbrev 02.03.2017 fra LMD til Matmerk).

Markedstjenestene i Matmerk er organisert ved at to ansatte har arbeidsoppgaver med oppfølging av tjenestene: kurs, besøksordning og veiledning. Det leies også inn kursinnledere i tillegg. Fra Matmerks side poengteres det at de tre tjenestene som tilbys utgjør en helhet, og det blir vurdert spesielt overfor hver enkelt bedrift hvilken form for tjenester som er mest hensiktsmessige. Det er gjerne en progresjon i oppfølgingen ved at bedriften først er med på kurs, og deretter følges opp med et fysisk besøk, for deretter å kunne følges opp med veiledning via telefon eller digitale verktøy.

AgriAnalyse foreslo at kurstilbudet innenfor markedstjenester hos Matmerk måtte integreres i handlingsplanene til kompetansenettverkene. I tillegg måtte Matmerk rutinemessig delta på angitte møteplasser som nettverkene og Innovasjon Norge har. Dette ble etter evalueringen grepet fatt i, med blant annet årlige møter hvor Matmerk møter alle regionale kompetansenettverk, samt at Matmerk og Innovasjon Norge rutinemessig har statusmøter. Det var kompetansenettverket som i utgangspunktet koordinerte og administrerte kursene til Matmerk. Etter hvert overtok Matmerk selv ansvaret for å koordinere og administrere kursene. Dette skjedde etter uenighet om kostnadsdekning til kompetansenettverkene for å påta seg oppgaven. Tiltakene i dag synes ikke å være tilstrekkelige eller godt innarbeidet, slik at koordineringen mellom Matmerk, kompetansenavene og Innovasjon Norge oppfattes som å være svak og ikke tilfredsstillende. Dette gjelder for eksempel markedsføring av hverandres kurs. Flere påpeker at markedsføring av kurs, både Matmerks og kompetansenettverkene, bør bli bedre. Dette henger sammen med en overordnet koordinering av kompetansetjenestene, se kapittel 3.6, samt at metodene for markedsføring også bør vurderes, slik at man bedre når fram til de som har mest behov.

Intervjuene i denne evalueringen tyder på at det heller ikke nå er tilfredsstillende systematisk kontakt mellom Matmerk og kompetansenettverkene angående besøksordninger, enten det er Matmerks eller nettverkens. De rutinemessige møtene som foregår mellom aktørene synes ikke å være tilstrekkelig.

En annen utfordring er sårbarheten i kompetansen for markedstjenestene. Den er i stor grad knyttet til én eller svært få personer. Både Utviklingsprogrammet og Matmerk bør vurdere hvordan den totale kompetansen om markedstjenestene kan sikres og gjøres mer robust.

Lokalmatdatabasen

Det må nevnes at Matmerk arbeider med en lokalmatdatabase (lokalmat.no) og måling av salgstall for lokalmat. Dette gir muligheter for synergier internt i Matmerk. Ambisjonen med lokalmatdatabasen er blant annet å lage en felles oversikt over alle kurs virkemiddelapparatet tilbyr i samråd med Innovasjon Norge sentralt, samt utvikle dette til også mer nettbaserte tilbud på basiskunnskap innen markedstjenester. En slik felles oversikt kan imøtekomme ønsket og behovet for å samle alle kompetanse-tilbud på ett sted, ifølge Matmerk. I september 2018 var nærmere 550 lokalmatprodusenter registrert i denne databasen. Basen har også oversikt over produsentnettverk.

I årsrapport for 2017 til LMD oppgir Matmerk drifts- og administrasjonskostnader samlet for markedstjenester, lokalmatdatabase og måling av salgstall for lokalmat. I tillegg oppgis at kr 150 000 fra markedstjenestene er brukt til kommunikasjon, og at disse midlene ligger i kommunikasjonsbudsjetten. Dette indikerer at Matmerk henter ut synergier gjennom nærliggende formål til markedstjenestene.

En lokalmatdatabase vil være et nyttig tilskudd til feltet lokalmat, både i form av å få oversikt over feltet og ikke minst lage et felles adresseregister slik at man lettere kan nå fram til produsentene, samt at alle kompetansetilbydere også bør inkluderes i samme base. Dette kan bli et nyttig hjelpemiddel for alle kompetansetjenestetilbyderne. Hittil ser det ikke ut som denne nytten er realisert. Basen bør vurderes inkludert som et verktøy og aktivitet som kan anvendes i Utviklingsprogrammet.

Matmerks brede aktivitet er en styrke for den samlede kompetansen. Arbeidet med lokalmatdatabasen er et felt som bør utvikles videre, og slik sett kan det styrke arbeidet med lokalmat. Ikke minst kan det være et viktig verktøy for å nå ut til produsenter med et samlet kompetansetjenestetilbud, selv om basen ikke dekker alle lokalmatprodusenter. Samtidig kan enkelte av aktivitetene by på noen utfordringer, slik som merkeordningene og lokalmatdatabasen. At samme aktør skal tilby kompetansetjenester og promotere merkeordninger overfor de samme målgruppene krever en ryddighet for å opprettholde tillit. For lokalmatdatabasen bør det være samme tilgang til produsentadresser mv for også andre kompetansetilbydere enn Matmerk.

Forslag til oppfølging

Matmerk sitt tilbud oppfattes som svært viktig og et tilbud som bør videreutvikles og tilbys flere. Likevel stiller flere spørsmål ved om andre bør ta over Matmerk sin rolle for dermed å redusere antall tilbydere for å få en bedre oversikt. Noen nevner at kompetansenettverkene kan ta deres rolle, spesielt eksterne kurs som arrangeres av Matmerk. Andre nevner at kurs i enkle kalkyler med fordel kan ligge i nettverkene. Andre igjen ser for seg at Matmerk sitt tilbud, som går på det forretningsmessige, også kan ligge i Innovasjon Norge, som har ansvar for forretningsutvikling, eller i kompetansenettverkene.

En av informantene uttalte seg slik: «*Matmerk spriker litt: skal promotere bredt all mat, kvalitetssikre mat, samt spisse og utvikle mot lokalmat og spesialiteter. Matmerk burde reindyrket i større grad. Kan bli krevende å håndtere både bredde og spiss*».

Vi vil advare mot å splitte opp kompetansetilbudet for markedstjenester til lokalmatbedrifter. Vi anser dette som spesialisert kompetanse som i dag er på et minimum av omfang. Dette er en vurdering vi gjør på grunnlag av intervjuundersøkelsen, og vår egen forskningserfaring på feltet lokalmat. De som skal tilby kompetanse på feltet må ha inngående kjennskap til feltet, også om de nasjonale distribusjonskanalene og dagligvareledet. Kompetansenettverkene kan bygge opp grunnleggende forretningskunnskap for matbedrifter i oppstartsfasen, men det er viktig å opprettholde og videreutvikle den nasjonale kompetansen som Matmerk har opparbeidet på feltet.

Ut fra et formål om å organisere for bedre oversikt og koordinering, er vår anbefaling at markedstjenestene inngår i ansvarsfeltet for nasjonal koordinator, se forslag foran om det. Det kan være ulike alternativer for hvem som faktisk leverer tjenesten, men det vil først være naturlig å avklare hvor nasjonal koordinering skal plasseres.

3.5 Beskrivelse av tre bransjeuavhengige virkemidler og reiselivskurs

Innovasjon Norge tilbyr flere bransjeuavhengige kompetansetjenester, inkludert mentortjenesten, FRAM Strategisk ledelse og Global Growth. I tillegg tilbys blant annet kurs for reiselivsbedrifter. Her beskrives disse tjenestenes innhold og leveranse, samt hvordan de benyttes av landbruksnæringen.

3.5.1 Mentortjenesten

Tjenestens innhold og leveranse

Mentortjenesten for gründere er en rådgivningstjeneste rettet mot gründere i tidlig fase. Hovedformålet med tjenesten er å redusere risikoen for at gründere gjør strategiske feil i denne fasen, og dermed sørge for at oppstartsprosessen går smidig. I 2017 var rammen for tjenesten 10 millioner kroner, og tallet på mentorkoblinger i underkant av 200.

Tjenesten er knyttet mot både distriktsoppdraget og innovasjonsoppdraget til Innovasjon Norge. Frem til 2016 fantes det ikke landsdekkende midler til mentortjenesten, men i forbindelse med Gründerplanen i 2016 ble det satt av midler til et landsdekkende tilbud. Oxford Research evaluerte tjenesten i 2014, og den evalueres igjen i 2018, av Menon Economics.

Gjennom tjenesten tilbys forretningsmessig og strategisk kompetanse til gründerbedrifter. Tjenesten skal bidra til å lukke kompetansegap hos gründere og kan bidra med spesifikk bransjekunnskap og på mer generelle kompetanseområder som for eksempel internasjonalisering. Den enkelte virksomhets konkrete behov avgjør hvilken kompetanse som tilføres og hvilken mentor som tildeles, og reelt sett er det betydelig variasjon fra gründer til gründer. Mentor kobles på bedriften i en fase hvor strategiske valg skal tas, og er en sparrings- og diskusjonspartner i forretningsutvikling og kommersialisering.

Tjenesten består av tilskudd til gründer og tilbud om en mentor som dekker gründerens behov. Tilskuddet bruker gründer til å betale mentors honorar for rådgivningen. Tjenesten har de seneste årene blitt levert som Mentor I (inntil 30 timer rådgivning) eller Mentor II (inntil 100 timer), samtidig som det er variasjoner mellom distriktskontorene i hvordan tjenesten leveres. Fra 2018 går man tilbake til 30 timer rådgivning, men med mulighet for nye tildelinger (til totalt 60 eller 90 timer) ved særlige behov. Dermed sikres fleksibilitet i tjenesten, samtidig som det tas grep for å standardisere produktet og harmonisere leveransen i hele landet. Én-til-én samtaler mellom mentor og bedriften foregår over en periode på tre til tolv måneder. Tidligere omfattet tjenesten også nettverkssamlinger, der flere bedrifter og mentorer møttes for erfaringsutveksling og læring, men disse ble fjernet fra tjenesten etter evalueringen i 2014.

Tjenesten knyttes ofte opp mot etablerertilskudd i kommersialiseringsfasen, men kan også gis som et selvstendig tilbud. Oxford Researchs evaluering av tjenesten viste at over halvparten av mottakerne mente dette hadde gitt dem økt kunnskap og bedre sjanse til overlevelse.

Tjenesten leveres ved hjelp av fire koblermiljøer, som til sammen dekker hele landet geografisk. Miljøene tildeles fireårige (3+1) kontrakter etter offentlig utlysning. De eksterne samarbeidspartnerne er Connect Trøndelag, Connect Vestlandet, Ernst & Young og Kunnskapsparken Bodø. Det kan være ulike veier frem til et tilsagn om mentor, men ofte vil det være Innovasjon Norges kundedialog som gjør det klart at dette virkemiddelet er relevant å benytte. Koblermiljøet vil foreta en behovsavklaring og finne en passende mentor. Innovasjon Norge har ingen direkte kontakt med disse mentorene. Det er lite «gjenbruk» av mentorer, hvilket indikerer at det søkes bredt for å identifisere riktig mentor, samtidig som mentorer i liten grad kan utvikle sin kompetanse som mentor. Dersom Innovasjon Norge har en egnet mentor i sitt eget nettverk, kan denne koblingen eventuelt foretas selv. Alle distriktskontorene har en mentoransvarlig, men saksbehandling og oppfølging av mentorsaker foretas av rådgivere ved kontorene. Det eksisterer ikke faste møteplasser for de mentoransvarlige.

I 2017 har flere metoder for mentoring blitt testet. I tillegg til «ordinære» mentorkoblinger har mentoring med en kombinasjon av mentorpanel og individuell mentoring blitt utprøvd, inkludert «internasjonal mentor».

Tjenesten som del av kompetansetjenestene for målgruppen

Utviklingsprogrammets midler ble ikke benyttet til mentor i 2017, men to lokalmatbedrifter og en innlandsfiskebedrift mottok mentortjeneste finansiert av andre midler. Virksomheter foreslås som deltakere i tjenesten av Innovasjon Norge eller kompetansenettverkene for lokalmat. Innovasjon Norge godkjenner bedrifter til ordningen.

For perioden 2013-17 er det gitt totalt 37 tilsagn om støtte fra mentortjenesten til virksomheter i målgruppen for Utviklingsprogrammet. Tilsagnene er fordelt på 37 unike mottakere. Totalt tilsagnsbeløp er 1 361 500,- kroner, hvilket gir et snitt på 36 800,- kroner. Tilsagnene er markert med følgende målgrupper i Innovasjon Norges registre (antall tilsagn i parentes): Inn på tunet (27), Innlandsfisk (1), lokalmat (8), mat/reis (2) og reiseliv (1). Det er betydelig variasjon mellom fylkene hva angår bruken av tjenesten. Fire fylker står for 30 av sakene, og omfatter alle innen målgruppen Inn på tunet. De fire fylkene er Hordaland, Sogn og Fjordane, Buskerud og Vestfold, der det i samarbeid med Fylkes-

mannens landbruksavdeling er gjennomført satsinger med mentor mot denne målgruppen. De resterende ni sakene er fordelt på seks fylker.

Inn på tunet (IPT)-bedriftene som har deltatt i tjenesten, har blant annet blitt tilført kunnskap om prising, kontraktsforhandling (for eksempel forutsigbarhet ved lange kontrakter) og inntjeningsmodell (prioritering av IPT sammenlignet med gårdsdrift og annet inntektsbringende arbeid). IPT er alltid knyttet til et gårdsbruk, men oftest med personell som har andre jobber ved siden av, for eksempel i helsesektoren. IPT-tilbydere har ofte liten eller begrenset kompetanse knyttet til det kommersielle aspektet ved å levere IPT-tjenester, samtidig som kommunene som innkjøper også kan ha begrenset erfaring på feltet. Enkelte kommuner har utarbeidet takster for IPT, og dette er noe mentor kan viderebringe kunnskap om. IPT-tilbydere er ofte motivert av andre forhold enn det kommersielle, og har dermed lite fokus på dette.

Innenfor næringssegmentet som er målgruppen for Utviklingsprogrammet oppleves mentortjenesten som underprofilert og lite synlig. Det er store variasjoner mellom fylkene i anvendelsen av tjenesten, hvilket antakelig skyldes variasjoner i Innovasjon Norges prioriteringer mer enn behovet i næringslivet. Utviklingsprogrammet finansierer tilsagn om mentor, og benytter metodikken og koblermiljøene i tjenesten. Det tas nå grep for å strukturere samarbeidet mellom Utviklingsprogrammet og Mentor-tjenesten, for å sikre god praksis i anvendelsen av virkemiddelet.

Både den ansvarlige for tjenesten i Innovasjon Norge og mentoren som er intervjuet i forbindelse med evalueringen fremholder at «avkastningen» av tjenesten er god, det vil si at nytteverdien for bedriftene er stor sett i forhold til kostnaden ved tjenesten. Det argumenteres for at flere bør få tilsagn om mentor, samtidig som det er viktig å være strategisk både i seleksjonen av bedrifter og i innholdet i tjenesten.

3.5.2 FRAM Strategisk ledelse

Tjenestens innhold og leveranse

FRAM Strategisk ledelse tilbyr forretningsutviklingskompetanse til deltakende bedrifter, med fokus på strategiske beslutninger. Tjenesten leveres gjennom samlinger og rådgivning.

FRAM Strategisk ledelse tilbys bedrifter som har oppnådd en viss modenhet og er i ferd med å gå inn i eller allerede er i en vekstfase. FRAM Strategisk ledelse er et kompetansetilbud innen bedriftsutvikling, ledelse og strategi. Det er et kompetansehevende tilbud til små og mellomstore bedrifter med formål å styrke deltakernes konkurransekraft, lønnsomhet og innovasjonsevne. Innholdet i det enkelte prosjekt varierer ut fra behovene blant deltakerbedriftene. Bærekraft, forretningsmodellering og markedsorientering er fagtemaer som har fått en større plass i FRAM Strategisk ledelse i løpet av 2017. I 2017 har tjenesten også i noen grad levert moduler knyttet til å forberede deltakerbedriftene til en senere internasjonal satsing. Tendensen har vært en økende vektlegging av bransjespesifikke prosjekter, hvilket krever dypere bransjekompetanse. Dette håndteres ved å involvere fageksperter i samlingene. Mens virkemiddelet tidligere var relativt rigid, har det etter hvert blitt mer fleksibelt i innholdet, og det er nå en viss variasjon mellom alle prosjekter som gjennomføres.

Kompetansehevingen skjer gjennom fellessamlinger med andre deltakerbedrifter, individuell rådgiving før og mellom fellessamlinger og nettverksbygging med andre deltakere. Et program går gjerne over en periode på 15 måneder (kan være kortere eller lengere) og inneholder gjerne seks fellessamlinger for grupper på typisk åtte til tolv bedrifter. Det etableres tydelige mål på prosjekt- og bedriftsnivå ved oppstart. Den enkelte deltaker arbeider med tiltak i egen bedrift i og mellom samlingene, og det settes konkrete mål for utviklingstiltakene. Det rapporteres skriftlig om måloppnåelse ved avslutning av prosjektene. Utviklingsprosjekter i bedriftene får ofte en videreføring etter FRAM Strategisk ledelse, og da gjerne med finansiell støtte fra Innovasjon Norge.

Gjennom systematisk innsats på fellessamlinger, sparring én-til-én og etablering av uformelle nettverk, bidrar FRAM Strategisk ledelse til å løfte deltakerbedriftenes ambisjonsnivå og skape kultur for vekst og utvikling. I FRAM-prosjektet vurderes hele forretningsmodellen til deltakerbedriftene, med fokus på strategiske veivalg for bedriften. Flere rådgivere deltar i sparringen med bedriftene. Kombinasjonen av kompetansetilførsel gjennom samlingene, gjennom dialog mellom deltakerne og gjennom sparring med rådgiveren trekkes frem som styrken ved tjenesten. Alle FRAM Strategisk ledelsesprosjektene evalueres løpende, og tilbakemeldingene er gjennomgående meget gode når det gjelder tilfredshet og opplevd nytte.

Et enkelt prosjekt innen FRAM Strategisk ledelse har en kostnad på om lag to millioner kroner, hvorav halvparten er kostnad tilknyttet individuell rådgiving. Innovasjon Norge har prekvalifisert en rekke miljøer som tilbydere av kompetansehevingstjenester, etter åpen anbudskonferanse. Avtalene er tidsavgrenset til fire år (to pluss to år).

Initiativ til nye FRAM-prosjekter kommer gjerne fra destinasjonsselskaper, klyngeprosjekter, etc., og/eller som et resultat av Innovasjon Norges vedvarende kundedialog. Innovasjon Norges distriktskontorer etablerer prosjektene, og tar kontakt med et forhåndskvalifisert miljø for prosjektledelsen. Valg av operatør er gjerne geografisk bestemt, ved at ulike operatører håndterer bestemte geografiske områder. Prosjektene finansieres av distriktskontorenes regionale midler, og eventuelt av midlene i Utviklingsprogrammet dersom målgruppen er landbruksnæringen. Det rapporteres å være en geografisk skjevdeling i anvendelsen av virkemiddelet.

Ved utløpet av 2017 var det 20 pågående prosjekter innen tjenesten, hvorav syv med bedrifter helt eller delvis fra landbruksnæringen. 72 prosent av deltakerne som avsluttet FRAM Strategisk ledelse i 2017 var innenfor det distriktpolitisk virkemiddelområde. Programmet er i 2017 finansiert med ca. 20 mill. kroner. Midlene kommer primært fra KMD. Nedgangen i prosjektaktiviteten i FRAM Strategisk ledelse fra de senere årene har stoppet opp men en stadig reduksjon i de regionale midlene som finansierer FRAM Strategisk ledelse gjør at det forventes at nedgangen i prosjektaktiviteten vil skyte fart i 2018. FRAM gjennomføres ved hjelp av medarbeidere på de distriktskontorene som stadig velger å levere tjenesten.

Virkemiddelet har utviklet seg over de senere årene, i tråd med Innovasjon Norges generelle justering av metodikken for bedriftsutvikling. Forretningsmodellering, digitalisering og bærekraft er blant momentene som har fått økt fokus. Rådgivningsdelen av tjenesten er svært kostnadskreven, og det er fra sentralt hold i Innovasjon Norge gitt signaler om at det er ønskelig å redusere antall rådgivningstimer

per bedrift, fra 100 til 70 og senere til 40. Reelt er det variasjon i omfanget av rådgivningstimer mellom prosjektene som gjennomføres.

Tjenesten som del av kompetansetjenestene for målgruppen

Det er gjennomført totalt 14 programmer for målgruppen til Utviklingsprogrammet i perioden 2013-17. I 2017 har FRAM Strategisk ledelse blitt videreført som en regionalt finansiert tjenestevariant, samtidig som Utviklingsprogrammet kan medfinansiere enkeltprogrammer. Tjenesten beskrives av informantene som hensiktsmessig og virkningsfull, samtidig som den er kostnadskreven.

Innovasjon Norge rekrutterer og gjennomfører programmet, mens kompetansenettverkene for lokal-mat kan spille inn forslag til bedrifter. Bedriftene i målgruppen for Utviklingsprogrammet har ofte fokus på produktutvikling, og samtidig et betydelig behov for økt forretningskompetanse. FRAM Strategisk ledelse er rigget med fleksibilitet i nivået på kompetansen som tilbys, og kan tilpasse dette til bedriftenes forutgående kompetansenivå. Tjenesteansvarlig og operatøren som er intervjuet i forbindelse med evalueringen mener at virkemiddelet er godt tilpasset landbruksbaserte næringer, og mener det bør være grunnlag for økt anvendelse av virkemiddelet overfor denne brukergruppen.

Eksempel: FRAM-programmet som støtte ved generasjonsskifte i reiselivsbedrift

I en av regionene drives et gårdsbruk med reiselivsaktiviteter og servering i tillegg til jordbruksproduksjonen. Det er i dag to generasjoner som er knyttet til virksomheten, og den eldste generasjonen står som hoveddriver fortsatt. Tida for at neste generasjon skal ta mer ansvar nærmer seg. Faren deltok på FRAM-programmet for mange år siden, da programmet ble etablert. Nylig gjennomførte både han og neste generasjon programmet på nytt. Hovedmotivasjonen for dette var at neste generasjon skulle komme tyngre inn i virksomheten og se framover. Faren var svært fornøyd med deltakelsen, og mente FRAM for dette tilfelle fungerte godt i strategiplanlegginga. De ble tvunget til å ta tak i ting som ellers utsettes. Det kommer inn øyne utenfra og ser på virksomheten, og de ble tvunget til å sette mål og å prioritere. Neste generasjon er blitt tryggere i lederrollen, tar mer ansvar, fått ballast og blitt mer sjølstendig. FRAM fungerte bra som støtte for dette. Resultatet blir at virksomheten på gården ekspanderer med gårdsforedling, basert på neste generasjons preferanser og kompetanse, og markedsmulighetene.

3.5.3 Global Growth

Tjenestens innhold og leveranse

Global Growth er en eksportkompetansetjeneste for bedrifter med reelle markedsmuligheter innen en teknologi eller en sektor. Normal varighet for prosjektene er seks til ti måneder med to fellessamlinger i utemarkedet og det samme i Norge. Bedriftene som deltar har klare vekstambisjoner, og synergien som deltakerbedriftene skaper seg imellom er vesentlig for måloppnåelsen.

Aktiviteten i Global Growth skjer gjennom fellesaktiviteter med andre deltakerbedrifter. Et Global Growth-prosjekt har åtte til tolv deltakerbedrifter og det stilles krav til ambisjonsnivå, gjennomføringsevne og potensial i rekrutteringsprosessen. Global Growth leverer planlagte aktiviteter på

fellessamlinger og kundetilpassede markedsbesøk med tilgang til relevante internasjonale nettverk. Sparring én-til-én i markedene bidrar til å løfte deltakerbedriftenes innsikt og til å skape kultur for eksport og vekst. Global Growth har i 2017 hatt ulike gjennomføringsmodeller og modulene har i stor utstrekning vært skreddersøm tilpasset det enkelte prosjekt. Innovasjon Norges kontorer i utlandet er sentrale i gjennomføringen og påvirker prosjektenes effekt.

Nettbasert eksporttest, internasjonaliseringsworkshop og én-til-mange verktøyet Go Global er gode innganger til Global Growth, mens ulike låneordninger, innovasjonskontrakter og bedriftsnettverk kan være aktuelle tjenester etter avsluttet program. Prosjektene finansieres sentralt, og rekrutterer deltakere fra hele landet. Aktiviteter i Global Growth ble i 2017 finansiert med 19,6 millioner kroner fra NFD. I tillegg til disse tilskuddene har også EU-, Arctic-, Barents- og Kulturmidler finansiert egne Global Growth-prosjekter. 16 prosjekter med til sammen 138 bedrifter avsluttet sine prosjekter i 2017.

Tjenesten som del av kompetansetjenestene for målgruppen

Global Growth er kun i svært liten grad et virkemiddel som er relevant for landbruksnæringen å benytte. Tilleggsnæringer til landbruk er sjeldent relevant å skalere opp til et slikt nivå at det er aktuelt å henvende seg til markeder internasjonalt. Samtidig er det noe økende interesse for virkemiddelet blant denne målgruppen, blant annet knyttet til hjemhenting av kunnskap.

Innovasjon Norges tar en større rolle i den operative leveransen av Global Growth-prosjekter, enn i for eksempel FRAM Strategisk ledelse. Det er i all hovedsak personell ved utekontorene som da involveres i samlinger og som rådgivere. Fra operatørnivå blir det fremhevet at det er viktig å sikre tilstrekkelig kompetanse i denne rollen. Innovasjon Norge vurderes som dyktige til å avdekke utviklingsbehov, men i varierende grad å ha ressurser og kompetanse til å arbeide spesifikt med enkeltbedrifter i håndteringen av disse behovene. Det anbefales at det opprettholdes en arbeidsdeling der Innovasjon Norge avdekker bedrifters behov, mens eksterne operatører er ansvarlige for kompetanseoverføringen til bedriftene, ref. For eksempel mentortjenesten. Innovasjon Norge fremholder at ekstern kompetanse påkobles ved behov, i særlig grad for forretningsmodellering og pitching.

3-5-4 Reiselivskurs

Tjenestens innhold og leveranse

Innovasjon Norges kurstillbud til reiselivsnæringen ble innført i 2008. Til grunn for utformingen av kurstillbudet lå en omfattende undersøkelse av næringens behov, der reiselivsbedrifter, bransjeaktører og Innovasjon Norges distriktskontorer ble konsultert. Kursene er i hovedsak rettet mot bedrifter som har vært i reiselivsbransjen en stund, men også mange bedrifter innenfor det landbruksbaserte reiselivet deltar på kursene. Kursene er praktisk rettet og gir ikke studiekompetanse.

Oxford Research gjennomførte i 2014 en evaluering av INs kurs for reiselivet. Rapporten konkluderer med at det er små bedrifter på mindre enn fem ansatte som deltar på reiselivskursene. Bedriftene befinner seg hovedsakelig utenfor det distriktpolitiske virkeområde. Det er hovedsakelig eiere og ledere som deltar på kurs. Evalueringen viser at Innovasjon Norges kursvirksomhet består av gode

kurs som holder et høyt faglig nivå. Evaluator konkluderte med at kursvirksomheten langt på vei oppfyller sine mål i form av å treffe reiselivsnæringens kompetansebehov.

Innovasjon Norges distriktskontorer og/eller destinasjonsselskaper initierer, rekrutterer til og bestiller kurs. Det er engasjert en operatør for det enkelte kurstilbud, på grunnlag av åpen utlysning. Operatørene er engasjert for fire år (to pluss to år).

Kursene er justert og tilpasset underveis, og det er testet ut ulike leveringsformer. Man har prøvd ulike lengder på kursene og et ulikt antall samlinger, og det er erfart at egenbetaling påvirker engasjement og oppfølging på en svært god måte.

I perioden 2013-17, som denne evalueringen omfatter, ble det tilbudt tolv ulike kurs. Totalt ble 298 kurs gjennomført, med totalt 4 443 deltakere. Tilfredsheten blant kursdeltakerne blir vurdert å være svært god, basert på tilbakemeldingene som innhentes i forbindelse med kursavslutning.

Tabell 20: Reiselivskurs. Typer, antall kurs og antall deltakere. Samlet for perioden 2013-17.

Type kurs	Antall kurs	Antall deltakere
Vertskap	77	1009
Lokal mat	19	206
Pakking, distribusjon, salg	32	553
Opplevelsesproduksjon	32	592
Hvordan bli god på nett	40	662
Bærekraft	18	268
Cruise	22	357
Kurs/konferanse	20	261
Internasjonal markedsføring	5	77
FRAM	13	171
Bli god på nett - Videregående kurs	17	239
Ledermentor for kvinner	3	48
Totalt	298	4443
Kilde: Innovasjon Norge		

Finanseringen av kursene foretas gjennom tilskuddet fra NFD til reiselivsutvikling, som er på om lag 12 millioner kroner. Av denne posten går to-tre millioner til reiselivskurs. I tillegg kan distriktskontorene finansiere kurs med sine midler fra KMD, men disse midlene er under press. Også utviklingsprogrammets midler kan anvendes til reiselivskurs.

Tjenesten som del av kompetansetjenestene for målgruppen

Innovasjon Norge tilbyr ulike kurs til reiselivsnæringen, og disse kursene kan også benyttes av det landbruksbaserte næringslivet. Kursene i porteføljen er av forholdsvis lavterskel karakter. Erfaringen i Innovasjon Norge er at kursene promoteres og har høy oppmerksomhet blant rådgiverne på reiselivsfeltet, mens landbruksrådgivere har liten oppmerksomhet om kursene. Kursene har en del deltakere

fra landbruksnæringen, men registrerer ikke data for dette. Bedriftene fra landbruksnæringen særpreges av at de mangler begrepsapparatet som reiselivsbedrifter benytter og behersker. Bedriftene har sin plass i reiselivsnæringen, men er gjerne binæringer og dermed mindre profesjonelle enn reiselivsbedrifter. Evnen til å nyttiggjøre seg kompetansen fra reiselivskurs rapporteres å være lik for bedrifter fra ulike næringer, men bedrifter fra landbruksnæringen starter gjerne på et lavere nivå.

Tjenesteansvarlig i Innovasjon Norge og kursleverandøren som er intervjuet i forbindelse med evalueringen fremholder at det er potensial for økt bruk av kursene blant landbruksaktørene, og blant reiselivsaktørene som sådan. Utviklingsprogrammet kan finansiere kurs når målgruppen for kurset er landbrukstilknyttet, men på generelt grunnlag tilføres ikke tilstrekkelige midler fra NFD til å gjennomføre alle kurs som ønskes. Fra korsleverandørsiden foreslås det å etablere et kurs for tilbydere av avanserte, naturbaserte opplevelser.

3.6 Organisering av kompetansetjenestene samlet sett

I denne evalueringen inngår å vurdere om kompetansetjenestene er hensiktsmessig organisert. Kombinasjonen av flere leverandører av tjenester, som dels er bransjespesifikke og som dels er bransjeuavhengig, kombinert med en regional spredning av tjenesteleverandørene, gjør det krevende både for en del av bedriftene og noen fra gruppen «andre aktører» å få oversikt. Oppfatningen blant de som har en god oversikt over tjenestene er imidlertid at de henger godt sammen og utfyller hverandre. Det vil si at porteføljen av tilbud oppfattes som god. Samtidig savnes noen tilbud på matfaglig side, men også et bredere tilbud på markedstjenester. Når det gjelder tjenester som mentor og FRAM mener vi det er behov for flere tilbud av slike tjenester, da det er stort behov for å øke den forretningsmessige kompetansen i målgruppen.

Innlemming av markedstjenester under nasjonal koordinator for kompetansenettverket

En måte å redusere opplevd fragmentering, er å innlemme noen av dagens tjenestetilbud inn under en etablert aktør for å redusere antall tilbydere. En mulighet er at Matmerk sine tjenester kan innlemmes i Innovasjon Norge eller kompetansenettverket, som tidligere nevnt. På den andre siden kan bedre koordinering mellom leverandørene av tjenester bidra til å gjøre tilbudet mer helhetlig og oversiktlig for målgruppen og andre aktører. Da kan det være et alternativ at Matmerk og markedstjenester blir tatt inn under en nasjonal koordinator for kompetansenettverket. En slik organisering vil gjøre det lettere å se tjenestene i sammenheng og kan bidra til å gi et mer helhetlig og samlet tilbud til bedriftene..

Vi har tidligere i rapporten foreslått at kompetansenettverkene får en rolle i å gi nyetablerte bedrifter grunnleggende kompetanse innen kalkulering, marked og forretningsutvikling. En organisering av markedstjenester inn under nasjonal koordinator kan være fordelaktig også for en slik utvikling, med Matmerks kompetanse på feltet. I en slik organisering vil markedstjenester lettere kunne integreres med kompetansenettverkens tjenester, som vi mener henger nært sammen, og man kan totalt sett få utviklet bedre tjenester rettet mot målgruppens behov. En nasjonal koordinator bør da, som vi har foreslått tidligere, få et større ansvar for utviklingsoppgaver enn i dag, samt få et hovedansvar for koordinering av tjenestetilbudene mellom aktørene. I rollen til en nasjonal koordinator bør også koordinering og informasjonsutveksling mellom andre lokalmataktører som for eksempel Hanen og Bondens marked inngå.

Økt ansvar for regionale styringsgrupper

På regionalt nivå foreslår vi at styringsgruppene for hvert kompetansenettverk får et tydeligere ansvar for å koordinere aktiviteter mellom alle kompetansetilbyderne i sin region. Da tenker vi ikke bare på matfaglig og markedsmessig kompetanse, men også den forretningsmessige kompetansen bør inn her.

Vi foreslår at styringsgruppa i større grad enn i dag baserer sin aktivitet på mål og strategier for utviklingen av målgruppa regionalt. Dette innebærer en utvidelse av styringsgruppens rolle som en aktiv aktør for å nå regionale mål i samarbeid mellom alle aktørene i partnerskapet og andre utviklingsaktører regionalt. Hvis styringsgruppa får en utvidet rolle, er det viktig at ulike modeller for organisering av styringsgrupper og arbeidet som gjøres i de ulike styringsgruppene testes ut for å få en velfungerende koordinerende og målretta aktør i styringsgruppene for lokalmat. Per i dag ser du ut til at region Midt har fått til et velfungerende samarbeid i regionen som har mange av de elementene vi etterlyser.

Økt samarbeid mellom kompetansetilbydere

Det pekes på at det ikke alltid er et så godt samarbeid mellom tjenestetilbyderne som ønskelig. Gjennom intervjuene ser vi at flere fra gruppen «andre aktører» mener det bør være et tettere samarbeid mellom Innovasjon Norges distriktskontor, kompetansenettverkene og Matmerk, enn det er i dag. En ansatt i Innovasjon Norge sier for eksempel følgende: «Vi bør oftere ha statusmøter med navet, bli flinkere til å diskutere behov, blir oppfordret til å komme med innspill». Flere kommenterer også på at aktørene ikke henviser godt nok til hverandre. Kommunikasjonen mellom tjenestetilbyderne ser imidlertid ut til å variere noe fra region til region.

Forslagene vi har kommet med tidligere i dette kapitlet, vil bidra til å bedre kommunikasjonen, koordinering og samarbeidet mellom tjenestetilbyderne, både på nasjonalt nivå gjennom nasjonal koordinator, og på regionalt nivå. Gjennom en styring og utvidelse av styringsgruppens arbeid. Vi vil anbefale rutiner for oftere og tettere kommunikasjon mellom INs distriktskontor, kompetansenettverkene og Matmerk om behov i bedriftene, koordinering av aktiviteter rettet mot bedriftene og andre mulige utviklingstiltak rettet mot målgruppen. Det er viktig at de ser på tilbudet av tjenester samlet og diskuterer endringer eller nye tiltak for å bedre porteføljen. Økt henvisningskompetanse bør være et viktig mål med tettere kontakt mellom aktørene.

3.7 Inn på tunet

Inn på tunet-bedrifter (IPT) er også med i målgruppen for kompetansetjenestene, men har ikke noe bransjespesifikt kompetansetilbud i regi av Utviklingsprogrammet. De eksisterende tilbudene i programmet er ikke tilrettelagt spesielt for Inn på tunet. Disse bedriftene blir godkjent som Inn på tunet-bedrifter i KLS-ordningen som Matmerk administrerer. Matmerk har laget veileder om IPT mot kunde grupper.

IPT-bedrifter kan motta tjenester via Innovasjon Norges ordinære tilbud, slik som mentorordning, FRAM, investeringstilskudd, bedriftsnettverk, etablererstipend mv.

Inntrykket fra intervju-undersøkelsen er at kompetansebehovet i hovedsak er tredelt. For det første er det behov for kompetansetilbud for nyetablerere om det grunnleggende forhold ved å ha besøk og andre folk på gården. Dette synes å bli ivaretatt av prosessen med å bli godkjent IPT-gård i ordningen som Matmerk forvalter. Å bli godkjent inkluderer også et HMS-kurs som Norsk landbruksrådgiving tilbyr tilpasset IPT.

For det andre er det behov for kompetanse om forretningsdrift. Til dels er dette bransjeuavhengig, men et særtrekk er markedet for IPT, hvor det er kommuner og deres helse- og skolevirksomhet som er vanligste kunder. For IPT-bedriftene er det tidvis et behov for en spesifikk støtte i markedsutvikling og forhandlinger med kommuner. Mentorordningen til Innovasjon Norge har vist seg nyttig i denne sammenheng. Imidlertid blir utfallet av dette svært personavhengig, slik at det kan være et behov for å vektlegge nettopp møtet med kunder sterkere i mentorordningen. Alternativt at det utvikles en tjeneste for kundekontakt. Det er i senere tid etablert regionale samvirkeforetak som skal støtte opp om IPT-bedriftene, og være en felles representant utad blant annet overfor kommuner. Disse kan fylle en god del av behovet, men ikke for alle IPT-bedriftene. Noen vektlegger at det er viktig å ha direktekontakten med kundene selv.

For det tredje er det behov for kompetanse knyttet til de brukergruppene som benytter seg av IPT. Dette er mer helsefaglig og pedagogisk kompetanse, og vil være spesifikk for den enkelte gården og de enkelte brukergruppene. Et felles kompetansetilbud på dette punktet synes ikke hensiktsmessig. Behovet må dekket mer individuelt. Vi har registrert at enkelte kommuner tilbyr IPT-bedrifter å delta på kurs som kommunene har for sine fagansatte. Dette er en løsning som bør støttes opp om hvis man ønsker å styrke dette kompetansebehovet. Det er ikke vurdert hvor dette organisatorisk bør ivaretas.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gått gjennom de ulike kompetansetilbudene først og fremst retta mot lokalmat-bedrifter. Oppdraget for evalueringen var å vurdere alle tjenestenes innhold og leveranse. I tillegg skulle også organisering og effektivitet evalueres i de matfaglige tjenestene fra kompetansenettverket og markedstjenestene fra Matmerk.

Når det gjelder tilbudet av matfaglig kompetanse fra kompetansenettverkene har tilbudet av tjenester i evalueringsperioden vært jevnt i omfang totalt sett og i fordeling på ulike regioner. Tilbakemeldinger på evalueringer og fra bedriftsintervjuene viser at tilbudet oppfattes som nyttig for produsentene. For matfaglige tjenester anbefaler vi at omfanget på tjenestene opprettholdes på dagens nivå, men at videre utvikling av tilbudet og tilpasning skjer kontinuerlig utfra behov i regionene. Det bør vurderes matfaglig mentor, som kan følge opp bedriftene over tid som i mentorprogrammet. På noen områder der flere produsenter har behov, bør det utvikles mer spissa matfaglig kompetanse. Hvis oppdatering på lover og regler oppfattes som en utfordring for mange produsenter, bør man vurderes hvordan denne informasjonen kan gjøres lettere tilgjengelig.

Når det gjelder matfaglige tjenester og markedstjenester, er det viktig å se disse mer i sammenheng enn i dag. Derfor anbefaler vi at kompetansenettverkene også tilbyr grunnleggende tjenester i kalku- lering og økonomi, markedskunnskap og forretningsutvikling for nyetablerere som del av matfaglige

nybegynnerkurs. Videre er det blant annet et behov for mer spissing av kurs på noen felt som for eksempel kjøttforedling. Vi anbefaler at digitalisering testes ut for noen typer kurs som kan være egnet til denne formen for kunnskapsoverføring.

For å kunne sammenligne årsrapporter for de ulike kompetansetjenestene bedre, er det behov for en bedre samordning av hva som registreres på besøksordningen. Dette bør gjøres uten at omfanget av registreringsarbeidet blir større. Når det gjelder kurs, vil vi anbefale at det står noe om kursenes omfang i årsrapportene til IN og at antall deltagere registreres i Innovasjon Norge sin årsrapport, slik at utviklingen synliggjøres. Ellers vil vi anbefale at årsrapportene blir mer informativ enn de har vært de siste par årene, med mer utførlig informasjon som tidligere.

Når det gjelder Matmerks markedstjenester, så varierer omfang av tjenestene fra år til år og fra region til region. Det er grunn til å tro at flere bedrifter har behov for markedstjenester enn de som deltar på tjenesten, og vi anbefaler at flere får tilbud om deltagelse. For å rekruttere flere bedrifter til ordningen kreves at de andre tjenesteleverandørene mer aktivt henviser til tjenestene og bidrar mer aktivt i rekruttering til tjenestene. Uten økte ressurser til markedstjenester, anser vi at potensialet er størst ved at flere deltar på kursene som holdes, og ved at det i større grad utvikles digitale kommunikasjonsløsninger. Dette kan gjøre markedstjenestene mer effektive ut fra ressursene.

Fra spørreundersøkelsen ser vi at kursholderne både forsto behovet, utviste henvisningskompetanse og hadde lett tilgjengelige tjenester. De bidro med resultater i form av å tilføre relevant kompetanse og levere tjenester av stor verdi for virksomhetene. Videre viser spørreundersøkelsen også at mobiliseringsarbeidet som gjennomføres mot bedriftene er svært viktig i rekrutteringen av bedrifter til kompetansetjenestene.

Mentortjenesten til Innovasjon Norge blir oppfattet som en svært nyttig tjeneste på forretningsutvikling, både ut fra evalueringer og noen få bedrifter vi har intervjuet som har deltatt. Vi anbefaler derfor at arbeidet med å rekruttere flere bedrifter til ordningen styrkes. I tillegg til å tilby forretningsmessig kompetanse anbefaler vi at mentorprogrammet også inkluderer matfaglig kompetanse.

FRAM-programmet blir oppfatta som nyttig for målgruppen og det er god grunn til å tro at flere bedrifter har behov for en mer omfattende forretningsmessig gjennomgang. Vi anbefaler derfor også videreføring av FRAM-programmet rettet mot målgruppen.

For bedrifter som ønsker å satse på eksport kan Global Growth være en viktig tjeneste. Vi har ikke noe grunnlag for å vurdere denne tjenesten, men ser at noen bedrifter i målgruppe etter hvert ønsker å prøve seg på eksport.

Kompetansetilbud overfor Inn på tunet-gårdsbruk har ikke en stor rolle i evalueringen. Denne målgruppa har ikke noe spesifikt kompetansetilbud gjennom Utviklingsprogrammet, men har tilgang på mentor og FRAM, blant annet. Det synes å være bra mulighet i dag for kompetanseutvikling. Særlig er Innovasjon Norges mentorordning brukt, og synes å fungere godt med mentorer som har innsikt i feltet og som kan bistå i kontakt med kommuner, som er en viktig kundegruppe for bedriftene.

Det oppleves ikke å være noe stort problem med overlapp mellom kompetansetjenester som tilbys til målgruppen. Oppfatningen er heller at tjenestene er komplementære og at porteføljen er god. Det samme er tilfellet for andre kompetansetjenester som benyttes av produsentene, både norske og utenlandske. De blir mer oppfattet som et supplement enn som overlappende tjenester.

Når det gjelder kompetansenettverkene er det fortsatt et potensial for bedre koordinering av tjenestetilbudene mellom nettverkene for å kunne tilby et mest mulig helhetlig og enhetlig tilbud til målgruppen. Det er også viktig at markedstjenestene inngår i denne koordineringen. Det vil styrke nasjonal koordinator om markedstjenestene ligger til koordinator, men uavhengig av hvor markedstjenestene organisatorisk plasseres, bør de inngå i koordineringen. For å nå dette målet er det viktig med en nasjonal koordinator, som inkluderer alle relevante kompetansetilbud. I rapporten vurderer vi ulike kandidater og rekruttering til en slik rolle, der vi først og fremst ser Innovasjon Norge, ett av kompetansenettverkene eller Matmerk som aktuelle. Et alternativ kan være å lyse ut rollen på anbud. Vi mener alle disse alternativene kan være aktuelle. Vi ser for oss en utvidet koordinatorrolle som i tillegg til koordinering av tjenestetilbudet, også innebærer et større ansvar for utvikling av tilbudet. Videre bør koordinatorfunksjonen også omfatte en mer aktiv rolle i erfaringsoverføring nettverkene imellom med det mål å forbedre rutiner og modeller for det arbeidet som gjennomføres i nettverkene regionalt.

Hvis markedstjenester inngår i nasjonal koordinering for kompetansenettverket som vi foreslår, betyr det at øremerking av midler til markedstjenester bør inngå i Utviklingsprogrammet. Nasjonal koordinator bør også koordinere aktiviteter mot andre nasjonale aktører som for eksempel Bondens Marked, Hanen og Matmerks øvrige virksomhet. Det vil være viktig å ta vare på den administrative strukturen som Innovasjon Norge har innarbeidet siden de overtok koordineringen. Dette var også et hovedargument for at Innovasjon Norge tok over koordineringen etter Nofima.

Vi mener at de regionale styringsgruppene bør få et større ansvar for å koordinere tjenester fra leverandørene og sikre godt samspill mellom partnerskapet i utforming av tilbud i sin region. Dette omfatter matfaglig, markedsmessig og forretningskompetanse. For å sikre best mulig tilbud til målgruppen foreslår vi en oftere og tettere kontakt mellom aktørene i partnerskapet og med andre utviklingsaktører regionalt. Videre foreslår vi at arbeidet i styringsgruppene også bør være av mer overordnet karakter der man setter mål og strategier for utvikling av lokalmat i regionen og inkludere de andre aktørene i regionen som bidrar med kompetanse i dette arbeidet.

Henvissningskompetanse er viktig for å få til et godt samspill. Henvissningskompetanse må være til stede både hos de regionale kompetansenettverkene, som er en viktig del av førstelinja overfor bedriftene, og hos nasjonal koordinator. Vi mener at henvissningskompetansen bør styrkes, og at en bedre nasjonal og regional koordinering vil være et vesentlig bidrag til dette.

Når det gjelder rammer som gis for å gjennomføre de matfaglige og markedsmessige tjenestene, har disse vært relativt stabile over år. Når vi anbefaler et større fokus på erfaringsoverføring og utviklingsaktiviteter bør dette gjenspeiles i budsjettene som gis aktørene.

4. Resultater og effekter

I surveyen til virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester i evalueringsperioden, er det spurt om flere forhold knyttet til resultater og effekter. Vi har spurt virksomhetene om:

- Hvorvidt kompetansebehovet som lå til grunn for deltakelse i tjenestene ble dekket
- Hva deltakelsen i tjenestene har ført til i virksomheten
- Hvorvidt disse resultatene kan tilskrives deltakelsen i tjenestene (resultataddisjonalitet)
- Hvorvidt deltakelsen i tjenestene har ført til ulike former for økonomiske resultater

I dette kapittelet fremstiller vi resultatene av analysene av disse spørsmålene. Vi har gjennomgående etterstrebet å sammenligne resultatene på tvers av de ulike tjenestetypene for å se om det er forskjeller mellom dem. I figurene er slike forskjeller angitt ved bruk av *, ** og *** for å indikere hvorvidt forskjellene er statistisk signifikante på henholdsvis 10-prosent-, 5-prosent- og 1-prosent-nivået.

Som påpekt i avsnitt 1.4.3, sendte vi kun ett spørreskjema til hver virksomhet. Vi vet videre at mange virksomheter mottatt flere tjenester av samme tjenestetype, f.eks. har de deltatt på flere ulike kurs i regi av kompetansenettverkene. Vi ser også at noen har også mottatt flere ulike tjenestetyper, som f.eks. at de har deltatt på kurs i regi av kompetansenettverkene og deltatt i Mentortjenesten til Innovasjon Norge (tjenestebundling, se kapittel 4). I disse tilfellene er respondentene rutet til spørsmål som tar utgangspunkt i den mest «avanserte» tjenesten de har mottatt. I avsnitt 4.1 rapporterer vi analysene som er gjennomført med bakgrunn i denne mest avanserte tjenesten.

Vi tar imidlertid også hensyn til at flere virksomheter har mottatt to eller flere tjenestetyper (kalt tjenestebundling eller bundling). Dette tar vi hensyn til ved å gjennomføre de samme analysene som i avsnitt 4.1, men med ulike former for bundling som bakgrunnsvariabel. Disse resultatene er fremstilt i avsnitt 4.2.

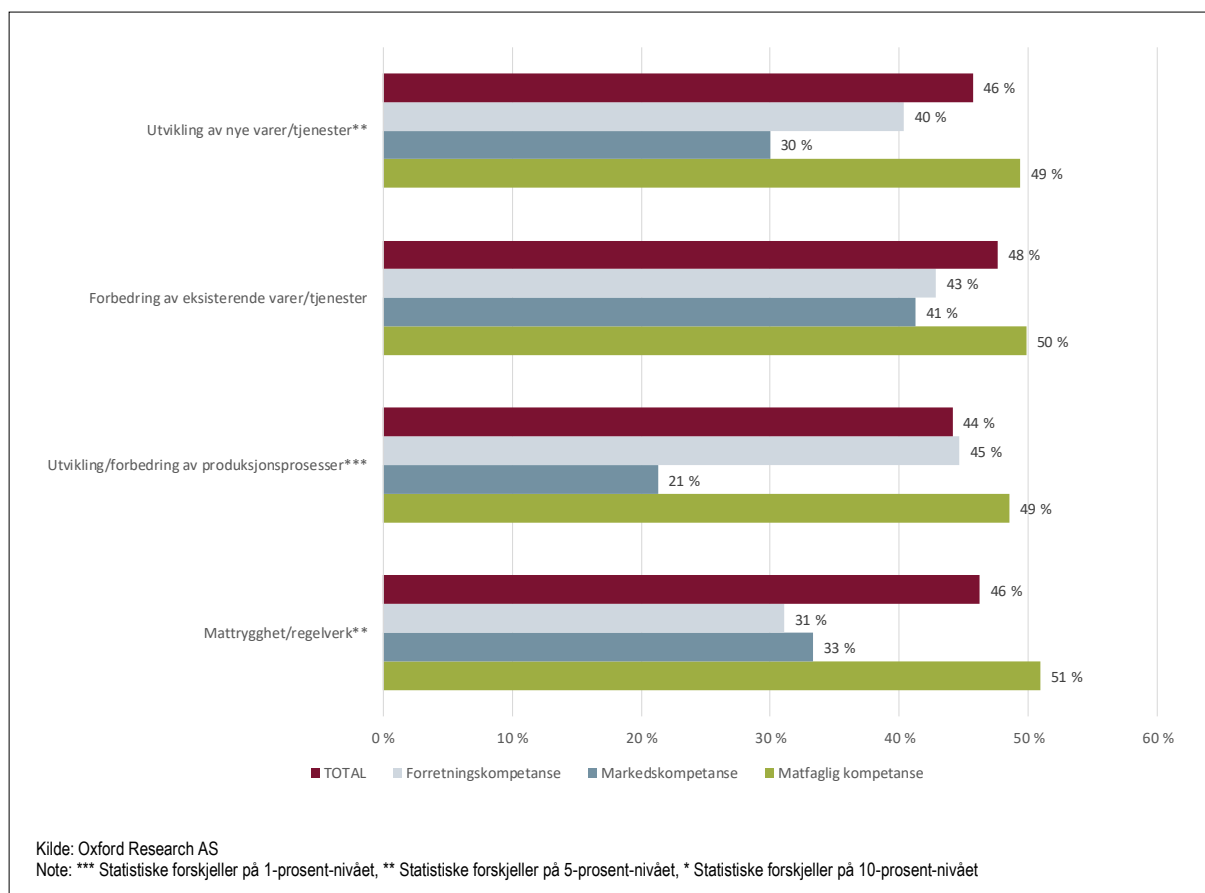
4.1 Resultater og effekter av kompetansetjenestene

4.1.1 Dekning av kompetansebehov

Som vist i figur 1 i kapittel 3, har virksomhetene oppgitt ulike behov som ligger til grunn for deltakelsen i kompetansetjenestene. I dette avsnittet er vi opptatt av hvorvidt virksomhetene opplever å ha fått dekket sine kompetansebehov gjennom deltakelsen i tjenestene. Spørsmålet er formulert slik:

I hvilken grad ble følgende kompetansebehovet dekket gjennom deltakelse i tjenesten?

Resultatet er vist i figurene under, der vi viser andelen respondenter som enten svarte «I stor grad (4)» eller «I svært stor grad (5)».

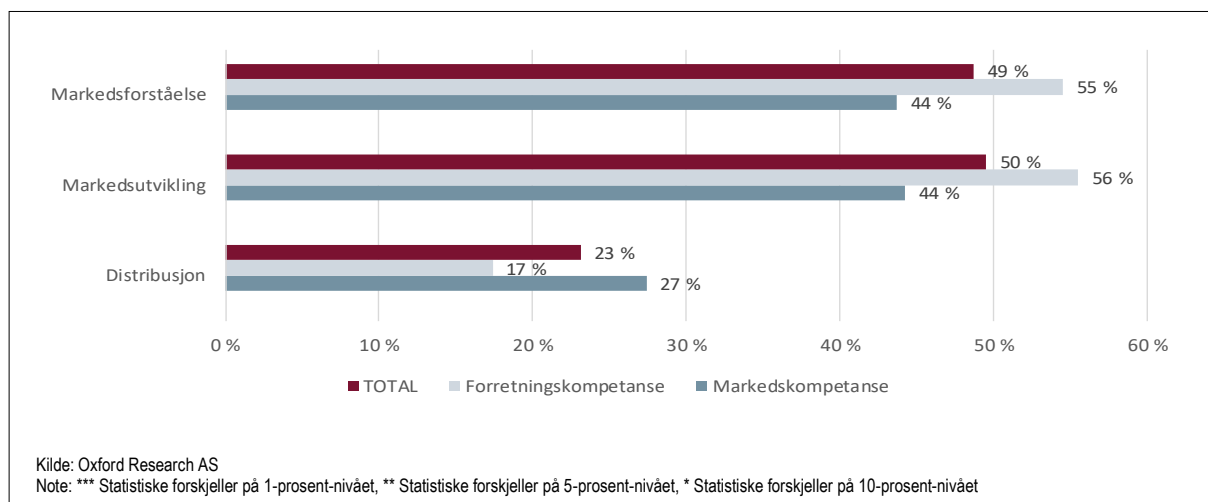
Figur 4: Dekning av behov for matfaglig kompetanse, etter tjenestenes kompetansemessige innretning, andel i stor grad (n=481-483)


I figuren over ser vi to interessante trekk. For det første er det slik at for tjenestetypene som tilfører matfaglig kompetanse, oppgir respondentene nesten identisk skår på alle indikatorene. Dekning av behovet for kompetanse innenfor mattrygghet og regelverk har høyest verdi (51 prosent), mens dekning av behovet for kompetanse om utvikling av nye varer/tjenester skårer lavest (49 prosent). For de andre tjenestetypene er det større variasjon. For tjenestetypene som skal tilføre markedskompetanse skårer forbedring av eksisterende varer/tjenester høyest (41 prosent), mens utvikling/forbedring av produksjonsprosesser skårer lavest (21 prosent). For tjenestetypene som fokuserer på forretningskompetanse, skårer utvikling/forbedring av produksjonsprosesser høyest (43 prosent), mens mattrygghet og regelverk skårer lavest (31 prosent).

For det andre er det forskjeller i dekning av kompetansebehov når vi sammenligner de tre tjenestetypene. Dette gjelder for tre av de fire undersøkte indikatorene. Forskjellene er størst for utvikling/forbedring av produksjonsprosesser. Her skårer tjenestetypene som tilfører matfaglig kompetanse 49 prosent, mens tjenestetypene som skal tilføre markedskompetanse skårer 21 prosent. Disse forskjellene er statistisk signifikante på 1-prosent-nivået. For indikatoren forbedring av eksisterende varer/tjenester finner vi ingen forskjeller, i statistisk forstand.

Vi har også spurt virksomhetene om hvorvidt deres behov for markedskompetanse er dekket, da gjennom de to tjenestetypene markedskompetanse og forretningskompetanse. Resultatet er vist i figuren under.

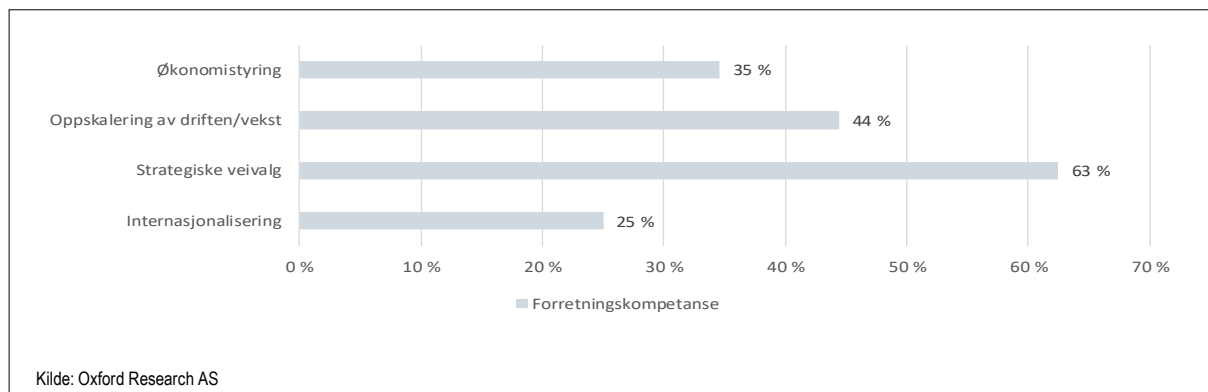
Figur 5: Dekning av behov for markedskompetanse, etter tjenestenes kompetansemessige innretning, andel I stor grad (n-125)



Som figuren over viser, er det ingen forskjeller mellom de to tjenestetypene med hensyn til i hvilken grad virksomhetene som har mottatt disse opplever at deres kompetansebehov er dekket. Det er verdt å merke seg at indikatorverdiene for begge tjenestetypene ligger på et høyere nivå enn de matfaglige kompetanseområdene, med unntak av indikatoren distribusjon. Virksomhetene oppgir altså å ha fått dekket sine behov for markedsmessig kompetanse i høyere grad enn sine behov for matfaglig kompetanse. Dette henger selvsagt sammen med at deres behov i utgangspunktet for deres deltakelse i tjenestene var mer rettet mot marked- og forretningsutvikling.

Avslutningsvis har vi også spurt deltakerne på tjenestene som skal tilføre forretningskompetanse hvorvidt deres behov innenfor spesifiserte områder har blitt dekket gjennom deltakelsen. Dette er vist i figuren under.

Figur 6: Dekning av behov for forretningskompetanse, andel I stor grad (n-58)



Figuren over viser at virksomheten som har mottatt tjenester som fremmer forretningskompanse i størst grad har fått sine kompetansebehov for strategiske veivalg dekket, mens behovet for kompetanse om internasjonalisering i minst grad har blitt dekket gjennom deltakelsen i tjenestene.

Ser vi alle resultatene i dette avsnittet under ett, finner vi at virksomheter som har mottatt:

- De matfaglige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sitt behov for kompetanse om mattrygghet/regelverk (51 prosent), mens de i lavest grad har fått dekket kompetansebehov om utvikling av nye varer/tjenester (49 prosent)
- De markedsmessige tjenestetypene i størst grad har fått dekke sine behov om kompetanse om markedsutvikling (44 prosent), mens de i minst grad har fått dekket behovet sitt for kompetanse om utvikling/forbedring av produksjonsprosesser (21 prosent)
- De forretningsmessige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sine behov for kompetanse om strategiske veivalg (63 prosent), mens de i lavest grad har fått dekket behovet for kompetanse relatert til distribusjon (17 prosent)

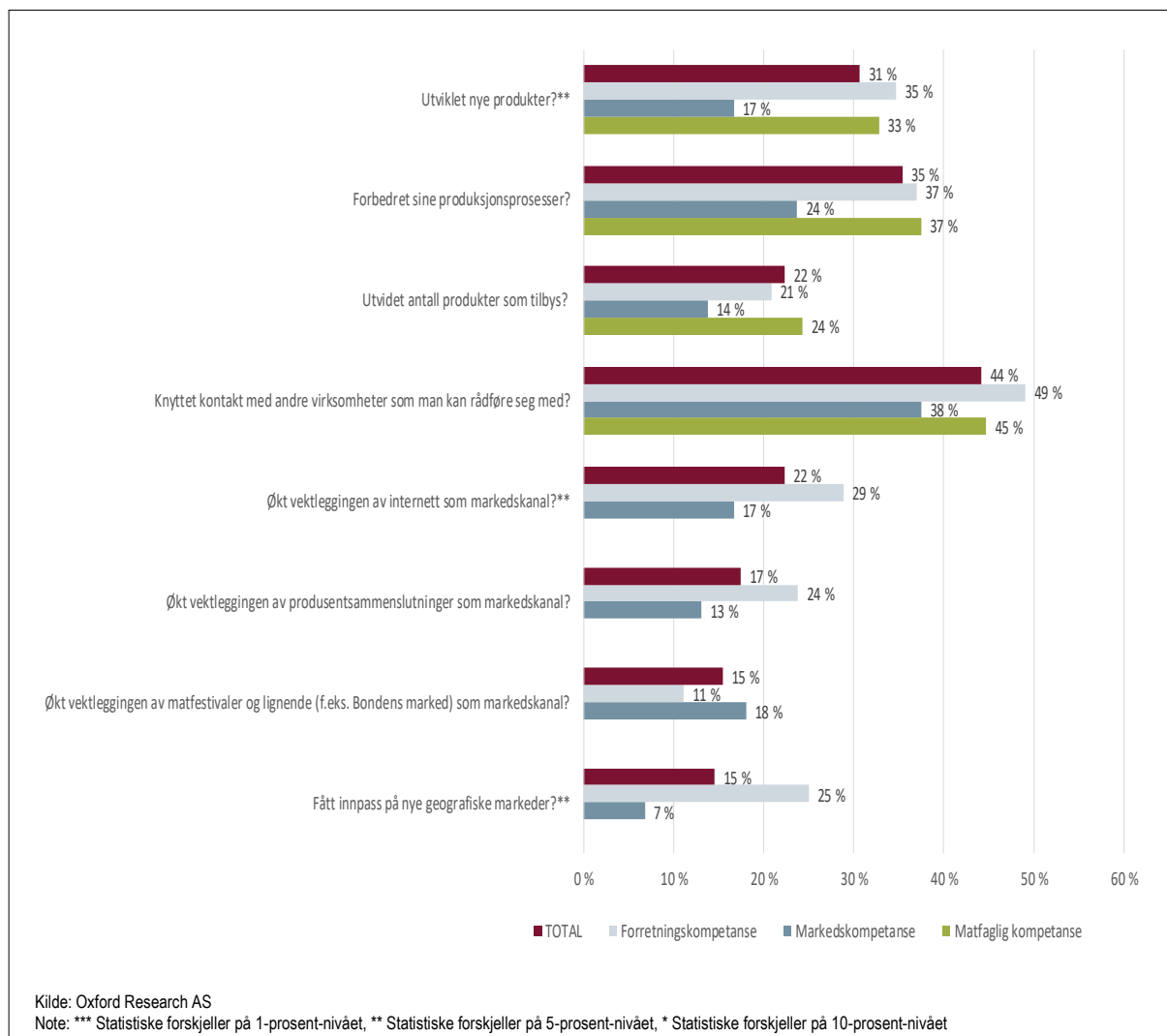
4.1.2 Hva har deltakelsen i tjenestene bidratt til i virksomhetene?

Vi har også spurt respondentene om hva deltakelsen i tjenestene har bidratt til i deres egne virksomheter. Virksomhetene som har mottatt tjenestetypene som fremmer matfaglig kompetanse har fått fire spørsmål knyttet til dette, mens virksomhetene som har mottatt tjenestene som har fokus på markeds- og forretningskompetanse, har fått fire spørsmål i tillegg. Alle spørsmålene er relatert til sine respektive kompetansemessige områder som ble analysert i forrige avsnitt. Spørsmålet er formulert slik:

I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har...

Resultatet er vist i figurene under, der vi viser andelen respondenter som enten svarte «I stor grad (4)» eller «I svært stor grad (5)».

Figur 7: Resultater for virksomhetene av deltakelse i tjenestene, andel som svarer «I stor grad» (n=123/472)



Figuren over viser en del interessante resultater, både hva angår forskjeller og likheter. For det første er det slik at alle respondentene er samstemte om at det viktigste de har oppnådd er å ha knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med. Denne indikatoren har høyest skår for alle de tre tjenestetypene. På andreplass over viktige resultater kommer at virksomhetene – igjen for alle tre tjenestetypene - har forbedret sine produksjonsprosesser. Dernest er det stor grad av samstemthet mellom virksomhetene om at man har fått til å utvikle nye produkter.

Her starter også ulikhetene. På indikatoren som ligger på tredjeplass samlet sett, gjør det kun for to av tjenestetypene, nemlig de matfaglige og forretningsmessige kompetansetjenestene. Tjenestene som har markedsmessig fokus skårer mye lavere her. Det samme er tilfellet når vi ser på indikatoren økt vektleggingen av internett som markedskanal. Her skårer de forretningsmessige kompetansetjenestene signifikant høyere enn tjenestene som har markedsmessig fokus. Likeledes finner vi store forskjeller

mellom disse to tjenestetypene når det gjelder hvorvidt virksomhetene har fått innpass på nye geografiske markeder. Også på denne indikatoren skårer de forretningsmessige kompetansetjenestene signifikant høyere.

Samlet sett viser våre resultater at deltakelsen i kompetansetjenestene i størst grad har medført at virksomhetene har knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med, mens deltakelsen i minst grad har ført til at virksomhetene har fått innpass på nye geografiske markeder og at de har økt vektleggingen av matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal.

4.1.3 Resultataddisjonalitet

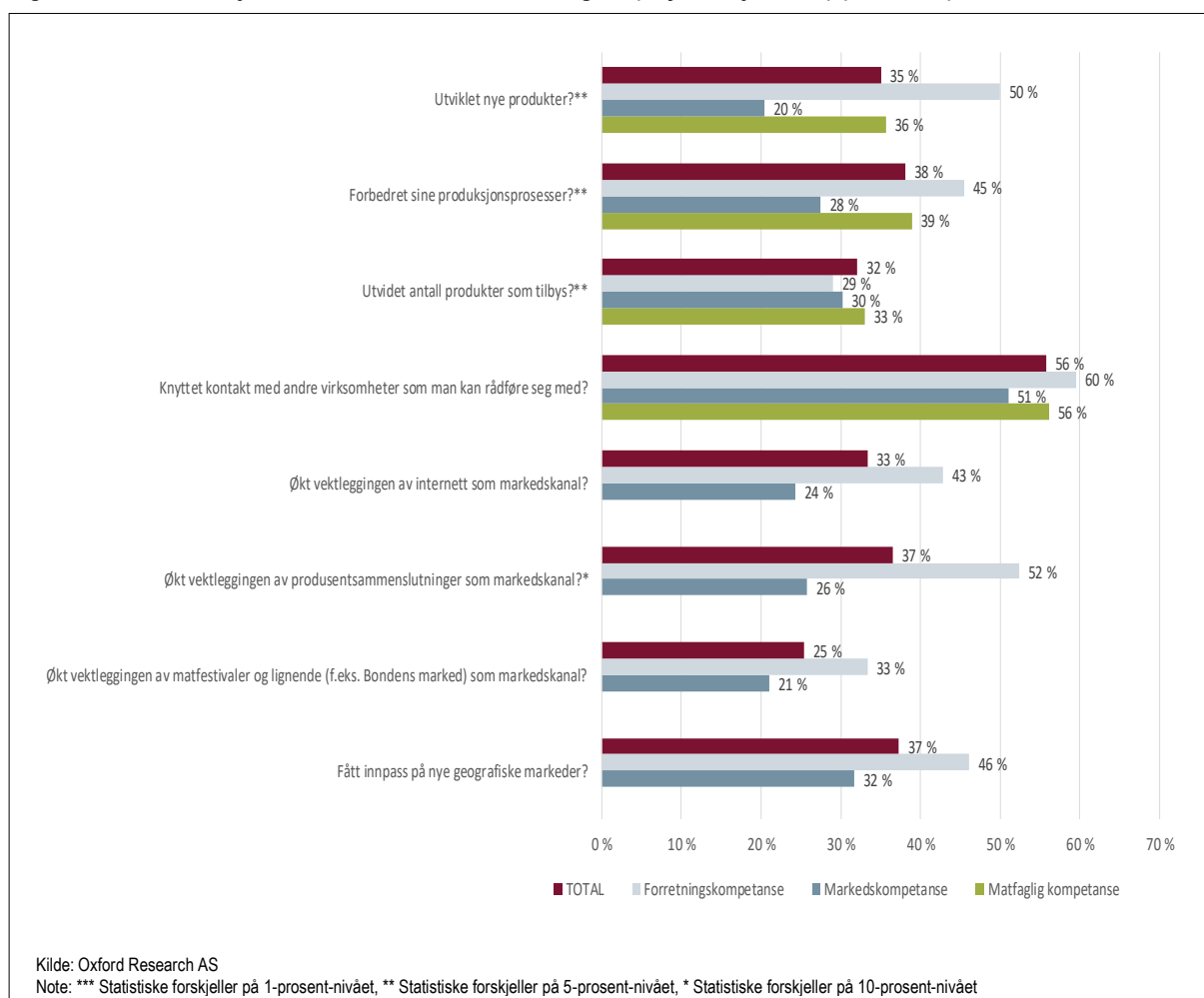
For å få et bilde av hvorvidt resultatene virksomhetene har oppnådd – som vist i avsnittet over – faktisk kan tilskrives tjenestene de har deltatt i, har vi spurt respondentene om deres vurdering av dette. Spørsmålet er formulert slik:

Kan du gi din vurdering av tjenesten(e)s betydning for at virksomheten oppnådde disse resultatene?

Fremgangsmåten har vært å ta utgangspunkt i nøyaktig de samme resultatindikatorerne som ble analysert i forrige avsnitt, og vi har stilt spørsmålet kun til de respondentene som i forrige spørsmål oppga at de i noen (3), stor (4) eller svært stor grad (5) hadde oppnådd de ulike resultatene. Her har vi med andre ord benyttet oss av ruting i spørreskjemaet, som medfører at det vil være færre respondenter som har svart på dette spørsmålet om resultataddisjonalitet.

Resultatene er vist i figurene under, der vi viser andelen respondenter som enten svarte «I stor grad (4)» eller «I svært stor grad (5)», som ofte blir tolket som høy addisjonalitet.

Figur 8: Resultataddisjonalitet, andel som svarer i stor grad (høy addisjonalitet) (n=102/386)



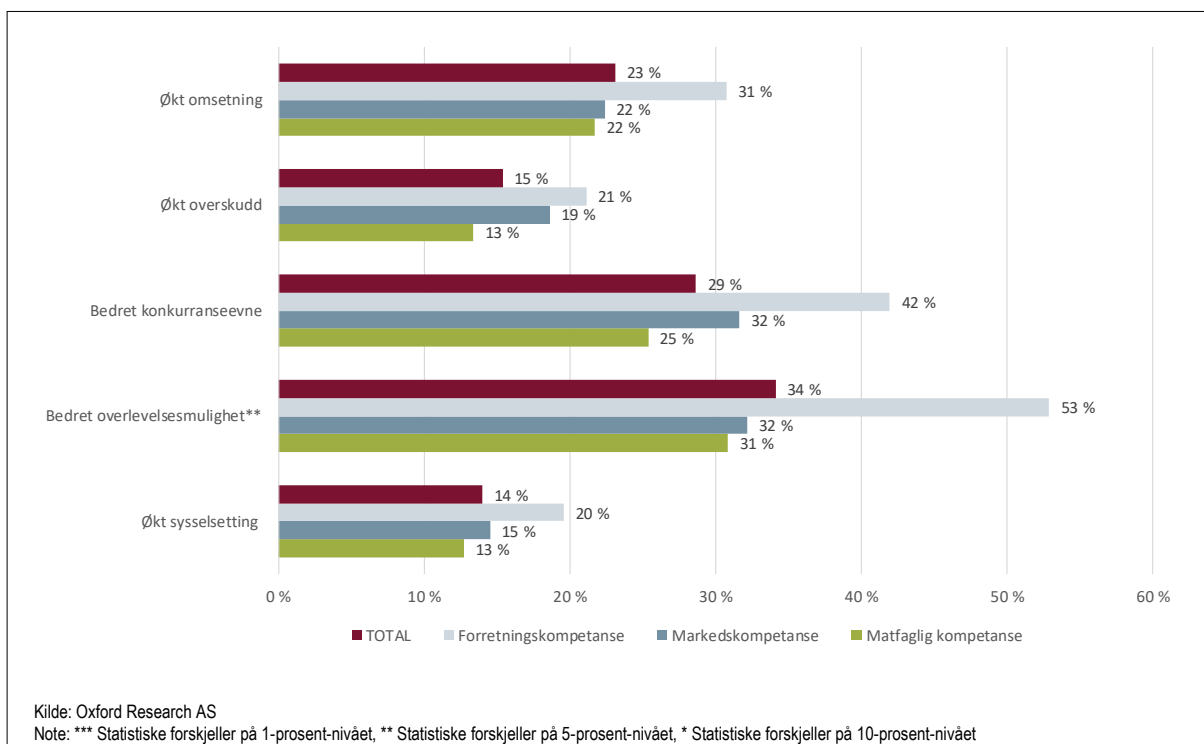
Som i forrige figur, finner vi igjen en del interessante forskjeller og likheter i resultatene. Også her er alle respondentene samstemte, i dette tilfellet om at det å ha knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med er det resultatet man i størst grad vil tilskrive tjenestene de har deltatt i. På andreplass for resultataddisjonalitet kommer tjenestenes bidrag til at virksomhetene har forbedret sine produksjonsprosesser. Dette er imidlertid ikke tilfellet for virksomhetene som har mottatt markedskompetansetjenestene, som skårer signifikant lavere på denne indikatoren sammenlignet med de andre tjenestetypene. Likeledes finner vi signifikante forskjeller i resultataddisjonaliteten til indikatorene «utviklet nye produkter», «utvidet antall produkter som tilbys» samt «økt vektleggingen av produsentsammenslutninger som markedskanal». På alle disse skårer virksomhetene som har deltatt i tjenestene som tilbyr markedsmessig kompetanse lavere enn de andre tjenestetypene og vi ser også at virksomheter som har mottatt forretningskompetansetjenester gjennomgående skårer høyest. Unntaket er indikatoren «utvidet antall produkter som tilbys», her skårer de matfaglige kompetansetjenestene høyest og virksomheter som har mottatt forretningskompetansetjenester lavest.

4.1.4 Økonomiske resultater

Som vi har sett i dette kapittelet, har virksomhetene som har deltatt i kompetansetjeneste oppnådd ulike resultater som for eksempel at de har forbedret sine produksjonsprosesser, utviklet nye produkter, utvidet antall produkter de tilbyr samt at de har fått innpass i nye geografiske markeder. Slike resultater kan forventes å påvirke virksomhetenes økonomiske utvikling i større eller mindre grad. Derfor har vi i denne evalueringen også bedt virksomhetene angi i hvilken grad deltakelsen i tjenestene har ført til at virksomhetene har oppnådd økt omsetning, økt overskudd, bedret konkurransevne, bedret overlevelsesmulighet og økt sysselsetting. Med unntak av indikatoren økt overskudd, er alle disse indikatorene hentet fra Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser (KEU), der disse har vært målt for ulike tjenester i snart to tiår. Dermed har vi muligheten til å benchmarke resultatene fra denne evalueringen opp mot kompetansetjenestene som har inngått i KEU. Det er imidlertid viktig å merke seg at kompetansetjenestene som er blitt målt i KEU ikke nødvendigvis henvender seg til samme kundegrupper og behov som tjenestene som inngår i denne evalueringen gjør.

Alle virksomhetene, uavhengig av tjenestetype, har mottatt dette spørsmålet. Resultatene er vist i figuren under, der vi viser andelen respondenter som enten svarte «I stor grad (4)» eller «I svært stor grad (5)».

Figur 9: Økonomiske resultater, andel som svarer «I stor grad» (n=457)



Som figuren over viser, er det flere likheter enn ulikheter i svargivningen til virksomhetene på tvers av tjenestetypene. Alle oppgir at deltakelsen i kompetansetjenestene har størst betydning for bedret overlevelsesmulig, at den også har vært viktig for bedret konkurransevne og at den har hatt minst å si for

økt sysselsetting. Den eneste signifikante forskjellen gjelder bedret overlevelsesmulighet; denne indikatoren har hatt langt høyere betydning for deltakerne i tjenestene som tilbyr forretningskompetanse enn for deltakerne i de andre tjenestetypene.

Disse indikatorene måles som nevnt også i Innovasjon Norges KEU. Disse gjennomføres på to tidspunkter. Den såkalte Førundersøkelsen gjennomføres rett (senest ett år) etter at virksomhetene har mottatt leveranse av en tjeneste fra Innovasjon Norge og har fokus på virksomhetenes forventninger til resultater av leveransen. Den såkalte Etterundersøkelsen gjennomføres fire år etter at leveransen er gitt og sendes til virksomhetene som har besvart Førundersøkelsen med fokus på hva som faktisk er oppnådd. Derfor er det mest hensiktsmessig å sammenligne resultatene i denne evalueringen med resultatene fra Etterundersøkelsen. Den siste Etterundersøkelsen som er endelig rapportert er den for 2013-årgangen, mens resultatene for 2014-årgangen foreligger, men er ikke endelig rapportert. Vi benytter resultatene fra begge disse undersøkelsene for å sammenligne med resultatene i denne evalueringen. I disse undersøkelsene er fire ulike kompetansetjenester målt, og indikatoren Økt sysselsetting inngår ikke, den inngår derimot i Førundersøkelsene.

Indikatorverdiene for de ulike tjenestene i de ulike undersøkelsene er vist i tabellen under, hvor alle verdier angir andelen respondenter som har svart «I stor grad».

Tabell 21: Sammenligning av indikatorverdier i denne evalueringen og Etterundersøkelsene 2013 og 2014 for økonomiske indikatorer

Tjenester som inngår i	Tjeneste	Bedret overlevelsesmulighet	Bedret konkurranseevne	Økt omsetning
Denne evalueringen	Matfaglig kompetanse	31 %	25 %	22 %
	Markedskompetanse	32 %	32 %	22 %
	Forretningskompetanse	53 %	42 %	31 %
	TOTAL	34 %	29 %	23 %
Etterundersøkelsen 2013	Designrådgivning	36 %	46 %	28 %
	FRAM-programmet	36 %	36 %	29 %
	IPR-rådgivning	53 %	46 %	32 %
	Internasjonal Vekst	29 %	32 %	17 %
	TOTAL (alle tjenester)	55 %	43 %	42 %
Etterundersøkelsen 2014	Designrådgivning	41 %	37 %	26 %
	FRAM-programmet	36 %	19 %	21 %
	IPR-rådgivning	36 %	42 %	31 %
	Internasjonal Vekst	27 %	26 %	17 %
	TOTAL (alle tjenester)	51 %	39 %	41 %

Kilde: Oxford Research

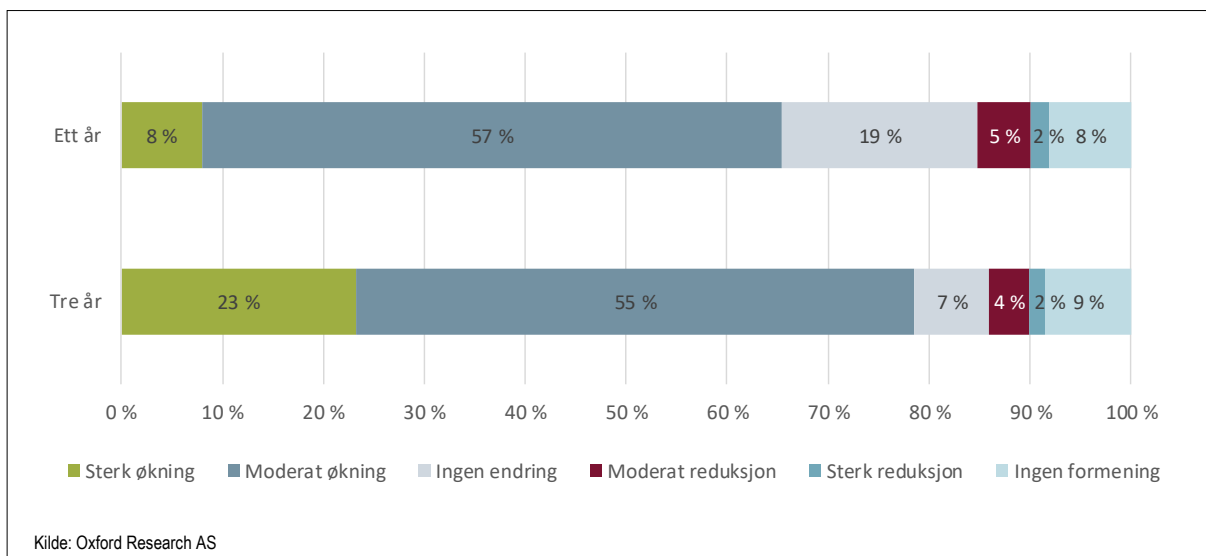
Vi ser at forretningskompetansetjenestene i vår undersøkelse har høyere verdier enn de fleste kompetanstjenestene i KEU, bortsett fra IPR-rådgivning, på alle de tre indikatorene. De ligger også høyere enn for FRAM-programmet, som er naturlig å sammenligne med.

På den annen side ser vi at verdiene for de to andre tjenestetypene i denne evalueringen ligger noe bak KEU-tjenesten, med unntak av Internasjonal Vekst. Samlet sett vurderer vi tjenestene i denne evalueringen til å ligge på omtrent samme nivå som tjenestene i KEU for disse tre økonomiske indikatorene.

4.1.5 Forventninger til fremtidig omsetning

Avslutningsvis har vi spurt virksomhetene om deres forventninger til deres omsetning ett og tre år frem i tid. Resultatene fra dette er vist i figuren under.

Figur 10: Sammenlignet med dagens situasjon, hvordan tror du virksomhetens omsetning vil utvikle seg i løpet av: (n=434)



Figuren over antyder at virksomhetene er svært optimistiske med tanke på fremtidig omsetning gjennom at et stort flertall forventer omsetningsvekst. Hele 78 prosent av virksomhetene forventer sterk/moderat omsetningsøkning innen tre år, mens en noe lavere andel (65 prosent) forventer økt omsetning i 2019. Til tross for at dette er tilsynelatende høye tall, er ikke disse forventningene høyere enn de vi finner i Førundersøkelsen for 2017-årgangen når vi ser nærmere på kompetansetjenestene som inngår der.

4.1.6 Har virksomhetenes geografiske og næringsmessige tilhørighet betydning for resultatene?

I våre analyser har vi også undersøkt hvorvidt vi finner forskjeller i resultatene som er rapportert i dette kapitlet når vi tar hensyn til virksomhetenes geografiske og næringsmessige plassering. Vi finner ingen forskjeller når vi analyserer ut fra kompetansenettverk-region, mens vi observerer noen forskjeller i hva deltakelsen i tjenestene har bidratt til i virksomhetene ut fra hvorvidt de er lokalisert innenfor eller utenfor det distriktspolitiske virkeområdet. Vi ser at virksomheter utenfor virkeområdet i større grad enn virksomheter innenfor virkeområdet oppgir å ha utvidet antall produkter (24 prosent versus 20 prosent som oppgir ”I stor grad”), og at de i ulik grad har knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med (av virksomheter innenfor virkeområdet oppgir 46 prosent versus virksomheter utenfor virkeområdet 39 prosent som oppgir ”I stor grad”).

4.2 Bundling – omfang og effekt

Alle resultatene som er rapportert hittil i dette kapitlet tar utgangspunkt i den mest avanserte tjenesten virksomhetene har mottatt. I det videre tar vi hensyn til at flere virksomheter har mottatt flere tjenestetyper i løpet av perioden fra 2013 til 2018. Vi ser først nærmere på omfanget av det vi kaller tjenestebundling og dernest på hvorvidt dette har noen effekt på indikatorene som er målt i surveyen.

4.2.1 Omfanget av bundling av tjenestene som inngår i undersøkelsen

I dette avsnittet ser vi nærmere på i hvilken grad virksomhetene har mottatt en eller flere kompetansetjenester fra de ulike tilbyderne i evalueringsperioden. Dersom en virksomhet har mottatt tjenester fra to eller flere kompetansetjenester, defineres dette som tjenestebundling eller bundling. Det bør påpekes at en virksomhet kan ha deltatt flere ganger innenfor samme kompetansetjeneste, f.eks. ha deltatt på flere kurs i regi av kompetansenettverkene, men dette blir ikke definert som bundling.

For hele populasjonen av virksomheter er fordelingen vist i tabellen under.

Tabell 22: Tjenestebundling i populasjonen

Tjeneste	Kun denne tjenesten	Bundling
FRAM Strategisk ledelse	53 %	48 %
Mentorordningen	80 %	20 %
Matmerks markedstjenester	37 %	63 %
Kompetansenettverkene	90 %	10 %
TOTALT	82 %	18 %
Kilde: Oxford Research		

Vi ser av tabellen over at virksomhetene oftest mottar Matmerks markedstjenester og FRAM Strategisk ledelse sammen med andre tjenester, mens Mentorordningen og kompetansenettverkens tjenester oftest ikke opptrer i kombinasjon med andre tjenester.

Det samme bildet avtegner seg når vi ser på virksomhetene som har besvart spørreundersøkelsen. Dette er vist i tabellen under.

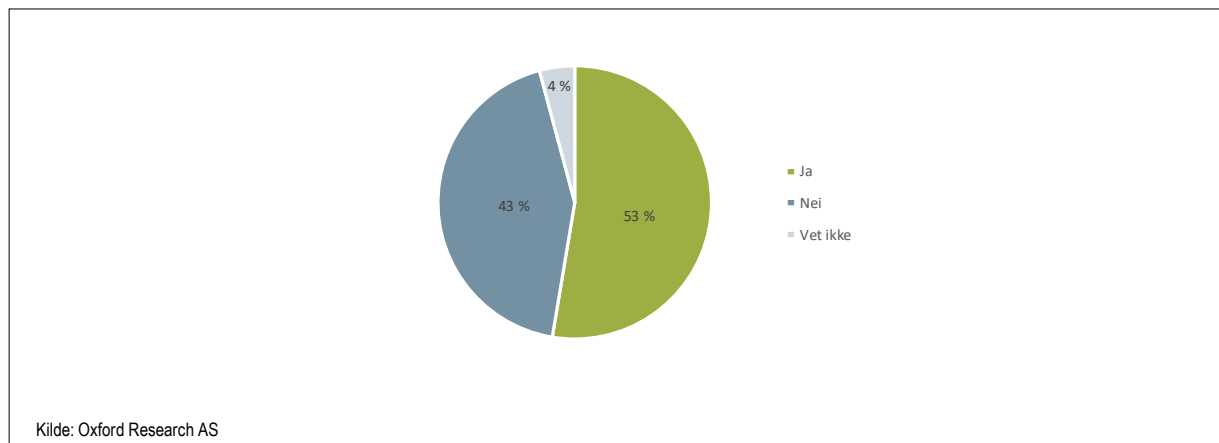
Tabell 23: Tjenestebundling i survey

Tjeneste	Kun denne tjenesten	Bundling
FRAM Strategisk ledelse	42 %	58 %
Mentorordningen	89 %	11 %
Matmerks markedstjenester	33 %	67 %
Kompetansenettverkene	86 %	14 %
TOTALT	76 %	24 %
Kilde: Oxford Research		

4.2.2 Omfanget av bundling med andre tjenester

I tillegg til å undersøke omfanget av bundling internt mellom tjenestene som inngår i undersøkelsen, har vi undersøkt hvorvidt virksomhetene har mottatt finansiering fra Innovasjon Norge samt hvorvidt de har mottatt kompetansetjenester fra andre aktører enn de som inngår i evalueringen. Resultatene er vist i figurene under.

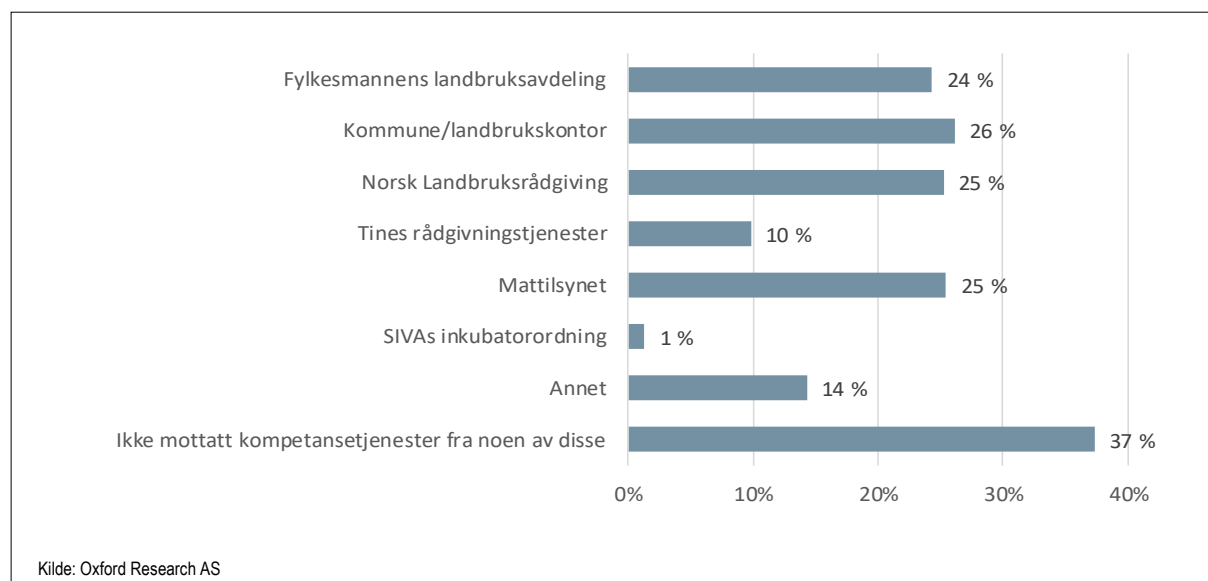
Figur 11: Har virksomheten mottatt finansiering fra Innovasjon Norge i løpet av de seneste fem årene? (n-456)



Over halvparten av virksomhetene oppgir at de har mottatt finansiering i en eller annen form fra Innovasjon Norge i perioden 2013 til 2017.

Vi har også spurt virksomhetene om hvorvidt de har mottatt kompetansetjenester fra andre leverandører enn Innovasjon Norge, kompetansenettverkene og Matmerk i perioden mellom 2013 og 2017. Dette er vist i figuren under.

Figur 12: Har virksomheten mottatt kompetansetjenester fra følgende leverandører i perioden 2013-2017: (n-448)



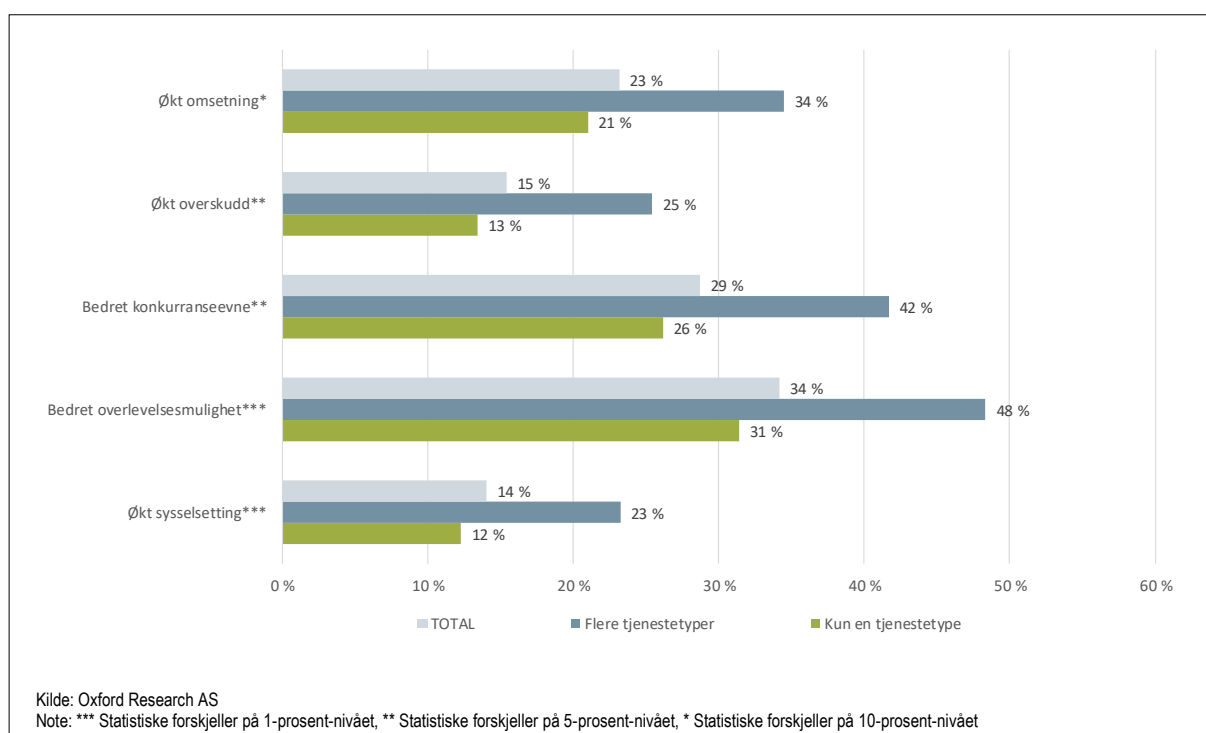
Virksomhetene som har besvart surveyen tilkjennegir en utbredt bruk av andre kompetansetilbud. 63 av virksomhetene oppgir å ha benyttet tjenestetilbudet til andre tilbydere, og mange av dem har benyttet tjenester fra flere tilbydere. Figuren viser at fire tilbud peker seg ut som de mest benyttede og disse anvendes i relativt likt omfang. Dette gjelder tilbudet til Fylkesmannens landbruksavdeling, kommunene/landbrukskontorene, Norsk Landbruksrådgivning samt Mattilsynet. Tilbudene til Tine og SIVA benyttes i mindre omfang.

4.2.3 Har bundling noen effekt?

Først ser vi på en relativt grov inndeling av alle virksomhetene som har besvart surveyen, der vi skiller mellom de som kun har mottatt en tjenestetype og de som har mottatt to eller flere tjenestetyper (tjenestebundling). Spørsmålet vi stiller oss er hvorvidt det gir utslag i noen av indikatorene som er målt i surveyen at noen virksomheter har mottatt flere tjenestetyper i evalueringsperioden.

Svaret på dette spørsmålet er ja. Dette gjelder spesielt for de økonomiske indikatorene, som er vist i figuren under.

Figur 13: Økonomiske indikatorer, etter tjenestebundling (n=349-369)



Som vi ser av figuren, har tjenestebundling en effekt på samtlige indikatorer. Virksomheter som har mottatt flere tjenestetyper skårer signifikant høyere på alle indikatorene, sammenlignet med virksomheter som bare har mottatt en tjenestetype. Forskjellene er spesielt store for indikatorene bedret overlevelsesmulighet og økt sysselsetting.

Dersom vi forsøker å gjennomføre bundlinganalyser på et lavere, mer finmasket nivå, støter vi raskt på problemet med at det foreligger for få observasjoner av de ulike kombinasjonene av tjenester. Dette fører til at vi finner få signifikante forskjeller mellom dem. Noen forskjeller trer likevel frem, f.eks. finner vi at tjenestebundlingen matfaglig kompetanse (matnavene) og forretningskompetanse (FRAM Strategisk ledelse og/eller Mentortjenesten), skårer høyere på indikatoren «I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har utviklet nye produkter?» (63 prosent svarer «I stor grad») sammenlignet med matfaglig og markedsmessig kompetanse (Matmerk) (21 prosent svarer «I stor grad»). Av virksomhetene som bare har mottatt forretningskompetanse-tjenester, svarer også 21 prosent «I stor grad».

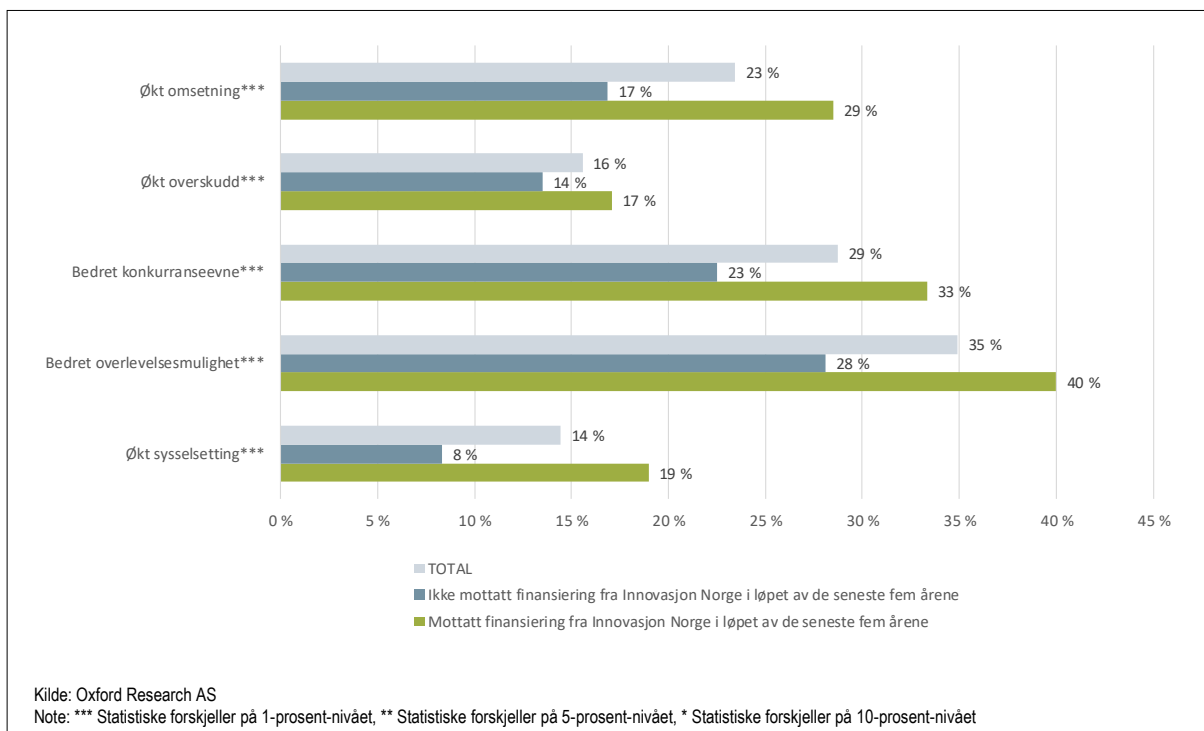
Den samme tendensen finner vi for indikatorene «I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har forbedret sine produksjonsprosesser?», «I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med?» samt «I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har fått innpass på nye geografiske markeder?». For sistnevnte indikator er forskjellene mellom bundlingtypene størst.

Vi finner ingen signifikante forskjeller for de andre indikatorene, ei heller på de økonomiske. Dette tyder på at det å bundle sammen matfaglige tjenester og forretningskompetanse-tjenester har en viss innvirkning på konkrete endringer virksomhetene gjør som følge av deltakelse i tjenestene.

4.2.4 Bundling med andre tjenester (utenfor undersøkelsen)

Vi har også sett nærmere på hvorvidt det å ha mottatt finansiell støtte fra Innovasjon Norge de siste fem år har noen effekt på de indikatorene vi har benyttet i denne undersøkelsen. Vi finner kun forskjeller på de økonomiske indikatorene, som vist i figuren under.

Figur 14: Økonomiske indikatorer, etter IN-finansiering siste fem år (n: 339-358)



Som vi ser av figuren over, er effektene av bundling av kompetansetjenestene og finansiell støtte fra Innovasjon Norge sterkt signifikante. For samtlige indikatorer finner vi statistisk signifikante forskjeller på 1-prosent-nivået. Dette innebærer at kombinasjonen av kompetansetjenester og finansiell støtte fra Innovasjon Norge har en svært positiv påvirkning på virksomhetenes økonomiske utvikling, når vi sammenligner med det å kun motta kompetansetjenester.

En annen form for tjenestebundling er tjenestene virksomhetene har mottatt fra andre leverandører enn kompetansenettverkene, Matmerk og Innovasjon Norge. I figur 12 over så vi at omfanget av denne typen tjenestebundling er relativt omfattende blant virksomhetene som har besvart vår survey. Spørsmålet er om denne typen tjenestebundling også har noen effekt? Våre analyser viser at denne typen tjenestebundling til dels påvirker de økonomiske indikatorene, og delvis hvilke resultater som oppnås i virksomhetene som følge av deltakelse i tjenestene, mens vi ikke finner noen påvirkning på resultataddisjonalitet eller virksomhetenes tilfredshet med kompetansetjenestene. Effektene er altså mindre sterke enn bundling med finansiell støtte fra Innovasjon Norge, som ble vist i figuren over.

4.3 Oppsummering

Dersom vi ser resultatene vi har presentert i dette kapittelet under ett, kan vi oppsummere med at det er både forskjeller og likheter mellom de ulike tjenestetypene som er undersøkt. Når det gjelder kompetansebehov, finner vi at virksomheter som har mottatt de matfaglige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sitt behov for kompetanse om mattrygghet/regelverk, virksomheter som har mottatt de markedsmessige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sine behov om kompetanse om markedsutvikling, mens virksomheter som har mottatt de forretningsmessige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sine behov for kompetanse om strategiske veivalg. Dette stemmer godt overens med virksomhetens kompetansebehov i utgangspunktet, og ikke minst med tjenestenes innholdsmessige innretning.

Når vi ser nærmere på hva virksomhetene har fått ut av sin deltakelse i kompetansetjeneste, ser vi at alle respondentene – uavhengig av tjenestetype - er samstemte om at det viktigste de har oppnådd er å ha knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med. Denne indikatoren har høyest skår for alle de tre tjenestetypene. På andreplass over viktige resultater kommer at virksomhetene – igjen for alle tre tjenestetypene - har forbedret sine produksjonsprosesser. Det er også stor grad av samstemthet mellom virksomhetene om at man har fått til å utvikle nye produkter. Deltakelsen har i minst grad ført til at virksomhetene har fått innpass på nye geografiske markeder og at de har økt vektleggingen av matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal.

Respondentene er også samstemte i at det å ha knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med er det resultatet man i størst grad vil tilskrive tjenestene de har deltatt i. På andreplass for resultataddisjonalitet kommer tjenestenes bidrag til at virksomhetene har forbedret sine produksjonsprosesser.

Analysene viser også at tjenestebundling har en effekt, og da spesielt på de økonomiske indikatorene. Vi ser at virksomhetene som har mottatt to eller flere ulike tjenestetyper og – i enda større grad - virksomheter som i tillegg til kompetansetjenestene også har mottatt finansiell støtte fra Innovasjon Norge i evalueringsperioden ser ut til å ha større økonomisk utbytte enn virksomheter som bare har mottatt en type kompetansetjeneste eller ingen finansiell støtte fra Innovasjon Norge.

5. Oppsummering og vurdering

Denne rapporten inneholder en evaluering av de ulike kompetansetjenestene som faller inn under Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping, samt Matmerks markedstjenester. De seks virkemidlene som inngår er kompetansenettverkene for lokalmat, Matmerks markedstjenester, Mentortjenesten, FRAM Strategisk ledelse, Reiselivskurs og Global Growth. Evalueringen omfatter dermed ulike typer kompetansetjenester, som har ulike formål, form og organisatorisk struktur. De ulike virkemidlene omhandler ulike typer kompetanse, primært matfaglig kompetanse, markedskompetanse og forretningsutviklingskompetanse.

Formålet med evalueringen er å vurdere sammensetningen av kompetansetjenester sett opp mot kompetansebehovet i målgruppen, vurdere organisering og styringsstruktur for ordningen, og måle effekten av deltakelse i kompetansetiltakene blant brukerne. De seks virkemidlene som inngår i evalueringen vurderes i ulike «dybde». Alle virkemidlene vurderes når det gjelder kompetansetilbudet samlet sett overfor målgruppen. I vurderingen av resultater av kompetansetjenestene inkluderes ikke reiselivskursene og Global Growth. For spørsmål knyttet til organiseringen og leveransen av tjenestene er det primært kompetansenettverkene for lokalmat og Matmerks markedstjenester som vurderes.

5.1 Kompetansetjenestenes rasjonale

Sammenhengene mellom kompetansetiltak og utbytte for brukerne er komplekse. Brukerne må få oppgradert sin kunnskap, de må foreta justeringer i sin forretningsvirksomhet på grunnlag av dette, og disse justeringene må lede frem til forbedrede resultater for forretningsvirksomheten. Bruk av ny kunnskap fordrer at deltakere har evne til å «oversette» læringen til egen praksis. Hvorvidt et kompetansetiltak gir utbytte er knyttet til både brukeren, kompetansetiltakets form/leveranse og bedriften/nærings situasjonen der lærdommen skal få en anvendelse.

Basert på en samlet vurdering av de teoretiske argumentene, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for kompetansetjenestene til stede. Følgende teoretiske hovedargumenter taler for å ha kompetansetjenestene:

- Bedriftene underinvesterer i kompetanseutvikling som følge av det vil være usikkert hva de får igjen for kompetanseinvesteringen, samt at de står i fare for å ikke kunne innkassere hele gevinsten av investeringen selv (eksterne virkninger).
- Det kan være vanskeligere å få finansiering til kompetanseutvikling i bedriftene. Bedriftene har en begrenset egenkapital, og de har ikke noe «track record» som viser hva de kan.
- Det kan være markedssvikt på tilbudssiden i kompetansemarkedet. Det er mer kostnadskrevende å utvikle et tilbud til små bedrifter som er geografisk spredt.
- Som følge av at virkemiddelapparatet har en portefølje av tiltak som støttes, blir den samfunnsmessige risikoen mindre enn ved enkeltinvesteringer.

Disse argumentene må veies opp mot ulike former for styringssvikt. For eksempel kan det være slik manglende investeringer i kompetanse skyldes at bedriftene vurderer dette som lite lønnsomt. Ulike

støtteordninger for kompetanse kan bidra til at bedriftene endrer syn på dette og finner fram til lønnsomme tiltak, men kan også bidra til å «lokke» bedriftene til å investere i kompetanseoppbygging som ikke gir tilstrekkelig avkastning. Det er vanskelig å belyse hva som empirisk sett er tilfelle her.

5.2 Kompetansetjenestenes organisering og effektivitet

Vi foreslår at rollen med nasjonal koordinator for kompetansenettverket opprettholdes og styrkes. Det vurderes ulike kandidater og måter å rekruttere på til en slik rolle. De mest aktuelle er Innovasjon Norge, ett av kompetansenettverkene eller Matmerk. Et alternativ kan være å lyse ut rollen på anbud. Vi mener alle disse alternativene kan være aktuelle. Videre anbefaler vi at koordinator fortsatt skal ha dagens rolle, men at rollen styrkes ved økt fokus på utviklings- og nettverksoppgaver. Vi foreslår følgende utvidelse av rollen:

- Markedstjenester bør inngå i den nasjonale koordineringa som skjer i kompetansenettverket, uavhengig av om denne tjenesten blir plassert i Matmerk eller andre steder. Det betyr at midler til markedstjenester bør inngå i Utviklingsprogrammet.
- I tillegg til å koordinere tjenester for et helhetlig og godt sammensatt tilbud totalt sett og unngå overlapp der dette ikke er hensiktsmessig, er det viktig å kontinuerlig videreutvikle tjenester og teste ut nye måter å levere tjenester på.
- Styrke uttesting og erfaringsoverføring nettverkene imellom med mål om å forbedre arbeidsrutiner og modeller for det arbeidet som gjennomføres regionalt, slik som for eksempel rekruttering til tjenester, behovskartlegging før kurstilbudet blir utformet, gjennomføring av tjenestene, organisering og gjennomføring av arbeidet i styringsgruppene og organisering av regional koordinering og samarbeid.
- Bedre koordinering og informasjonsutveksling med andre nasjonale aktører som retter seg mot samme målgruppe, som for eksempel Bondens Marked, Hanen, Matmerk mfl.
- Nasjonal koordinator bør også ha et overordnet ansvar for å utvikle og styrke henvisningskompetansen blant kompetansetilbyderne og andre aktører som har en rolle overfor målgruppen.

I tillegg anbefaler vi at de regionale styringsgruppene får et større ansvar enn tidligere. Vi foreslår at disse, i tillegg til dagens ansvar, også får et ansvar for å:

- Bedre koordinering av tjenester fra kompetansetilbydere i regionen for å sikre et godt samspill mellom partnerskapet i utforming av tilbud. Dette bør innbefatte både matfaglig, markedsmessig og forretningsmessige tjenester. Erfaringsoverføring mellom nettverkene er viktig for å sikre gode modeller for regional samhandling og godt fungerende nettverk, jf. punktene om ny rolle for nasjonal koordinator.
- Utforme mål og strategier for styringsgruppas arbeid som er av mer overordnet karakter enn i dag og som må være i tråd med regionale målsettinger.
- Sikre koordinering og informasjonsutveksling mellom andre aktører i regionen som retter seg mot samme målgruppe, som Bondens Marked, Hanen, inkubatorer og næringshager, osv.
- Sikre at aktører regionalt som kontaktes av målgruppen, har nødvendig henvisningskompetanse. Denne funksjonen bør styrkes.

Det oppleves ikke å være noe stort problem med overlapp mellom kompetansetjenester som tilbys til målgruppen. Oppfatningen er heller at tjenestene er komplementære og at porteføljen er god. Det samme er tilfellet for andre kompetansetjenester som benyttes av produsentene, både norske og utenlandske. De blir mer oppfattet som et supplement enn som overlappende tjenester.

Når det gjelder rammer som gis for å gjennomføre de matfaglige og markedsmessige tjenestene, har disse vært relativt stabile over år. Når vi anbefaler et større fokus på utviklingsaktiviteter bør dette gjenspeiles i budsjettene.

For å kunne sammenligne årsrapporter fra navene bedre, er det behov for en bedre samordning av hva som registreres som besøksordning. Vi anbefaler også at det i IN sin årlige rapportering står noe om omfang av kurs, slik at man får et bedre bilde av aktiviteten. Det anbefales også at det årlig settes opp en oversikt over deltagelse på kurs for å kunne følge denne utvikling. Til sist anbefaler vi at årsrapportene fra nettverkene blir mer omfattende med informasjon som ble gitt i tidligere årsrapporter, da dette gir viktig og nyttig informasjon for mange aktører.

5.3 Resultater og effekter

Det er både forskjeller og likheter mellom de ulike tjenestetypene som er undersøkt. Når det gjelder kompetansebehov, finner vi at virksomheter som har mottatt de matfaglige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sitt behov for kompetanse om mattrygghet/regelverk, virksomheter som har mottatt de markedsmessige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sine behov om kompetanse om markedsutvikling, mens virksomheter som har mottatt de forretningsmessige tjenestetypene i størst grad har fått dekket sine behov for kompetanse om strategiske veivalg. Dette stemmer godt overens med virksomhetens kompetansebehov i utgangspunktet, og ikke minst med tjenestenes innholdsmessige innretning.

Når vi ser nærmere på hva virksomhetene har fått ut av sin deltakelse i kompetansetjeneste, ser vi at alle respondentene – uavhengig av tjenestetype - er samstemte om at det viktigste de har oppnådd er å ha knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med. Denne indikatoren har høyest skår for alle de tre tjenestetypene. På andreplass over viktige resultater kommer at virksomhetene – igjen for alle tre tjenestetypene - har forbedret sine produksjonsprosesser. Det er også stor grad av samstemthet mellom virksomhetene om at man har fått til å utvikle nye produkter. Deltakelsen har i minst grad har ført til at virksomhetene har fått innpass på nye geografiske markeder og at de har økt vektleggingen av matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal.

Respondentene er også samstemte i at det å ha knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med er det resultatet man i størst grad vil tilskrive tjenestene de har deltatt i. På andreplass for resultataddisjonalitet kommer tjenestenes bidrag til at virksomhetene har forbedret sine produksjonsprosesser.

Analysene viser også at tjenestebundling har en effekt, og da spesielt på de økonomiske indikatorene. Vi ser at virksomhetene som har mottatt to eller flere ulike tjenestetyper og – i enda større grad -

virksomheter som i tillegg til kompetansetjenestene også har mottatt finansiell støtte fra Innovasjon Norge i evalueringsperioden ser ut til å ha større økonomisk utbytte enn virksomheter som bare har mottatt én type kompetansetjeneste eller ingen finansiell støtte fra Innovasjon Norge.

Vi har også vurdert hvorvidt resultatene virksomhetene har oppnådd kan betraktes som gode eller dårlige. Vi har ikke muligheter for benchmark alle indikatorene, men for de indikatorene det er mulig, vurderer vi at virksomhetene i vår survey skårer relativt bra. I tillegg bør disse resultatene sees opp mot hvor sterk «medisinen» har vært. Dersom vi ser på for eksempel kursvirksomheten til kompetansenettverkene, ser vi at disse ikke koster særlig mer enn 100 000,- kroner i snitt. Når vi i tillegg tar hensyn til at dette er én-til-mange tjenester, og at det i flere kurs er flere enn ti deltakere, mener vi at intervensjonen ikke kan betraktes som særlig sterk overfor virksomhetene. På bakgrunn av dette vurderer vi resultatene som virksomhetene rapporterer i vår survey til å være på et tilfredsstillende nivå.

5.4 Ambisjonsnivået for kompetansetjenestene - anbefalinger

Spørsmålet om ambisjonsnivå relaterer seg til omfanget av det enkelte tilbud sammenlignet med etterspørselen. Dersom et kompetansetiltak tilbys i betydelig større eller mindre grad enn næringsaktørene etterspør, kan det argumenteres for at ambisjonsnivået, det vil si prioritering og finansiering, for virkemiddelet bør vurderes justert.

Generelt vil vi anbefale at man ser tilbudene i sammenheng, og at man sikrer at hver enkelt bedrift får vurderer hvilket kompetansetilbud som er mest relevant. Å se tiltakene i sammenheng innebærer også at man systematiserer oppfølging for eksempel etter kurs. Videre vil vi anbefale at tjenesteleverandørene kontinuerlig utvikler og styrker sine tilbud.

5.4.1 Kompetansenettverkene og Matmerks markedstjenester

Vi anbefaler at omfanget av tjenestene fra kompetansenettverket minimum bør opprettholdes. Spørreundersøkelsen gjennomført indikerer at lengre og mer omfattende tjenester har størst effekt på bedriftene, og intervju-undersøkelsen tyder på at individuell oppfølging er et viktig virkemiddel. Derfor er det positivt at det i dag er utviklet og er under utvikling mer omfattende modulkurs innen ulike produksjoner og at det legges en hovedvekt på besøksordningen.

Når det gjelder markedstjenester mener vi omfanget på disse tjenestene bør øke. Vi vil, som for matfaglige tjenester, anbefale at tjenestene kontinuerlig utvikles og forbedres for å tilpasses målgruppens behov, både for de som er i tidlig faser og de som har kommet lengre i sin utvikling. For begge tjenestene anbefaler vi at det testes ut digitale løsninger for noen tema som kan være egnet til denne form for kompetanseoverføring.

Det foreslås noen endringer i dagens tilbud. Vi anbefaler at kompetansenettverkene også tilbyr grunnleggende tjenester i kalkulering og økonomi, markedskunnskap og forretningsutvikling for nyetablerte. Disse tjenestene bør med fordel bakes inn i matfaglige nybegynnerkurs. Når det gjelder mentorordningen, anbefaler vi at ordningen også innbefatter matfaglig kompetanse. Videre bør nettverkene vurdere om det er behov og grunnlag for å utvikle mer spissa matfaglige tilbud.

5.4.2 Bransjeuavhengige virkemidler og reiselivskurs

Flere av de bransjeuavhengige virkemidlene anvendes i svært ulikt omfang i ulike deler av landet, for målgruppen under Utviklingsprogrammet. Når det gjelder Mentortjenesten så er denne i relativt liten grad benyttet av målgruppen. I evalueringsperioden er det i snitt gitt om lag åtte tilsagn per år, med et samlet årlig tilskudd på om lag 300 000,- kroner. Tilsagnene er i hovedsak knyttet til Inn på tunet-ordningen, og konsentrert om fire fylker. Virkemiddelet oppfattes av ulike informanttyper å gi god effekt sett ut fra ressursinnsatsen, samtidig som det er underprofilert innen næringssegmentet. Det er nylig tatt grep for å styrke samordningen mellom Mentortjenesten og Utviklingsprogrammet på tjenestenivå. Samlet sett er det grunnlag for å øke ambisjonsnivået for Mentortjenesten innen målgruppen for Utviklingsprogrammet.

FRAM Strategisk ledelse betraktes av informanter som et virkningsfullt virkemiddel, samtidig som det er kostnadskrevene. Finansieringsstrukturen er endret, fra nasjonal til regional finansiering, hvilket innebærer økt konkurranse om midlene mellom ulike typer virkemidler. Fra Utviklingsprogrammet tilføres imidlertid fremdeles nasjonale midler. Basert på kompetansebehovet blant næringsaktørene i Utviklingsprogrammets målgruppe, bør det være potensial for å øke anvendelsen av virkemiddelet.

Global Growth er i begrenset grad et aktuelt virkemiddel for målgruppen, men det er en noe økende interesse for virkemiddelet. For reiselivskursene vurderes det å være potensial for økt anvendelse blant segmentet av reiselivsorienterte landbruksbedrifter.

Vedlegg

Spørreskjema til virksomhetene som har mottatt kompetansetjenester i perioden 2013 til 2017

FOLDER	Bakgrunnsdata	
	Starting at	Ending at
END	Question orid(orid)	Question orgnrjanei(orgnrjanei)
	Folder Bakgrunnsdata	

i1 - Introduksjon

I denne undersøkelsen benytter vi betegnelsen "leverandør" om Matmerks markedstjenester og organisasjoner som er leid inn av Innovasjon Norge for å levere kompetansetjenestene (under Utviklingsprogrammet). Disse er: Kompetansenettverkene for lokalmat (Matnavene), Matmerk og leverandørene av Mentortjenesten (f.eks. Connect) og FRAM Strategisk ledelse (f.eks. Fossekall AS).

q1 - Rekruttering til kompetansetjenestene

Hvordan ble du deltaker i kompetansetjenestene (første gang)?

(Oppgi gjerne flere svar)

- Jeg ble kontaktet av leverandør for tjenesten, som mente at tjenesten var relevant for min virksomhet (1)
- Jeg tok kontakt med leverandør for tjenesten for å høre om jeg kunne delta (2)
- Jeg oppsøkte Innovasjon Norge med en generell forespørsel, og de foreslo at jeg skulle delta (3)
- Jeg hadde hørt om tjenesten og tok kontakt med Innovasjon Norge for å høre om jeg kunne delta (4)
- Jeg ble kontaktet av Innovasjon Norge som mente at tjenesten var relevant for min virksomhet (5)
- Annet (6)

q2 - Kompetansebehov

Hvilke(t) kompetansebehov lå til grunn for virksomhetens deltakelse i kompetansetjenesten(e)?

(Oppgi gjerne flere svar)

- Matfaglig kompetanse (f.eks. produktutvikling, forbedring av produksjonsprosesser, mattrygghet/regelverk) (1)
- Markedskompetanse (f.eks. markedsforståelse, markedsutvikling og distribusjon) (2)
- Kompetanse om forretningsutvikling (f.eks. strategiske veivalg, økonomistyring, oppskalering av drift) (3)
- Annet (4)

CONDITIO N	f("kompetansemiks")==1'	
	true	false
	Question q26(Kompetanse)	

q26 - Kompetanse

I hvilken grad ble følgende kompetansebehovet dekket gjennom deltakelse i tjenesten?

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad (1)	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad (4)	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
Utvikling av nye varer/tjenester (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forbedring av eksisterende varer/tjenester (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling/forbedring av produksjonsprosesser (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mattrygghet/regelverk (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDITION

f('q26')['1'].any('1','2') || f('q26')['2'].any('1','2') || f('q26')['3'].any('1','2') || f('q26')['4'].any('1','2')

true

false

Question q28(Mangler i tjenestetilbud)

q28 - Mangler i tjenestetilbud

Hvis du opplevde mangler i tilbudet sett opp mot ditt kompetansebehov, kan du utdype disse?

END

Condition f('q26')['1'].any('1','2') || f('q26')['2'].any('1','2') || f('q26')['3'].any('1','2') || f('q26')['4'].any('1','2')

q31 - Endringer som resultat av deltakelsen

I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har...

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
utviklet nye produkter? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forbedret sine produksjonsprosesser? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utvidet antall produkter som tilbys? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDITION

f('q31')['1'].any('3','4','5') || f('q31')['2'].any('3','4','5') || f('q31')['3'].any('3','4','5') || f('q31')['4'].any('3','4','5')

true

false

Question q41(Tjenesten(e)s betydning)

q41 - Tjenesten(e)s betydning

Kan du gi din vurdering av tjenesten(e)s betydning for at virksomheten oppnådde disse resultatene:

(ett svar per linje)

	.. ville blitt oppnådd uansett (1)	.. ville blitt oppnådd, men i en mindre skala (2)	.. ville blitt oppnådd, men på et senere tidspunkt (3)	.. ville blitt oppnådd, men i en mindre skala og på et senere tidspunkt (4)	.. ville ikke blitt oppnådd (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
utviklet nye produkter? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forbedret sine produksjonsprosesser? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utvidet antall produkter som tilbys? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EN D Condition f('q31')['1'].any('3','4','5') || f('q31')['2'].any('3','4','5') || f('q31')['3'].any('3','4','5') || f('q31')['4'].any('3','4','5')

EN D Condition f('kompetansemiks')=='1'

CONDITIO N f('kompetansemiks')=='2'

true false

Question q27(Kompetanse)

q27 - Kompetanse

I hvilken grad ble følgende kompetansebehovet dekket gjennom deltakelse i tjenestene?

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad (1)	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad (4)	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
Utvikling av nye varer/tjenester (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forbedring av eksisterende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling/forbedring av produksjonsprosesser (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mattrygghet/regelverk (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsforståelse (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsutvikling (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribusjon (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDITION

f('q27')['1'].any('1','2') || f('q27')['2'].any('1','2') || f('q27')['3'].any('1','2') || f('q27')['4'].any('1','2') || f('q27')['5'].any('1','2') || f('q27')['6'].any('1','2') || f('q27')['7'].any('1','2')

true

false

Question q29(Mangler i tjenestetilbud)

q29 - Mangler i tjenestetilbud

Hvis du opplevde mangler i tilbudet sett opp mot ditt kompetansebehov, kan du utdype disse?

END

Condition f('q27')['1'].any('1','2') || f('q27')['2'].any('1','2') || f('q27')['3'].any('1','2') || f('q27')['4'].any('1','2') || f('q27')['5'].any('1','2') || f('q27')['6'].any('1','2') || f('q27')['7'].any('1','2')

q42 - Endringer som resultat av deltakelsen

I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har...

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad (1)	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad (4)	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
utviklet nye produkter? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forbedret sine produksjonsprosesser? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt vektleggingen av internett som markedskanal? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt vektleggingen av produsentsammenslutninger som markedskanal? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt vektleggingen av matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utvidet antall produkter som tilbys? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fått innpass på nye geografiske markeder? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDITION

f('q42')['1'].any('3','4','5') || f('q42')['2'].any('3','4','5') || f('q42')['3'].any('3','4','5') || f('q42')['4'].any('3','4','5') || f('q42')['5'].any('3','4','5') || f('q42')['6'].any('3','4','5') || f('q42')['7'].any('3','4','5')

true

false

Question q43(Tjenesten(e)s betydning)

q43 - Tjenesten(e)s betydning

Kan du gi din vurdering av tjenesten(e)s betydning for at virksomheten oppnådde disse resultatene:

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	.. ville blitt oppnådd uansett (1)	.. ville blitt oppnådd, men i en mindre skala (2)	.. ville blitt oppnådd, men på et senere tidspunkt (3)	.. ville blitt oppnådd, men i en mindre skala og på et senere tidspunkt (4)	.. ville ikke blitt oppnådd (5)	Vet ikke/ ikke relevant (6)
utviklet nye produkter? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forbedret sine produksjonsprosesser? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt vektleggingen av internett som markedskanal? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt vektleggingen av produsentsammenslutninger som markedskanal? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt vektleggingen av matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utvidet antall produkter som tilbys? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fått innpass på nye geografiske markeder? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

END

Condition f'(q42)[1].any('3','4','5') || f'(q42)[2].any('3','4','5') || f'(q42)[3].any('3','4','5') || f'(q42)[4].any('3','4','5') || f'(q42)[5].any('3','4','5') || f'(q42)[6].any('3','4','5') || f'(q42)[7].any('3','4','5')

END

Condition f('kompetansemiks')==2'

CONDITION

f('kompetansemiks')==3'

true

false

Question q5(Kompetanse)

q5 - Kompetanse

I hvilken grad ble følgende kompetansebehovet dekket gjennom deltakelse i tjenestene?

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad (1)	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad (4)	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
Utvikling av nye varer/tjenester (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forbedring av eksisterende varer/tjenester (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling/forbedring av produksjonsprosesser (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mattrygghet/regelverk (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsforståelse (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsutvikling (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribusjon (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomistyring (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppskalering av driften/vekst (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiske veivalg (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internasjonalisering (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDITION

f('q5')['1'].any('1','2') || f('q5')['2'].any('1','2') || f('q5')['3'].any('1','2') || f('q5')['4'].any('1','2') || f('q5')['5'].any('1','2') || f('q5')['6'].any('1','2') || f('q5')['7'].any('1','2') || f('q5')['8'].any('1','2') || f('q5')['9'].any('1','2') || f('q5')['10'].any('1','2') || f('q5')['11'].any('1','2')

true

false

Question q4(Mangler i tjenestetilbud)

q4 - Mangler i tjenestetilbud

Hvis du opplevde mangler i tilbudet sett opp mot ditt kompetansebehov, kan du utdype disse?

END

Condition f('q5')['1'].any('1','2') || f('q5')['2'].any('1','2') || f('q5')['3'].any('1','2') || f('q5')['4'].any('1','2') || f('q5')['5'].any('1','2') || f('q5')['6'].any('1','2') || f('q5')['7'].any('1','2') || f('q5')['8'].any('1','2') || f('q5')['9'].any('1','2') || f('q5')['10'].any('1','2') || f('q5')['11'].any('1','2')

q6 - Endringer som resultat av deltakelsen

I hvilken grad har deltakelsen i tjenesten(e) bidratt til at virksomheten har...

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad (1)	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad (4)	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
utviklet nye produkter? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forbedret sine produksjonsprosesser? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om internett som markedskanal? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om samarbeid om markedskanaler? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utvidet antall produkter som tilbys? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fått innpass på nye geografiske markeder? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om virksomhetens strategi? (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONDITION

f('q6')['1'].any('3','4','5') || f('q6')['2'].any('3','4','5') || f('q6')['3'].any('3','4','5') || f('q6')['4'].any('3','4','5') || f('q6')['5'].any('3','4','5') || f('q6')['6'].any('3','4','5') || f('q6')['7'].any('3','4','5') || f('q6')['8'].any('3','4','5')

true

false

Question q38(Tjenesten(e)s betydning)

q38 - Tjenesten(e)s betydning

Kan du gi din vurdering av tjenesten(e)s betydning for at virksomheten oppnådde disse resultatene:

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	.. ville blitt oppnådd uansett (1)	.. ville blitt oppnådd, men i en mindre skala (2)	.. ville blitt oppnådd, men på et senere tidspunkt (3)	.. ville blitt oppnådd, men i en mindre skala og på et senere tidspunkt (4)	.. ville ikke blitt oppnådd (5)	Vet ikke/ ikke relevant (6)
utviklet nye produkter? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forbedret sine produksjonsprosesser? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om internett som markedskanal? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om samarbeid om markedskanaler? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om matfestivaler og lignende (f.eks. Bondens marked) som markedskanal? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utvidet antall produkter som tilbys? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fått innpass på nye geografiske markeder? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
knyttet kontakt med andre virksomheter som man kan rådføre seg med? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
økt bevissthet om virksomhetens strategi? (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

END

Condition f('q6')['1'].any('3','4','5') || f('q6')['2'].any('3','4','5') || f('q6')['3'].any('3','4','5') || f('q6')['4'].any('3','4','5') || f('q6')['5'].any('3','4','5') || f('q6')['6'].any('3','4','5') || f('q6')['7'].any('3','4','5') || f('q6')['8'].any('3','4','5')

END

Condition f('kompetansemiks')=='3'

q7 - Økonomi

I hvilken grad har deltakelsen i tjenestene ført til følgende for virksomheten...?

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	I svært liten grad (1)	Liten grad (2)	Noen grad (3)	Stor grad (4)	Svært stor grad (5)	Vet ikke/ikke relevant (6)
Økt omsetning (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt overskudd (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedret konkurranseevne (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedret overlevelsesmulighet (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt sysselsetting (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q8 - Finansiering fra Innovasjon Norge

Har virksomheten mottatt finansiering fra Innovasjon Norge i løpet av de seneste fem årene?

(Oppgi kun ett svar)

- Ja (1)
- Nei (2)
- Vet ikke (3)

q39 - Kompetansetjenester utenfor Innovasjon Norge og Matmerk

Har virksomheten mottatt kompetansetjenester fra følgende leverandører i perioden 2013-2017:

(Kryss av for alle relevante alternativer)

- Fylkesmannens landbruksavdeling (1)
- Kommune/landbrukskontor (2)
- Norsk Landbruksrådgiving (3)
- Tines rådgivningstjenester (4)
- Mattilsynet (5)
- SIVAs inkubatorordning (6)
- Annet (7) _____
- Ikke mottatt kompetansetjenester fra noen av disse (8)

q10 - Vurdering av kontakten med leverandørene

Hvor enig er du i følgende påstander? Leverandørene av kompetansetjenesten(e)...

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	Helt uenig (1)	Delvis uenig (2)	Verken eller (3)	Delvis enig (4)	Helt enig (5)	Ikke relevant (6)
forsto vårt kompetansebehov (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henviste oss til relevant tilbud (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tilførte kompetansen vi trengte (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bidro til at vi (på nytt) tenkte gjennom hvor godt våre produkter er tilpasset kundens behov (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sine kurs og tjenester er lett tilgjengelige (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leverte tjenester som var av stor verdi for vår virksomhet (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q121 - Omsetning

Hvor stor var virksomhetens omsetning i 2017? Skriv inn tallet i hele norske kroner uten mellomrom eller komma/punktum
(kun tall)

q11 - Fremtidig omsetningsutvikling

Sammenlignet med dagens situasjon, hvordan tror du virksomhetens omsetning vil utvikle seg i løpet av:

(Oppgi kun ett svar pr. linje)

	Sterk reduksjon (1)	Moderat reduksjon (2)	Ingen endring (3)	Moderat økning (4)	Sterk økning (5)	Ingen formening (99)
Ett år (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tre år (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q12 - Innspill til forbedringer

Har du noen innspill til hvordan kompetansetjenesten(e) som virksomheten har deltatt i kan forbedres? Er det noen områder der du savner tilbud om kompetansetilførsel? Vennligst utdyp.

CONDITION

f('orgnrjane1')==''0'

true

Question q45(Bakgrunnsinformasjon om virksomheten)

false

q45 - Bakgrunnsinformasjon om virksomheten

Informasjon vi har mottatt fra Innovasjon Norge og Matmerk inneholdt dessverre ikke opplysninger om hvilken virksomhet du representerte i din deltakelse i kompetansetjenesten(e). Denne trenger vi for analyseformål. Kan du vennligst oppgi denne informasjonen?

Virksomhetens navn (1) _____

Virksomhetens organisasjonsnummer (2) _____

END

Condition f('orgnrjane1')==''0'

**DANMARK**

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Oxford Research SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67142503
http://oxfordresearch.lv
info@oxfordresearch.lv