



EVALUERING AV FRAM OG iVEL 1997-2005

Av

*Torjus Bolkesjø, Knut Vareide, Geir
Møller og Per Ingvar Haukeland*



Arbeidsrapport nr. 1- 2007

TELEMARKSFORSKING-BØ

© Telemarksforsking-Bø 2007
Arbeidsrapport nr. 1
ISSN 0802-3662
Pris: kr. 400

Telemarksforsking-Bø
Postboks 4
3833 Bø i Telemark

Tlf: 35 06 15 00
Fax: 35 06 15 01
www.telemarksforsking.no

FORORD

Denne evalueringen av FRAM-programmet og piloten iVel er laget på oppdrag fra Innovasjon Norge.

Arbeidet er gjennomført av et prosjektteam fra Telemarksforsking-Bø, bestående av Torjus Bolkesjø, Knut Vareide, Per Ingvar Haukeland og Geir Møller. Torjus Bolkesjø var i utgangspunktet prosjektleder og den som skulle utføre hovedarbeidet i prosjektet, men han måtte dessverre avbryte arbeidet på grunn av sykdom i oktober 2006. Dette ga oss utfordringer i forhold til prosjektbemanning. Dette løste vi ved å trekke Geir Møller inn i prosjektteamet og overlate prosjektledelsen til Knut Vareide, men som institusjon må vi bare beklage at forsinkelser i levering på tross av dette ikke var til å unngå.

Kapittel 1-7, samt kapittel 9 i denne rapporten er skrevet av Torjus Bolkesjø og Geir Møller. Den kvantitative regnskapsanalysen i kapittel 8 er gjennomført av Knut Vareide og Geir Møller. Per Ingvar Haukeland er ansvarlig for kapittel 10 som handler om iVel. Oppsummering og konklusjon i kapittel 11 er skrevet av Knut Vareide og Geir Møller.

Arbeidet ble gjennomført i perioden mai 2006 – februar 2007.

Vi vil takke Innovasjon Norge for samarbeidet og for utvist tålmodighet med forsinket levering.

Bø 20. februar 2007

Knut Vareide (s), prosjektleder
Karl Gunnar Sanda (s), direktør Telemarksforsking-Bø

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	9
1.1	Introduksjon	9
1.2	Om FRAM-programmet og iVel	10
1.3	Om iVEL	13
1.4	Rapportens innhold	14
2	MÅL, PROBLEMSTILLINGER OG ANALYSEOPPLEGG	15
2.1	Mål og problemstillinger for evalueringen	15
2.2	Mål og problemstillinger i evalueringen av iVEL	21
2.3	Generelle metodeutfordringer	21
2.4	Datagrunnlag og fremgangsmåter	23
3	TEORETISK BAKGRUNN FOR FRAM OG IVEL	26
4	TIDLIGERE EVALUERINGER OG TILSVARENDE PROGRAMMER I ANDRE LAND	35
4.1	Tidligere evalueringer av FRAM	35
4.2	Tilsvarende programmer i andre land	40
4.3	Oppsummering	47
5	RESSURSBRUK OG DELTAKERE	49
5.1	Ressursbruken i FRAM	49
5.2	Deltakerbedrifter og kjennetegn ved disse	51
5.3	Ressursinnsats per deltakerbedrift	55
5.4	Oppsummering	56
6	ORGANISERING OG PROGRAMMETS INNHOLD	58

6.1	Introduksjon	58
6.2	Den formelle organisasjonsstrukturen i FRAM	59
6.3	Vurderinger av organisasjonsstrukturen	60
6.4	Ledelse, organisering og styring av FRAM-programmet?	63
6.5	Rekruttering av deltakerbedrifter	66
6.6	Om innholdet i programmet	69
6.7	Rådgivernes oppfatning av programmet	73
6.8	Oppsummering	75
7	FRAM L OG S – DELTAKERNES VURDERINGER AV PROGRAMMET	78
7.1	Vurderinger av programmet samlet sett	78
7.2	Prosess- og resultatmål	80
7.3	Oppsummering	88
8	REGNSKAPS- OG EFFEKTANALYSE AV FRAM L/S	89
8.1	Regnskapsresultater for deltakere i FRAM L og S. Beskrivende analyse.	89
8.2	Effektanalyse av FRAM-deltakelse	97
8.3	FRAM-L og S påvirkning av overlevelsesraten	116
8.4	Oppsummering	120
9	FRAM E OG FRAM A	122
9.1	FRAM E	122
9.2	FRAM A	129
9.3	Oppsummering	136
10	EVALUERING AV IVEL	137
10.1	Om iVEL - bakgrunn, oppbygging og innhold	137
10.2	Konkretisering av problemstillinger i evalueringen	139

10.3	De tre pilotene; Buskerud/Vestfold, Haugalandet/Sunnhordland og Trøndelag	140
10.4	Erfaringsrapporter fra piloten i Buskerud og Vestfold	142
10.5	Intervjuer med prosjektledelsen, kompetanseleverandører og utvalgte bedrifter	146
10.6	Sammenfattende vurderinger	157
11	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	161
11.1	Vurderingen av programmets bidrag til å nå målene	161
11.2	Ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene	163
11.3	Programmene FRAM og iVEL og deres overordnede målsettinger	166
11.4	Generelle anbefalinger om utvikling og gjennomføring av denne typen programmer	169

SAMMENDRAG

FRAM er et ledelses- og strategiutviklingsprogram rettet mot små og mellomstore bedrifter. Programmet ble utviklet og igangsatt i 1992 av SND. FRAM har senere blitt utviklet til flere varianter: FRAM S (store bedrifter) FRAM L (Små bedrifter) FRAM Si (erstattet FRAM L/S fra 2005), FRAM A (landbruk), FRAM E (nyetablerte bedrifter). De ulike variantene bruker for en stor del den samme systematikken, og har i stor grad de samme temaer, men tilpasset ulike typer bedrifter. iVel var et pilotprosjekt som ble utprøvd i 2004 og 2005. iVel er rettet spesielt mot innovasjonsprosessene i bedriftene, og er metodisk forskjellig fra FRAM.

FRAM-programmet må betegnes som et omfattende program. I perioden 1997-2005 deltok 2278 bedrifter. Ressursbruken i perioden 1999-2005 fra Innovasjon Norge var på 234 mill kr. iVel-piloten var et forsøk av langt mindre omfang.

Denne evalueringen fokuserer på disse tiltakene i perioden 1997-2005. Formålet med evalueringen er å vurdere om tiltakene har bidratt til å nå målsettingene for bedriftene, dokumentere effektene, vurdere ulike sider ved organiseringen og gi innspill til forbedring.

Evalueringen har tatt utgangspunkt i tilgjengelig dokumentasjon, tidligere evalueringer, økonomisk teori og organisasjonsteori på området, intervjuer med involvert personell, spørreundersøkelse rettet mot deltakere og analyse av regnskapene til deltakerne i perioden 1997-2005. Regnskapsanalysene er gjennomført for delprogrammene FRAM L og FRAM S, ettersom de andre delprogrammene ble startet opp for sent i perioden til å vurdere effekter i ettertid.

Tidligere evalueringer har vist at det er en høy grad av kundetilfredshet hos deltakere i FRAM. I denne evalueringen blir dette positive bildet bekreftet. Deltakerne er i stor grad tilfreds med både innhold, kvalitet og resultater. Det er noen grad av variasjon i kundetilfredsheten mellom de ulike FRAM-variantene. Deltakere i FRAM A har høyest grad av tilfredshet, mens deltakere i FRAM E er noe mindre tilfreds enn de andre. Forskjellene i tilfredshet skyldes sannsynligvis rekrutteringen og sammensetningen av deltakerne, og ikke kvalitetsforskjeller hos tilbyderne.

I FRAMs løpende egevaluering har det vært stor grad av måloppnåelse av de kvantitative målene. Spesielt gjelder dette målsetting om lønnsomhetsforbedring på 5 prosent i delprogrammene FRAM S, L og Si. I tidligere evalueringer har det vært vanskelig å dokumentere lønnsomhetsforbedring gjennom analyser av regnskapsdata. I denne evalueringen er datagrunnlaget svært mye bedre enn tidligere, ettersom vi har regnskapsopplysninger for en relativt lang tidsserie fra 1997 til 2005. Samtidig har vi hatt tilgang til samtlige regnskap for regnskapspliktige foretak i Norge i perioden, slik at vi har kunnet konstruere en relevant kontrollgruppe. Analysene viser imidlertid at deltakere i FRAM L/S ikke har bedre lønnsomhetsutvikling enn sammenlignbare bedrifter som ikke har deltatt i FRAM. Der-

imot har deltakerne høyere vekst i omsetning og verdiskaping enn andre bedrifter. FRAM-deltakere har også langt høyere tilbøyelighet til å delta i SkatteFUNN, noe som indikerer høyere tilbøyelighet til å drive forskning og utvikling. FRAM-deltakere har også noe høyere overlevelsesevne.

Evalueringsens konklusjon er at FRAM-programmets metode og gjennomføring, som fokuserer på ledelses- og strategiutvikling, har positive effekter på bedriftenes utvikling. Programmet har imidlertid overvurdert effekten på bedriftenes lønnsomhet, og overfokuserert på dette. Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er imidlertid den økte verdiskapingen, og den økte innsatsen til FoU i bedriftene bedre argumenter for nytten av programmet enn resultatutvikling alene.

Innovasjon Norge har klare målsettinger om å stimulere næringslivet til økt innovasjon og internasjonalisering. De tiltakene som er rettet mer eller mindre direkte mot innovasjon, som iVel-piloten og FRAM E, synes å være noe mindre vellykket. Dette skyldes antakelig at det er svært krevende å drive innovasjonsstimulerende tiltak. Resultatene når det gjelder internasjonalisering, er også ganske svake. Den mer generelle ledelses- og strategiutviklingskompetansen som FRAM stimulerer til, synes imidlertid å være en god plattform for økt innsats mot innovasjon og internasjonalisering. Det vil være fornuftig å videreføre denne metodikken. Tiltak direkte rettet mot internasjonalisering og økt innovasjon bør gjennomføres som trinn 2 og 3 for bedrifter som har gått gjennom den første fasen. Her er det imidlertid behov for å drive en videreutvikling for å komme fram til egnede tiltak.

I evalueringen har vi også sett nærmere på ledelse og styring av FRAM-programmet. Flere informanter hevder at styringsgruppa har hatt en begrenset rolle i forhold til programmet, dels fordi den har vært lite aktiv og dels fordi den ikke har noe besluttende myndighet. Enkelte viser også til at det har vært manglende kontinuitet i den sentrale ledelsen og at styringsgruppa i liten grad har vært trukket inn i beslutningsprosessen. Det er likevel flere forhold som tilsier at styringsgruppa har spilt en viss rolle i å påvirke eller fornye programmet i retning av å satse mer på innovasjon og internasjonalisering. I den sammenheng har også styringsgruppa tatt initiativ til å endre programnavnet til FRAM strategi. Denne strategiendringen synes også å gjenspeile seg i faktiske endringer i den praktiske gjennomføringen av programmet. I det minste finner vi at en relativt stor andel av bedriftene oppgir i spørreundersøkelsen at de har gjennomført innovasjoner som en del av programmet. Vi finner imidlertid ikke tegn på en tilsvarende dreining av programmet i forhold til internasjonalisering.

1 INNLEDNING

1.1 Introduksjon

FRAM er et ledelses- og strategiutviklingsprogram rettet mot små og mellomstore bedrifter. Programmet ble utviklet og igangsatt i 1992 av daværende SND, som i 2004 ble en del av Innovasjon Norge. Programmet er rettet mot små og mellomstore bedrifter fra alle typer næringer, både industri, tjenesteytende næringer og landbruk. Den operative gjennomføring gjøres av et større nettverk av private bedriftskonsulenter.

Denne rapporten er en evaluering av FRAM-programmet og iVEL piloten. Mer presist omfatter evalueringen følgende ordninger som ligger inn under eller er knoppskytinger fra FRAM-programmet:

- FRAM Strategi som er delt i FRAM-L for bedrifter med 1-7 ansatte og FRAM-S med 8-50 ansatte, og FRAM Si (fra 2005)
- FRAM E som er et program rettet mot nyetablerere
- FRAM A som er et program rettet mot virksomheter i tilknytning til landbruket
- iVEL-piloten som er et mer eksperimentelt preget tiltak rettet mot økt innovasjon i små utviklingsorienterte bedrifter.

Evalueringen av FRAM-programmet og iVEL har følgende tre hovedformål. For det første skal evalueringen vurdere programmenes bidrag til å nå målene om at deltakerbedriftene skal øke sin konkurransekraft gjennom kompetanseheving innen innovasjon, strategi- og ledelsesutvikling. For det andre skal evalueringen vurdere ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene. For det tredje skal evalueringen vurdere målene med FRAM og iVEL i forhold til kompetansebehovet til målgruppa, hvilken rolle det offentlige skal ha i å dekke dette kompetansebehovet, i forhold til Innovasjon Norges strategier og internasjonale erfaringer. Evalueringen skal videre kunne ut i anbefalinger om utvikling og gjennomføring av denne typen programmer.

Disse problemstillingene er belyst ved hjelp av flere metodiske innfallsvinkler og med ulike datakilder. Den første problemstillingen er primært belyst ved hjelp av registerbaserte regnskapsdata for deltakerbedrifter og andre sammenlignbare bedrifter og ved hjelp av en spørreundersøkelse rettet mot de deltakende bedriftene. Den andre problemstillingen er belyst både gjennom bruk av spørreundersøkelser rettet mot deltakerbedrifter og kurskjørere/rådgivere samt ved hjelp av intervjuer med noen sentrale informanter knyttet til programmet. Den siste problemstillingen belyses dels på bakgrunn av teoretisk og empirisk litteratur som omhandler kompetanse og kunnskap i organisasjoner samt med bakgrunn i de datakildene som er nevnt over.

1.2 Om FRAM-programmet og iVel

FRAM (Forstått, Realistisk, Akseptert, Målbart) er et program for strategi og ledelsesutvikling i små og mellomstore bedrifter. Det forventes at dette skal bidra til økt konkurransekraft og økt lønnsomhet hos de bedriftene som deltar i programmet. FRAM-programmet har stadig blitt utvidet mot nye målgrupper, og i dag omfatter programmet 4 delprogram som varierer både i forhold til innhold og målgrupper. I Tabell 1-1 har vi gitt en kortfattet oversikt over hvordan FRAM-programmet og iVel framstår med målgrupper og målformuleringer.

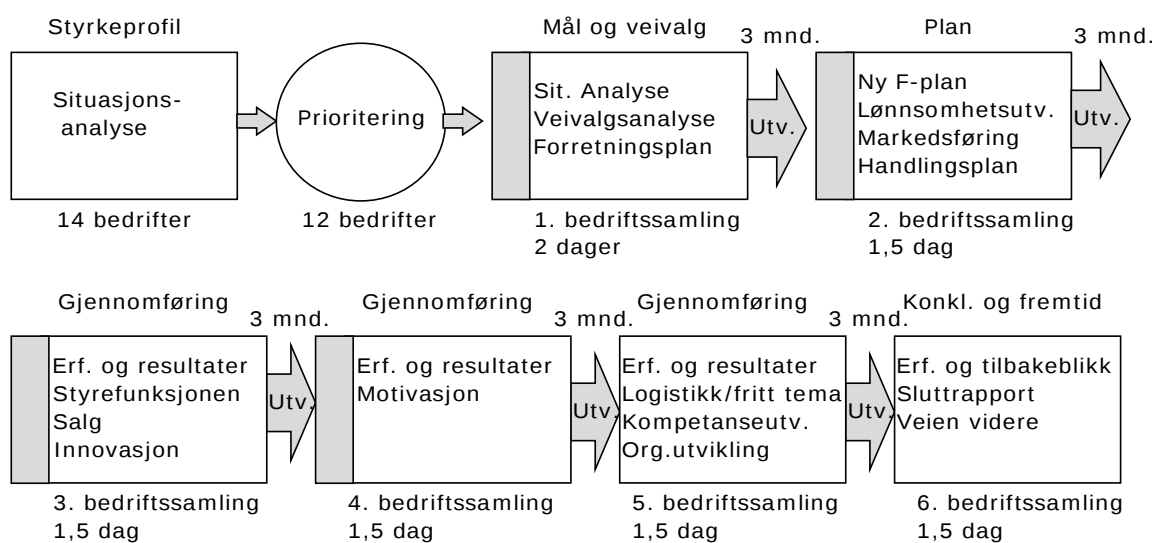
Tabell 1-1 Nøkkelinformasjon om FRAM og iVEL

Ordning	Finansiering/ forvaltning	MÅL
FRAM Strategi (L OG S) (FRAM Si)	FRAM L står for bedrifter med 1-7 ansatte, og FRAM S 8-50 ansatte. Programmet har eksistert siden 1992. Kompetanseoverføring består i tilførsel av aktuell og forretningsmessig anvendbar teori, deltakelse i samlinger med andre bedrifter og aktiv kollegalæring bedrifter mellom. Disse to FRAM – programmene er i dag slått sammen til det som heter FRAM Si som også har et litt annet innhold enn de tidligere FRAM-programmene.	Hovedmål: Lederne som deltar, skal øke bedriftens konkurransekraft innen strategiutvikling og ledelse. Resultatmålet er at bedriftene skal øke sitt netto resultat med 5 % av omsetningen. Delmål: • Bedre lønnsomhet • Eksterne medlemmer til styret • Mer tid til strategisk ledelse og endringsledelse • Økt grad av samarbeid nasjonalt og internasjonalt • Økt grad av innovasjon
FRAM Entreprenør (FRAM E)	Dette programmet retter seg mot nystartede bedrifter som er inne i markedsintroduksjonsfasen. Programmet startet med tre pilotprosjekter i 2002 og ytterligere tre piloter ble startet opp rundt årsskiftet 2003/2004	Mål: • Etablere et omsetningsnivå på minst 5 mill kr • Etablere en vekststrategi på min. 25 % p.a. • Oppnå positiv cash-flow fra drifta • Oppnå ekstern kapitaltilførsel Delmålene er de samme som for FRAM strategi
FRAM-Agro (FRAM A)	Dette programmet er rettet mot gården som bedrift og bonden som bedriftsleder. Det ble gjennomført piloter fra 2000, mens FRAM-A ble et ordinært tilbud i programmet fra 2003. Samspillet med og utvikling av nye næringer står sentralt i dette programmet.	Målene er: • å øke virksomhetens/gårdens lønnsomhet og konkurransekraft (øke lønnsomhet med minst 5 % av fjorårets omsetning). • å gjøre viktige veivalg og lage en plan for gårdens utvikling • å utvikle motivasjon og kompetanse slik at endringer blir gjennomført • å utvikle samarbeid og relasjoner med andre
iVEL	iVEL står for innovasjon gjennom Vekst, Endring og Læring. Programmet ble først opprettet i 2004 med to pilotprosjekter rettet mot IKT-klynger, ett i Buskerud og Vestfold og ett i Trøndelag. I 2005 ble det startet opp ytterligere 3 prosjekter. Høsten 2006 ble programmet vedtatt avsluttet.	Målet er å øke innovasjonsevnen og –takten til bedrifter samt øke innovasjonskompetansen til konsulenter og kunnskapsmiljøer som tilbyr sine tjenester til bedriftene.

FRAM-programmene er kjennetegnet ved at de har en sammensetning bestående av 6 bedriftssamlinger a 1,5-2 dager og aktiv rådgiveroppfølging for den enkelte bedrift i periodene mellom bedriftssamlingene. Varigheten av et FRAM-prosjekt er normalt 15-18 måneder. I hvert prosjekt er det normalt 8-10 deltakere. Figur 1.1 viser strukturen og innholdet i FRAM L i 2003.

° FRAM |

Prosessmodellen i FRAM-L



2003 - skilleark 03, foil nr.10

2003:

Rådgiverbistand totalt 70 timer
Egenandel 18.000 kr.

Figur 1.1 Prosessmodellen i FRAM slik denne var for programmet FRAM L i 2003

I de andre FRAM-variantene, er denne overordnede metodikken ganske lik. En starter med situasjonsanalyse, og deretter gjennomføres utviklingsarbeidet via samlinger, konsulentbistand og eget strategiarbeid.

1.2.1 Tematisk innhold

I Tabell 1-2 har vi satt opp innholdet i bedriftssamlingene slik dette var for FRAM L i hhv. 1999 og 2003 og det nye FRAM Si for 2006. Oversikten viser at hovedstrukturen i innholdet for bedriftssamlingene lå ganske fast i perioden 1999 til 2003. I den grad vi kan snakke om en tematisk endring i denne perioden, består den hovedsakelig av å stokke om på temaene på de ulike samlingene. Samtidig må det sies at en slik tematisk oversikt bare kan gi et generelt oversiktsbilde, og det kan godt hende at tilbudet har endret seg en god del innenfor denne hovedstrukturen. I FRAM Si som er oppfølgeren til FRAM L og S, ser vi derimot at det også har skjedd en del tematiske endringer i programmet. Selv om mange av de tradisjonelle temaene går igjen også her, er det også lagt til flere nye temaer. For det første ser

vi forretningsplanen og veivalgsanalyse har kommet inn som egne temaer. Adferd er også et tema som er eksplisitt trukket fram her. Men det som i første rekke særpreger endringene er vektleggingen av innovasjon og internasjonalisering. Med bakgrunn i årsrapportene fra 1999 til 2005 skal vi nedenfor se litt nærmere på hvordan programmets innhold har endret seg i perioden.

Tabell 1-2 Stikkord for innhold i FRAM-programmet (FRAM L) i hhv 1999 og 2003 samt for FRAM Si 2006.

Bedrifts samling	FRAM L 1999 – stikkord for faglig innhold	FRAM L 2003 – stikkord for faglig innhold	FRAM Si 2006-stikkord for faglig innhold
1	Forandringsledelse, Markeder, behov og produkter Næringskjeden Verdikjeden Unike ressurser Veivalgsanalyse	Forandringsledelse, Markeder, behov og produkter Næringskjeden Verdikjeden Ressurser og fortrinn Veivalgsanalyse	Forandringsledelse Forretningsplanen Veivalgsanalyse Ressurser og fortrinn Verdikjeder Marked, behov og produkter
2	Lønnsomhetsutvikling Markedsføring Adm av egen tid	Lønnsomhetsutvikling Markedsføring Egen organisering	Lønnsomhetsutvikling Styring av innovasjonsprosjekter Markedsføring Egen organisering
3	Styret-nettverksbygging Vurdere mennesker Rett person Innovasjon	Salg Styrefunksjonen Innovasjon	Styrefunksjonen Vurdere mennesker Atferd Salg Innovasjon
4	Lederstil Motivasjon Delegering Salg, forhandlingsteknikk	Delegering Motivasjon Vurdere mennesker Rett person	Hvordan skape vekst? Leder og org.utvikling Delegering og målstyring Kreativitet
5	Fritt tema (eks logistikk, Internet, medarbeidertilfredshet) Kompetanseutvikling Organisasjonsutvikling	Fritt tema (eks logistikk, Internet, medarbeidertilfredshet) Kompetanseutvikling Organisasjonsutvikling	Markedskommunikasjon Internasjonalisering Innovasjonsgrupper Kompetanseutvikling
6	Erfaringer og tilbakeblikk Sluttrapport Veien videre	Erfaringer og tilbakeblikk Sluttrapport Veien videre	Strategisk bruk av IT Innovasjonsprosjektene Forretningsplanene Handlingsplaner for framtida

I 2003 ble det vedtatt å slå sammen FRAM L(iten) og FRAM S(tor) til et felles program kalt FRAM Strategi og innovasjon (Si). Stor har i denne sammenheng blitt definert som virksomheter med 8-50 ansatte og liten som virksomheter med 1-7 ansatte. Det var imidlertid først i 2005 at de to programmene offisielt ble slått sammen til FRAM Si. Målgruppa her er definert til å omfatte virksomheter med 2-50 ansatte. Målgruppene har imidlertid

varierte litt opp gjennom tidene, og i enkelte sammenhenger opereres det med andre størrelsesgrupper. I årsrapporten for 1999 heter det for eksempel at FRAM retter seg mot bedrifter fra 1-100 ansatte, men da opererte man også med kategorien FRAM M som var rettet mot bedrifter over 30 ansatte. I henhold til årsrapporten ble imidlertid ikke bedrifter med over 30 ansatte prioritert. Helt fram tom. 2004 opererer årsrapportene med en målgruppe avgrenset til bedrifter med under 30 ansatte. Først i rapporteringen fra 2005 endres dette til å gjelde bedrifter med 2-50 ansatte. I tillegg til FRAM M som var rettet mot større bedrifter, opererte man i samme periode med et eget delprogram kalt FRAM V. Dette var rettet mot tidligere deltakerbedrifter. FRAM M og FRAM V eksisterte i henholdsvis 1997 og 1998 (M) og 1997-1999 (V). I følge årsrapportene hadde disse programmene betinget suksess og ble derfor ikke videreført. Disse omfattes heller ikke av evalueringen, og den videre gjennomgangen gjelder således FRAM L/S.

FRAM A

FRAM A retter seg mot utviklingsorienterte bønder som med bakgrunn i gårdens ressurser ønsker å utvikle nye næringer. Programmet var ferdig utviklet i 1999 og hadde fra 2002 i gang 5 pilotprosjekter. Programmet ble imidlertid ikke permanent før i 2003. Da ble imidlertid 8 ny prosjekter igangsatt.

FRAM E

FRAM E ble besluttet utviklet i 2001 og startet først opp med tre pilotprosjekter i 2002 og ytterligere tre rundt årsskiftet 2003/2004. Programmet retter seg mot nystarta bedrifter som er inne i markedsintroduksjonsfasen.

1.3 Om iVEL

iVel var et pilotprosjekt med en helt annen struktur og tilnærming enn FRAM.

Målet for bedriftene som har deltatt i iVEL er å: a) redusere tiden fra ide til introduksjon i markedet med 30 %, b) redusere kostnader med 25 % bl a gjennom å bruke eksterne utviklingspartnere og c) øke avkastningen på innovasjonsprosjektene med 25 %. Programmet skal gjennomføres i tre trinn. Trinn 1 (innovasjonskafeen) skal pirre nysgjerrigheten til aktuelle deltakerbedrifter bl a i forhold til å delta videre i trinn to. Neste trinn er 2-3 dagers workshop for totalt 25 bedrifter. Tredje fase er 6-12 mnd arbeid med konkrete innovasjonsprosjekter i bedriftene. For hvert trinn er det etablert konkrete mål for deltakerne. Det er verdt å merke seg at dette er et program som ikke bare er rettet mot bedriftene, men også mot rådgivermiljøene. Generelt har det også vært et mål å få mer fokus på innovasjon i regionen hvor prosjektet gjennomføres. Innovasjon Norge vedtok imidlertid i 2006 å legge ned iVEL. Begrunnelsen er at det ikke er mulig for Innovasjon Norge å ha så mange tilbud i gang, og at elementer fra iVEL kunne tas inn i det nye FRAM Si-konseptet

1.4 Rapportens innhold

Rapporten er delt inn i 11 kapitler.

I kapittel 2 gir vi først en nærmere beskrivelse av målsettinger, problemstillinger og analyseopplegg for undersøkelsen.

I kapittel 3 presenterer vi videre noen teoretiske refleksjoner omkring bakgrunnen for programmer som FRAM og iVEL. Her fokuserer vi dels på teorier som legitimerer slike programmer og dels på teorier som sier noe om læring i organisasjoner.

I kapittel 4 oppsummeres resultater fra tidligere evalueringer av FRAM-programmet samt noen internasjonale erfaringer med tilsvarende program.

I kapittel 5 gir vi en oversikt over ressursinnsatsen til og aktiviteten i FRAM-programmet i løpet av det siste tiåret.

Kapittel 6 tar for seg programmets organisasjonsstruktur, faglige innhold og vurderinger fra deltakerbedriftene. Dette kapitlet baserer seg dels på intervjuer med sentrale informanter i programmet samt på en spørreundersøkelse rettet mot deltakerbedriftene.

Kapittel 7 og 8 omhandler FRAM L/S. Kapittel 7 er deltakernes vurdering av programmet, men i kapittel 8 har vi gjennomført en regnskaps- og effektanalyse hos bedrifter som har vært gjennom FRAM L og S.

I de to påfølgende kapitlene har vi tatt for oss de to delprogrammene FRAM A, FRAM E og iVEL piloten. Kapittel 9 baserer seg på en spørreundersøkelse rettet mot deltakerbedriftene i FRAM E og FRAM A om innholdet i programmet og hvilke resultater programmene har bidratt til. I kapittel 10 gir vi en beskrivelse og vurdering av iVEL. Dette kapitlet er hovedsakelig basert på intervjuer med sentrale aktører i piloten samt med enkelte deltakerbedrifter.

Kapittel 11 inneholder oppsummering og konklusjoner.

2 MÅL, PROBLEMSTILLINGER OG ANALYSEOPPLEGG

2.1 Mål og problemstillinger for evalueringen

Formålet med evalueringen er delt inn i følgende tre hovedområder:

1. Vurdere programmenes bidrag til å nå målene om at bedrifter som deltar, skal øke sin konkurransekraft gjennom kompetanseheving innen innovasjon, strategi- og ledelsesutvikling, dvs. dokumentere resultatene fra og effekten av de to programmene.
2. Vurdere ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene, dvs. gi innspill til forbedring og eventuelt samordning av de to programmene
3. Vurdere programmene FRAM og iVEL og deres overordnede målsettinger.
 - a. I forhold til små og mellomstore bedrifters kompetansebehov på området, barrierer og muligheter til vekst
 - b. Det offentlige rolle sett i forhold til behovene
 - c. Innovasjon Norges strategi og MRS
 - d. Internasjonale erfaringer med denne typen programmer
 - e. Gi generelle anbefalinger om utvikling og gjennomføring av denne typen programmer

Ut fra dette ser vi at evalueringen både omfatter en evaluering av resultater, en vurdering av programmenes organisering, faglige innhold og gjennomføring samt vurdering av målene i forhold til overordna mål for Innovasjon Norge (IN). I konkurransegrunnlaget sies videre at *”Det forutsettes at evalueringen gjøres ut fra programmets egne premisser og målsettinger. Men det skal foretas en samlet vurdering til slutt i evalueringen”*. Vi tolker dette slik at det er de eksplisitte målene i de ulike programmene som i første rekke skal legges til grunn for evalueringen. Nedenfor skal vi drøfte hovedproblemstillingene som tas opp i evalueringen, slik disse er formulert i konkurransegrunnlaget.

- 1) *Vurdere programmenes bidrag til å nå målene om at bedrifter som deltar, skal øke sin konkurransekraft gjennom kompetanseheving innen innovasjon, strategi- og ledelsesutvikling*

For FRAM L/S/Si er det overordna resultatmålet at bedriftene skal øke sitt nettoresultat¹ med 5 % i forhold til omsetningen året før de starta sin deltakelse i FRAM. I Noraudit (2000) ble målformuleringene i FRAM drøftet, og her konkluderte en med at dette var et godt mål for lønnsomhetsutvikling. Målet for programmet er at minst 75 % av bedriftene skal ha nådd dette målet. Sett i forhold til dette har en nådd målet i programmet de aller fleste årene (årsrapportene for FRAM-programmet). Det kan imidlertid reises innvendinger mot å måle resultater i samme år som programmet avsluttes, og Clausen (2002) finner da også at effektene først kommer til syne 3 og 4 år etter at programmet er avsluttet. Dette vil vi ta hensyn til i evalueringen ved at vi vil se på resultatutviklingen over tid.

¹ Nettoresultat er det samme som årsresultat, dvs driftsresultat – finanskostnader.

Det er grunn til å trekke fram at den interne målingen av resultater i FRAM-programmet *ikke* er regnskapsmessig resultatforbedring slik dette framkommer i bedriftenes regnskaper, men en vurdert resultatforbedring som bedriftene selv kommer fram til. Her tas det bl. a hensyn til om bedriftene har økt salg som følge av FRAM-deltakelsen, om det er reduserte kostnader på grunn av reforhandlet låneavtale mv. For vår del er det nødvendig å benytte regnskapsdata, noe som tilsier at vi ikke nødvendigvis får de samme resultatene som det som har blitt rapportert i årsrapportene fra programmet.

Ulike evalueringer (Nesheim et al 1997, Clausen 2002 og Vareide 2006) og utredninger (Madsen og Brastad 2005) har benyttet litt ulike mål for å si noe om økonomiske resultater og effekter av FRAM programmet og andre bedriftsretta virkemidler i Innovasjon Norge. Ser vi på økonomiske indikatorer for å beskrive en bedrifts konkurranseevne, kan vi generelt si at en bedrift styrker denne når den ekspanderer i markedet, bedrer lønnsomheten og bedrer sin soliditet, dvs økonomisk evne til å møte nedgangstider.

Nå er det ikke bare økt lønnsomhet som etterstrebes i FRAM. Delmålene må også gjøres om til operasjonaliserbare variable. Delmålene i FRAM tilsier at det er forventninger om at økt lønnsomhet skal oppnås gjennom:

- Eksterne medlemmer til styret
- Mer tid til strategisk ledelse og endringsledelse
- Økt grad av samarbeid nasjonalt og internasjonalt
- Økt grad av innovasjon

FRAM er et kompetanseutviklingsprogram for ledere i bedriftene. Gjennom motivasjon og læring skal det bidras til økt fokus på endring og innovasjon i bedriftene. Kompetanseutvikling i næringslivet sees således som et virkemiddel for å nå det overordnede målet om at deltakerne skal øke sin konkurransekraft.

Det er også forventninger om at FRAM-programmet vil lede til økt grad av samarbeid nasjonalt og internasjonalt. Dette målet må sees i sammenheng med at lokale og regionale markeder har sine begrensninger. Norge er et lite marked, og vekstpotensialet for mange bedrifter ligger i et internasjonalt marked. På det internasjonale markedet er konkurransen hard, og det stiller i mange tilfeller store krav til teknologi, markedsføring og kompetanse. F eks viste en nylig gjennomført evaluering av FORNY-programmet at et av de store problemene med å kommersialisere forskning var at internasjonaliseringskompetansen ikke var god nok (Bolkesjø og Vareide 2004). Internasjonalisering betyr blant annet at det etableres kontakter og nettverk for produksjon og informasjon. Gjennom slike kontakter og nettverk vil en kunne øke markedsmuligheter for bedriften. En indikator på om det bygges slike nettverk, er om omsetningen av varer og tjenester utover det lokale/regionale markedet øker.

Økt innovasjon er også et eksplisitt delmål i FRAM-programmet. Innovasjonen kan være knyttet til nye markeder, nye produkter, nye prosesser eller til organisatoriske endringer i

bedriften. Tiltak rettet mot å øke innovasjonstakten i norsk næringsliv har vært sterkt i fokus de siste årene, og blant annet ble det i 2004 lagt fram en nasjonal plan for en helhetlig innovasjonspolitik (NHD 2004). I følge denne planen er hovedmålet at Norge skal bli ett av verdens mest nyskapende land ”der bedrifter og mennesker med pågangsmot og skaper-evne har gode muligheter til å utvikle lønnsom virksomhet”. Dette er også nedfelt i regionalpolitikken der en av hovedlinjene er ”å utnytte potensial og styrke evnen til innovasjon og nyskaping i ulike deler av landet” (St.meld.nr.25, 2004-2005).²

Begrepet innovasjon kan gis mange tolkninger og operasjonaliseringer, og brukes ofte ukritisk. Begrepet kommer av *inovare* som betyr å fornye. Denne fornyingen eller nyskapingen kan anta mange dimensjoner og styrkegrader, og det har vist seg vanskelig å operasjonalisere begrepet på måter som gjør at en får sammenlignbarhet mellom ulike undersøkelser. Dette har både sammenheng med at det kan være vanskelig å stille spørsmålene på måter som gjør at det er lett forståelig for respondentene hva som legges i begrepet, og det har med informantenes oversikt over feltet og dermed muligheter til å besvare spørsmålet på en rimelig objektiv måte. I Tabell 2-1 har vi satt opp ulike egenskaper ved innovasjoner. Tabellen viser at innovasjon ikke kan defineres på en enkel måte, men må relateres til ulike typer av innovasjon og ulike innovasjonsgrader. Vi har valgt å skille mellom innovasjonstype, innovasjonsstyrke og innovasjonens nedslagsfelt. Dimensjonene innovasjonsstyrke og innovasjonens nedslagsfelt henger nært sammen.

Tabell 2-1 Ulike egenskaper ved innovasjon

Egenskap ved innovasjonen	Undergruppe
Innovasjonstype	Nytt produkt/tjeneste Ny produksjonsprosess Nytt marked Ny organisering
Innovasjonsstyrke	Radikale innovasjoner Inkrementelle (stegvise innovasjoner) Imitative innovasjoner (etterligning av andre)
Innovasjonens nedslagsfelt	Bedriften Bransje Geografisk nivå (lokalsamfunn, region, nasjon, internasjonalt)

Slik det framgår av Tabell 1-1, er målene for FRAM E og FRAM A litt annerledes enn for FRAM S. I FRAM E er delmålene de samme som for FRAM S, mens FRAM A har litt andre mål. I FRAM E er det etableringa av virksomheten på et tilfredsstillende startnivå som er viktig (5 mill kr i omsetning, vekst på 25 % i omsetningen hvert år). I tillegg er det et mål å ha positiv cash-flow og sikre ekstern finansiering. Konkret er delmålene for FRAM-E følgende:

- Etablere et omsetningsnivå på minst 5 mill kr

² St.meld. nr. 25 (2004-2005) Om regionalpolitikken.

- Etablere en vekststrategi på min. 25 % p.a.
- Oppnå positiv cash-flow fra drifta
- Oppnå ekstern kapitaltilførsel

FRAM A har det samme hovedmålet som FRAM L/S. En evaluering av piloten i dette programmet viste imidlertid at det var vanskelig å operasjonalisere målet om økt lønnsomhet, og at det var betydelig usikkerhet knyttet til lønnsomhetsberegningene. For FRAM A er målene formulert slik:

- å øke virksomhetens/gårdens lønnsomhet og konkurransekraft (øke lønnsomhet med minst 5 % av fjorårets omsetning)
- å gjøre viktige veivalg og lage en plan for gårdens utvikling
- å utvikle motivasjon og kompetanse slik at endringer blir gjennomført
- å utvikle samarbeid og relasjoner med andre

Landbrukets behov for omstilling og nyskaping står sentralt i FRAM A, og følgelig er det viktig å få tak på om det er iverksatt tiltak med slikt siktemål, og hva det er som fremmer evt hindrer slike omstillingsprosesser. Nettverksbygging mot andre næringer og andre aktører er viktig i denne delen av FRAM-programmet. Reiselivsnæringa nevnes eksplitt i denne sammenheng. I og med at de som er med i FRAM A i liten grad er organisert som AS, er vi nødt til å innhente informasjon via spørreskjemaer for denne gruppa når det gjelder bedriftsdata. Den første piloten i FRAM A ble evaluert av Høgskolen i Nord Trøndelag i 2003 (Vanebo m fl 2003).

2) Vurdere ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene

Det er gjennomført flere underveisevalueringer i FRAM som gir nyttig informasjon om programmet (Rolfsen 1995, Nesheim et al 1997, Clausen 2002 og Vanebo et.al.2003) I tillegg inngår FRAM i flere av evalueringer av bedriftsretta virkemidler i SND/IN (Alsos et al 2000, Hauknes et al 2000, Oxford Research 2005) Dette sammen med de interne evalueringene som er gjort av programsekretariatet, programledelsen og styringsgruppa, er viktig bakgrunnsmateriale for denne delen av evalueringen.

Den viktigste organisatoriske endringen i programmet var at fra og med 2002 var det distriktkontorene i SND som fikk hovedansvar for å selge inn og finansiere FRAM-programmet. Dette førte bl a til at FRAM i større grad enn tidligere ble et distriktsprogram fordi sentrale regioner som Oslo/Akershus/Østfold hadde lite midler å gå inn i FRAM med. Slik det framgår av beskrivelsen av programmet i kap 1.1, har det faglige innholdet i FRAM endret seg noe over tid, men ikke mye. I samsvar med endringen i målene har en lagt større vekt på utvikling av intellektuell kapital, innovasjon og internasjonalisering. Disse elementene synes imidlertid først å ha blitt implementert i programmet i 2005/2006. Programmet har også blitt tilført nye målgrupper slik som Agro og Entreprenør, og disse delprogrammene vurderes eksplisitt.

Gjennomføringen av programmene skjer gjennom en organisasjonsmodell der det er en sentral styringsgruppe som er ansvarlig for utformingen av programmet. Den praktiske gjennomføringen er det imidlertid Innovasjon Norges distriktskontorer som er ansvarlig for, og det er de som sammen med en del av de ca 100 rådgiverne driver innsalg til bedriftene.

FRAM-programmet er delt opp i samlinger med ulike tema. Det stilles dessuten krav til aktivitet mellom samlingene, og dette kravet har blitt forsterket etter hvert. FRAM-programmet har stadig utviklet seg gjennom at det har blitt lagt ned ressurser i programutvikling. F.eks. sies det i årsrapporten fra 1999 at det i 1998 ble lagt ned betydelige ressurser i programutvikling, og at "Nye FRAM" legger større vekt på næringskjeden, innovasjon og markedsføring, og at det stilles større krav til involvering og aktiv deltakelse fra bedriftene.

Rådgiverassistanse som den enkelte bedrift får, er en svært viktig del av FRAM-programmet. Denne varierer fra 58 timer i FRAM A til 100 timer for FRAM L og FRAM S. Gjennomføringen av programmet er det de kvalitetssikrede FRAM-rådgiverne som står for. Både faglig innhold og krav til aktivitet mellom samlingene kan trolig variere mellom de ulike rådgiverne, og ulike områder.

- 3) *Vurdere programmene FRAM og iVEL og deres overordnede målsettinger i forhold til a) små og mellomstore bedrifters kompetansebehov på området, barrierer og muligheter til vekst; b) det offentlige rolle sett i forhold til behovene; c) Innovasjon Norges strategi og MRS, d) internasjonale erfaringer med denne typen programmer og e) anbefalinger om utvikling og gjennomføring av denne typen programmer.*

Disse punktene vil være overordnede retningslinjer for hvordan evalueringsresultatene skal eller kan tolkes. Vi skal derfor drøfte noen av disse punktene noe nærmere.

I forhold til spørsmålet om kompetansebehov, barrierer og muligheter for vekst, vil det være viktig å få fram hvilke deler av opplegget som særlig stimulerer deltakerne til vekst og bedre lønnsomhet i bedriften. Er det den kunnskapen som fanges opp på samlingene eller er det den individuelle rådgivningen som er viktigst? Hvilken betydning har ulike deler av opplegget og hvor viktig er de interne prosessene i bedriftene? Denne problemstillingen er også nærmere omtalt i kapittel 3.

I forhold til spørsmålet om det offentlige roller grunnlegges gjerne bruken av slike virkemidler ut fra de samfunnsøkonomiske virkningene og svikt i markedsmekanismene (se f.eks. Hervik, Bræin og Rye 2002, Nordisk Industrifond/Step 2003). For kompetanseutvikling i SMB har markedssvikten sin forklaring både på tilbuds- og etterspørselssiden. På etterspørselssiden, dvs. hos bedriftene, skyldes det dels informasjonssvikt om hvor aktuelle tilbud finnes. En annen faktor er barrieren som det er nødvendig å forsere for å begynne med kompetanseoppbygging. Kostnader inkludert tid er også en faktor som gjør at mange små bedrifter i en travel hverdag vegrer seg for å gå inn i kompetanseutviklingstiltak. Herunder må også nevnes at bedrifter vil ha en tendens til å underinvestere i kompetanse som

følge av såkalt kompetanselekkasje til andre virksomheter (NI 2003). På tilbudssiden viser det seg at konsulentene ofte ikke er nok opptatt av næringsutøvernes behov eller at kunnskapen som presenteres er for teoretisk (Døving et al 2003). Andre undersøkelser har vist at det er spesielt små bedrifter som lider av svikt i tilbudsmarkedet da tilbyderne ikke finner disse interessante som kunder (Døving et al 1997). Spørsmålet som bør belyses i denne sammenheng, er med andre ord hvorvidt FRAM er et tilbud som er innrettet på en slik måte at den oppveier den nevnte markedssvikten.

FRAM skal også evalueres i forhold til Innovasjon Norges strategi og MRS (mål og resultatsyringssystem). Dette tilsier at vi ved operasjonalisering av indikatorer tar hensyn til hvordan dette gjøres i Innovasjon Norge. Hovedmålet for Innovasjon Norges virksomhet er formulert slik:

”Innovasjon Norge har til formål å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet og utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering.”

Videre har Innovasjon Norge definert følgende delmål for virksomheten:

- 1. Innovasjon Norge skal bidra til økt innovasjon i næringslivet i hele landet*
- 2. Innovasjon Norge skal bidra til økt internasjonalisering i næringslivet i hele landet*
- 3. Innovasjon Norge skal styrke profileringen av Norge og norsk næringsliv internasjonalt*
- 4. Innovasjon Norge skal bidra til næringsutvikling basert på regionale forutsetninger*

Av disse delmålene er det 1,2 og 4 som er relevante for den evalueringen som skal gjennomføres her. I MRS-notatet (IN 2004: 4) pekes det videre blant annet på at organisasjonen skal ha kundefokus slik at kundene er tilfreds med Innovasjon Norges tjenester. Videre fokuseres det på lønnsomhet, viktige målgrupper og at virkemidlene skal korrigere for markedssvikt. Dette vil være sentrale elementer i evalueringsopplegget som skisseres nedenfor.

Det er også forventninger om at FRAM-programmet vil lede til økt grad av samarbeid nasjonalt og internasjonalt. Målet om internasjonalt samarbeid må her sees i sammenheng med at lokale og regionale markeder har sine begrensninger. Norge er et lite marked, og vekstpotensialet for mange bedrifter ligger i et internasjonalt marked. På det internasjonale markedet er konkurransen hard, og det stiller i mange tilfeller store krav til teknologi, markedsføring og kompetanse. Et sentralt spørsmål i den forbindelse vil være i hvilken grad FRAM er innrettet mot internasjonalisering av deltakerbedriftenes produkter eller tjenester.

2.2 Mål og problemstillinger i evalueringen av iVEL

Målsettingene i iVEL var direkte knyttet til å øke og forbedre bedriftenes innovasjonsarbeid. Opplegget for programmet og metoden for gjennomføring var også helt annerledes. Mens FRAM-programmet har en fast mal som følges, er det en utprøvende tilnærming i iVEL.

Evalueringen av iVEL piloten vil være en vurdering av hvordan programmet fungerer organiseringsmessig, innholdsmessig, om deltakerne er fornøyd med programmet og om rådgiverne selv lærer noe gjennom programmet. Evalueringen av iVEL vil i første rekke ta for seg hvordan arbeidsmodellen har fungert på de ulike trinnene og i lys av ulike involverte aktørers ståsted, dvs deltakerbedriftene, Innovasjon Norge og rådgiverne. Videre er det viktig å få tak på om målene er nådd for de bedriftene som har gjennomført hele programmet. I og med at programmet har eksistert i kort tid, er det her mer relevant å vurdere de forventede resultatene og ikke de faktiske. Dette gjelder bl a spørsmål knyttet til:

- Gjennomføring av konkrete innovasjonstiltak i bedriften?
- Igangsetting av prosesser som forventes å øke innovasjonstakten i bedriften?
- Etablering av eksterne nettverk regionalt, nasjonalt og internasjonalt?
- Om deltakelsen har bedret motivasjonen for iverksetting av innovative tiltak?
- Om eventuelle gjennomførte eller planlagte tiltak har ført til eller forventes å føre til bedre lønnsomhet, større omsetning mv?

Evalueringen skal ta for seg prosessen for iVEL i Buskerud og Vestfold. I tillegg til at vi primært skal evaluere piloten i Buskerud og Vestfold, skal vi se nærmere på hvilke erfaringer en har med rekruttering av deltakere og kompetansemiljøer ved pilotene i Trondheim og på Haugalandet/Sunnhordland.

2.3 Generelle metodeutfordringer

I evalueringer av denne typen står en overfor flere tradisjonelle evalueringsmetodiske problemer. Det gjelder spesielt utfordringen med å måle den kontrafaktiske utviklingen til deltakerne i programmet, tidspunktet for når det er hensiktsmessig å evaluere, hensynet til andre forhold som kan påvirke resultatet, seleksjon av virksomheter til programmet samt påliteligheten til informasjon om hendelser som ligger langt tilbake i tid.

For å si noe om resultatene av et tiltak, må en si noe om den kontrafaktiske utvikling, dvs hva ville skjedd hvis tiltaket, i dette tilfelle deltakelse i FRAM-programmet, ikke hadde eksistert. I dette tilfellet, hvor det er tale om at kompetansetilførsel i form av ledelses og strategikompetanse forventes å gi økt lønnsomhet, står en overfor spesielle utfordringer. Når det gjelder kompetansetilførselen som er det sentrale virkemidlet i FRAM, er spørsmålet om bedriftene likevel ville tilegnet seg denne dersom FRAM-programmet ikke hadde eksistert. Et tilsvarende sentralt spørsmål er hva FRAM betyr for bedriftens resultater og de

aktivitetene bedriftene eventuelt iverksetter. Det kan for eksempel tenkes at tiltakene ville blitt gjennomført likevel. Vi vil nærme oss disse metodiske utfordringene ved hjelp av to ulike metoder; nemlig gjennom:

- Kartlegging av bedriftsledernes vurdering av hvilken betydning FRAM-programmet har hatt for oppnådde resultater og gjennomførte tiltak i bedriften.
- Et komparativt design med en kontrollgruppe som ikke har deltatt i FRAM.

Det vil alltid være usikkerhet knyttet til å si noe om den kontrafaktiske utvikling, men ved å benytte litt ulike tilnærminger kan en likevel sannsynliggjøre resultatene av programmet.

Når evalueringen gjennomføres relativt kort tid etter at tiltaket er iverksatt, kan det være vanskelig å si noe om resultatene av ordningen. I denne evalueringen vil dette problemet oppstå i tilknytning til resultatmålinger og vurdering av måloppnåelse for deltakere i FRAM-programmet i de siste årgangene, dvs de som startet opp i 2003 og senere.

Måloppnåelsen er avhengig av forhold utenfor ordningen. Bl.a. gjelder dette den generelle konjunktursituasjonen. Denne vil igjen variere fra næring til næring, og f.eks. hadde IT-bransjen en nedtur i 2000-2002. Dette er forhold som er spesielt viktig å være oppmerksom på når en skal se på endringer over tid eller sammenligne ulike "årganger".

Pålitelighet i informasjon om hendelser som ligger relativt langt tilbake i tid. Det at vi skal se på deltakere i FRAM-programmet helt tilbake til 1997, byr også på spesielle utfordringer i forhold til den informasjonen en får inn. Dette har bl.a. sammenheng med at den enkeltes vurdering av FRAM-programmets betydning over tid ved at mottatt støtte oppfattes som mindre viktig desto lengre tilbake i tid støtten ligger. Sannsynlighetene for skjevheter blant de som vil svare på intervju skjema øker også over tid ved at de som har gjort det relativt bra, har større tilbøyelighet til å svare enn de som har gjort det dårligere (Bolkesjø 1996).

Seleksjonseffekter kan oppstå ved at de som velger ut deltakere til programmet, velger bedrifter som a priori vil ha stor sannsynlighet for å oppnå positive resultater. Følgelig kan, teoretisk sett, de resultatene som oppnås i FRAM-programmet være et resultat av at en prioriterer de gode bedriftene som deltakere i programmet. Erfaring tilsier at slike seleksjoner også kan skyldes selvseleksjon, nemlig at det er de "gode" bedriftene som ser verdien av å være med i et program som FRAM, og som derved lettest overstiger terskelen for deltakelse i kompetansehevingsprogrammer som FRAM (Bolkesjø og Guvåg 2002 b). Vår metodiske tilnærming i forhold til dette problemet er å benytte et komparativt design med regresjonsanalyser der deltakelse i FRAM eller ikke inngår som en forklaringsvariabel. Dette omtales nærmere i kapittel 7.

2.4 Datagrunnlag og fremgangsmåter

Evalueringen baserer seg på fire typer datakilder: dokumenter, kvalitative intervjuer med sentrale aktører i FRAM-programmet, spørreundersøkelse overfor rådgiverne og deltakerbedriftene i FRAM samt regnskapsdata for deltakerbedriftene i FRAM L og S (SI). Dokumenter benyttes i evalueringen for å beskrive FRAMs målsettinger og policy. I forhold til spørsmål om FRAM-programmets organisering, styring og ledelse har vi hovedsakelig basert oss på dokumenter, intervjuer og en spørreundersøkelse mot rådgiverne i programmet. Evalueringen av de ulike delprogrammene baserer seg for øvrig hovedsakelig på spørreundersøkelse rettet mot deltakerbedriftene og på regnskapsdata fra både deltakerbedrifter og andre virksomheter som ikke har deltatt i FRAM. Det er imidlertid bare i forhold til FRAM L og S at vi har gjennomført en mer omfattende registerbasert effektanalyse. Det betyr at evalueringen av FRAM A og FRAM E i hovedsak baserer seg på en spørreundersøkelse rettet mot deltakerbedriftene. Årsaken til dette er at disse to programmene først fikk et visst omfang i 2003/2004, noe som da tilsier at det har gått for kort tid til at det er mulig å evaluere de økonomiske resultatene av disse to programmene.

Dokumentene vi har benyttet for å belyse FRAM-programmets mål og policy, er hovedsakelig årsrapporter fra 1999 til og med 2005. I tillegg til dette baserer deler av rapporten seg også på sekundærlitteratur som tidligere evalueringer av FRAM og annen relevant litteratur.

Det er i alt gjennomført 8 personlige intervjuer med personer i FRAM-programmets ledelse. Dette omfatter både programledelsen og lokale prosjektledere. I forbindelse med evalueringen av iVEL har vi også gjennomført intervjuer med personer fra fem av deltakerbedriftene samt med to av konsultentselskapene som gjennomførte prosjektet.

Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjennomført høsten 2006 og rettet mot deltakere i både FRAM L/S, FRAM A og FRAM E. Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk via e-post til de bedriftene som hadde oppgitt e-postadresse. I alt ble det sendt ut 1079 skjema til de tre programmene, hvorav 782 til deltakere i FRAM L/S, 202 til deltakere i FRAM A og 95 til deltakere i FRAM E. Dette omfattet deltakerbedrifter fra og med 1997 til og med 2006. Det var imidlertid relativt mange bedrifter som ga tilbakemelding om at de av ulike grunner ikke hadde mulighet til å fylle ut skjemaet. Dette hadde dels årsak i at det var lenge siden bedriften hadde deltatt i programmet (de eldste), dels at de ikke hadde avsluttet programmet ennå (de siste) og dels fordi de aktuelle personene som hadde deltatt, var sluttet i bedriften. I tillegg til disse fikk vi også tilbakemelding om at en del e-post adresser ikke var i bruk. Samlet dreier dette seg om ca. 20 % av det opprinnelige utvalget på 1179 deltakerbedrifter. Vi kan derfor ta utgangspunkt i et bruttoutvalg på 860 virksomheter. Totalt fikk vi tilbake 288 ferdig utfylte skjema. Det betyr at den samlede svarprosenten var på 33 %. Dette varierte noe mellom de tre programmene. I FRAM L/S var svarprosenten på 30

%, i FRAM A på 34 %, mens i FRAM E på 58 %. På grunn av den forholdsvis lave svarprosenten har vi gjennomført en egen frafallsanalyse for å undersøke hvorvidt de bedriftene som svarte, skiller seg fra de som ikke svarte. Denne analysen viser imidlertid at de som svarte på undersøkelsen, ikke skiller seg vesentlig fra de øvrige bedriftene. Vi har da sammenlignet de som svarte og ikke svarte, i forhold til økonomiske tall som resultatgrad, omsetning og lønnsutgifter, samt næringsstruktur og geografisk beliggenhet. Vi finner imidlertid at svartilbøyeligheten øker jo senere i tid bedriften har vært med i FRAM. Med andre ord betyr det at de bedriftene som har deltatt de siste årene, også er overrepresentert i undersøkelsen.

Undersøkelsen av regnskapsdata er kun gjennomført for deltakere i FRAM L/S. Årsaken til dette er, som nevnt, at de to øvrige programmene (FRAM A og FRAM E) først ble startet opp i 2002/2003, noe som tilsier at disse programmene har fått virke i for kort tid til at det er mulig å identifisere effekter allerede i 2005.

Regnskapsanalysen

Regnskapsanalysen er todelt. Den første delen er en deskriptiv analyse der vi tar utgangspunkt i lønnsomhetsmålet som er definert for programmet. Dette er definert ved at lønnsomheten i avslutningsåret for FRAM-deltakelsen skal tilsvare en lønnsomhetsforbedring tilsvarende 5 % av omsetningen året før deltakelse i FRAM. For eksempel vil en bedrift som startet opp i 2003 og som hadde en omsetning på 10 mill og et resultat på 1 mill året før (2002), måtte ha en resultatforbedring med 500 000 (dvs. totalt 1,5 mill) for å nå målet om 5 % vekst. Den deskriptive analysen baserer seg på regnskapstall for FRAM-bedriftene og har som hensikt å vise i hvilken grad deltakerbedriftene har nådd programmets målsettinger. Undersøkelsen baserer seg på regnskapstall for perioden 1998-2005. I tilknytning til denne analysen har vi også trukket ut en kontrollgruppe for å sammenligne resultatene over tid.

I den andre delen av regnskapsanalysen har vi benyttet multivariate analyseteknikker for å undersøke hvorvidt FRAM-programmet har hatt en positiv effekt på deltakerbedriftenes resultater. Bakgrunnen for dette er at de deskriptive analysene ikke tar hensyn til andre utenforliggende forhold som markedssituasjonen og konjunkturer. Dersom målet om 5 % vekst ikke er nådd, betyr ikke dette nødvendigvis at programmet ikke har fungert etter hensikten. For eksempel kan det tenkes at konjunktorendringer eller andre utenforliggende vil påvirke resultatene, uten at dette dermed kan knyttes til om programmet har fungert godt eller dårlig. Utgangspunktet for denne analysen er således ikke om målet med 5 % vekst er nådd eller ikke. Spørsmålet er heller om resultatet i FRAM bedriftene har blitt bedre sammenlignet med om de ikke hadde deltatt i FRAM.

Det er naturligvis umulig å vite hva som hadde skjedd med bedriftene dersom de ikke hadde deltatt i FRAM. Det finnes likevel ulike metoder som kan anvendes for å simulere det kontrafaktiske hendelsesforløpet. I prinsippet innebærer dette at vi sammenligner bedrifte-

ne som deltok i FRAM, med en relevant kontrollgruppe. Den metodiske utfordringene med slike analyser er imidlertid om vi klarer å identifisere en slik relevant kontrollgruppe, eventuelt om vi klarer å få kontroll med de forskjellene som skiller deltakerbedriftene med sammenligningsgruppa. Problemet med å simulere den kontrafaktiske situasjonen oppstår når utvalgene vi sammenligner, skiller seg fra hverandre på faktorer som vi ikke klarer å identifisere og som samtidig kan påvirke de resultatene vi er ute etter å måle. Dersom FRAM bedriftene kjennetegnes av en bestemt egenskap, for eksempel lite tilpasningsdyktighet til endrede omgivelser, og dette ikke fanges opp i regnskapsdata eller annen informasjon om bedriften, samtidig som denne egenskapen påvirker bedriftens resultat, står vi overfor et seleksjonsproblem. Det betyr at de resultatene vi kommer fram til, ikke nødvendigvis gjenspeiler effekten bedriften har av å delta i programmet, men heller hvem som rekrutteres til programmet. I undersøkelsen har vi benyttet kombinasjoner av flere metoder for å minimalisere disse problemene. Dette er nærmere omtalt i kapittel 7.

3 TEORETISK BAKGRUNN FOR FRAM OG IVEL

Som et utgangspunkt for diskusjonen for det offentlige bruk av ressurser på programmer som FRAM og iVEL, kan det være fruktbart å ta utgangspunkt i henholdsvis klassisk økonomisk vekstteori og nyere økonomisk vekstteori. Begge teoriene sier at kompetanse, nyskaping og innovasjon har stor betydning for den økonomiske veksten, men har samtidig ulike syn på hvordan og i hvilken grad det offentlige kan påvirke denne utviklingen gjennom å stimulere kompetansetilbudet.

3.1.1 Klassisk økonomisk vekstteori

Klassisk økonomisk vekstteori legger til grunn at veksten skapes gjennom innsats av kapital og arbeidskraft. Sett i forhold til et gitt teknologisk nivå, kan produksjonen og den økonomiske veksten i et land øke gjennom investeringer i realkapital. For det samme teknologiske nivået, avtar imidlertid veksten etter hvert som kapitalbeholdningen øker. Dersom det introduseres teknologiske fremskritt, vil den økonomiske veksten likevel fortsette. Innenfor dette teoretiske perspektivet har myndighetene begrenset mulighet til å påvirke det teknologiske nivået. Ny teknologi forutsettes oppstår nærmest tilfeldig og kan ikke påvirkes direkte av myndighetene. Kort sagt er man tvilende til om det er hensiktsmessig å gjenskape de prosessene som driver den teknologiske utviklingen. Dette perspektivet forutsetter imidlertid perfekt konkurranse og uhindret flyt av informasjon i markedet.

3.1.2 Nyere vekstteori

Innenfor nyere vekstteori har man derimot større ambisjoner om å forklare den teknologiske utviklingen eksplisitt og samtidig hvordan teknologisk utvikling og kunnskapsutvikling kan påvirkes. Her vektlegges med andre ord i større grad betydningen av de økonomiske aktørene som tar beslutninger om å investere i kompetanse og teknologi. Spørsmålet blir således hva som driver disse aktørene og eventuelt hindrer dem i å treffe beslutninger om denne typen investeringer. Sentrale variabler som forklarer denne adferden, er eksternaliteter og koordineringsproblemer, noe som begrenser incentivene til å investere i ny kompetanse og teknologi. Problemet med eksternalitetene er at aktørene i markedet vil underinvestere i ny kompetanse og teknologi som følge av at fordelene av denne investeringen også vil tilflyte andre aktører i markedet. Samtidig er det gjerne knyttet høye engangskostnader med utviklingen av en ny teknologi eller kunnskap, mens kostnadene med å ta dette i bruk som regel er lav. Teorien tilsier med andre ord at de økonomiske aktørene hver for seg ikke har incentiver til å investere i ny teknologi og kunnskap, noe som i større grad legitimerer og begrunner myndighetenes intervensjon i markedet. Sagt på en annen måte, vil det oppstå et gap mellom de enkelte økonomiske aktørenes samlede investeringer i kompetanse og hva som er samfunnsøkonomisk optimal investering.

Flere undersøkelser peker også på at det er et gap mellom den enkelte virksomhets vurdering av hvor mye kompetanse betyr og hvor mye som faktisk investeres. I følge Gooder-

ham (1997:14) viser det seg at bedrifter har betydelige forskjeller i vilje til å investere i kompetansehevede tiltak. Gooderham hevder i den forbindelse at vurderingen av kompetansebehovet avhenger av om bedriften bare har som mål å overleve eller om bedriften har andre langsiktige mål for sin virksomhet. Samtidig viser det seg at de alle fleste virksomheter vektlegger betydningen av kompetanse. I en større undersøkelse som Nordhaug og Gooderham gjennomførte for Henriksensutvalget, ble det spurt om ulike ressursers betydning for verdiskapingen. Her kom det fram at toppledelsens kompetanse ble tillagt stor eller svært stor betydning av hele 89 % av de spurte. Undersøkelsen viste også at immaterielle ressurser peker seg ut som viktigere enn materielle. I en rapport fra Vinnova "Kompetensutveckling i små- och medelstora företag – SMF" (VF 2005) vises det til konferansedeltagernes utsagn om kompetanseutvikling som fenomen i SMB. Her heter det:

"Konferänsdeltagarna brottas med et paradoksalt problem. Problemet er innsikten om at små och medelstora företagare är i behov av kompetensutveckling, samtidig som dessa företagare i ringa grad söker seg till det kompetensutvecklingsutbud som erbjuds."

Dette "kompetanseparadokset" er registrert også i andre undersøkelser. I følge Bolkesjø og Guvåg (2002b) har virksomheter ofte slike barrierer som hindrer at man kommer i gang med kompetanseoppbygging. Samtidig viser de at når disse barrierene først er brutt, er det enklere å delta på nye kurs. Utvelgelsesprosessen, dvs hvem en selger til, blir viktig når målet er å kompensere for markedssvikt.

I tillegg hevder Borch m fl (1999) at de daglige utfordringene i produksjonen for ledere i små og mellomstore bedrifter gjør at kompetanseutvikling og strategisk tenking hvor en ikke ser umiddelbare resultater, ofte blir et forsømt område. Borch hevder videre at jo lengre bedriften ligger fra bysentra jo større sannsynlighet er det for at tiltak rettet mot kompetanseutvikling utsettes i tid. Hauknes m fl 2000 (Step rapport nr 4 2000:viii-ix) hevder samtidig at bedrifters langsiktige overlevelse og vekstmuligheter er avhengig av deres evne til å innovere. I hvilken grad de innoverer er igjen avhengig av evne til å lære, dvs. evne til å skape og vedlikeholde immaterielle verdier som human og sosial kapital, utvikle fagkunnskap, utvikle nye organisasjonsformer og skape og utvikle markeder. Dette krever ressurser som det ofte vil være vanskelig å finne finansiering for innenfor SMB.

Dette viser at markedssvikten i kompetansemarkedet kan oppstå både på etterspørselssiden (hos bedriftene) og tilbudssiden (hos kompetanseleverandørene). På tilbudssiden viser det seg at kompetansetilbyderne ofte ikke er nok opptatt av næringsutøvernes behov eller at kunnskapen som presenteres er for teoretisk (Døving et al 2003). Andre undersøkelser viser at det spesielt er små bedrifter som lider av markedssvikt da tilbyderne ikke finner disse interessante som kunder (Døving et al 1997). På etterspørselssiden, dvs. hos bedriftene, skyldes det som nevnt mangel på incentiver, men også informasjonssvikt om hvor aktuelle

tilbud finnes og manglende interesse eller evne til å tenke langsiktig og ut over den daglige produksjonen.

Det er rimelig å anta at markedssvikten ikke er like omfattende i alle næringer, og at den opptrer på ulik måte. Et eksempel på dette kan være landbruket. I en evaluering av kompetanseutviklingsprogrammet i landbruket har en nettopp drøftet denne problemstillingen (Døving m fl 2003). Her pekes det bl.a. på at det er enighet om at det er svikt i markedet, men at det er usikkerhet om hvor svakhetene ligger. Et forhold er imidlertid at det dreier seg om små virksomheter, og at kompetansetilbudet ofte ikke vil være tilpassa behovene slik som disse oppleves. I en egen tabell har en forsøkt å systematisere markedssvikten på etterspørsels- og tilbudssiden og også problemer knyttet til samspillet mellom de to gruppene som oppleves som viktig (Tabell 3-1). Her trekkes med andre ord også inn et tredje perspektiv, nemlig samspillet mellom tilbyder- og etterspørselssida. I følge Døving m fl 2003 ligger de største utfordringene i markedet for kompetanseutvikling verken på tilbuds- eller etterspørselssiden, men i samspillet mellom de to. Virksomheter evner ikke å formidle sine behov til tilbyderne, tilbyderne evner ikke å oppfatte hva virksomhetens behov er, og virksomhetene har begrenset informasjon om hvilke tilbud ulike tilbydere har.

Tabell 3-1 Problemer i markedet for kompetanseutvikling i landbruket

Kilde Døving m fl 2003:10.

ETTERSPØRSELSSIDEN	SAMSPILL	TILBUDSSIDEN
Små og geografisk spredte enheter	Mangel på egnede arenaer for samspill mellom tilbydere og virksomheter	Arbeidsplassen er undervurdert som lærearena
Spesielle utfordringer for næringsutøvere som driver på deltid eller som overtar i voksen alder	Nær dialog krever mye ressurser av virksomheter og tilbydere	Lite fleksible tilbud uten full utnyttelse av mulighetene IKT skaper
Spesielle utfordringer knyttet til deltakelse fra unge og kvinner med omsorgsansvar	Ulike kulturer i arbeidslivet og skoleverket	Vanskelig å finne rette avveiningen mellom skreddersøm og standardisert opplæring
Kortsiktig perspektiv på kompetanseinvesteringer	Manglende nettverk eller institusjoner som kan sikre langsiktig involvering både fra tilbuds- og etterspørselssiden	Ikke tilstrekkelig opptatthet av næringsutøvers behov
Manglende evne til å anskaffe og nyttiggjøre seg ny kunnskap som ett ledd i virksomhetens forretningsmål		Opplæring utformet slik at kompetansen har begrenset overførbarhet til daglig arbeid
Lav motivasjon for deltakelse i grupper med lav grunnutdanning		Dokumentasjon og verdsetting av realkompetanse. Utvikling av tilbud tilpasset den enkeltes realkompetanse

Utgangspunktet for både det klassiske økonomiske vekstperspektivet og nyere økonomisk vekstteori er at kompetanse er viktig for den økonomiske veksten. Samtidig ser vi at de

foreskriver ulike løsninger i forhold til det offentliges rolle. Som vist, har imidlertid en rekke empiriske undersøkelser gitt støtte til den nye økonomiske vekstteorien. Men i kjølvannet av dette, dukker det naturlig nok opp andre spørsmål. For det første gjelder det spørsmålet om *hvordan* myndighetene kan intervenere i markedet med tanke på å styrke investeringene i teknologi og kompetanse: som indirekte intervensering gjennom utdanningssystemet, som mer målrettede infrastruktureltiltak eller som direkte støtte eller subsidiering til enkeltvirksomheter. Et annet spørsmål er *hva* slags kompetanseutviklingstiltak som det offentlige skal støtte opp om: større forskningsbaserte innovasjonstiltak, innovasjonstiltak initiert av virksomheten selv eller mer generell kompetanseoppbygging i bedriftene.

Det organisasjonsteoretiske perspektivet

Et tredje teoretisk perspektiv er det organisasjonsteoretiske perspektivet. Også her vektlegges kompetanse som en sentral faktor. Utgangspunktet er den såkalte situasjonsavhengighetsteorien (contingency teori) som sier at organisasjoner er avhengige av og må tilpasse seg sine omgivelser. Gjennom ulike strategier og tilpasninger reduserer således organisasjonen usikkerhet, tilpasser seg og/eller oppnår bedre kontroll med omgivelsene. Organisasjonsteorier som tar for seg læring i organisasjoner (eller lærende organisasjoner), tar ofte utgangspunkt i dette perspektivet, men viser til at kompetanseutvikling er den viktigste strategien for å tilpasse seg omgivelsene. Disse teoriene har derfor vært opptatt av hvordan organisasjoner lærer (deskriptivt) og av at organisasjoner må lære (normativt). Gjennomgående finner vi også her en forestilling om at det er et gap i den faktiske læringen som foregår i virksomhetene, og hva som ideelt sett er nødvendig læring. Det er imidlertid omgivelsenes egenart – eller grad av stabilitet – som i prinsippet er bestemmende for læringsbehovet. En virksomhet med stabile og trygge omgivelser, vil således ha mindre behov for tilpasning og læring enn en virksomhet som opplever stadig endringer i omgivelsene. Samtidig viser denne litteraturen til at selv om omgivelsene varierer fra virksomhet til virksomhet, så har virksomheter generelt sett opplevd mer ustabile og usikre omgivelser de siste tiårene. Dette bl.a. som følge av dereguleringer i markedet, globalisering og ikke minst den teknologiske utviklingen. I Vinnova rapporten pekes det bl.a. på følgende begrunnelser som viktig for å lære nye ting:

- Verden som bedriften befinner seg i, forandres
- Vitenskapen gjør nye framskritt og konkurrerer ut gamle virksomheter
- Teknologiske framskritt som gjør tidligere arbeid unødvendig.

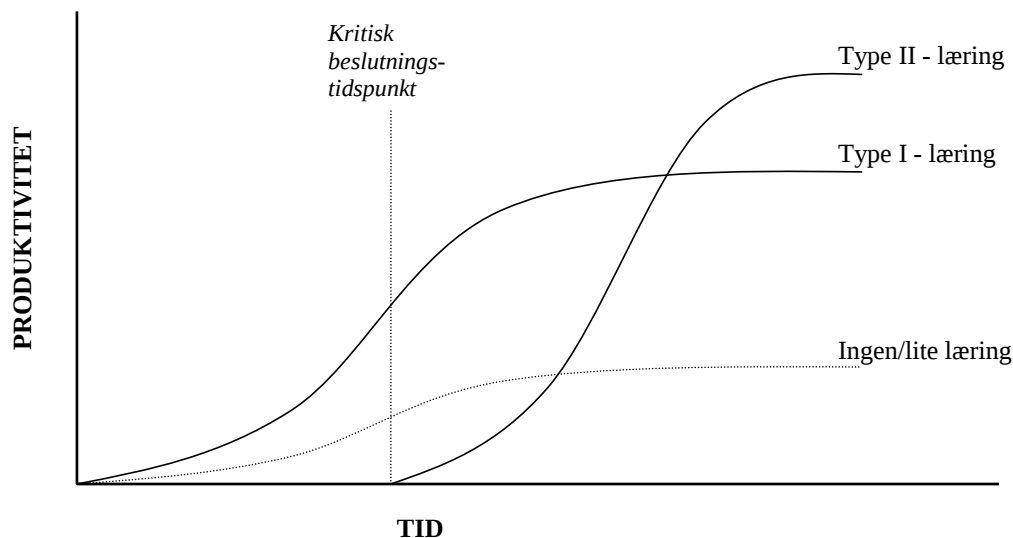
Sammenfatning av de tre teoretiske perspektivene

De tre teoretiske perspektivene har både fellestrekk og forskjeller. Felles for dem er at kompetanse er en viktig faktor for enhver virksomhet i en moderne økonomi. Det tradisjonelle økonomiske vekstperspektivet skiller seg imidlertid fra de to andre perspektivene ved at det her forutsettes at markedsmekanismene fungerer, og at de økonomiske aktørene vil handle rasjonelt i markedet. Både nyere vekstteori og organisasjonsteorien går på sin side inn og betrakter adferden til de økonomiske aktørene og finner at organisasjonene ikke

nødvendigvis opptrer slik det tradisjonelle økonomiske vekstperspektivet forutsetter. Hovedutfordringen er underinvestering i kompetanse og læring i virksomhetene. Men mens det nyere økonomiske vekstperspektivet er opptatt av det offentliges intervensjon for å veie opp for markedssvikten, er organisasjonsperspektivet mer opptatt av hvordan organisasjoner lærer, hva som er effektive læringsprosesser og hvordan nyskaping foregår i organisasjoner. Læring i et organisasjonsteoretisk perspektiv innbefatter bl.a. ikke bare tilegnelse av kompetanse, men også endret adferdsmønster. Her kan litteraturen vise til mange barrierer som oppstår både i prosessen med å tilegne seg kompetanse, i virksomhetenes beslutningsprosesser, i forhold til hvordan kompetanse spres i organisasjonen og sist men ikke minst i forhold til hvordan ny kompetanse resulterer i endret adferd i organisasjonen.

3.1.3 Om læring i organisasjoner

Et annet sentralt diskusjonstema i teoriene om læring i organisasjoner (eller i teorier om lærende organisasjoner), er hva slags læring som er mest hensiktsmessig. Her kan vi ta utgangspunkt i Argyris teori om enkeltkrets- og dobbeltkretslæring (eller type I og type II læring). Enkeltkretslæring innebærer noe enkelt sagt at man justerer og retter opp feil eller mangler innenfor eksisterende måter å arbeide på. Dobbeltkretslæring innebærer på sin side at man i organisasjonen stiller spørsmål ved og endrer de mer grunnleggende premisene for måten man jobber på. I følge Argyris preges de fleste bedriftene av enkeltkretslæring, og vil av ulike grunner ha problemer med å gå over i en dobbeltkretslæring når dette er nødvendig. Hans budskap er således at læringen i organisasjoner i langt større grad bør være dobbeltkretslæring. Andre, bl.a. James G. March opererer med et tilsvarende skille mellom to typer kunnskapsformer: Utnytting og utforsking. Utnytting vil her for eksempel være endringer for å redusere graden av feilproduksjon, mens utforsking vil dreie seg om å utvikle noe nytt eller skape nye alternative produkter. I motsetning til Argyris hevder imidlertid March at begge formene for læring er like viktige. Bedre utnytting av eksisterende produksjon vil kunne gi vel så stor produktivitetsvekst som en total omstilling av hele produksjonen (utforsking).



Figur 3.1 Læringskurven for henholdsvis ingen/lite læring, type I-læring og type II-læring.

Forholdet mellom den mer skrittvis og radikale læringsprosessen er forsøkt illustrert i Figur 3.1. Figuren er ment å illustrere produktivitetsveksten som en funksjon av læringsprosessen over tid med en bestemt teknologi, produksjonsprosess eller organisasjonsform. Kurven med type I-læring viser at ved introduksjon, er produktivitetsveksten lav som følge av at man må tilegne seg ny kunnskap, men øker etter hvert som man lærer å utnytte den nye teknologien. På et gitt tidspunkt avtar produktivitetsveksten som følge av at man har utnyttet teknologiens potensial optimalt. Kurven med type II-læring er ment å illustrere et mer radikalt teknologiskifte som gir bedre produktivitet enn den eksisterende teknologien (for eksempel introduksjon av ny type produksjonsteknologi i markedet). I begge tilfeller vil læringskurven være relevant. Forskjellen er at den nye teknologien ved enden av læringsperioden vil gi høyere produktivitet enn den gamle teknologien. Samtidig viser figuren dilemmaet mange står overfor, nemlig om man skal rette innsatsen mot å utnytte eksisterende teknologi eller gjøre et mer radikalt skifte av teknologi. Det kritiske beslutningstidspunktet vil være når det lanseres en ny teknologi (eventuelt at man selv lanserer en ny teknologi) uten at man har klart å utnytte eksisterende teknologi fullt ut. Det som ytterligere problematiserer bildet, er at på det tidspunktet man skal beslutte å velge en skrittvis forbedring av eksisterende teknologi eller gå over til en radikal ny løsning, er produktivetsforbedringen ved de to alternativene ofte ikke kjent. Dette gjelder ikke minst i forhold til organisatoriske nyvinninger eller endrede produksjonsprosesser, men også ny teknologi. Det som ellers er verd å merke seg i modellen, er at produktivetsforbedringen kan være vel så stor innenfor type I læring som innenfor type II læring. Videre vil det også være slik at type I læring normalt vil følge av en type II læring dersom vi skal ta læringskurven på alvor. Uten at type II læring følges opp av type I læring, vil man i henhold til figuren ikke klare å utnytte det potensialet som ligger i nye teknologiske løsninger.

Dette skillet mellom behovet for de mer radikale og skrittvis endringene kan også ses i lys av diskusjonen om hva som legitimerer myndighetenes intervensjon. I organisasjonsteori-

en ligger det naturlig nok ingen prinsipielle grunner til det ene eller andre. Organisasjonsteorien er primært opptatt av hva organisasjonene må gjøre selv, med eller uten hjelp utenfra. Samtidig er det heller ingenting innenfor det nye økonomiske vekstperspektivet som tilsier at det er større grunn til å styrke den ene eller andre formen for kunnskap. Et naturlig spørsmål vil imidlertid være – i tråd med nyere økonomisk vekstteori – hvor markedssvikten eventuelt er størst: i forhold til den radikale innovative tilpasningen enn den skrittvis tilpasningen.

3.1.4 Formål med læring; vekst, lønnsomhet eller overlevelse?

Ved å trekke inn organisasjonsperspektivet får vi også et noe mer nyansert bilde på hva som er formålet med kompetanse og læring. Innenfor det økonomiske paradigmet tar man utgangspunkt i to premisser. For det første et økonomisk nivå som er en funksjon av arbeid og kapital samt en økonomisk vekstkurve som en funksjon av teknologiske endringer (kompetanse). For det andre markedsaktører som handler suboptimalt (imperfekte markeder) og som dermed leder til en lavere vekstkurve enn det som ville vært normalt. Logikken er med andre ord at myndighetene skal intervensjonere i markedet for å nærmest gjenskape den normale vekstkurven. Av dette kan vi også avlede at målet med den offentlige innsatsen er å skape økonomisk vekst.

Innenfor det organisasjonsteoretiske perspektivet er tankegangen annerledes. Som nevnt over er utgangspunktet ressursavhengighetsteorien som sier at organisasjonene er avhengig av sine omgivelser. Videre sier organisasjonsteorien om læring at kunnskap er nødvendig som en tilpasning til omgivelsene. Med andre ord er målet ikke nødvendigvis økonomisk vekst, men å overleve. Læring er med andre ord en strategi for å overleve med turbulente omgivelser. Som antydning, gjelder dette primært virksomheter med turbulente og usikre omgivelser. Samtidig sier teoriene at dette ikke utelukkende dreier seg om en overgangsperiode, men at fremtidens virksomheter må regne med å måtte forholde seg til en tilstand med permanent turbulente omgivelser. Konsekvensen av dette er at virksomheter generelt må ha et system for kontinuerlig læring. Ergo vil det for enhver virksomhet som vil overleve i fremtiden, være nødvendig med kontinuerlig organisatorisk læring. Poenget med læring innenfor et organisasjonsteoretisk perspektiv er med andre ord ikke primært økonomisk vekst, men som et virkemiddel for å overleve eller unngå nedleggelse og konkurs. På samme måte som at kapital tradisjonelt har vært nødvendig for en virksomhet, vil det for fremtidens organisasjoner også være nødvendig å ha en form for permanent læringskapasitet.

3.1.5 Ulike retninger innenfor organisasjonsteorien

Det finnes en rekke retninger innenfor organisasjonsteorien. Av relevans for FRAM og iVEL kan nevnes Nonakas ulike læringsformer og den tradisjonen som tar utgangspunkt i ledelsen som læringsagenter. Nonakas tar utgangspunkt i begrepene taus og eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen kan her defineres som erfaringsbasert kunnskap som er skjult i hodene til hver enkelt som besitter denne kunnskapen. Den eksplisitte kunnskapen

er derimot kunnskap som er eksplisitt nedfelt i skriftlig materiale og som er satt i system i form av regler, rutiner og prosedyrer. I henhold til Nonakas foregår det læring i form av å overføre taus kunnskap eller eksplisitt kunnskap i enhver virksomhet. Det som er spesielt for de lærende organisasjonene, er imidlertid evnen til å lære på tvers av de to læringsformene, dvs. at man gjennom en artikuleringsprosess gjør taus kunnskap eksplisitt og gjennom en implementeringsprosess gjør eksplisitt kunnskap taus. Med andre ord snakkes det her om å lære av den tause kunnskapen, omforme den til eksplisitt kunnskap og deretter implementere den som taus kunnskap igjen. På en slik måte går man fra individuell læring til organisatorisk kollektiv læring.

Både Borch (1999) og Lund (1997) har pekt på ledelsens evne til å møte nye utfordringer gjennom endringsvilje og kompetanseheving som viktig. Mye av litteraturen om kompetanse og læring i organisasjoner legger også vekt på ledelsens rolle som sentral for å få til læringsprosesser. Fokus her er på hvordan ledelsen eller en stab i en virksomhet kan iverksette læringsprosesser og hvilke faktorer som påvirker dette. Her finner vi både kognitiv teori som legger vekt på den enkelte leders forståelse av kunnskapsbehovet, og adferdsteorier som i større grad legger vekt på bruken av ytre stimuli (belønning) for å stimulere til læring. Innenfor kognitiv teori dreier læring seg primært om å endre tankekartene til ledere (og medarbeidere). Det danner således premissene for faktisk endret handling, det være seg skrittvis strategier eller mer radikale innovasjoner. Videre legger teorien til grunn at slike kognitive kart skapes, forsterkes eller endres av informasjonen som tilflytter organisasjonen eller som flyter rundt i den. Dette forutsetter således at virksomheten har et informasjonssystem som kan akkumulere og distribuere relevant informasjon. Vi skal ikke gå lengre inn i denne jungelen av teoriretninger og perspektiver på organisatorisk læring, men bare konstatere at de fleste legger til grunn – på samme måte som ny økonomisk vekstteori – at det foregår for lite læring i organisasjoner.

3.1.6 De ulike perspektivene og FRAM og iVel

De ulike perspektivene her kan bidra til å sette både FRAM og iVEL i perspektiv. Et sentralt og grunnleggende spørsmål teoriene stiller, er for det første hvorvidt og hvordan man kan legitimere offentlig satsing på denne typen tiltak. Her legger klassisk vekstteori til grunn at kompetanse- og teknologisk utvikling oppstår mer eller mindre tilfeldig og av seg selv i markedet. Nyere vekstteori tar imidlertid utgangspunkt i at det oppstår markedssvikt, og at dette legitimerer den offentlige innsatsen. Selv om man kan finne eksempler på at det er en slik svikt i markedet, er det likevel vanskelig å slå fast hvorvidt statlig intervensjon har betydning eller ikke på lengre sikt. Et annet spørsmål er imidlertid hva de teoretiske perspektivene sier om innretningen av et slikt tilbud. På den ene side har vi nyere vekstteori som implisitt sier at den offentlige innsatsen skal kompensere for den veksten som markedet selv ikke er i stand til å skape. Mye av litteraturen henspiller derfor på nødvendigheten av å stimulere innovasjoner eller teknologisk utvikling på ulike nivåer (i bedrifter, i regioner og land).

Det organisasjonsteoretiske perspektivet har imidlertid et noe mer nyansert syn på dette og skiller mellom mer skrittvis og radial kompetanseutvikling. Selv om enkelte også her vektlegger betydningen av den radikale kompetanseutviklingen, er det andre som viser til at begge strategiene kan være like viktige. Disse ulike perspektivene kan i så måte være fruktbare for å forstå både utviklingen av innholdet i FRAM-programmet og etableringen av iVEL. Samtidig kan de ulike teoretiske perspektivene også si noe om hvor eller overfor hvem det er legitimt å intervenere med offentlig innsats. Nyere økonomisk vekstteori sier ikke noe eksplisitt hvilke bransjer eller næringer markedssvikten er til stede. Dette ser ut til å være mer et empirisk spørsmål. Etableringen av FRAM-entreprenør og FRAM-Agro kan imidlertid betraktes som en satsing på segment hvor man antar markedssvikten er mer aktuell. Implisitt i organisasjonsperspektivet ligger det derimot noen føringer. Her er antagelsen at behovet for læring har opphav i omgivelsene, noe som indirekte også vil ha implikasjoner for den offentlige innsatsen. En virksomhet med stabile omgivelser vil ha mindre behov for kompetanseutvikling enn en virksomhet med mer turbulente omgivelser, hvilket også vil bety at behovet for intervensjon er størst i de næringer eller sektorer som opplever store endringer eller har mer permanent turbulente omgivelser. Legger vi dette perspektivet til grunn for politikkkutformingene eller prioriteringene i Innovasjon Norge, betyr det at det vil være mest formålstjenlig å rette innsatsen mot de bransjer, sektorer eller geografiske områder hvor det til enhver tid er størst turbulens.

4 TIDLIGERE EVALUERINGER OG TILSVARENDE PROGRAMMER I ANDRE LAND

I dette kapitlet har vi oppsummert resultatene fra tidligere evalueringer av FRAM-programmet. Dette omfatter evalueringer av FRAM generelt og en evaluering av FRAM A. I den andre delen av kapitlet har vi i tillegg gitt en kort presentasjon av tilsvarende programmer fra andre land.

4.1 Tidligere evalueringer av FRAM

FRAM har blitt evaluert en rekke ganger.

Sintef/IFIM 1997

Evalueringen til Sintef/IFIM fra 1997 viser til at målet med FRAM-programmet er å skape vekst gjennom egenutvikling i bedriften, og at virkemidlet er å øke bedriftenes strategiske kompetanse. Videre vises det til Rolfsen (1995) som har evaluert de økonomiske resultatene til de deltakende bedriftene. Denne evalueringen viser at bare 21 % av bedriftene hadde oppnådd målsettingen om bedre lønnsomhet. Videre viser evalueringen at FRAM-bedriftene fulgte omtrent samme utviklingen i lønnsomhet som SNDs øvrige kundebedrifter. Evalueringen konkluderer med at det ikke er mulig å vite hvor bra eller dårlig FRAM-programmet har vært i forhold til andre bedriftsutviklingsprogrammer, siden tidligere programmer har hatt mindre presise mål samtidig som evalueringene har vært basert på informasjon hentet fra bedriftene selv.

SNF 1997

SNFs evaluering av FRAM-programmet i 1997 ser på effektene av programmet (Nesheim m fl 1997). Dette som vurderingsgrunnlag for om programmet burde fortsette. Konklusjonene er imidlertid usikre. På den ene siden vises det til at deltakerbedriftene opplever å ha nådd målene i programmet og gir positive vurderinger av egne resultater. På den andre siden viser evalueringen at det ikke kan påvises effekter av programmet. Evalueringen utelukker imidlertid ikke at programmet kan ha slike effekter innenfor en lengre tidshorisont. Evalueringen fra SNF viser videre til at FRAM-programmet kan være samfunnsøkonomisk lønnsomt og at det bør videreføres. Begrunnelsen for videreføring bygger på følgende 8 punkter:

- Faglitteraturen viser at tiltak med strategi- og ledelsesutvikling er fornuftig for småbedrifter.
- Den faktiske gjennomføringen av FRAM har et idègrunnlag som samsvarer med idegrunnlaget for feltet slik det framstår i dag.
- Programmet kompenserer for markedssvikt på feltet. FRAM har også viktige distriktspolitiske dimensjoner.

- Programmet er i samsvar med politiske signaler om økt vekt på virkemidler knyttet til bedrifts- og kompetanseutvikling.
- Programmet er godt organisert.
- Deltakerbedriftene gir jevnt over en positiv vurdering av ulike tiltak og utvikling av egne ferdigheter.
- 76,4 % av bedriftene oppnådde det interne resultatmålet, og dette er dermed i stor grad realisert
- FRAM-bedriftene har sterkere vekst i investeringer enn kontrollgruppa

Punktene illustrerer bredden av positive virkninger som FRAM-programmet antas å ha. Det er med andre ord mange andre momenter enn resultatmålet som er viktig med programmet. Evalueringen kommer også med seks forslag til forbedringer av programmet.

- Før oppstart bør en kartlegge kandidatenes kunnskapsmessige utgangspunkt, og vurdere kritisk i hvilken grad programmet vil tilføre deltakerne ny kunnskap. De med gode strategiske kunnskaper bør henvises til andre tiltak
- Det anbefales at kommende generasjoner av FRAM-programmet kartlegger kandidatenes motivasjon for deltakelse
- Det bør innføres en noe mer omfattende fagdel knyttet til markedsføringen i programmet.
- FRAM bør revideres ut fra at ulike bedrifter har ulik kompetanse. Dette innebærer at en i stedet for et felles program på samlingene inndeler i grupper rundt felles problemstillinger, og at en gjennom utforming av programmets innhold, griper fatt i disse særegne problemstillingene.
- Større vekt på kompetanseutviklende virkemidler stiller SND som organisasjon overfor nye krav og utfordringer for å operere effektivt innenfor området.
- Evalueringer ville være en viktig del av læringssystemet for SND.

Clausen – hovedfagsoppgave NTNU 2002

I 2002 ble det skrevet en hovedfagsoppgave i statsvitenskap ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU (Clausen 2002). Oppgaven analyserer FRAM-programmets effekter på deltakerbedriftene i perioden 1998-2002. Det benyttes regresjonsanalyse med 5 ulike avhengig variable: driftsresultat, driftsmargin (driftsresultat i forhold til omsetning), egenkapitalandel, arbeidskapital (likviditet) og omsetning. Analysen viser et noe uklart bilde av situasjonen to år etter tiltak. Derimot viser forfatteren til at resultatene blir mer tydelig og tolkbart etter tre og fire år. Da fremgår det at programmet har gitt positive signifikante effekter på omsetning, lønnsomhet og likviditet. Dette viser at effektene av programmet kan antas å komme bedre til syne tre og fire år etter tiltak, snarere enn to år som er den vanlige tidsperioden for å måle effektene i bedriftene.

NILF 2003

Norsk Institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) og Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT) evaluerte FRAM A i 2002 (Vanebo m fl 2003). Evalueringen omfatter pilotene i FRAM A, og målet med evalueringen var å vurdere FRAM A i forhold til intensjoner, mål, aktiviteter, prosesser og resultater og komme med innspill til forbedringer og utvikling av programmet. Et av hovedresultatene fra evalueringen var at deltakerne vurderte programmet som meget godt totalt sett. På de aller fleste feltene gir evalueringen karakteren ”*svært stor grad av måloppnåelse*” og ”*stor grad av måloppnåelse*”. Unntak er kursmateriellet som ble vurdert å være for dårlig tilpasset målgruppa, og det er store variasjoner i hvor stor ressursinnsats/tid gårdbrukerne har lagt ned i FRAM. Et annet punkt er at teoriinnholdet ikke ansees som tilstrekkelig relevant. Mange av deltakerne mente likevel at de hadde utviklet seg selv gjennom FRAM A, spesielt i forhold til å bli mer bevisst strategisk, kostnadsmessig og prismessig.

I evalueringen fremgår det også at det var en viss uenighet mellom deltakerne og konsulentene om hva endringsbarrierene bestod av i næringen. Mens konsulentene opplevde at mye av barrierene var knyttet til forhold ved gården, opplevde deltakerne at barrierene lå andre steder enn hos dem selv. Videre oppfattet deltakerne i større grad markedsmulighetene og landbrukspolitikken som viktige barrierer for endring, mens konsulentene i større grad opplevde at barrierene lå i landbrukssamvirket.

Mange av deltakerne og konsulentene stilte også spørsmål ved måten resultatforbedringene ble målt. Her påpekes det at de økonomiske analysene i FRAM A var ufullstendige og/eller feilaktige, og at resultatforbedringen ikke sjeldent har vært betydelig overvurdert. Samtidig vises det til at de rapporterte vekstanslagene i FRAM A ikke kunne benyttes til å vurdere resultatforbedringer over tid. Men selv om beregningene anses å være kritikkverdige, hevdes det likevel at en rekke deltakere har hatt reelle resultatforbedringer. På bakgrunnen av dette, anbefaler evalueringen forbedringer på følgende tre punkter:

- Tilstrekkelige korreksjoner for tilfeldige (ukontrollerbare) årsvariasjoner.
- At det tas hensyn til gårdbrukernes egen arbeidsinnsats og rentekrav på innsatt kapital ved beregning av økonomisk resultat (fortjeneste)
- Visse omforminger av skatteregnskapet til et driftsregnskap, inkludert overføring av våningshus og kårbolig til privat og korreksjoner for endringer i trekapitalen.

For øvrig konkluderer evalueringen med at FRAM A har vært et nyttig supplement til landbrukets egen rådgivningstjeneste. I oppsummeringen av evalueringen i årsrapporten fra FRAM-programmet i 2002 heter det at SND og programledelsen i 2003 vil oppsummere erfaringene fra piloten og gå grundig inn i evalueringen av FRAM A med tanke på forbedringsmuligheter. I årsrapporten for 2003 heter det bl.a.:

”For FRAM generelt og FRAM A spesielt viser tilbakemeldinger at programmet nyttes til

å oppnå andre enn de tradisjonelle FRAM-målene. Stikkord her er etablering av nye nettverk, styrking av underleverandører og definering av strategisk grunnlag for igangsetting av nye samdrifter. FRAM A er et spisstilbud, rettet mot kanskje 10 % av næringen. ...”

Telemarksforskning-Bø 2006

Telemarksforskning gjennomførte ved årsskiftet 2005/2006 en kvantitativ evaluering av FRAM-programmet i Nord-Trøndelag (Vareide 2006). Denne omfatter bedrifter som hadde deltatt i FRAM i perioden 1998-2002 og bygger på en analyse av regnskapsdata. De viktigste resultatene fra analysen er:

- Sammenlignet med bransjefordelingen for fylket som helhet er industribedriftene og bedrifter innen bygg og anlegg klart overrepresentert i FRAM-programmet, mens handel og forretningsmessig tjenesteyting er underrepresentert.
- Beregninger på ulike lønnsomhetsmål viser at resultatene av programmet er tvetydige, dvs. at en ikke på en entydig måte kan hevde at lønnsomheten er bedre etter deltakelse enn før.
- Det ble ikke funnet at deltakerbedriftene i FRAM hadde høyere vekst enn andre bedrifter som var aktive.
- Soliditeten ble ikke bedret i årene etter deltakelse sammenlignet med årene før deltakelse i FRAM. Sammenlignet med den generell utvikling i bedrifters soliditet i årene 1999-2004 har imidlertid FRAM-bedriftene hatt en bedre utvikling enn gjennomsnittet.
- Overlevelsen til deltakerne i FRAM var mye bedre enn for andre bedrifter.

Oxford Research – årlig kundeeffektundersøkelse

Til slutt har vi også tatt med den årlige kundeeffektundersøkelsen til Innovasjon Norge (gjennomføres av Oxford Research). Deltakere fra FRAM-programmet kom imidlertid først med i denne undersøkelsen i 2005, og den omfattet 83 bedrifter som hadde fått FRAM-støtte i 2003.

Tabell 4-1 viser egenskaper ved FRAM-bedriftene sammenlignet med andre bedrifter som har fått støtte av Innovasjon Norge. Her fremgår det at gjennomsnittbedriften i FRAM er noe større enn den gjennomsnittlige engasjementsbedriften. Oxford Research (2005:159) viser videre til at andelen som har fått tjenester fra Innovasjon Norge tidligere, er noe lavere blant FRAM-bedriftene enn for andre bedrifter. Videre vektlegger deltakerne i FRAM i større grad behovet for råd, veiledning og kompetanse enn andre bedrifter. Det fremgår også at addisjonaliteten er høyere enn hos andre bedrifter, men på tross av dette oppleves virkemidlet som mindre tilpasset bedriftens behov. Andelen omsetning på internasjonale markeder er også lavere, og en mindre andel forventer økning på dette enn i de øvrige virksomhetene. Virkemidlet oppleves også som mindre viktig for FRAM-bedriftens overlevelse.

Tabell 4-1 Noen egenskaper ved FRAM-bedriftene sammenlignet med Innovasjon Norges engasjementer totalt i 2003. Kilde: Oxford Research 2005

"Område"	FRAM	Alle bedriftsretta IN- engasjementer
Ansatte		
Gjennomsnittlig antall ansatte	20	15
Andel som forventer økning i ansatte (%)	37	45
Distriktpolitisk virkeområde (%)		
Virkeområde A	5	5
Virkeområde B	22	28
Virkeområde C	38	30
Virkeområde D	3	3
Virkeområde "utenfor"	32	32
De viktigste behov tjenesten skal avhjelpe (%) (det kunne krysses av på flere alternativer)		
Kapital	19	81
Redusere finansiell risiko	22	55
Råd og veiledning	67	11
Kompetanse på fagfelt bedriften ikke har	20	7
Oppdatere intern kompetanse	51	8
Økt samarbeid med andre	11	8
Annet	0	5
Hva prosjektet/aktiviteten skal bidra til		
Økt fokus på utvikling og innovasjon	3,51	3,36
Bedre utvikling/endringsprosesser	3,59	2,65
Bedre innsamling/strukturering av kunnskap	2,97	2,50
Bruk av forbedret produksjonsteknologi	2,19	2,56
Økt kunnskap om å nyttiggjøre seg FoU	1,69	1,97
Kompetanseutvikling hos medarbeiderne	3,14	2,97
Addisjonalitet (%)		
Høy	79	54
Middels	12	30
Lav	9	16
Andel av omsetning solgt på ulike markeder i 2003 og andel som forventer økning i ulike markeder (i parentes) (%)		
Regional omsetning	64 (78)	53 (74)
Nasjonal omsetning	32 (71)	34 (68)
Eksport	4 (25)	13 (51)
Tjenestens grad av tilpasning til bedriftens behov (gjennomsnitt på skala fra 1-5 der 1=svært liten grad og 5=svært stor grad)	3,57	4,03
Tjenestens betydning for utløsning av annen finansiering (gj.snitt på skala fra 1-5 der 1=svært liten grad og 5=svært stor grad)	2,78	3,09
Viktighet for bedriftens overlevelse (gj.snitt på skala fra 1-5 der 1= ikke viktig og 5 = svært viktig)	3,28	3,71
Sannsynlighet for at bedriften vil søke om tjenester igjen (gj.snitt på skala fra 1-5 der 1=ikke sannsynlig og 5=svært sannsynlig)	4,11	4,50

4.2 Tilsvarende programmer i andre land

I dette avsnittet har vi gitt en kort presentasjon av tilsvarende programmer i andre land. Formålet har vært å sammenligne programinnhold og metoder med FRAM-programmet. Vi har her tatt for oss de to svenske programmene Lift og krAft, det danske programmet Virksomheter i Vekst samt tilbudet i Invest Northern Ireland og Scottish Enterprise.

Lift programmet i Sverige³

LIFT er i følge programmets hjemmeside et utviklingsprogram for foretak og ledere med vilje og muligheter for å vokse. Hovedfokus i programmet er virksomhets- og lederutvikling. Målet er å gi de deltakende virksomhetene bedre vekstmuligheter. I tillegg vises det også til at bedriftene knytter seg til et nettverk av likesinnede virksomheter (ikke konkurrenter). Programmet består av seks ulike seminarer hvor man legger vekt på aktiv læring der deltakernes egne erfaringer er det viktigste utgangspunktet. Underveis i programmet jobber deltakerne med eget foretak.

På samme måte som i FRAM opereres det med samlinger i kombinasjon med praktisk arbeid i virksomhetene og med utvikling av strategiplanen. I henhold til beskrivelsen er utfallet av en LIFT-prosess en strategisk utviklingsplan som inneholder hva som skal oppnås og hvordan det skal oppnås.

En gruppe bedrifter settes sammen fra ulike bransjer som ikke konkurrerer med hverandre. Dette for å sikre tillit, åpenhet og kreativitet.

Programmet løper over 8-10 måneder og har følgende tre elementer:

- Seminarier der hele gruppa av virksomheter (maks 12) møter seks ganger.
- Arbeid i såkalte ”skyggestyre”, dvs. at den enkelte deltakerbedrift inngår i en diskusjonsgruppe med 3-5 av de øvrige deltakerbedriftene om det aktuelle foretakets utvikling.
- Hver av deltakerbedriftene arbeider med egen plan på bakgrunn av en LIFT-analyse.

De seks modulene inneholder følgende tema:

1. Vilkår for vekst
2. Strategisk tenkning
3. Omgivelser og markeder
4. Personlig utvikling
5. Å lede forandringer
6. Planlegging

³ Kilde: <http://www.almi.se/liftpresentation/index.htm>

Programmet har videre valgfrie tilleggsemner som innbefatter internasjonalisering, økonomistyring, IT-strategi, rekruttering, belønningssystemer, styrearbeid, salg, markeds-kommunikasjon og fordypning i ledelse. Gjennom hele programmet opererer man med skyggestyre og hvert foretak utvikler en egen forretningsplan ved hjelp av ”skyggestyret”.

Dette programmet likner FRAM-programmet på to måter. For det første synes temaene i Lift å samsvare med temaene i FRAM. Videre ser vi at Lift programmet på samme måte som i FRAM, baserer seg dels på fellessamlinger og dels på individuell rådgivning og vei-ledning. Det som skiller Lift fra FRAM er likevel vektleggingen av skyggestyrene, dvs. på den gjensidige læringen mellom bedriftene, ikke bare under, men også mellom fellessam-lingene.

krAft-programmet (Sverige)⁴

Kompetanseprogrammet startet opp i 2000 som et forsøksprosjekt innenfor et avgrenset geografisk område, men ble senere utvidet til et nasjonalt forsøksprogram. Programperio-den varte fram til utgangen av 2005. Programmet ble utviklet av et konsortium bestående av ulike universitets- og høyskolemiljøer i Sverige.⁵

Mandatet for forsøket var å gjennomføre et kompetanseprogram for små og mellomstore bedrifter innenfor omgivelseranalyser/marked, lederskap, organisasjon og nettverk. Pro-grammet skulle videre bygge på læring og endring som en grunnleggende bærebjelke. Pro-grammet har således hatt som formål å høyne de deltakende foretakenes kunnskap om be-driftsutvikling samt skape varige læringsstrukturer i foretakene. Programmets konsept er utviklet rundt begrepene kompetanse, virksomhetsutvikling og vekst. I henhold til pro-grambeskrivelsen er det formulert to hovedmål for programmet:

1. Å understøtte deltakernes kontinuerlige arbeid med sin strategiske bedriftsutvikling gjennom å øke kunnskap, muligheter for å reflektere samt gi støtte til å gjennomfø-re bedriftsutviklende handlinger.
2. Et overgripende mål med virksomheten er dessuten at deltakerne opplever at kon-takten med høyskolene/universitetet har bidratt til å utvikle deres virksomheter på et vis som gjør at de ønsker å fortsette samarbeidet med høyskolene/universitet.

Et særpreg med programmet er med andre ord koblingen til høyskole og universitetsmiljø-er. De langsiktige målene med programmet kan også forstås som et forsøk på å koble kunnskapsmiljøene ved høyskoler og universitet tettere opp mot utviklingen i foretakene. I tillegg har programmet også et langsiktig mål om å styrke samarbeidet mellom høyskoler og universitet samt mellom ulike foretak.

⁴ Kilde: <http://www.kraftprov.no>

⁵ Göteborgs universitet/Chalmers tekniska högskola, Handelshögskolan ved Umeå universitet, Lunds universitet og In-ternationella handelshögskolan i Jönköping.

Programmet gjennomføres ved å sette sammen såkalt kraftgrupper av deltakerbedrifter. Hver gruppe består ideelt sett av 5-7 bedrifter. Hver gruppe har også et ledelsesteam bestående av to personer: en veileder og en innholdsleder. Disse to har et felles ansvar for utforming og gjennomføring av programmet for den enkelte gruppe. Ledergruppa skal bistå både under gruppenes møter og i forbindelse med implementering av læringsprosesser eller konkrete utviklingsprosjekter i det enkelte foretaket. Det er et krav at innholdslederen er ansatt ved en høyskole eller universitet. Veilederen som er en ekstern konsulent, har som oppgave å bistå med praktisk næringslivskunnskap.

Programmet har en varighet på 12 måneder, hvilket inkluderer 12 dager med kurssamlinger (utdanning og opplæring). Ut over dette får hver av deltakerbedriftene individuell veiledning. I starten gjennomfører programledelsen en behovskartlegging av bedriftene i gruppa. I følge programbeskrivelsen skal krAft også støtte opp om et konkret utviklingsprosjekt i deltakerbedriftene.

Ut over behovskartleggingen har krAft ikke noe enhetlig eller felles program. Programmet tilpasses derimot den enkelte gruppes behov. Programmet defineres også som deltakerstyrt, hvilket betyr at deltakerne innbys til aktivt å påvirke programmets tema og innhold.

Filosofien i programmet er også at deltakerne skal utvikle kunnskap i form av diskusjon, refleksjon og gjensidig læring mellom de deltakende foretakene.

Programmet har også en ordning med å hente inn gjesteforelesere eller eksperter på bestemte områder. Tanken bak dette er dels å heve kompetansenivået og dels bidra til refleksjon og diskusjon i gruppa. I følge programbeskrivelsen oppfordres deltakerne til å ikle seg en bestillerrolle i forhold til hvilke ekstern ekspertise som skal hentes inn.

Konseptet i krAft kan således sies å dels basere seg på kompetansetilførsel utenfra gruppa og dels på kompetanseutvikling i eller mellom gruppedeltakerne. I programbeskrivelsen heter det også at bedriftsutvikling best skjer gjennom å kombinere kompetansetilførsel fra en reflekterende høyskoleverden på den ene siden og erfaringsutveksling mellom deltakerbedrifter på den andre. Utgangspunktet er med andre ord erfaringsutvekslingen mellom deltakerbedriftene og dernest kunnskapstilførsel fra høyskolene eller annen ekspertise. Programmet baserer seg således på et konsept der man forsøker å kombinere forskningsbasert kunnskap med praktisk kunnskapsutvikling mellom deltakerbedriftene. Videre kan det se ut som at det legges mer vekt på kunnskapsutviklingen mellom deltakerbedriftene enn mellom ekstern rådgiver og bedrift.

Virksomheter i Vekst⁶

Virksomheder i Vækst er et program som gjennomføres av ErhvervsCenter Nordjylland. ViV-prosjektets formål er å skape vekst i nordjyske virksomheter ved å styrke den strategiske og ledelsesmessige kompetanse, samt gi kompetanseløft på utvalgte innsatsområder. Kompetanseprogrammet skjer gjennom sparring med eksterne konsulenter og rådgivere samt i form av kompetanseoppbygging i virksomhetene gjennom konsulentene/rådgivernes aktive deltakelse. Prosjektet er rettet mot vekstorienterte virksomheter i Nord-Jylland.

Det er Erhvervscenter Nord Jylland og tilknyttede konsulenter som sammen med bedriftene utarbeider en overordnet plan for hver enkelt bedrifts kompetansestrategi. Prosjektet retter seg med andre ord mot enkeltbedrifter, og det er en såkalt kjernegruppe som velger ut aktuelle deltakerbedrifter. Gjennomføringen av programmet skjer i tre faser:

1. En oppstartfase der en avklarer felles forventninger og forutsetninger for tanken om økt vekst og muligheter i prosjektene. I denne fasen utarbeides en virksomhetsprofil, og det lages benchmark opp mot de beste virksomhetene i bransjen. Virksomhetenes umiddelbare ønsker og mål ved å være med i ViV kartlegges og danner grunnlag for en innstilling fra ViV til kjernegruppen. Kjernegruppen fungerer som bevilgende instans. Hvis bedriften godkjennes, går den over i strategifasen.
2. Den andre fasen – strategifasen – skal føre fram til en handlingsplan for den enkelte deltakerbedrift. Virksomheten kan selv velge hvilke konsulenter de vil benytte i denne fasen. Utover bistanden eller samarbeidet med konsulentene, kan en også benytte kjernegruppen som sparringspartner. I fasen utarbeides det en strategiplan, en vekstorientert handlingsplan og budsjett for strategi og implementeringsfasen som verktøy.
3. Den tredje fasen er en implementeringsfase der tanker eller planer omsettes til handling. For den enkelte bedrift gjennomføres denne fasen i samarbeid med én eller flere konsulenter. Ved prosjektavslutning gjennomføres en såkalt avslutningsbenchmark som gir en umiddelbar måling av resultatet. Det skal også planlegges en oppfølgingsbenchmark 2-3 år etter at prosjektet er gjennomført.

EUs Socialfond gir 50 % tilskudd til programmet. Hver bedrift må betale en egenandel på kr 5000 (Dk) ved oppstart, og kr 30-50 000 (Dk) ved gjennomføring. I egenfinansieringen på de resterende 50 % kan bedriftenes medbrukte timekostnader innberegnes. Gjennomsnittlig verdi av konsulent er kr 235 000 (Dk).

Sammenlignet med FRAM-programmet ser det ut til at ViV bygger på et konsept der den enkelte bedrift får individuell rådgivning og veiledning. Mens FRAM kombinerer fellessamlinger og individuell rådgivning og veiledning, er ViV utelukkende basert på at kunnskapsutviklingen foregår i dialogen mellom bedrift og den enkelte rådgiver. Vi ser også at

⁶ Kilde: www.viv-ecnord.socialfonden.net

ViV-programmet skiller seg fra FRAM ved at det i større grad fokuserer på vekst i bedriftene, ikke lønnsomheten.

Invest Northern Ireland

Invest Northern Ireland (INI) er en statlig, men fristilt institusjon som har til formål å fremme næringsutvikling i Nord-Irland. INI opererer med tre tilbud: til virksomheter i oppstart (start a business), til virksomheter i vekstfasen (grow your business) og lokaliseringsbistand (locate in Northern Ireland). I denne sammenheng er det tilbudet i vekstfasen som har størst relevans.

Tilbudet til virksomheter i vekst er videre delt inn i seks deltilbud. Dette omfatter følgende delprogram:

- Strategisk utvikling (Strategic Development)
- Kompetanse- og motivasjonsutvikling (People development)
- Teknologi- og prosessutvikling (Technical and Process Development)
- Teknisk og bærekraftig utvikling (Technical and Sustainable Development)
- Forskning og utvikling
- Eksporthjelp (Passport to Export)

Som det fremgår av benevnelsene på de ulike delprogrammene, er de rettet mot ulike organisatoriske, teknologiske eller kompetansemessige utfordringer. Programmet for strategisk utvikling er for eksempel rettet mot å hjelpe virksomheter å utforme en strategiplan, mens programmet for kompetanse og motivasjonsutvikling retter seg mot de menneskelige faktorene ved en utviklingsprosess. Som det fremgår av listen, har de også et FoU-program som har til formål å yte assistanse ved kommersialisering av forskning ved å gjøre virksomheter i stand til å ta imot og utnytte ny teknologi. Til slutt kan også nevnes programmet for eksporthjelp som innbefatter bistand og støtte til å virksomheter som ønsker å rette seg mot eller er nye på eksportmarkedet. Hvert av disse programmene er igjen delt inn i ulike delprogrammer. Tabell 4-2 viser de ulike hoved- og delprogrammene INI tilbyr.

Tabell 4-2 Temaområder i Invest Northern Ireland

Strategisk utvikling	(Vurdering av) "Bedriftens" helse" Strategiutvikling Innovasjonstjenester Designutvikling Finansiell støtte Informasjonstjeneste
Kompetanse- og motivasjonsutvikling	Spesialrådgivning Generelle opplæringsprogrammer for ledere og medarbeidere. Mentorstøtte for å overkomme utviklingsbarrierer
Teknologi- og prosessutvikling	Program for prosessforbedring E-business Teknisk rådgivning
Teknisk og bærekraftig utvikling	Program for energieffektivisering Assistanse i miljøspørsmål Teknisk rådgivning
Forskning og utvikling	Bistand i prosess- og produktutvikling Bistand i søken etter ny kunnskap Kunnskapsoverføring mellom bedrifter Teknologisamarbeid
Eksporthjelp	Eksportkunnskaper Markedsundersøkelser Markedsbesøk

De ulike programmene benytter seg naturlig nok av mange ulike metoder. Mye ser imidlertid ut til å basere seg på individuell råd- og veiledning samt arbeid i arbeidsgrupper. Det er likevel ikke metodene som er spesielt i forhold til tilbudet til Invest Northern Ireland. Det er heller det omfattende tilbudet og spesialiseringen i ulike delprogrammer. Det kan med andre ord se ut som at INI har bygd opp et både bredt og relativt spesialisert programtilbud. For bedriftene synes det derfor å være muligheter for å velge et tilbud som er skreddersydd det bestemte behovet bedriften har. For de som eventuelt ikke kjenner behovene sine, ser vi samtidig at det også er en naturlig inngangsport gjennom programmet "Bedriftens helse". Det er også verd å merke seg at INI har egne programmer for tjenester rettet mot FoU og mot eksporthjelp til bedriftene.

Scottish Enterprise

På samme måte som Invest Northern Ireland (INN) er Scottish Enterprise en landsomfattende statlig utviklingsaktør i Skottland. Det betyr at Scottish Enterprise også tilbyr et bredt

spekter av tjenester for bedrifter. På samme måte som INN skiller også Scottish Enterprise mellom flere tilbud til bedrifter:

- Strategiutvikling
- Utvikling av arbeidskraft
- Markedsutvikling
- Forretningsforbedring
- Innovasjon
- Investeringer
- Oppstart av virksomhet

I denne sammenhengen er det de fire førstnevnte tjenestene som har størst relevans som sammenligningsgrunnlag til FRAM. Både strategiutvikling, markedsutvikling og forretningsforbedringer er tema som sammenfaller med tema i FRAM-programmet. På samme måte har vi også sett at innovasjon har kommet inn som et mer sentralt tema i FRAM. Temaet om utvikling av arbeidskraft (workforce development) finner vi imidlertid ikke i FRAM-programmet.

I programpresentasjonen til Scottish Enterprise heter det at motiverte og kvalifiserte medarbeidere (inkludert ledere) er et fundamentalt krav for å oppnå innovasjoner, økt produktivitet og vekst. Videre fremgår det at programmet retter seg mot å bevisstgjøre omkring motivasjon og kompetanse, identifisere behov for motivering og kompetanseutvikling i hele organisasjonen samt sørge for finansiell støtte og programstøtte til disse formålene. Foruten å selv tilby et slikt tilbud, fremgår det at Scottish Enterprise også bistår med å koble bedriftene til andre aktuelle programmer som er rettet inn mot denne typen tjenester.

Det må også legges til at Scottish Enterprise har en egen større programsatsing i forhold til internasjonalisering. Innenfor dette programmet inngår flere ulike tilbud:

- En såkalt "helsesjekk" på virksomheten som gir en slags diagnose i forhold til internasjonaliseringspotensialet
- En gjennomgang av utviklingspotensialet som er en mer detaljert gjennomgang av selskapets forretningsaktiviteter, inkludert dets muligheter for å gjøre forretninger utenlands
- En gjennomgang av vekstpotensialet som innbefatter en dypere gjennomgang av forretningens aktiviteter og internasjonale perspektiver
- Rådgivning til uerfarne virksomheter om internasjonale muligheter, tekniske forhold knyttet til internasjonal forretningsvirksomhet og om tilgjengelig assistanse
- Et program for støtte til SME for å utvikle deres nøkkelkompetanse på en rekke områder med relevans for internasjonale forretningsaktiviteter

Det sistnevnte programmet omfatter en serie av 12 opplæringsmoduler som inneholder følgende tema: markedsundersøkelser, identifisering av markeder, støttesystemer, produk-

sjonsforhold, finansiering og priser, reklame og markedsføring, distribusjon og markedstilgang, e-tjenester, kontraktsforhold, forhandlinger og internasjonal forretningsplan.

4.3 Oppsummering

Et gjennomgående trekk ved tidligere evalueringer og undersøkelser som omhandler FRAM-programmet, er at effektmålingene dels er usikre og/eller dels tvetydige. Dette har bakgrunn i metodiske vanskeligheter med å måle effekter og at ulike mål viser ulike resultater. Tidligere evalueringer har med andre ord ikke kunnet vise til entydige regnskapsmessige resultater av programmet. En av undersøkelsene (Clausen 2002) viser imidlertid at mer entydige positive resultater først kom til syne 3-4 år etter deltakelsen i programmet. En annen undersøkelse peker samtidig på behovet for å måle resultater over en lengre tidsperiode for å unngå tilfeldige årsvariasjoner påvirker resultatet. En tredje undersøkelse viser til positive effekter i forhold til FRAM-bedriftenes overlevelse, men ikke i forhold til de regnskapsmessige resultater.

Et annet trekk ved evalueringene av FRAM er at deltakernes egenvurdering av programmet gjennomgående er positiv. I en av undersøkelsene vises det bl.a. til at deltakerne vurderer programmets addisjonalitet som klart høyere enn hos bedrifter innenfor andre programmer. Til tross for dette viser den samme undersøkelsen også at tilbudet i FRAM var mindre tilpasset deltakerbedriftenes behov.

Den forholdsvis enkle sammenligningen av FRAM-programmet med tilsvarende programmer fra henholdsvis Sverige, Danmark, Skottland og Nord-Irland viser at det er mange likhetstrekk, spesielt når det gjelder temaene som tas opp i programmene. Her kan likevel trekkes fram satsingen på arbeidskraftutviklingen i Invest Northern Ireland og den tilsynelatende tunge satsingen på internasjonalisering i Scottish Enterprise. I det sistnevnte tilfellet dreier det seg imidlertid om et eget programområde og ikke et eget tema innenfor et kompetanseutviklingsprogram. Ellers bør det også nevnes at Invest Northern Ireland også opererer med et tema der formålet er å gjøre virksomhetene i stand til å bedre nyttegjøre seg av FoU. Tilsvarende finner vi også i det svenske programmet krAft der en del av konseptet er kompetanseoverføring fra universiteter og høyskoler.

I de nevnte programmene finner vi også at metodene skiller seg noe fra metodene i FRAM. Her kan vi spesielt trekke fram de svenske programmene som synes å legge stor vekt på læringsprosessen mellom deltakerbedriftene. I Lift-programmet deltar bl.a. deltakerbedriftene i hverandres "skyggestyrer". I krAft programmet legges også vekt på å skape diskusjoner og refleksjon mellom deltakerbedriftene. En del av dette konseptet baserer seg samtidig på at bedriftene skal få input fra høyskole- og universitetsmiljøene. I det danske programmet "Virksomheter i Vekst" finner vi derimot et metodisk opplegg som utelukkende baserer seg på individuell råd- og veiledning fra konsulent til deltakerbedriftene. Siden vi har tatt for oss et bredere spekter av tilbud ved både Scottish Enterprise og Invest Northern

Ireland, er det her vanskelig å trekke fram noe bestemt metodisk profil. Innenfor Invest Northern Irland ser vi likevel at de opererer med relativt mange og spesialiserte programmer, noe som tilsier at aktuelle bedrifter i større grad har muligheter for å velge programtema etter behov.

5 RESSURSBRUK OG DELTAKERE

I dette kapitlet skal vi ta for oss FRAM-programmet i lys av ressursbruken, omfanget av deltakelsen og profilen på deltakerne. Tallene baserer seg i hovedsak på perioden fra slutten av 1990-tallet og fram til og med 2005. Alle tall bygger på årsrapporter og data fra FRAM-sekretariatet.

5.1 Ressursbruken i FRAM

Ressursbruken på FRAM-programmet sier noe om programmets størrelse og omfang. Videre sier også ressursbruken noe om satsingen på programmet over tid. I og med at beslutningsmyndigheten ble desentralisert til Innovasjon Norges distriktskontorer i 2002, er det også interessant å se hvorvidt dette bidro til å endre ressursinnsatsen. Ikke minst vil det her være interessant om innsatsen fra og med 2002 varierer mellom fylkene.

Tabell 5-1 Ressurser brukt i FRAM-programmet fordelt på sentrale og regionale nivå. Nominelle kroner. Kilde: Årsrapporter fra FRAM-programmet

År	Bevilga Sentralt	Distriktskontorene	Sum
1999	41 200 000		41 200 000
2000	52 474 742		52 474 742
2001	38 000 000		38 000 000
2002	15 170 000	24 364 211	39 534 711
2003	7 000 000	9 107 015	16 107 105
2004	6 500 000	18 297 805	24 797 805
2005	5 300 000	16 668 485	21 968 485
Snitt per år			33 468 978

Tabell 5-1 viser at det er bevilget noe over 30 millioner i gjennomsnitt per år til FRAM-programmet. Dette varierer imidlertid en god del fra år til år, men gjennomgående ser vi at bevilgningene er lavere etter at bevilgningsmyndigheten ble desentralisert fra 2002. Det er likevel først i 2003 vi ser at bevilgningen blir drastisk redusert, noe som nok skyldes tregheter i å tilpasse innsatsen etter lokale preferanser. Siden 1999 og 2000 ser vi at ressursene brukt til FRAM nærmest er halvert i 2004 og 2005. Her må det imidlertid legges til at Innovasjon Norge samlet sett fikk redusert sine bevilgninger, noe som også sannsynligvis har påvirket endringen i bevilgningene til FRAM-programmet.

Tabell 5-2 Ressursbruk i de enkelte fylkene og sentralt i årene 2002-2005. Kilde: Årsrapporter fra FRAM-programmet

Fylke	2002	2003	2004	2005	2002-2005
Østfold	-	-	542 000	-	542000
Oslo/Akershus	475 000	-	850 000	500 000	1825000
Hedmark	1 001 000	1 019 606	500 000	1 005 000	3525606
Oppland	1 027 000	1 016 000	1 452 000	474 000	3969000
Buskerud	1 611 000	564 000	1 005 000	-	3180000
Vestfold	650 000	-	335 000	-	985000
Telemark	1 142 000	568 000	-	1 396 400	3106400
Agder	912 000	400 000	-	-	1312000
Rogaland	313 000	200 000	300 000	800 000	1613000
Hordaland	1 443 000	955 096	998 000	-	3396096
Sogn og Fjord	989 000	-	-	1 574 640	2563640
Møre og Romsd	2 397 000	1 137 388	1 310 041	2 229 070	7073499
Sør-Trøndelag	1 574 000	-	1 900 000	3 465 000	6939000
Nord-Trøndelag	3 392 000	1 626 925	4 360 764	1 500 000	10879689
Nordland	3 040 000	1 300 000	2 180 000	3 540 000	10060000
Troms	1 690 000	320 000	2 318 000	184 375	4512375
Finnmark	2708000	-	247 000	-	2955000
SUM regionalt	24364000	9107015	18297805	16668485	68437305
Sum sentralt	15170000	7000000	6500000	5300000	33970000
Totalt	39534000	16107015	24 797 805	21968485	102407305

Tabell 5-2 viser bevilgningen til FRAM-programmet fordelt på enkeltfylker og sentralt bevilgede midler. Desentraliseringen av bevilgningsmyndigheten til distriktskontorene i 2002 innebærer i praksis at FRAM-prosjektene i de enkelte fylkene er avhengig av de midlene det enkelte distriktskontor har til disposisjon og av hvordan FRAM-programmet prioriteres lokalt. Vi ser også av tabellen at det fra 2003 er flere fylker som ikke bevilger midler til FRAM. Flere fylker trapper også vesentlig ned på bevilgningene i 2003 sammenlignet med 2002. Blant de som bevilget midler i 2003, ser vi at bevilgningene gjennomgående halveres fra året før. I to av fylkene – Hedmark og Oppland – ser vi at nivået opprettholdes på samme nivå. I 2004 og 2005 ser vi derimot at en del fylker øker bevilgningene igjen. Det generelle trekket er imidlertid at bevilgningene fra 2002 og utover varierer en god del både i tid og rom. Desentraliseringen av bevilgningsmyndigheten ser med andre ord ut til å ha hatt forholdsvis stor betydning for prioriteringen av FRAM-programmet.

5.2 Deltakerbedrifter og kjennetegn ved disse

I dette avsnittet har vi også sett nærmere på deltakervirksomhetene i FRAM og hvordan disse fordeler seg på delprogrammene, virkemiddelområde, fylke, næring og bedriftsstørrelse.

5.2.1 Deltakernes fordeling på de ulike delprogrammene

Tabell 5-3 Antall deltakere som har gjennomført prosjekter innenfor de ulike FRAM- programmene vi evaluerer.⁷ Kilde: Deltakerfila fra Innovasjon Norge

År Bevilgningsår ⁸	FRAM S (8-30 ansatte)	FRAM L (1-7 ansatte)	FRAM Si	FRAM A	FRAM E	Alle
1997	243	0				243
1998	214	72				286
1999	136	143				279
2000	135	203		55		393
2001	112	149		38		299
2002	64	90		103	29	286
2003	38	53		32	19	142
2004	19	101		65	40	225
2005	17	43	21	24	20	125
	978	854	21	317	108	2278

Tabell 5-3 viser antall deltakere som har gjennomført prosjekter innenfor de ulike FRAM-programmene. I alt har vi registrert nesten 2300 deltakerbedrifter i perioden fra 1997 til 2005. Som bevilgningene viste, fremgår det også her at aktiviteten var størst i perioden 1997 til 2002, med et toppunkt i 2000 da det var nesten 400 deltakerbedrifter. Av tabellen ser vi ellers at antall deltakerbedrifter er betraktelig redusert de siste årene innenfor spesielt FRAM S, men også i FRAM L. I 2005 utgjorde antall deltakere i FRAM S kun 7 % i forhold til deltakertallet i 1997. I FRAM L utgjorde antall deltakere i 2005 kun 21 % av deltakertallet i 2000 som var det mest aktive året. Etableringen av FRAM A i 2000 og FRAM E i 2002 har imidlertid bidratt til å trekke opp antall deltakere totalt for hele FRAM-programmet.

⁷ I tillegg kommer 12 deltakere på FRAM K(ultur) i 2004, 90 i FRAM (større bedrifter med over 30 ansatte) i 1997-1999 og 182 i FRAM V(idereutvikling) for bedrifter som tidligere hadde deltatt i FRAM i 1999-2000. Ingen av disse blir evaluert.

⁸ Dette er ikke det samme som oppstartår da oppstartår i en del tilfeller er året etter bevilgningsår.

5.2.2 Deltakernes fordeling på de ulike distriktpolitiske virkemiddelområdene

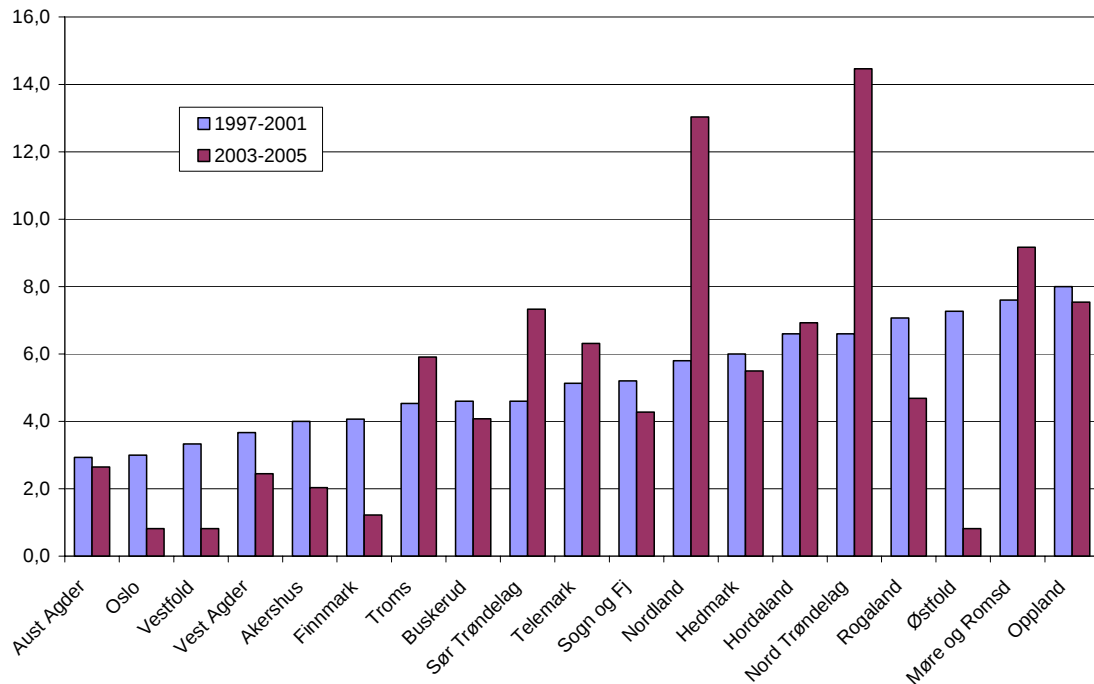
Tabell 5-4 Deltakerbedrifter fordelt på virkemiddelområde. I prosent.

Virkeområde						
År	A	B	C	D	Utenfor DPV	Totalt %
1997	4	16	18	7	55	100
1998	4	26	19	8	42	100
1999	5	10	23	9	53	100
2000	4	16	26	5	49	100
2001	3	17	30	4	46	100
2002	9	24	33	6	27	100
2003	5	28	39	10	19	100
2004	4	21	41	7	27	100
Totalt	5%	19%	28%	7%	42%	100%
Alle virksomheter	11%		16%		71%	

Tabellen viser at 58 prosent av deltakerbedriftene har vært lokalisert til de distriktpolitiske virkemiddelområdene (DPV), mens 42 prosent av deltakerne er lokalisert utenfor DPV. Ettersom bare 29 prosent av bedriftene i Norge er lokalisert i DPV, betyr dette at bedrifter lokalisert i distriktene er klart overrepresentert i FRAM.

Ser vi på endring over tid, finner vi at andelen FRAM-deltakere utenfor DPV har sunket etter 2001.

Disse endringene gjenspeiler sannsynligvis ulike fylkesvise prioriteringer etter at bevilgningsmyndigheten ble desentralisert i 2002. Antallet deltakere sank etter 2001, og nedgangen skjedde spesielt i områdene utenfor DPV.



Figur 5.1 Andelen deltakere fordelt fylkesvis (totalt 100 %) for perioden 1997-2001 og 2003-2005.

Figur 5.1 viser hvordan andelen deltakere fordeler seg fylkesvis for perioden 1997-2001 og perioden 2003-2005, dvs. før og etter at bevilgningsmyndigheten ble lagt til fylkesnivået. I figuren er fylkene sortert etter hvor stor andel av deltakerne de respektive fylkene hadde av alle deltakerne i perioden 1997-2001. Sammenligner vi med perioden 2003-2005, finner vi relativt store endringer i enkelte fylker. Det er flere fylker som får en klart mindre andel av deltakerne etter desentraliseringen. På den andre siden ser vi at Nordland og Nord-Trøndelag øker sin andel av deltakerne betraktelig. Mens de to fylkene til sammen hadde omtrent 12 % av deltakerne i den første perioden, kommer 28 % av alle FRAM-deltakerne fra disse to fylkene i den siste perioden. I tillegg til disse to, finner vi også at Troms, Sør-Trøndelag, Telemark og Møre- og Romsdal har økt sin relative andel av deltakerne. På den andre siden ser vi at spesielt Østfold, men også Oslo, Vestfold og Finnmark har redusert sin relative andel av deltakerne betydelig. Mye av denne endringen kan forklares ut fra den posisjonen FRAM har hatt lokalt sammenlignet med andre satsinger.

Det viser seg også at satsingen på FRAM A og FRAM E varierer en god del mellom fylkene. Vi finner ikke FRAM A-deltakere i Oslo og ikke deltakere i FRAM E i Hedmark, Oppland, Telemark, Nord-Trøndelag, Nordland og Finnmark. Det er også verdt å merke seg at det er store forskjeller i fordelingen på FRAM L som er bedrifter inntil 8 ansatte og FRAM S som er større bedrifter. Dette har trolig både å gjøre med bedriftsstruktur i de aktuelle fylkene og lokale prioriteringer. Fylker som har en større andel deltakere i FRAM-L enn i FRAM-S er Østfold, Hedmark, Oppland, Vest-Agder, Hordaland, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag.

5.2.3 Deltakerbedriftenes fordeling på næringer

Tabell 5-5 Deltakere i FRAM-programmet fordelt på næring sammenlignet med landet totalt.

Prosent. Omfatter bare de som finnes i regnskapsregisteret.

Næring	FRAM	Landet totalt
Landbruk (nace1-5)	1,8	1,5
Industri (nace10-41)	33,1	7,9
Bygg og anlegg (nace 45)	14,2	6,1
Handel (nace50-52)	18,6	20,0
Hotell og restaurant (nace 55)	7,7	2,9
Forretningsmessig tj yt (nace 72-74)	10,9	13,3
Andre næringer	13,8	48,3
Total	100	100
N	1638	194744

Tabellen over viser hvordan FRAM-bedriftene fordeler seg i forhold til hovedgrupper av næring sammenlignet med fordelingen av bedrifter generelt. Vi ser her at FRAM-bedriftene er klart overrepresentert innenfor næringskode industri, innen bygg og anlegg samt hotell- og restaurantnæringen. På den andre siden er det klart underrepresentert i kategorien andre næringer. Ettersom tallene for landet totalt er hentet fra regnskapsregisteret, er de fleste landbruksbedriftene ikke med, verken i tellingen av FRAM-deltakere eller for landet totalt.

Tabell 5-6 Deltakere i FRAM-programmet fordelt på bevilgningsår og næring. Omfatter bare de som finnes i regnskapsregisteret.

Bevilgningår	Landbruk	Industri	Bygg og anlegg	Handel	Hotell og restaurant	Forr. tj yt	Andre næringer	Sum	Antall i regnskapsregisteret
1997	0,9	37,7	9,4	17,9	14,2	6,1	13,7	100	212
1998	0,8	33,5	21,9	13,2	7,9	9,9	12,8	100	242
1999	2,4	29,7	14,6	22,8	7,7	10,6	12,2	100	246
2000	2,0	33,4	12,6	23,9	7,2	10,2	10,6	100	293
2001	1,4	34,6	14,4	22,1	6,3	10,1	11,1	100	208
2002	2,7	35,1	16,9	14,9	4,7	14,2	11,5	100	148
2003	3,3	40,0	12,2	12,2	8,9	14,4	8,9	100	90
2004	2,4	21,3	11,8	15,0	1,6	20,5	27,6	100	127
2005	0,0	34,8	7,6	12,1	9,1	4,5	31,8	100	66
Alle	1,8	33,2	14,2	18,5	7,7	10,8	13,8	100	1632
Norge	1,5	7,9	6,1	20,0	2,9	13,3	48,3	100	194744

Økningen i "andre" i 2004 skyldes særlig transportnæringa 60 + post og tele 63

Tabell 5-6 viser hvordan deltakerbedriftene i FRAM fordeler seg på næring og bevilgningsår. Det som er mest slående her, er økningen i andelen bedrifter innenfor andre næringer. Særlig skyldes dette en økt satsing innenfor transportnæringen, post- og televirksomhet. Dette betyr samtidig at andelen bedrifter innenfor de øvrige næringene har gått ned de to siste årene.

5.2.4 Deltakerbedriftenes fordeling på størrelse

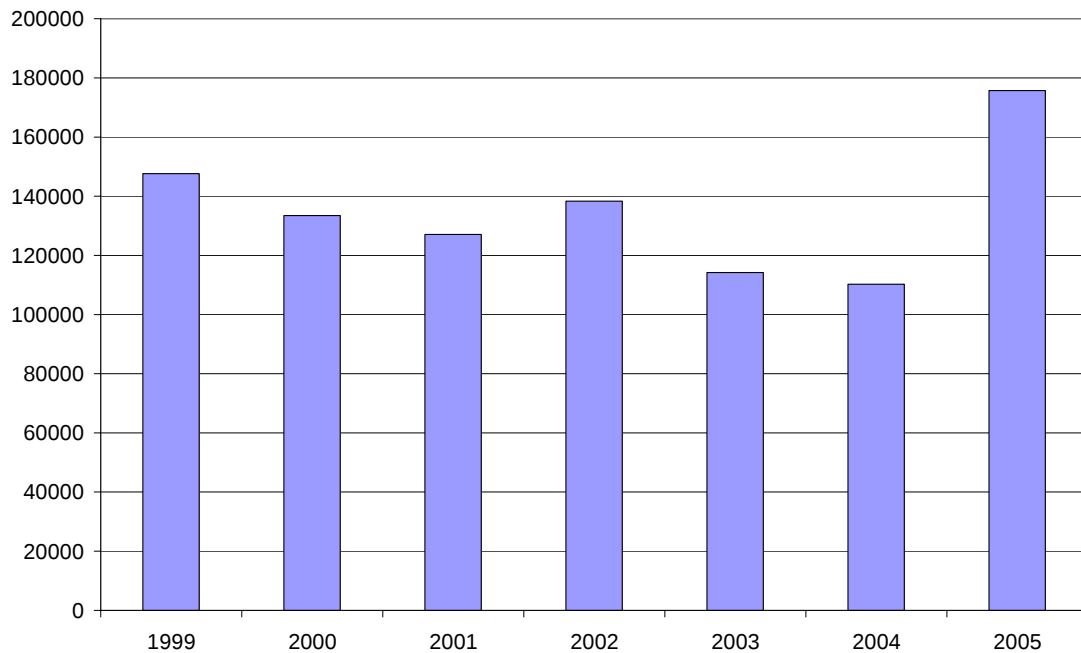
Tabell 5-7 Bedriftene i FRAM-programmet fordelt antall ansatte i 2004 sammenlignet med landet totalt. Prosent. Regnskapsregisteret.

Antall an- satte	FRAM- programmet	Landet totalt
1-3	14,8	49,9
4-7	26,1	22,5
8-19	37,5	17,4
20-49	18,4	6,7
50+	3,3	3,5
Sum	100	100
N	1455	109 906

Tabell 5-7 viser at FRAM-bedriftene gjennomgående er større enn andre bedrifter. Dette gjelder imidlertid innenfor intervallet med 8-49 medarbeidere. Det vil si at det er forholdsvis liten andel mikrobedrifter i FRAM samtidig som andelen større bedrifter (med 50 medarbeidere eller mer) er omtrent som i landet for øvrig.

5.3 Ressursinnsats per deltakerbedrift

Ovenfor har vi sett på aktiviteten i FRAM basert på ressursinnsatsen og antall deltakende virksomheter. I den sammenheng kan det også være interessant å se på forholdet mellom disse to størrelsene som et mål på ressursutnyttelsen i programmet.



Figur 5.2 Ressursinnsats per deltaker fordelt på år (1999-2005), kroner per deltakerbedrift..

Figur 5.2 viser at ressursinnsatsen per deltakerbedrift i perioden 1999 til 2005 har ligget på mellom 110 000 kroner og 180 000 kroner. Samtidig ser vi at kostnadene per deltakerbedrift er redusert fra 1999 til 2004. Mens kostnadene per deltakerbedrift var på i underkant av 150 000 i 1999, var den på omtrent 110 000 kroner i 2004. Med andre ord kan det se ut som at det har vært en gradvis forbedret ressursutnyttelse i programmet. Unntaket her er årgangen 2005 der vi ser at kostnadene per deltaker er på i underkant av 180 000 kroner. Noe av forklaringen på dette er imidlertid at en del bedrifter som har fått bevilgninger i 2005 ikke har startet opp før 2006.

5.4 Oppsummering

Samlet sett finner vi en nedgang i bevilgningene til FRAM programmet i perioden fra 1997 til 2005. I 2002 ble også bevilgningsmyndigheten til programmet desentralisert til Innovasjon Norges distriktskontor, noe som bidro til ulik fylkesvis satsing på programmet og derigjennom til en nedgang i den samlede bevilgningen til programmet. Dette gjenspeiles også ved at antall bedrifter som har deltatt i programmet, har blitt redusert betydelig de siste årene.

Vi finner videre at FRAM-bedriftene er klart overrepresentert innenfor de distriktpolitiske virkeområdene. Innenfor de fire virkeområdene er det størst andel bedrifter i virkeområde C. Som en følge av nedtrappingen av programmene over de siste årene, finner vi også at dette har fått størst betydning utenfor de distriktpolitiske virkeområdene. Det varierer også forholdsvis mye hvordan fylkene har satset på programmet etter at bevilgningsmyndigheten ble desentralisert. Spesielt ser vi at fylkene Nordland og Nord-Trøndelag har satset

relativt mye på programmet. På den andre siden finner vi at en del østlandsfylker har trappet ned aktiviteten. Dette gjelder spesielt i Oslo, Vestfold og Østfold. I tillegg finner vi også at Finnmark har redusert innsatsen betydelig etter 2002.

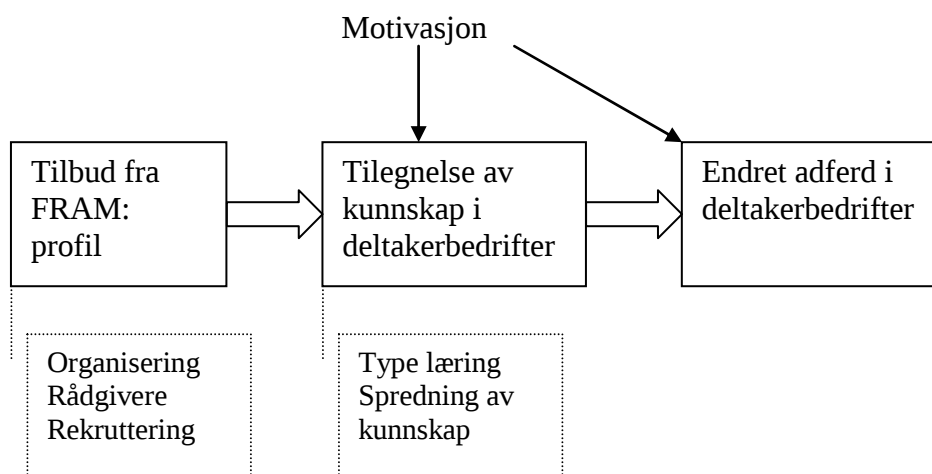
Innsatsen i FRAM varierer også i forhold til deltakerbedriftenes næringstilknytning. En forholdsvis stor andel av FRAM-deltakerne befinner seg innenfor industrisektoren, bygg og anlegg samt innen hotell- og restaurantbransjen. Det viser seg også at det er relativt få såkalte mikrobedrifter i FRAM (1-3 ansatte). De aller fleste av deltakerbedriftene har mellom 4 og 50 ansatte.

Til tross for reduserte bevilgninger til programmet, ser vi likevel at kostnadene per deltakerbedrift er redusert, noe som tyder på at man i løpet av perioden 1999 til 2004 har utnyttet de bevilgende ressursene mer effektivt. Dette gjelder imidlertid ikke for 2005 der vi ser at kostnadene per deltaker er relativt høy.

6 ORGANISERING OG PROGRAMMETS INNHOLD

6.1 Introduksjon

Det er flere forhold som kan tenkes å påvirke resultatene av FRAM-programmet. Dette gjelder ikke minst organisering av virksomheten og utformingen av det faglige innholdet. I mandatet heter det også at evalueringen skal: "Vurdere ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene".



For å vurdere det faglige innholdet og gjennomføringen av FRAM-programmet, har vi valgt å ta utgangspunkt i analysemodellen over. Modellen er ment å illustrere relevante faktorer i læringsprosessen fra kompetansen som FRAM tilbyr, tilegnelse av denne kunnskapen i bedriftene og endret handlingsmønster i bedriftene. Når vi snakker om organisatorisk læring, innbefatter dette som regel både en læringskomponent og en adferdskomponent.

Den første boksen representerer tilbudet fra FRAM slik det fremstår i deltakermappene og gjennomføres i praksis. Her inngår ulike typer kunnskapselementer som sier noe om profilen på den kompetansen som FRAM er ment å tilføre deltakerbedriftene. Dette gjelder situasjonsanalysen, forandringsledelse, forretningsplan, veivalgsanalyse, verdikjede osv. Her er det samtidig en rekke faktorer som kan tenkes å påvirke utformingen av tilbudet. For det første gjelder dette organiseringen av FRAM og spesielt den innflytelsen Innovasjon Norge har over programutformingen. En annen faktor som er relevant, er rekrutteringen av deltakere. Her er det rimelig å anta at programprofilen påvirker hvilke målgruppe programmet retter seg mot. Til slutt er det også relevant å trekke inn rådgiveren som naturlig nok vil ha direkte innflytelse over hvordan programmet gjennomføres i praksis. Disse temaene behandles i dette kapitlet. Kapitlet baserer seg primært på dokumenter, intervjuer med sentrale aktører i programmet samt en spørreundersøkelse til rådgiverne (64 rådgivere).

Den andre boksen representerer selve læringsprosessen og hvordan kompetansetilbudet i FRAM tilføres deltakerbedriftene. Et sentralt spørsmål her er hvordan kunnskapen overføres eller læres av deltakerbedriftene. Her kan vi skille mellom ulike typer læringsformer som enkeltkrets- og dobbeltkretslæring eller læring i form av overføring av taus til eksplisitt kunnskap og visa versa (jf kapittel 3). I henhold til teoriene bak disse dikotomiene er det kombinasjonene eller samspillet mellom dem som gir den mest effektive læringen. Samtidig betraktes ofte spredning av kunnskap og informasjon i organisasjonen som en viktig forutsetning for læring. Læringseffekten av programmet for deltakere i FRAM L og S omtales i kapittel 7 og for FRAM A og E i kapittel 9.

Den tredje boksen tar for seg den viktigste komponenten i læringsprosessen, nemlig endret adferd. Det som skiller læring i organisasjoner fra annen type læring, er at det også impliserer endret handlingsmønster. For at kunnskapen skal resultere i mer produktiv virksomhet eller produkter, er det ikke nok at det foregår individuell læring eller at kunnskapen spres i organisasjonen. Kunnskapen må også føre til ny og endret handling for at kunnskapen skal gi de forventede effekter. For deltakere i FRAM L og S omtales dette i kapittel 7 og for FRAM A og E i kapittel 9.

6.2 Den formelle organisasjonsstrukturen i FRAM

FRAM-programmet er eid av Innovasjon Norge, men den operative driften er satt ut til godkjente rådgivere. Det innebærer at Innovasjon Norge først og fremst har et overordnet beslutningsansvar i forhold til prioriteringer i programmet, strategisk ansvar i forbindelse med utviklingen av programmet, ansvar for bevilgninger til gjennomføring av prosjektet og ansvar for å informere om programmet til andre offentlige institusjoner.

Den sentrale programorganiseringen

Innovasjon Norge har i den forbindelse utnevnt en egen *programansvarlig* med ansvar for programmets sekretariat, herunder å bevilge midler til ekstern programledelse og utviklingstiltak. Det er også oppnevnt en *styringsgruppe* for programmet som består av to direktører fra Innovasjon Norges distriktskontor, en person fra Innovasjon Norges hovedkontor, programansvarlig og den eksterne programledelsen. Styringsgruppa har som oppgave å diskutere og fatte beslutninger av strategisk karakter, bl.a. endringer av programmet, krav og regler til rådgiverne, honorarsatser og forholdet til andre programmer og satsinger.

Programsekretariatet

FRAM-programmets *sekretariat* befinner seg i Innovasjon Norges hovedkontor og rapporterer til programansvarlig for FRAM. Sekretariatet har som oppgave å produsere alt kursmateriell som deltaker-permer, forelesningspermer og annen dokumentasjon som benyttes til gjennomføringen av prosjektene. Videre skal sekretariatet lagre og bearbeide all innsendt informasjon fra deltakerbedrifter og rådgivere/prosjektledere som handlingsplaner og kursevalueringer. Sekretariatet har også ansvar for å fakturere deltakerbedriftenes egenan-

del, kontrollere rådgivernes fakturaer, utbetalinger og generelt følge opp forbruk i forhold til budsjettet.

Ledelsen av programmet

Den eksterne programledelsen har opprinnelig bestått av en programleder, programutvikler og fylkesvise prosjektledere. *Programlederen* har ansvar for den operative driften og rapporterer til programansvarlig i Innovasjon Norge. Programlederen er en ekstern bedriftsrådgiver som er engasjert av Innovasjon Norge i henhold til reglene om offentlige anskaffelser. Ansvar til programlederen omfatter programutvikling, rådgiverutvikling, godkjenning av nye rådgivere, herunder utfasing av rådgivere, samt kvalitetssikringsrutiner og generell drift av programmet. Det er programlederen som har det operative ansvaret for målsettingen om at 75 % av deltakerbedriftene skal oppnå sine FRAM-mål.

Fram til og med 2005 hadde programmet også en egen *programutvikler* som jobbet nært sammen med programlederen med utviklingen av FRAM-programmet. I 2005 opphørte imidlertid denne funksjonen, og ansvaret for faglig utvikling av programmet ble lagt til programansvarlig i Innovasjon Norge og den eksterne programlederen.

Den regionale organiseringen

FRAM-programmet består videre av 14 *prosjektledere* med ansvar for driften av programmet i sine respektive fylker. I de fleste fylkene er det en egen prosjektleder, men enkelte fylker har også valgt å ha en felles prosjektleder. Prosjektlederen har ansvar for prosjektene i sitt område og skal i den forbindelse ivareta kontakten med Innovasjon Norges distriktskontor. Dette ansvaret innebærer å bemanne prosjektene med godkjente rådgivere, organisere innsalg og gjennomføre prosjektet lokalt. Det betyr også at prosjektleder har myndighet til å fase rådgivere inn og ut av prosjektene, men ikke inn og ut av programmet (et ansvar som for øvrig er lagt til programlederen). Prosjektlederne har videre ansvar for å gjennomføre samlinger med deltakerbedriftene og vil som regel være en av to "forelesere".

Bedriftsrådgiverne har ansvaret for selve gjennomføringen av programmet. Dette innbefatter alt fra innsalg (rekruttering) sammen med Innovasjon Norges distriktskontorer, gjennomføring av situasjonsanalyser (SA) og bedriftsrådgivning i løpet av hele programmet. I prinsippet har deltakerbedriftene frihet til å velge rådgiver gjennom hele programmet (blant de godkjente rådgiverne).

6.3 Vurderinger av organisasjonsstrukturen

I henhold til intervjuene som er gjennomført med informanter i programmet, er det tre forhold som trekkes fram i forbindelse med den formelle styringsstrukturen. Det ene gjelder styringsgruppas rolle og posisjon. Det andre gjelder manglende kontinuitet i rollen som programansvarlig i Innovasjon Norge. Det tredje gjelder prosjektledernes rolle med å rekruttere og skifte ut konsulenter.

Når det gjelder styringsgruppa, synes denne å ha hatt variabel betydning. Trolig er det mer riktig å betegne det som en referansegruppe enn en styringsgruppe. Dette fordi gruppa ikke har hatt noen besluttende myndighet i programmet. I følge enkelte informanter har heller ikke styringsgruppa fungert særlig aktivt de 2 siste årene. Ett eksempel på manglende aktivitet er at flere av de styringsgruppemedlemmene vi intervjuet, ikke var klar over at det var besluttet at iVEL ikke skulle videreføres. Medlemmene i styringsgruppa mener likevel at de har hatt innflytelse over utviklingen av programmet, bl.a. som pådrivere i å utvikle det nye FRAM Si.

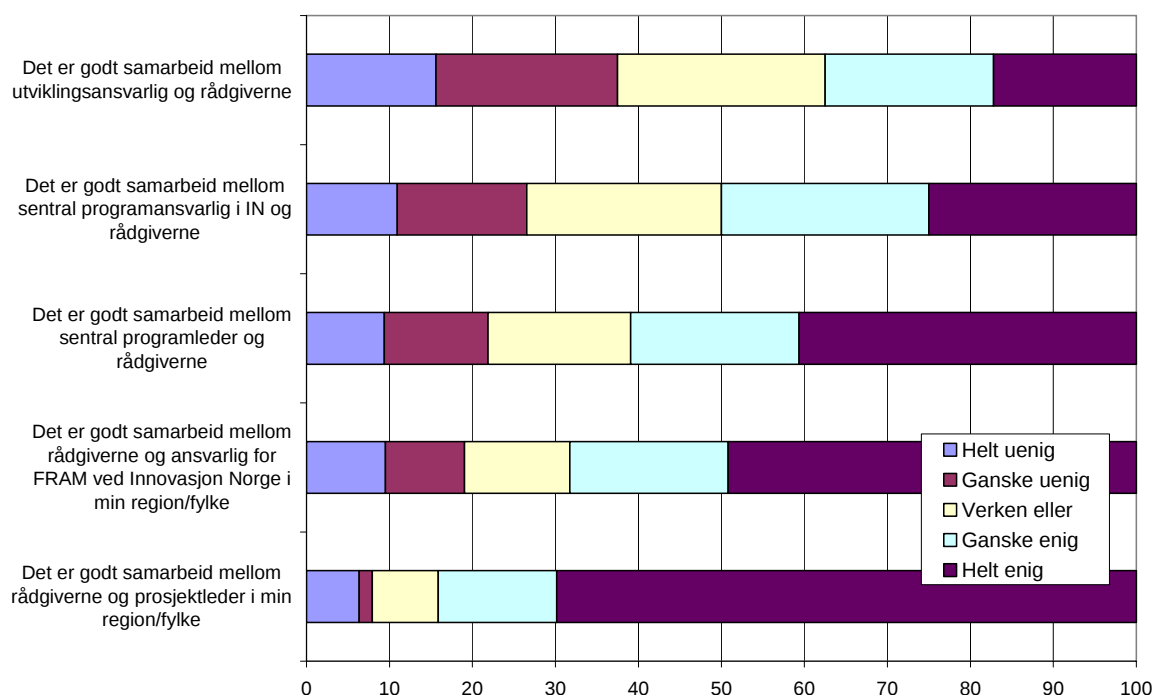
Samtidig med at styringsgruppa har hatt en begrenset rolle i FRAM, har det også vært mye utskiftninger de senere årene av sentral programansvarlig i Innovasjon Norge. Enkelte viser i den forbindelse til at det har manglet kontinuitet i den sentrale ledelsen og peker samtidig på at den sentrale ledelsen i varierende grad har trukket styringsgruppa inn i beslutningsprosessene. Denne manglende kontinuiteten i ledelsen kan også være med på å forklare at enkelte opplever at FRAM ikke har god nok forankring i Innovasjon Norge.

Prosjektlederne har en viktig funksjon når det gjelder kvalitetssikring av rådgiverne i FRAM. Dette innebærer foruten kontinuerlig evaluering av konsulentene, også myndighet til å fase rådgivere ut og inn av prosjektene. Enkelte påpeker imidlertid at prosjektlederne sitter i en dobbeltrolle i og med at prosjektlederen normalt er en av to forelesere og i prinsippet derfor også skal vurdere sin egen innsats. Videre vises det til at båndene mellom prosjektleder og konsulentene i så måte kan bli for tette. Ikke minst oppleves dette som problematisk fordi enkelte også opplever at det er behov for større utskifting av rådgiverne for å revitalisere programmet:

”Alt som kom i forhold til anbudsgreia med å skifte konsulenter, er teoretisk tull. Men jeg er ikke tvil om at en må finne et nytt sett med konsulenter, bare for å friske opp ... Vi skulle hatt litt mer trykk, rusket litt opp der det går på autopilot og fått litt nytt blod inn.

En annen informant er også inne på samme tankene, men hevder samtidig at det kan være vanskelig å finne gode erstattere, spesielt ute i distriktene. I følge en tredje informant ligger imidlertid ikke problemet i dobbeltrollen til prosjektlederne, men heller hos Innovasjon Norge. Denne mener at både prosjektleder og programleder kunne vært ”tøffere” i utskiftningen av konsulentkorpset for å unngå beskyldninger om at FRAM består av et ”laug” av rådgivere.

Hvordan de ulike aktørene i FRAM utspiller sine roller er naturlig nok viktig i forhold til hvordan programmet fungerer. Et annet forhold er hvordan de ulike oppgavene er koordinert. I den forbindelse har vi stilt spørsmål til rådgiverne om hvordan de oppfatter samarbeidet med de øvrige aktørene i programmet.



Figur 6.1 Rådgivernes oppfatning av samarbeidet med de øvrige aktørene i FRAM. (N=64)

Figur 6.1 viser at jo nærmere de ulike aktørene befinner seg rådgiverne organisatorisk og geografisk, desto bedre oppleves samarbeidet. Det er 70 % av rådgiverne som er helt enige i at det er et godt samarbeid mellom rådgiverne og prosjektlederne i min region/fylke (85 % er ganske/helt enige). Tilsvarende er 50 % av rådgiverne helt enig i påstanden om at de har et godt samarbeid med regional FRAM-ansvarlig i Innovasjon Norge (68 % er ganske/helt enige). På motsatt side finner vi at det er færre som opplever at de har et godt samarbeid med utviklingsansvarlig (18 %) og sentral programansvarlig i Innovasjon Norge (25 %). Naturlig nok opplever en større andel at de har et godt samarbeid med den sentrale programledelsen.

Svarfordelingen i forhold til hvordan konsulentene opplever samarbeidet med de ulike aktørene, reflekterer både en geografisk og organisatorisk avstand. På den ene siden tilsier den organisatoriske strukturen at rådgiveren først og fremst skal samarbeide med de lokale prosjektlederne, ikke den sentrale programledelsen. Kommentarer fra et åpent spørsmål i spørreskjemaet antyder også at svarene ikke nødvendigvis betyr at samarbeidet er dårlig, men at det ikke er naturlig med direkte kontaktflater mellom den enkelte konsulent og den sentrale ledelsen:

”Vurderingen av samarbeidet med sentral programledelse indikerer ikke at samarbeidet er dårlig, men at vi i liten grad har hatt kontakt.”

På den andre siden er det også naturlig at samarbeidet med den lokale prosjektledelsen oppleves som bedre enn samarbeidet med Innovasjon Norge lokalt. Dette har sammenheng med at det er de lokale prosjektlederne som har ansvaret for den daglige driften i sine respektive fylker og som skal ivareta kontakten med Innovasjon Norges distriktskontor.

Etter at ansvaret for finansieringen av programmet ble desentralisert i 2002, har imidlertid distriktskontorene fått en viktigere rolle i programmet. Foruten at distriktskontorene nå skal finansiere virksomheten i FRAM, skal de også sammen med konsulentene rekruttere deltakere til programmet. I lys av dette er det kanskje noe betenkelig at det bare er i underkant av 70 % av konsulentene som er helt eller ganske enige i at dette samarbeidet fungerer godt. En forklaring kan være som en informant uttrykker det, at distriktskontorene ikke har hatt noe eierforhold til prosjektet. I følge den samme informanten, var det også enkelte på distriktskontorene som ikke var klar over at Innovasjon Norge eide FRAM. En annen forklaring kan være at regionalkontorene i dag ønsker å ha mer direkte styring med programmet enn det Innovasjon Norge hadde når prosjektet ble finansiert fra sentralt hold. Som vi har sett tidligere, bidro desentraliseringen til at bevilgningene til FRAM i større grad varierte mellom fylkene. Samtidig er det i følge en av informantene, flere fylker som i dag ønsker å bruke FRAM mer strategisk og målrettet enn tidligere. Vi skal derfor ikke se bort i fra at dette har bidratt til å innskrenke den frihet som prosjektlederne og konsulentene hadde før desentraliseringen i 2002. Inntrykket er således at det varierer fra fylke til fylke hvor godt samarbeidet er med Innovasjon Norge. Enkelte etterlyser derfor også en bedre forankring av programmet til Innovasjon Norge sentralt.

6.4 Ledelse, organisering og styring av FRAM-programmet?

Foruten desentraliseringen av ansvaret for bevilgninger til FRAM-programmet, har det vært gjennomført flere andre endringer i programmets struktur eller innhold. For det første har programutviklingsfunksjonen blitt lagt ned. For det andre har man endret programstrukturen ved etableringen av FRAM A og FRAM E. Konsekvensen av dette er at nye målgrupper er trukket inn i programmet. For det tredje er FRAM L og S slått sammen i programmet FRAM Si. Med etableringen av FRAM Si er det også lagt visse føringer på hvordan programmet skal se ut i fremtiden. For det fjerde har enkelte fylker – i kjølvannet av at distriktskontorene overtok finansieringsansvaret – gjort visse fremstøt mot å tilpasse tilbudet til den lokale næringsstrukturen og lokale behov.

Til tross for de endringene som er nevnt over, er det samtidig flere informanter som gir uttrykk for at programinnholdet i realiteten ikke har forandret seg mye. Det kan tenkes flere forklaringer på dette. For det første at programmet har fått gode internevalueringer som har gitt grunnlag for videreføring av innholdet i programmet. For det andre skal en ikke se bort fra at rådgiverkorpset i praksis har hatt relativt stor innflytelse over utformingen av programmet samtidig som det har vært en fordel å ha en fast mal som ikke har forandret seg så mye fra år til år. I den sammenheng bør det imidlertid også nevnes at enkelte

konsulenter gir uttrykk for at de kunne ønsket seg mer vektlegging av rådgiversamlinger, med tanke på å utveksle erfaringer mellom rådgiverne. For det tredje, i lys av at styringsgruppa dels har fungert mer som en referansegruppe og dels vært innaktiv, kan det også tenkes at programmet har manglet en effektiv lederstruktur som kan initiere reelle endringer. Dette betyr nødvendigvis ikke at programmet ikke har utviklet seg eller har utviklet seg i feil retning, men at det historisk kanskje heller har manglet en enhetlig strategi eller tanke i forhold til å definere hva FRAM skal være, hva som legitimerer FRAM og hvordan FRAM eventuelt skal utvikles i fremtiden.

To kjernespørsmål

I forhold til spørsmålet om organisering og styring av programmet er det to spørsmål det er aktuelt å diskutere. For det første gjelder det myndighetsforholdet mellom den sentral ledelsen og de lokale distriktskontorene. For det andre gjelder det i hvilken grad programets gjennomføring og utvikling skal styres fra Innovasjon Norge eller fristilles og overlates til nettverket av private prosjektledere og konsulenter.

Distriktskontor vs hovedkontor

I forhold til spørsmålet om myndighetsfordelingen mellom Innovasjon Norge sentralt og distriktskontorene, synes hovedproblemstillingen å ligge i at man på den ene siden har desentralisert beslutningsmyndighet til distriktskontorene, samtidig som mange har ambisjoner eller ønsker om å revitalisere den sentrale ledelsen for å utvikle en mer helhetlig styringsstruktur over programmet. Hvor sterkt man skal styre programmet fra sentralt hold og hvor store frihetsgrader man skal ha lokalt, vil være et sentralt spørsmål i forhold til styringen og ledelsen av programmet. Her kan man tenke seg ulike varianter alt fra at den sentrale ledelsen har full kontroll med utformingen av programmet til en mer begrenset rådgiver og sekretariatsfunksjon. I det første tilfellet vil man lokalt stå overfor et fastspikret tilbud man kan velge å prioritere eller ikke. I det andre tilfellet vil man lokalt selv ha større kontroll med utformingen av tilbudet, mens den sentrale ledelsen vil bistå med sekretariatsfunksjoner, veiledning, kunnskapsformidling og ellers koordinering av oppgaver som går ut over det enkelte fylket.

Innovasjon Norge vs eksterne konsulenter

Spørsmålet om ansvarsfordelingen mellom Innovasjon Norge og det eksterne konsulentkorpset som står for gjennomføring av programmet, kan relateres til en mer generell diskusjon om konkurranseutsetting av offentlige tjenester. I følge Frumkin (2001) dreier denne problematikken seg først og fremst om dilemmaet mellom prinsipalens behov for ansvar, kontroll og informasjon på den ene siden (i dette tilfellet Innovasjon Norge), og agentens behov for frihet til å utforme et best mulig tilbud (konsulentene og prosjektlederne). Diskusjonen om behovet for fornyelse av konsulentstaben og det at enkelte mener at Innovasjon Norge bør ha mer styring med dette, kan ses i lys av dette dilemmaet. I følge Frumkin er det tradisjonelle dilemmaet mellom behovet for offentlig ansvar og kontroll på den ene siden og grad av privat autonomi på den andre, som regel løst på tre måter:

- Det offentlige inngår ingen kompromiss i frykt for å miste kontroll og ansvar, med den konsekvens at det går ut over leverandørenes autonomi
- Private nekter å gå med på kravene til det offentlig og omgår (i det skjulte) de kravene eller henstillinger det offentlige stiller (eventuelt nekter å inngå kontrakt)
- Det offentlige og de private leverandørene inngår kompromiss eller forlik som resulterer i at både det offentlige får mindre kontroll og de private får mindre autonomi.

Diskusjon

Langt på vei kan vi si at alle disse løsningene til en viss grad preger FRAM-programmet. På den ene siden kommer kompromissløsningen til uttrykk ved at enkelte mener at Innovasjon Norge bør ha større kontroll med rekrutteringen av konsulenter og med utformingen av selve innholdet i programmet. Selv om vi kan se at styringssignalene fra programledelsen har fokusert på å skape en mer innovasjonsrettet programprofil, er det likevel enkelte som stiller spørsmål ved om rådgiverne i praksis følger disse retningslinjene. Disse gir samtidig uttrykk for at det er behov for en noe mer kompromissløs strategi fra Innovasjon Norges side. På den andre siden fremgår det av kommentarene i spørreundersøkelsen til rådgiverne og fra enkelte intervjuer at programmet i praksis har endret seg en god del innenfor de definerte temaområdene. Samtidig pekes det også på at den strategien Innovasjon Norge har fremmet, dvs. med innovasjon og internasjonalisering, ikke er relevant for de fleste bedriftene som deltar i programmet. Dette kan tolkes i retning av at rådgiverne tross alt har utnyttet sin autonome status og endret programmet i praksis, men samtidig at man yter en viss motstand mot den endringsstrategien som går i retning av å satse mer på innovasjon og internasjonalisering (dvs. motstand mot kontroll).

Rent formelt er det imidlertid konkurransemekanismene som er tenkt å regulere forholdet mellom prinsipal (Innovasjon Norge) og agent (konsulenter). Dersom ikke prinsipalen er tilfreds med resultatene, er mulighetene åpne for å skifte ut agenten. I den sammenheng er man imidlertid avhengig av et godt instrument for å måle kvaliteten på arbeidet til agenten. I FRAM har de i den sammenheng utviklet et forholdsvis omfattende evalueringssystem der deltakerbedriftene svarer på spørsmål om tilfredsheten med programmet. I følge informanter, er det et godt verktøy.

Men selv om dette evalueringsverktøyet fungerer godt, er dette ikke en ensbetydende med at konkurransemekanismen er tilstede. Inntrykket er også at denne mekanismen kanskje ikke har fungert godt nok i FRAM. Årsaken til dette er flere. For det første viser enkelte til at det er kostbart å gjennomføre anbudskonkurranser, noe som kan ha bidratt til at man fra Innovasjon Norge sin side har reservert seg noe mot for korte kontrakter og hyppige anbudsrunder. For det andre påpekes det at tilbudet av konsulenter i enkelte fylker er begrenset, og at det derfor er vanskelig å erstatte de eksisterende konsulentene med tilsvarende andre kompetente konsulenter. For det tredje viser enkelte til selve utskiftingsmekanismene og at denne i seg selv er konserverende. Dette hevdes å ha sammenheng med den dob-

beltrollen prosjektlederne har som konsulent og utfører av programmet på den ene siden og som prosjektleder og kontrollør på den andre. Prosjektlederne har imidlertid bare en begrenset myndighet i og med at de kun kan fase rådgivere inn og ut av det enkelte prosjekt som gjennomføres, men ikke ut og inn av programmet. Den rollen er lagt til den sentrale, men eksterne prosjektlederen. Samtidig er det ikke det formelle evalueringssystemet som først og fremst benyttes som grunnlag for å skifte ut konsulenter (evalueringssystemet benyttes heller til å justere programmet). Som grunnlag for å skifte ut konsulenter benyttes derimot et mer uformelt system basert på en dialog med de lokale prosjektlederne.

Problemet her er imidlertid ikke at den sentrale prosjektlederen legger mer vekt på de uformelle kanalene fremfor det formelle evalueringssystemet i vurderingen av konsulentene. En god vurdering fra deltakerbedriftenes side er ikke ensbetydende med at konsulenten oppnår gode resultater, eller motsatt. Denne typen formelle evalueringer kan også lett påvirkes av andre utenforliggende forhold. Det som imidlertid kan være et problem, er den beskjedne rollen som Innovasjon Norge (som eier av programmet) har i inn- og utfasing av konsulenter. Innovasjon Norge har visse muligheter til å påvirke innholdet i programmet, men har tilsynelatende liten innflytelse over hvem som skal gjennomføre programmet. Dette har igjen sammenheng med at Innovasjon Norge ikke forholder seg til en eller flere tilbydere, men et helt hierarki eller nettverk av tilbydere. Innovasjon Norge kan riktignok utøve en effektiv kontroll gjennom mulighetene til å skifte ut den sentrale programlederen, men har ikke tilsvarende kontroll over de som faktisk gjennomfører programmet, dvs. de enkelte prosjektledere og konsulentene.⁹ Selv om Innovasjon Norge kan skifte ut programlederen, innebærer ikke dette at hierarkiet eller nettverket under denne skiftes ut. I det minste ikke på kort sikt. Den kontrollen en bestiller (eller eier) har i form av å kunne skifte ut eller true med å skifte ut leverandøren, blir i dette tilfellet begrenset som følge av at bestilleren ikke bare forholder seg til én enkelt kontrakt, men til et helt hierarki eller nettverk av kontrakter fra programleder, til prosjektleder og korpset av konsulenter.

6.5 Rekruttering av deltakerbedrifter

Det er to problemstillinger som er relevant i forhold til rekrutteringen av deltakere til FRAM generelt. For det første kan rekrutteringen si noe om hvor attraktivt tilbudet er. Desto vanskeligere det er å rekruttere, desto mindre attraktivt kan vi anta at tilbudet er. God rekruttering kan således betraktes som en indikator på at virksomheten er relevant og god. Som vi har vist til tidligere, kan denne hypotesen imidlertid diskuteres fordi potensielle deltakere kan oppleve mange ulike barrierer i forhold til å delta, bl.a. mangel på informasjon og incentiver. Selv om virksomheten i FRAM er subsidiert, vil deltakelsen likevel medføre både direkte og indirekte kostnader i form av tidsbruk.

⁹ Med kontroll menes her muligheten for å skifte ut leverandør eller mer viktig en reell trussel om å skifte leverandør. Det er kanskje det siste som er mest viktig i forhold til at en agent skal handle i samsvar med prinsipalens interesser.

En annen problemstilling er at rekrutteringen av deltakere vil kunne påvirke resultatet av programmet. Rekrutteringen vil ha preg av å være en seleksjonsprosess der resultatet av denne prosessen setter sitt preg på hvem deltakerne er. På den ene siden kan man tenke seg en seleksjonsprosess som ender opp med deltakere som kjennetegnes av å være motiverte virksomheter med gode fremtidsutsikter. På den andre siden kan man tenke seg en seleksjonsprosess som ender opp med deltakere som preges av å ha svake resultater og vanskelig for å tilpasse seg strukturendringer i bransje, teknologig eller kundegrunnlag.

Et tredje alternativ kan være at seleksjonsprosessen ender opp i en gruppe av deltakere som kan ha gode eller dårlige forutsetninger, men som har det felles at de alle kan dra nytte av ny kompetanse. I den grad det var mulig å selektere ut den siste gruppa, er det rimelig å anta at dette ville gitt den største programeffekten. Poenget er at virkningen av programmet langt på vei avgjøres av matchen mellom de bedriftene som rekrutteres – og deres behov – på den ene siden, og innretningen av tilbudet på den andre siden. Både med tanke på å analysere resultatene av FRAM og å innrette tilbudet, er rekrutteringsprosessen med andre ord av stor betydning. Det er i den sammenheng ikke nødvendigvis slik at en rekruttering av bedrifter med best økonomi gir den største programeffekten. Dette dreier seg således ikke bare om et metodisk måleproblem i evalueringen, men vel så mye om valg av målgruppe og spørsmålet om hvem som har størst utbytte av å delta i programmet.

Rekrutteringsprosessen varierer en del mellom de enkelte fylkene. Det som er felles, er imidlertid at det er prosjektlederne som har et hovedansvar for rekrutteringen, sammen med Innovasjon Norges distriktskontor. I følge våre informanter foregår rekrutteringen slik at det først rettes en henvendelse til et bredt spekter av aktuelle virksomheter. Derneft på bakgrunn av de positive tilbakemeldingene, gjennomføres en situasjonsanalyse. Det er med bakgrunn i denne analysen at deltakerbedriftene velges ut.

Vi har ikke oversikt over hvor stor andel som gir positiv tilbakemelding på den første henvendelsen, men enkelte informanter har dels antydnet at enkelte markeder er ”mettet” (dvs. at det er få aktuelle bedrifter), mens andre har antydnet at de ble overrasket over den lave responsen. Dette tyder med andre ord på at det enkelte steder kan være vanskelig å rekruttere, og at responsen kan være noe lunken. På spørsmål i spørreundersøkelsen om hvordan rådgiverne så på rekrutteringsmulighetene i fremtiden til de ulike delprogrammene (Si, E og Agro), var oppfatningene mer positive, men likevel delte. For alle programmene var det i underkant av 20 % som svarte at de anså at det ville bli vanskelig å rekruttere i fremtiden. På den annen side var det mellom 50 % og 60 % som mente at det ikke ville være vanskelig. I størst grad gjaldt dette innenfor FRAM E og i minst grad innen FRAM Si. De øvrige befant seg mellom disse to ytterpunktene. Disse resultatene gir imidlertid ikke grunnlag for å si at de vanskelighetene man eventuelt har hatt i forhold til å rekruttere virksomheter, er en indikasjon på at tilbudet ikke holder mål i forhold til relevans og kvalitet. Årsakene skyldes sannsynligvis mer at enkelte fylker har et begrenset næringsliv, og at det tross alt

vil være mange virksomheter som opplever at de mestrer eventuelle kompetanseutfordringer på egenhånd.

Problemstillingen knyttet til rekrutteringsprosessen er viktig på flere måter, blant annet for tolkningene av resultatene av FRAM-programmet. Spørsmålet er med andre ord hvorvidt og eventuelt hvordan rekrutteringsprosessen påvirker hvem som deltar og hvem som ikke deltar i et slikt program. Tar vi utgangspunkt i hvordan rekrutteringsprosessen foregår, er det spesielt i to faser at vi kan forvente at det oppstår seleksjonsprosesser. For det første gjennom den første henvendelsen til bedriftene. Av de som får en henvendelse, er det i følge en informant relativt få som svarer positivt at de ønsker å delta. Her skjer med andre ord den første og viktigste utvelgelsesprosessen som vi må anta skiller deltakerbedriftene fra andre bedrifter. Det er ikke urimelig å anta at det kan være vesensforskjeller mellom de interesserte og uinteresserte bedriftene. For eksempel kan det tenkes at bedrifter som sliter med å oppnå sine målsettinger, i større grad vil være tilbøyelige til å være interessert enn de som ikke har tilsvarende utfordringer. Det at FRAM-bedriftene i utgangspunktet har dårligere resultater enn andre bedrifter før deltakelsen i tiltaket, kan også tyde på dette (se kapittel 8). Gjennomgående gir informantene i undersøkelsen uttrykk for at de velger ut virksomheter med *vekstpotensial*, men konsulentene har samtidig liten kontroll med den første seleksjonsprosessen, og relativt sett kan det derfor tenkes at de deltakende bedriftene har dårligere forutsetninger for vekst enn de bedriftene som ikke er interessert i å delta.

Den andre seleksjonsprosessen foregår etter at de interesserte bedriftene har svart. Blant disse foregår det, som nevnt, en siling av bedriftene av konsulentene etter ulike kriterier. Av spørreundersøkelsen til rådgiverne fremgår det at de legger stor vekt på bedriftenes vekstpotensial. Dette understøttes også av de kvalitative intervjuene. I minst grad legges vekt på eksport eller eksportpotensial. Like fullt kan dette bety at man i denne fasen får en positiv seleksjon i betydningen av at de med minst vekstpotensial lukes ut. En av informantene gir bl.a. uttrykk for at dette dreier seg om bedrifter som *"har en del ting å rydde opp i først"*. En annen peker på at de legger vekt på økonomisk handlefrihet (lønnsomhet, likviditet og soliditet) eller motivasjon hos lederne. Den samme informanten viser også til nødvendigheten av å unngå bedrifter som kjemper for å overleve. Det er likevel slik at fra-fallet i den første fasen er langt større enn i den andre fasen og den eventuelle positive seleksjonen i den andre fasen vil neppe oppveie for den negative seleksjonen i første fase.

Ovenfor har vi sett på hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Et annet spørsmål er hvordan den eventuelt burde foregått. Dette spørsmålet har også sammenheng med hva slags mål og intensjoner man har med programmet. Samtidig er det også et poeng å unngå at de som skal måles på resultatene, har for stor innflytelse over rekrutteringen. Dette fordi man som nevnt over, kan påvirke resultatene gjennom rekrutteringsprosessen.

Det er flere av informantene som reiser spørsmålet om Innovasjon Norge bør ta mer ansvar for rekrutteringsprosessen, og om profilen på deltakervirksomhetene er i tråd med organi-

sasjonens overordnede formål. Dette henspeiler først og fremst på Innovasjon Norges satsing på innovasjon og nyskaping, mens FRAM tradisjonelt har fokusert på strategiutvikling generelt. I forhold til spørsmålet om Innovasjon Norge burde ha større innflytelse for å unngå såkalt positiv seleksjon av bedrifter til programmet (som et middel for å oppnå gode resultater), synes imidlertid handlingsrommet til konsulentene å være relativt lite. Den viktigste seleksjonsprosessen foregår åpenbart i form av såkalt selvseleksjon, og denne seleksjonsprosessen går som nevnt mest sannsynlig i negativ retning. Derimot kan det være problematisk at konsulentene/prosjektlederne har såpass stor innflytelse over rekrutteringen med tanke på å ivareta Innovasjon Norges mål og intensjoner med programmet. Det å ha kontroll med rekrutteringsprosessen er i så måte et godt virkemiddel for å omgå de intensjoner eierne eller prinsipalen har for programmet.

6.6 Om innholdet i programmet

I innledningen til rapporten viste vi hvordan det tematiske innholdet i programmet hadde endret seg noe i perioden fra 1999 til 2006. Her pekte vi på at endringen i programmet først og fremst kommer til uttrykk ved at innovasjon og internasjonalisering har blitt mer vektlagt. I dette avsnittet har vi gått noe mer i dybden av denne problematikken ved å se nærmere på årsrapporter og referater fra styremøter fra programmet. Hovedsakelig baserer vi oss på årsrapportene fra og med 1999 til 2005.

1999

I årsrapporten fra 1999 er det hovedsakelig to forhold som kan nevnes. For det første fremgår det her at innovasjon eksplisitt blir trukket fram som et satsingsområde. For det andre ser vi at det legges mer vekt på kvalitetssikring eller styrking av rådgiverkorpset i kjølvannet av en fase hvor man hadde lagt vekt på å utvikle programmet som sådan. Herunder finner vi også et mål om å øke kvinneandelen blant rådgiverne. Det er også verd å merke seg at man i forbindelse med programutviklingen, ikke bare ønsket å legge mer vekt på innovasjon og markedsføring, men også at det blir stilt større krav til involvering og aktivitet blant deltakerbedriftene.

Utdrag fra årsrapporten i 1999

- FRAM har ytterligere fokus på intellektuell kapital og innovasjon.
- Hovedfokus flyttes over fra programutvikling til rådgiverutvikling
- Det legges fortsatt vekt på rekruttering av kvinnelige rådgivere, og kvinneandelen ved inngangen til år 2000 overstiger 10%
- FRAM-programmet legger ned store ressurser i å kvalitetssikre rådgiverne
- I 1998 ble det lagt ned betydelige ressurser i programutvikling. Nye FRAM legger bl a større vekt på næringskjeden, innovasjon og markedsføring, i tillegg til at det stilles større krav til involvering og aktiv deltakelse fra bedriftene. Disse endringene førte til at det i 1999 ble investert betydelige ressurser i rådgiverutvikling.
- Internet tas i bruk på en strategisk måte med eHandel og eBusiness

2000

I årsrapporten fra 2000 legges ytterligere vekt på innovasjon og rådgivernes rolle. Her vises det spesielt til rådgiverne som endringsagenter i deltakerbedriftene. I den samme rapporten introduseres også nye mål for FRAM-programmet: a) sikre varig styrket konkurransekraft og forandringskompetanse, b) bidra til at minst 15 % av bedriftene etablerer en vel-fungerende styrefunksjon og c) frigjøre minst 10 % av daglig leders tid til anvendt ledelse. Bakgrunnen for formuleringen av disse målene var bl.a. SNF sin evaluering av programmet i 1997.

I forbindelse med at programperioden 1998-2001 var i ferd med å løpe ut, blir det i årsrapporten også diskutert en mer langsiktig utvikling av FRAM-programmet. Et forslag her var å spesialisere FRAM-tilbudet i form av "bedriftsinterne k-linjer". Tre alternativer ble foreslått: a) vekst og innovasjon, b) innovasjon og design og c) utvikling av intellektuell kapital. Dette var imidlertid en ide som aldri ble satt ut i livet, men som fortsatt diskuteres som en mulig utvikling av FRAM-programmet.

I årsrapporten fra 2000 står det også at erfaringen med FRAM programmet etter 10 års virksomhet, har vist at verdiskapingspotensialet og nytten er størst blant deltakerbedriftene som kan utvikle seg fra lokale/regionale bedrifter til nasjonale/internasjonale aktører. Videre fremgår det at slike bedrifter ofte preges av utviklingsorienterte og kompetente mennesker i samspill med "smart" kapital. I den forbindelse stilles det også spørsmål ved begrunnelsen for den offentlige innsatsen mot denne typen virksomheter generelt og SNDs rolle spesielt. Årsrapporten gir imidlertid ikke noe klart svar på dette, og spørsmålet om "FRAM skal rette seg inn mot typiske markedssviktsegmenter eller også gi katapultbedrifter et tilbud", blir skjøvet fram i tid.

2001

Det er fire forhold som er verd å nevne fra årsrapporten i 2001. Dette gjelder økonomi, differensiering av programmet, oppgradering av programinnholdet og desentralisering av bevilgningsmyndighet til distriktskontorene. Som tidligere vist, var det en nedtrapping av

aktiviteten i FRAM fra 2001 til 2002. Dette skyldes i følge årsrapporten dels reduksjon i det samlede budsjettet til SND (som også påvirket FRAM) og dels innføringen av merverdiavgift for tjenester. I det siste tilfellet fremgår det av rapporten at det fra sommeren 2001 medfører en reduksjon i midlene til FRAM på 20 %.

Når det gjelder spørsmålet om differensieringen av programmet, innebærer dette at man skulle videreføre pilotvirksomheten i FRAM A og tilsvarende utvikle FRAM E.

Det tredje forholdet gjelder oppgraderingen av innholdet i programmet. Her fremgår det at man fortsatt ønsket å styrke programmet i forhold til innovasjon og hurtigvoksende bedrifter. Videre fremgår det at man skulle introdusere et nytt og bedre verktøy for konsulentene til bruk i den individuelle rådgivningen mellom samlingene. Bl.a. fremgår det at hver bedrift skulle definere 3-5 hovedaktiviteter gjennom sitt engasjement i FRAM, og av disse skulle 2-3 ha et kvantifiserbart mål i kroner, mens minst ett skulle ha en målsetting om å gjennomføre forandringer av strategisk karakter. Her kan vi med andre ord se at det går en linje tilbake til årsrapportene fra 1999 og 2000 der man bl.a. vektla rådgiverutvikling og krav til økt aktivitet blant deltakerbedriftene.

Det fjerde punktet dreier seg om en større omorganisering av ansvarsforholdet for FRAM innenfor SND. I 2001 besluttet FRAM-programmet i nært samvirke med SNDs næringsdivisjon og distriktskontordivisjon, at markedsføring, rekruttering av deltakerbedrifter, sammensettning av prosjekter, samt primærkontakt med prosjektledere og rådgivere skulle legges til det enkelte distriktskontor i SND.

Samme år besluttet videre markedsutvalget i SND at gjennomføring av nye FRAM-prosjekter med tilhørende finansiering i sin helhet skulle overføres til SNDs distriktskontorer. Denne beslutningen fikk, som vi har vist tidligere, stor betydning for den regionale fordelingen av FRAM-midler fra og med 2002. I årsrapporten for 2001 fremgår det også at man i programmet hadde utviklet en modell for intellektuell kapital. En tonet imidlertid dette ned i 2002 da det ble ansett for å være for komplisert og kostnadskrevenende å gjennomføre. Det heter også at den nye budsjettsituasjonen var medvirkende til dette.

2002/3

I årsrapportene fra 2002 og 2003 fremgår det ikke vesentlig nye strategiske veivalg, organisatoriske endringer eller nye satsinger ut over det som er nevnt tidligere. Det ble riktignok planlagt en ekstern strategisk gjennomgang av programmet, men denne ble stoppet grunnet reduserte midler i 2003. Som en erstatning ble det isteden gjort en avgrenset strategisk vurdering av programmet i styringsgruppa.

I 2003 ble det også i styringsgruppa vedtatt å endre navnet på programnavnet til FRAM Strategi (Si) som erstatning for FRAM L og FRAM S. Dette kan dermed betraktes som et forsøk på å dreie programmet i retning av en mer innovasjonsrettet profil. I den forbindelse

står det i årsrapporten fra 2003 at alle deltakerbedrifter fra 2005 skulle gjennomføre minst ett konkret innovasjonsprosjekt. Innovasjon kommer med andre ord i sterkere grad opp på dagsorden i FRAM-programmet. I henhold til styrepapirene fra 2003 fremgår det også at man i kjølvannet av desentraliseringen, observerte at FRAM sin posisjon ved distriktskontorene var varierende. Av den grunn blir det også påpekt at FRAM-konsulentene i større grad må trekke distriktskontorene med i utvelgelsesprosessen av deltakere.

2004

I årsrapporten fra 2004 legges det ytterligere vekt på innovasjonsprofilen. Her er det eksplisitt uttrykt at FRAM-programmet skal dreies mer mot innovasjon. Videre introduseres FRAM-Si med lansering i mars 2005. Dette defineres som et strategi- og innovasjonsprogram rettet mot små og mellomstore bedrifter. Etableringen av FRAM-Si kan her forstås som en videreutvikling av FRAM programmet i retning av et mer innovasjonspreget program og som et alternativ til å utvikle et nytt innovasjonsrettet delprogram. I diskusjonen fram til beslutningen om etableringen av FRAM-Si ble det lansert to ulike varianter for å gjøre FRAM-programmet mer innrettet mot innovasjon. Den ene modellen som vi finner igjen i FRAM-Si, innebar å reformere eller dreie FRAM-programmet i sin helhet mot mer innovasjonsrettede aktiviteter. Den andre modellen baserte seg på en to-trinns modell der det første trinnet bestod av det opprinnelige FRAM-programmet og det andre trinnet av et mer innovativt oppfølgingsprogram for utvalgte deltakerbedrifter.

2005

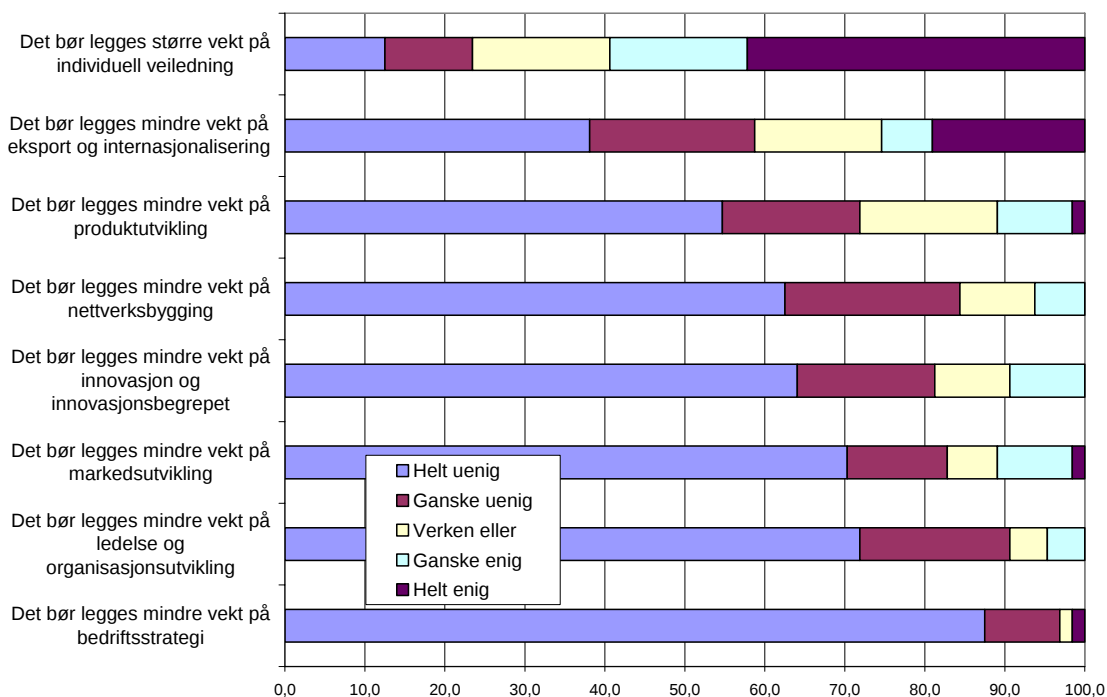
I 2005 er det ikke utarbeidet en fullstendig årsrapport. Det er imidlertid utarbeidet en intern rapportering hvor de siste utviklingstrekk og erfaringer fra programmet fremgår. Fra rapporten kan vi trekke fram følgende punkter:

- Arbeidet med å samordne og reformere kompetanseprogrammene (herunder FRAM, iVEL og Eksportskolen) fortsetter i 2006.
- Det er igangsatt en revisjon av innhold og gjennomføringsmodell. Rådgiverkorpset skal revitaliseres gjennom anbud og kritisk blikk på kriterier.
- Det er mange aktuelle deltakerbedrifter i sentrale strøk, samtidig som det er lite FRAM midler i disse områdene.
- Lav prosjektaktivitet i enkelte fylker tilsier at det er vanskelig å opprettholde rådgiverkompetansen i enkelte regioner.
- Fra og med 2005 skal alle FRAM-deltakerne gjennomføre minst ett konkret innovasjonsprosjekt

Det kan også nevnes at FRAM og iVEL i henhold til styredokumentene, skulle operere med en felles styringsgruppe fra og med 2005.

6.7 Rådgivernes oppfatning av programmet

I dette avsnittet har vi presentert svarene på spørsmål som ble sendt til rådgiverne i FRAM. Spørsmålene dreier seg om rådgivernes prioriteringer og betydningen av de ulike sidene av programmet for deltakerne.

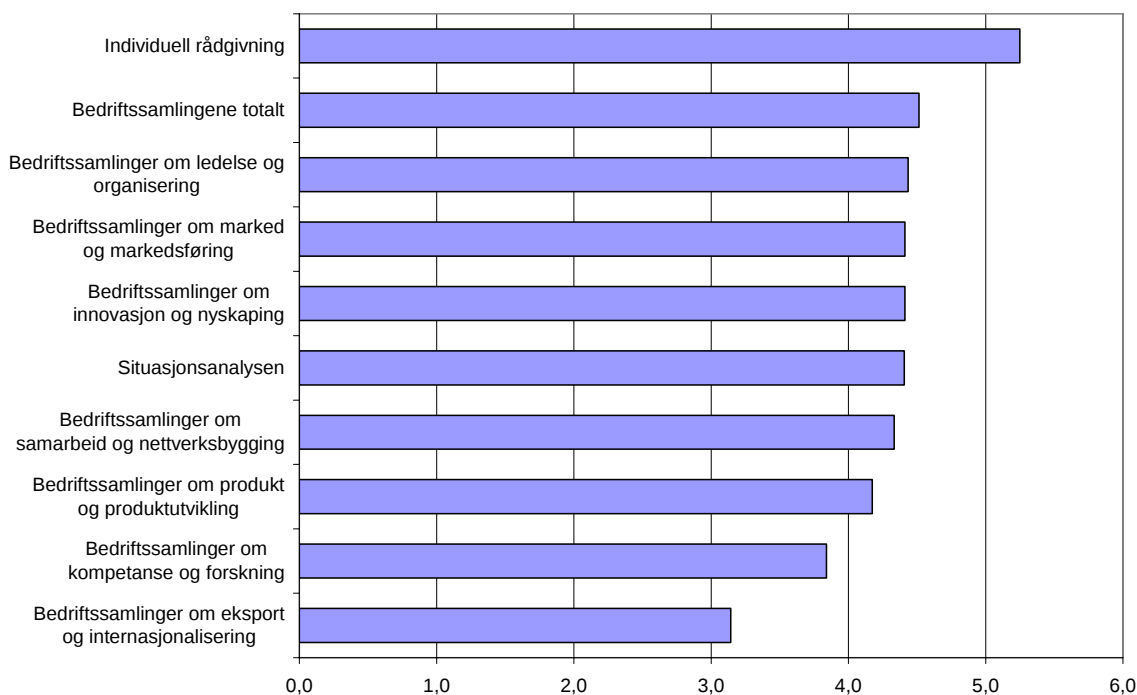


Figur 6.2 Rådgivernes vurdering av områder det burde vært lagt større/mindre vekt på (N=64)

Figur 6.2 viser hvilke områder i programmet som rådgiverne mente burde legges mer eller mindre vekt på. Her fremgår det for det første at en forholdsvis stor andel mener at det bør legges større vekt på individuell veiledning (40 %), men holdningene er likevel ikke entydige. På den andre siden er det også nesten ¼ som er helt eller ganske uenig i dette. Fordeelingen gir likevel noen signaler om hvilken retning de fleste ønsker å bevege FRAM. Ellers fremgår det klart i figuren at de aller fleste er uenige i påstanden om at det bør legges mindre vekt på bedriftsstrategier som tema. En tilsvarende stor andel (over 70 %) er også uenig i at man bør legge mindre vekt på ledelse og organisasjon. Rådgiverne ser med andre ord ut til å støtte opp om det som har vært kjernetilbudet i FRAM. Samtidig er det også et stort flertal som er uenig i at mindre vekt bør legges på markedsføring, innovasjon, nettverksbygging og produktutvikling.

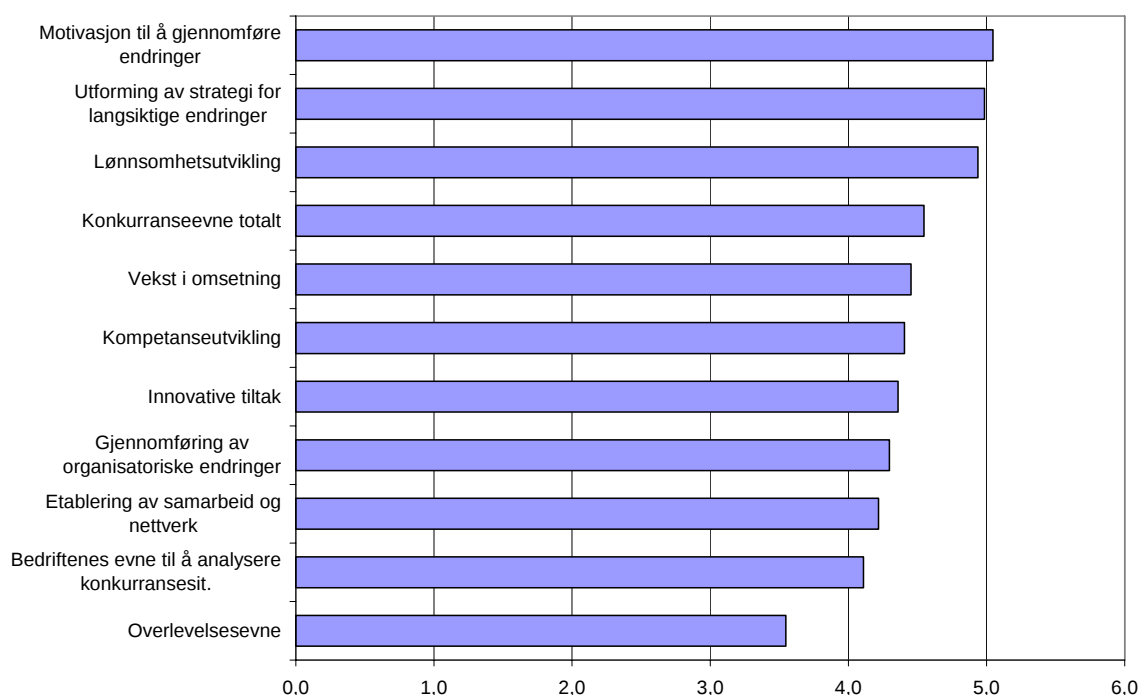
Til slutt er det også interessant å observere at det er en viss andel som er enig i påstanden om at det burde vært lagt mindre vekt på eksport og internasjonalisering. Det kan her se ut som at jo mer sentralt fagområdet tradisjonelt har vært i FRAM, i desto sterkere grad ønsker rådgiverne å vektlegge dette. Motsatt, jo mindre sentralt fagområdet har vært, i desto

mindre grad ønsker rådgiverne å forsvare dette. Resultatene tyder likevel på at det er en stor andel av rådgiverne som skulle ønske å ta inn nye områder i FRAM. Samtidig ser det ikke ut som at de ønsker dette på bekostning av de tradisjonelle kjerneområdene.



Figur 6.3 Hvor viktig er etter din oppfatning ulike deler av det faglige innholdet i FRAM-programmene for deltakerbedriftenes utvikling?(gj.snitt på skala fra 0 til 6, N=64)

Figur 6.3 viser svarene på hva i programmet rådgiverne oppfattet som viktig for deltakerbedriftene. Her fremgår det at rådgiverne først og fremst oppfatter at den individuelle rådgivningen til bedriftene er viktigst. Dernest ser vi at bedriftssamlingene om ledelse og organisering samt marked og markedsføring skårer høyt blant rådgiverne. Minst viktig er bedriftssamlingene om eksport og internasjonalisering, om kompetanse og forskning samt produkt og produktutvikling.



Figur 6.4 Hvor viktig mener du deltakelsen i FRAM-programmet har vært for ulike sider ved deltakerbedriftenes utvikling? (gj.snitt på skala fra 0 til 6, N=64)

Figur 6.4 viser svarene på spørsmålene om hvor viktig rådgiveren mener deltakelsen i programmet har vært for ulike sider ved deltakerbedriftenes utvikling. Det viktigste her oppfattes å være motivasjonen til endring, utforming av en strategi og lønnsomhetsutviklingen. Minst viktig oppleves programmet i forhold til bedriftenes overlevelsessevne. Vi ser også at virkningen i forhold til innovative tiltak og organisatoriske endringer kommer relativt langt ned på listen. Likevel er skåren på disse områdene relativt høy.

Samlet sett viser responsen på spørsmålene til rådgiverne at det er et visst hold i argumentet om at det hersker en viss motstand mot endringen av programmet i retning av økt innovasjon og internasjonalisering. Disse resultatene står således noe i kontrast til andre informanternes synspunkter om behovet for endringer i retning av å satse mer på internasjonalisering og innovasjon. Samtidig mener også rådgiverne at virkningen av programmet først og fremst kommer til uttrykk ved at man i deltakerbedriftene blir motivert til å gjennomføre endring, ved at det utformes langsiktige strategiplaner og generelt til lønnsomhetsutvikling.

6.8 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på organiseringen, ledelse og styring av FRAM-programmet. I den forbindelse har vi videre tatt for oss hvordan deltakerne rekrutteres og selve innholdet i programmet.

Programmet har en todelt organisasjonsstruktur. Den ene består av et korps med eksterne rådgivere, herunder regionale prosjektledere og en sentral programansvarlig med ansvar for den operative driften. Den andre strukturen som befinner seg innenfor Innovasjon Norge, består av en sentral programansvarlig, et sekretariat og Innovasjon Norges distriktskontorer. I tillegg til disse to har programmet også en styringsgruppe bestående av to direktører fra Innovasjon Norges fylkeskontor, en fra Innovasjon Norges hovedkontor, programansvarlig og den eksterne programledelsen.

Flere informanter i undersøkelsen mener at styringsgruppa har hatt en begrenset rolle i forhold til programmet, dels fordi den har vært lite aktiv og dels fordi den ikke har noe besluttende myndighet. Enkelte viser også til at det har vært manglende kontinuitet i den sentrale ledelsen, og at styringsgruppa i liten grad har vært trukket inn i beslutningsprosessen. Det vil likevel være å trekke det for langt å si at styringsgruppa har vært uten betydning. I henhold til årsrapporter og informantintervjuer har den i løpet av de senere årene foreslått flere endringer i programinnholdet. I årsrapportene fra 1999 til 2005 finner vi en rød tråd der politikken har vært å vri programprofilen i retning av å satse mer på innovasjon og internasjonalisering. Størst vektlegging synes det imidlertid å være på å gjøre programmet mer innovasjonsrettet. I den sammenheng har også styringsgruppa tatt initiativ til å endre programnavnet til FRAM strategi. Men selv om styringsgruppa gjennom årsrapportene har forsøkt å endre programmets profil, innebærer ikke dette nødvendigvis en endring av den operative delen av programmet.

Rådgiverkorpset, prosjektlederne og programledelsen har ansvaret for gjennomføringen av FRAM-programmet. Et sentralt spørsmål om rådgiverkorpsets rolle har vært deres uavhengige stilling. Mer konkret har enkelte påpekt behovet for større utskiftninger i korpset for å få til endringer av programmet. Ansvaret for dette ligger dels hos de lokale prosjektlederne og hos den sentrale prosjektlederen. Vi har imidlertid ingen indikasjoner på at rådgiverkorpset holder lavt kompetansenivå. Ønske om utskiftninger synes først og fremst å dreie seg om et ønske om å endre programmets profil. Det at rådgiverkorpset i stor grad har kontroll over rekrutteringen av bedrifter til programmet, gir dem imidlertid en viss kontroll over markedsføring og prioriteringer i programmet. Indirekte vil dette også kunne legge føringer på programmets innhold og profil. I kapitlet har vi derfor stilt spørsmål om Innovasjon Norge har gode nok styringsmuligheter i forhold til å endre programmet i den ene eller andre retningen.

I 2002 ble bevilgningsmyndigheten til FRAM-programmet desentralisert til distriktskontorene. I kjølvannet av dette dukker også spørsmålet opp om den sentrale ledelsen av programmet har mistet styringsmuligheter på bekostning av distriktskontorene. I en viss grad kan det se ut som at enkelte distriktskontor har påvirket (vridt) programmet i en bestemt retning i sine respektive fylker. I tillegg har også distriktskontorene fått ansvar for rekrutteringen av deltakere til programmet sammen med rådgiverne. Distriktskontorenes involvering i rekrutteringsprosessen synes imidlertid å variere fra fylke til fylke. Likevel har dist-

riktskontorene gjennom sin bevilgningsmyndighet fått relativt stor innflytelse over programmet etter 2002.

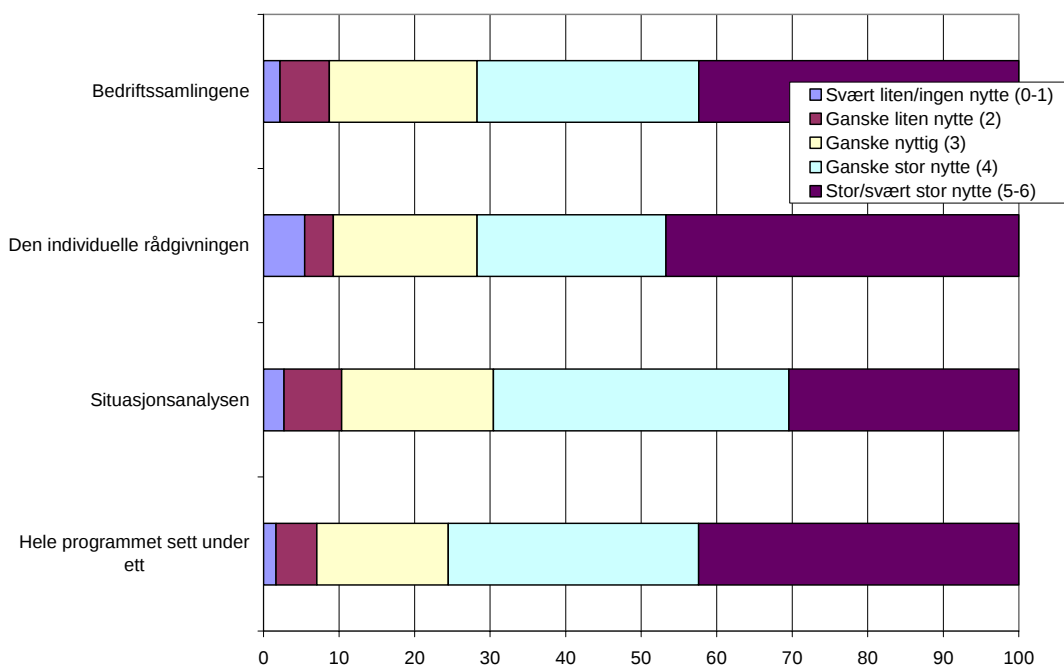
I lys av at styringsgruppa og den sentrale ledelsen i Innovasjon Norge har gitt signaler om endring av programmet i en bestemt retning, er det likevel et spørsmål om og i hvilken grad styringsgruppa har reelle muligheter til dette. På den ene siden synes det vanskelig å gjennomføre endringer i forhold til et eksternt rådgiverkorps og på den andre siden i forhold til lokale preferanser ved Innovasjon Norges distriktskontor. Dette leder også til spørsmålet om den rollen styringsgruppa og sentrale ledelsen har eller kan ha i forhold til programmet. Spørsmålet her vil være om programmet bør ha en styringsgruppe med reell myndighet over programmet eller om en referansegruppe med mer rådgivende eller veiledende funksjoner. Dagens struktur med et forholdsvis uavhengig rådgiverkorps og distriktskontorer med bevilgningsmyndighet, gir uansett begrensede muligheter for en sentral styringsgruppe.

7 FRAM L OG S – DELTAKERNES VURDERINGER AV PROGRAMMET

I spørreundersøkelsen til deltakerne i FRAM-programmet stilte vi spørsmål om ulike sider ved tilbudet ved programmet, herunder om den individuelle rådgivningen, om rådgivernes kompetanse, om kompetanseoverføringen fra FRAM samt praktiske forhold rundt samlingene. Dette kapitlet omfatter kun deltakerne i FRAM L og S. Vi vil komme tilbake til FRAM A og FRAM E senere.

I første del tar vi for oss deltakernes vurdering av ulike sider ved programmets innhold. I andre del har vi sett på det vi kaller prosessmålene og mer konkrete resultatmål. Med prosessmål menes her kompetansevirkninger, motivasjonseffekter og samarbeid. Med resultatmål menes mer konkrete mål i form av økonomiske resultater eller andre former for konkrete resultater.

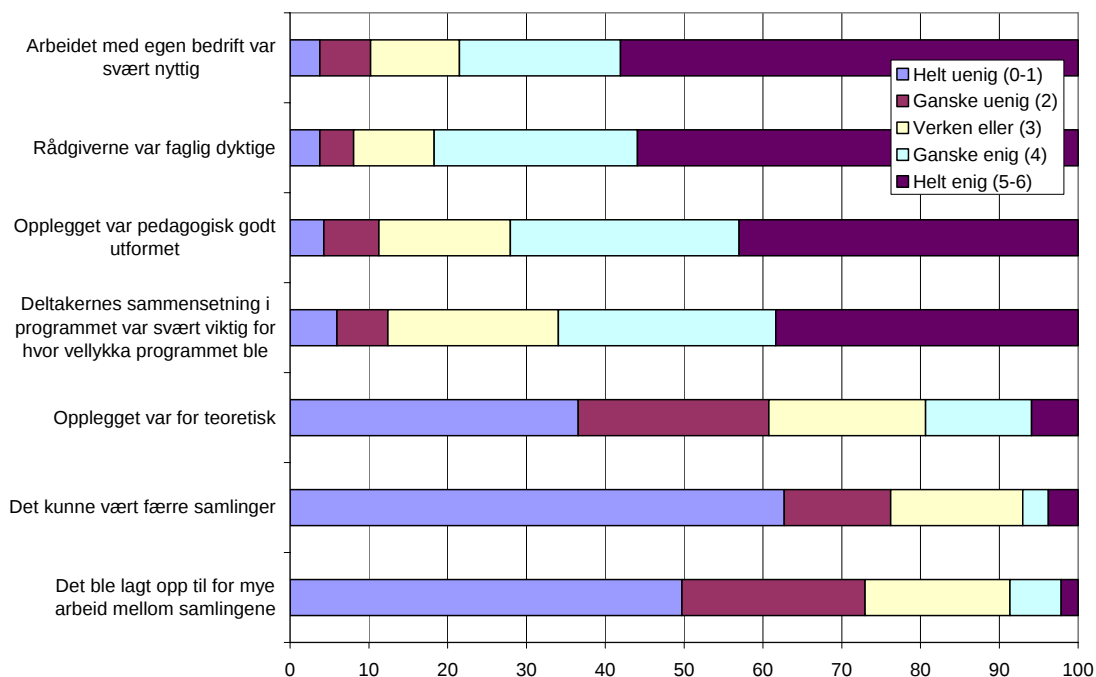
7.1 Vurderinger av programmet samlet sett



Figur 7.1 FRAM L og S-deltakernes vurdering av bedriftssamlingene, individuell rådgivning, situasjonsanalysen (N=189)

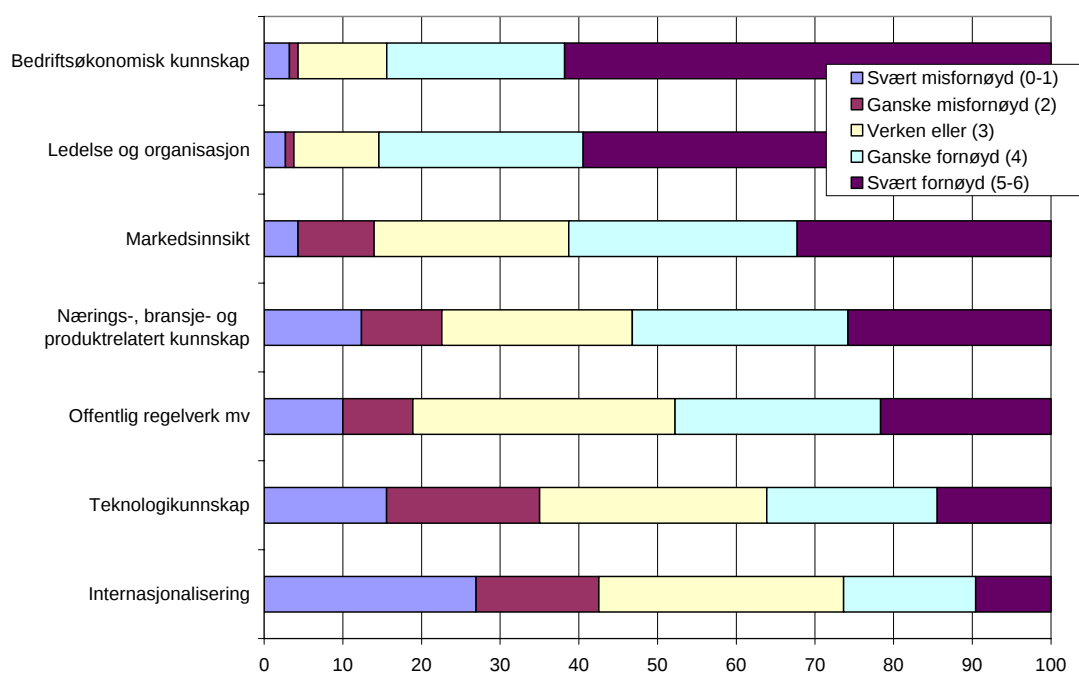
De aller fleste deltakerne ser ut til å være godt fornøyd med tilbudet i FRAM L og S. Det er omtrent 70 % som svarer at både bedriftssamlingene, den individuelle rådgivningen og situasjonsanalysen har hatt ganske stor eller svært stor nytte for virksomheten. Sett under

ett er det 75 % av deltakerne som mener programmet har hatt ganske stor eller svært stor nytte.



Figur 7.2 FRAM L og S -deltakernes vurdering av ulike sider ved tilbudet i FRAM L og S (N=XX)

Det er også gjennomgående gode tilbakemeldinger på de ulike delene av innholdet i programmet. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å svare hvor enig eller uenig de var i ulike påstander om de ulike delene av programmet, herunder rådgivernes kompetanse, det faglige innholdet på samlingene og arbeidet mellom samlingene. Totalt var det omtrent 80 % som var helt eller ganske enig i at *rådgiverne var faglig dyktige* og at *arbeidet med egen bedrift var nyttig*. Noe over 70 % var også helt eller ganske enig i at *opplegget var pedagogisk godt utformet*. Oppfatningene var noe mer delte i forhold til spørsmålet om sammensetningen av deltakere i programmet. Her svarte 66 % at de var helt/ganske enig i at deltakerne sammensetning var viktig for at programmet ble vellykket. Dette betyr imidlertid bare at de fleste oppfatter dette som viktig, ikke om de da refererer til en heterogen eller homogen sammensetning av deltakere. På den andre siden var det relativt få som var helt eller ganske enige i påstandene om at det kunne vært færre samlinger (7 %) og at det ble lagt opp til for mye arbeid mellom samlingene (9 %). Derimot ser vi at det er en noe større andel av deltakerne som mener at opplegget var for teoretisk (20 %).



Figur 7.3 FRAM L og S -deltakernes vurdering av konsulentens kunnskap på utvalgte områder (N=172-191)

I undersøkelsen ble også stilt et batteri av spørsmål om rådgivernes kompetanse innenfor ulike områder. Her fremgår det at deltakerne i størst grad var fornøyd med rådgivernes kompetanse innen bedriftsøkonomi, ledelse og organisasjon. Omtrent 85 % svarte at de var ganske eller svært fornøyd med rådgivernes kompetanse innenfor disse områdene. En noe mindre andel – men likevel et flertall – svarer at de var ganske eller svært fornøyd med konsulentenes markeds kunnskap (61 %). Minst fornøyd var deltakerne med konsulentenes kunnskap om internasjonalisering (26 %) og teknologikunnskap (36 %).

Gjennomgående viser dette at deltakerne er fornøyd med det tilbudet som har vært FRAM sitt kjernetilbud, nemlig ledelse og organisasjonskunnskap samt bedriftskunnskap. Det er også på disse områdene at deltakerne mener at konsulentene har hatt best kompetanse. I henhold til deltakerne synes også det metodiske opplegget å fungere godt, dvs. balansen mellom samlinger og individuell rådgivning. En viss andel opplever det for teoretisk, men dette må også ses i lys av at deltakerne her befinner seg i en praktisk verden og at det teoretiske kan fremstå som nytt, ukjent og fremmed for mange.

7.2 Prosess- og resultatmål

Vi kan her skille mellom to typer målsettinger med FRAM-programmet (L og S). For det første kan vi snakke om prosessmål som knytter seg til kompetanseoverføringen. Det er dette som er det direkte målet med FRAM. Antagelsen er som nevnt i teorikapitlet, at kompetanse er viktig for bedriftene. Ovenfor har vi også vært inne på hva slags kompetanse dette dreier seg om og hvordan man overfører slik kompetanse. For det andre kan vi

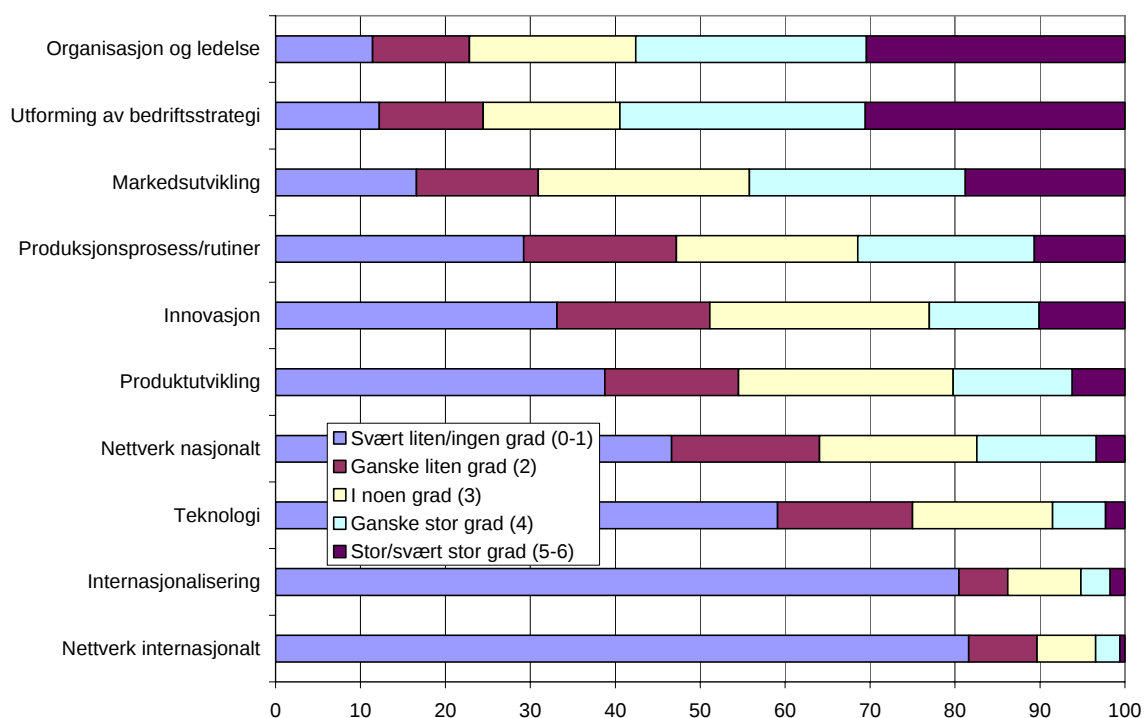
også snakke om mer overordnede resultatmål som økt omsetning, økt internasjonalisering eller det mer konkrete målet om økningen i nettoresultatet med 5 % i forhold til omsetningen året før deltakerne startet i FRAM L/S. Her skal vi ta for oss en del slike indikatorer basert på den subjektive oppfatningen deltakerne har av utbyttet fra FRAM L og S. Det konkrete målet om 5 % vekst blir behandlet i neste kapittel.

Grunntanken i FRAM programmet er at kompetanseoverføring til deltakerbedriftene skal bidra til vekst. Man forutsetter med andre ord at det er en kausalsammenheng mellom kompetanseoverføring og bedriftens resultater. I praksis kan det imidlertid være flere forhold som kan påvirke denne sammenhengen.

For det første kan det tenkes at det foregår et forsøk på overføring av kompetanse, men uten at det nedfeller seg i faktisk endret adferd i bedriften. En forutsetning for læring i organisasjoner er at det også skjer en endring i adferden.

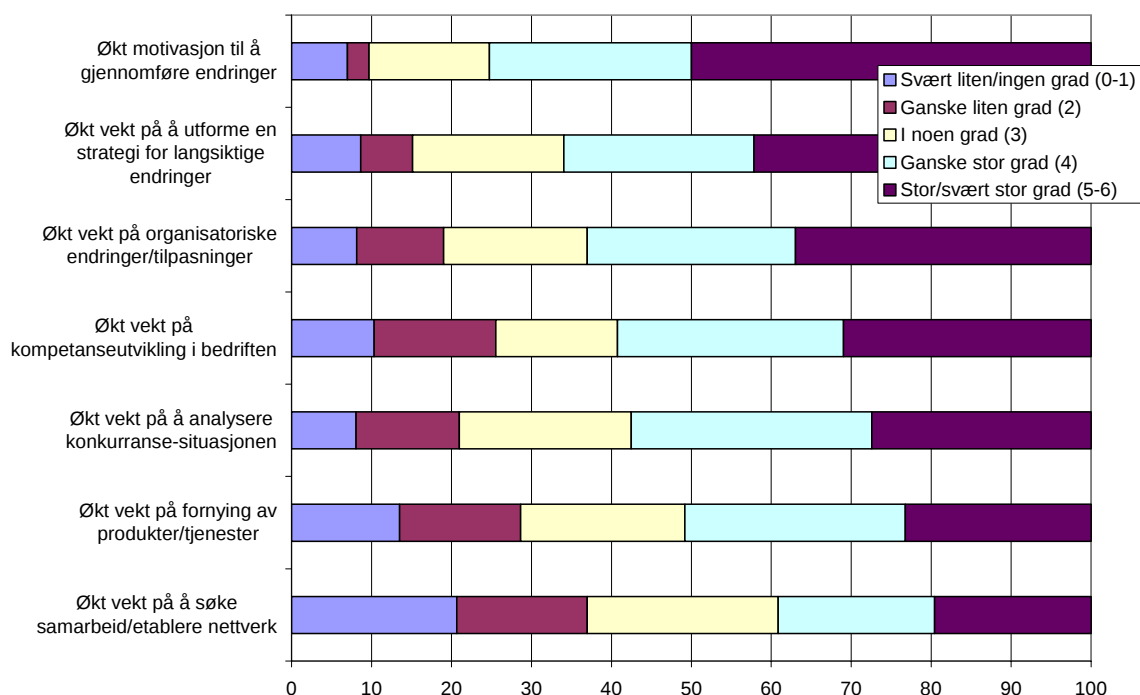
For det andre kan det være at man overfører kompetanse som medfører endret handlingsmønster i virksomheten, men at kompetansen og det endrede adferdsmønstret ikke nødvendigvis leder til økt produktivitet eller effektivitet. Det er ikke gitt at de veivalg som velges i kjølvannet av en slik prosess, nødvendigvis har vært riktige beslutninger (gitt at målet er økonomisk vekst).

For det tredje, selv om det isolert sett kan være en sammenheng mellom kompetanse og resultater, er det også mange andre faktorer enn kompetanse som påvirker resultatet. Det kan for eksempel være konjunkturer i næringen, endringer i rammebetingelsene (for eksempel moms og avgifter, samt reguleringer), endrede handelsbetingelser osv. Samtidig, dersom resultatmålene skal kunne oppnås, og kunne knyttes til FRAM-tiltaket, er det en forutsetning at man lykkes med prosessmålene, dvs. at det skjer en kompetanseoverføring, at man er motivert for å gjøre endringer, og at det faktisk skjer endringer. Den første fasen i prosessen vil imidlertid være om man får tilført ny kunnskap eller kompetanse i bedriften. Dersom dette ikke er tilfelle, er det også lite sannsynlig at programmet har gitt effekter i forhold til det overordnede målet om økonomisk vekst.



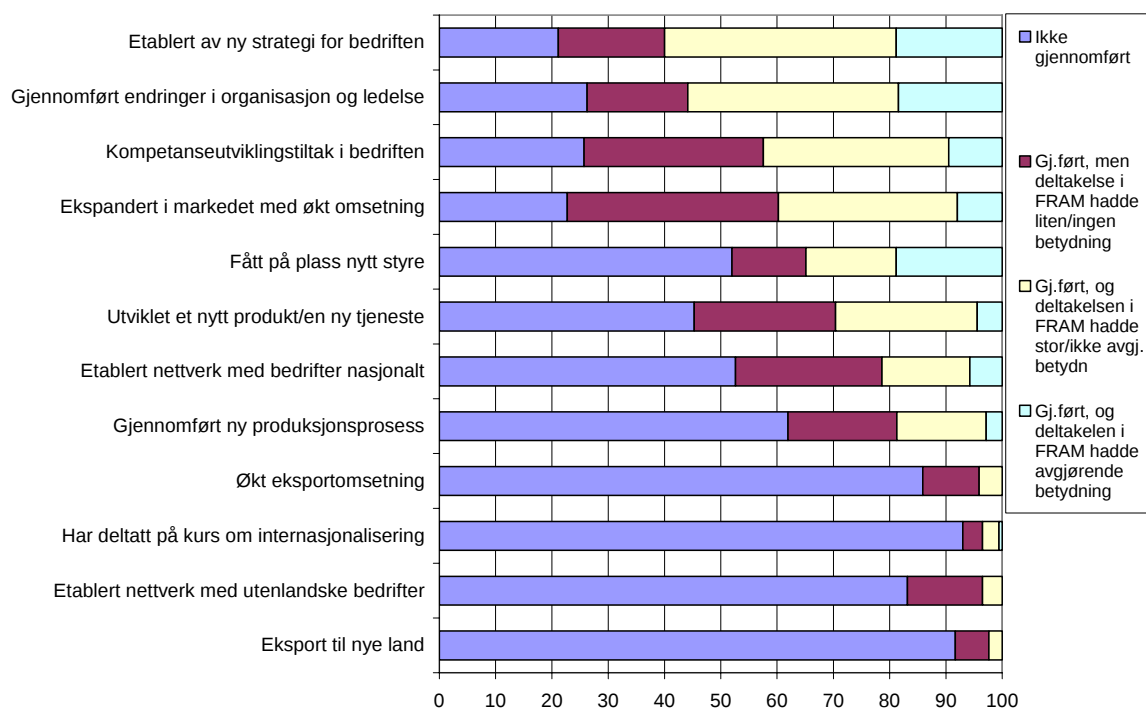
Figur 7.4 FRAM L og S -deltakernes vurdering av kompetansevirksomheter på utvalgte områder (N=179-190)

Figur 7.4 viser hvordan deltakerne svarer på spørsmålet om i hvilken grad deltakelsen i FRAM L/S har bidratt til økt kompetanse på ulike områder. Svarfordelingen på de ulike temaene varierer forholdsvis mye og synes langt på vei å være i tråd med kompetanseprofilen på programmet. De aller fleste – omtrent 60 % svarer at de ganske eller i svært stor grad har fått økt kompetanse på temaer som organisasjon og ledelse samt på utforming av bedriftsstrategi. Dernest ser vi at det er omtrent 45 % som svarer det samme om markedsføring og noe over 30 % om produksjonsprosess/rutiner. På de øvrige områdene er det relativt få som svarer at de har tilegnet seg stor kompetanse. I minst grad har deltakerne tilegnet seg kompetanse på internasjonalisering, teknologi og nasjonale nettverk. Det er også relativt få som svarer at de har tilegnet seg særlig mye kompetanse på innovasjon og produktutvikling. I den sammenheng er det for øvrig interessant å observere at de områdene enkelte informanter mener FRAM L/S bør rette seg mot i fremtiden, er de områdene deltakerne opplever å ha fått minst kompetanse på.



Figur 7.5 FRAM L og S -deltakernes vurdering av motivasjonseffekten av FRAM på utvalgte områder (N=189-191)

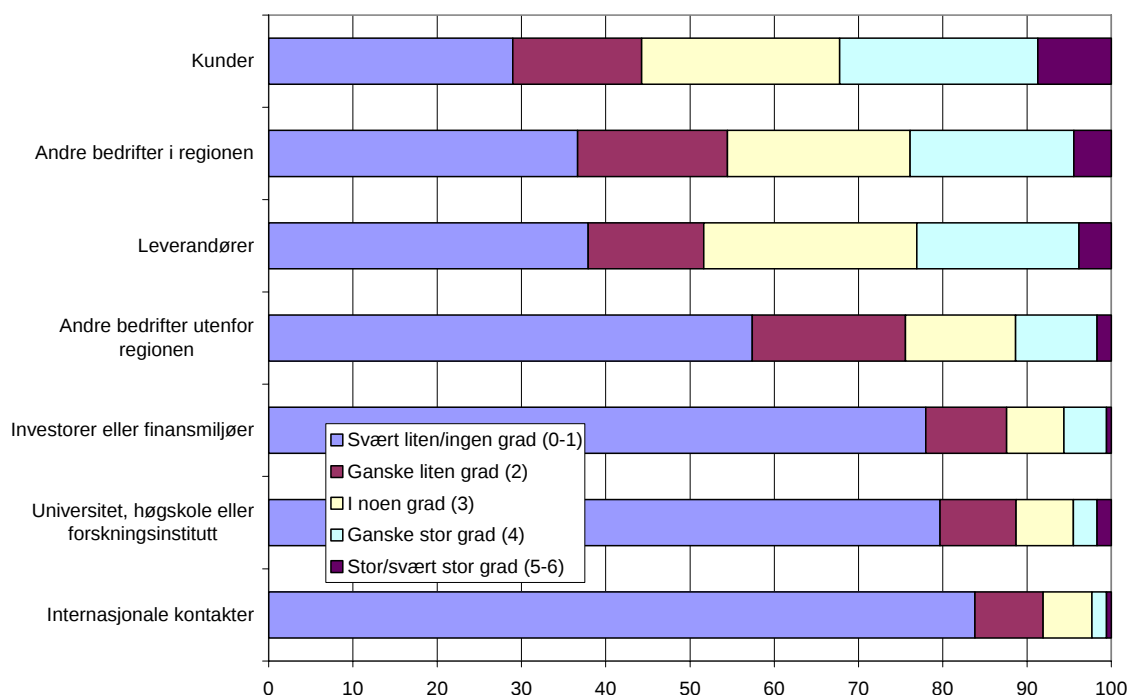
Et annen sentral faktor er motivasjon til å gjennomføre endringer i virksomheten. I Figur 7.5 fremgår det hvor stor andel av deltakerne som svarer at de i stor eller liten grad har blitt motivert til ulike aktiviteter i kjølvannet av kompetanseoverføringen i FRAM. Deltakerne svarer her at de i størst grad har blitt motivert til å gjennomføre endringer generelt. I alt er det 75 % som svarer at de i ganske stor eller stor grad har fått økt motivasjonen til å gjennomføre endringer. Videre fremgår det at programmet for mange har bidratt til å legge økt vekt på utforming av strategi, organisatoriske endringer og kompetanseutvikling. Dette gjelder mellom 60 % og 65 % av deltakerne.



Figur 7.6 FRAM L og S -deltakernes vurdering av programmets betydning for tiltak/endinger som har skjedd i virksomheten.(N=173-184)

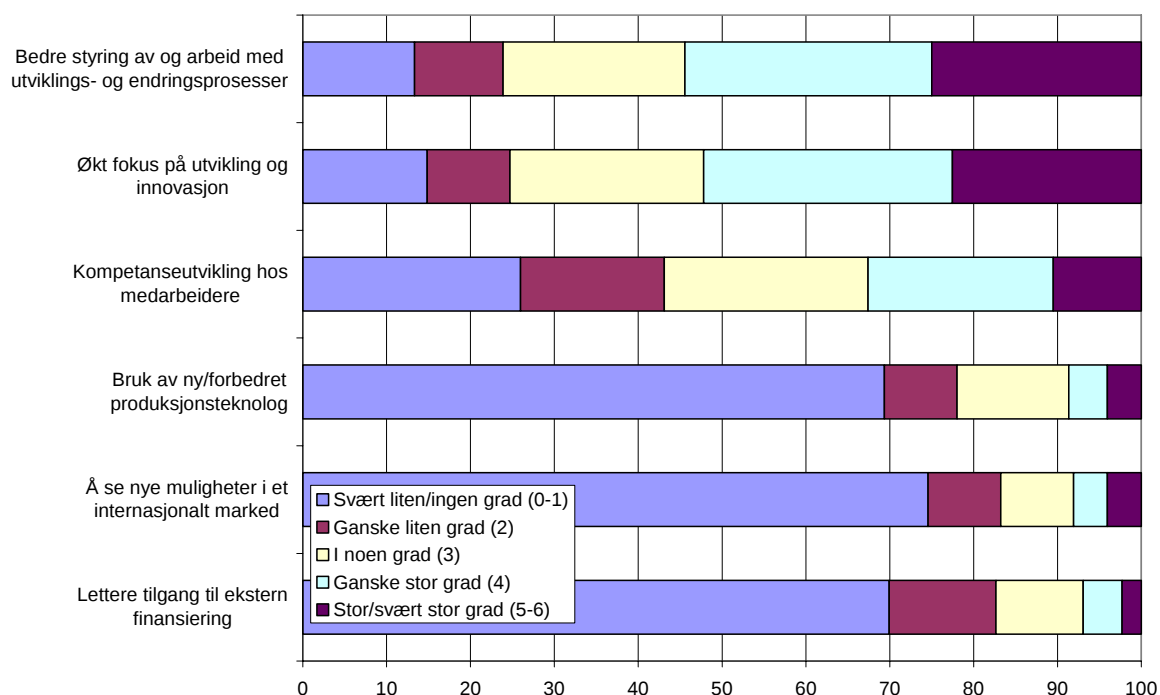
Figur 7.6 viser at de aktivitetene som er gjennomført i programmet, har en forholdsvis klar profil. De aktivitetene som i størst grad ser ut til å ha blitt gjennomført med hjelp fra FRAM L/S, er etablering av ny strategi og endringer i organisasjon og ledelse. Videre ser det også ut som FRAM har bidratt i relativt stor grad til kompetanseutviklingstiltak og til ekspansjon i bedriftens marked. Det har også vært en viss aktivitet i forhold til å få på plass et nytt styre, utvikling av nytt produkt eller ny tjeneste, etablering av et utvidet nasjonalt nettverk og/eller utvikling av ny produksjonsprosess. Spesielt på de tre sistnevnte områdene ser det imidlertid ut til at FRAM har spilt en noe mindre betydning. Det som i minst grad har vært gjennomført, er internasjonalt relatert virksomhet i form av å etablere nettverk, deltatt på kurs eller faktisk eksportert til andre land.

I spørreundersøkelsen hadde vi også et eget spørsmål der deltakerne ble bedt om å oppgi hvorvidt virksomheten hadde eksport. Her oppga 21 % (40 virksomheter) at de hadde eksport. Av disse igjen var det kun én virksomhet som svarte at deltakelsen i FRAM hadde bidratt til at eksportandelen økte. De øvrige oppga at deltakelsen i FRAM ikke hadde bidratt til å endre eksportandelen.



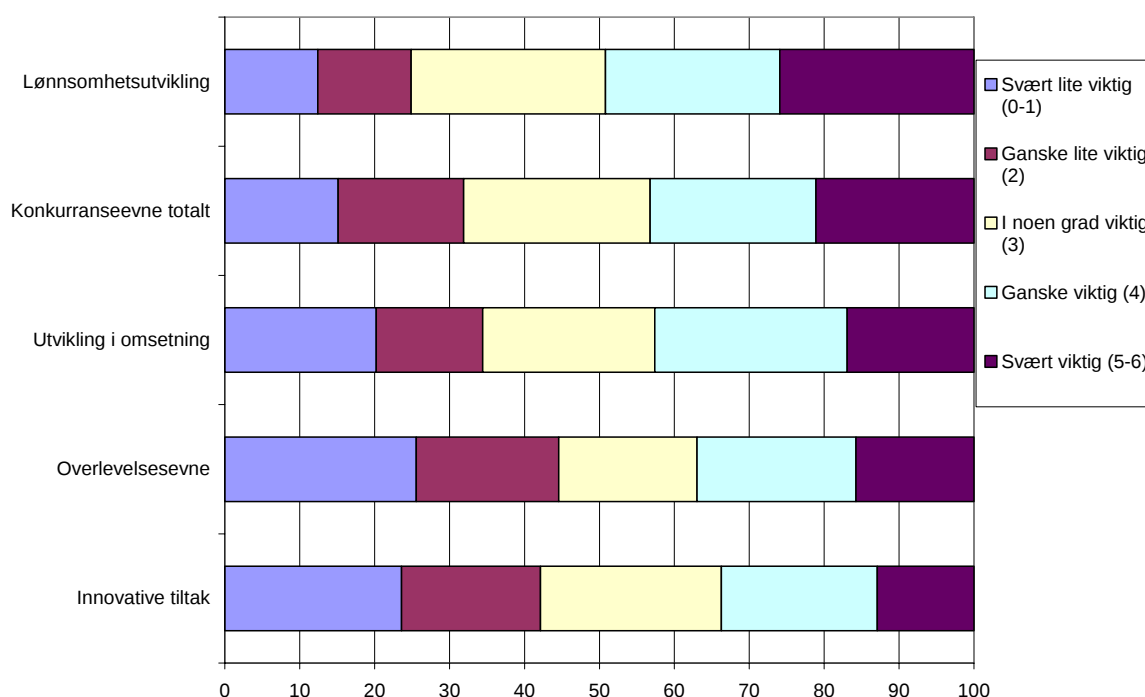
Figur 7.7 FRAM L og S -deltakernes vurdering av om programmet førte til økt samarbeid med ulike aktører (N=179-188)

I undersøkelsen hadde vi også oppfølgingsspørsmål som omhandlet nettverket med virksomhetens kunder, leverandører og andre potensielle samarbeidspartnere. Spørsmålet her var om deltakerne opplevde at FRAM hadde bidratt til å øke samarbeidet med de aktuelle aktørene. Svarene på disse spørsmålene er gjengitt i Figur 7.7. Figuren viser at omtrent halvparten av deltakerne opplever at FRAM i noen eller stor grad har bidratt til å etablere kontakter med kunder, andre bedrifter i regionen og leverandører. Bidraget fra FRAM har derimot vært relativt beskjedent i forhold til samarbeid med investorer/finansmiljøer, kompetansemiljøer og internasjonale kontakter.



Figur 7.8 FRAM L og S -deltakernes vurdering av i hvilken grad programmet bidro til å oppnå ulike typer resultater (N=177-188)

Figur 7.8 viser hvorvidt FRAM-deltakerne mener at programmet har bidratt til resultater på ulike områder. I overkant av halvparten av deltakerne svarer at programmet har bidratt i ganske stor eller svært stor grad til å bedre styringen av utviklingsprosesser i bedriften og til økt fokus på utvikling og innovasjon. Vi ser videre at det er omtrent 1/3 som svarer at programmet hadde tilsvarende virkning på kompetanseheving hos medarbeiderne. Disse resultatene kan med andre ord tyde på at virkningen har vært størst hos ledelsen i bedriften, og at den har hatt noe mindre å si for medarbeiderne i virksomhetene. Det er videre relativt få av deltakerne som mener at programmet har bidratt til ny/forbedret produksjonsteknologi, å se muligheter i et internasjonalt marked eller lettere tilgang til ekstern finansiering.



Figur 7.9 FRAM L og S -deltakernes vurdering av programmets viktighet for ulike sider av virksomhetens utvikling

Figur 7.9 viser hvordan deltakerne har svar på spørsmål mht. oppfyllelsen av konkrete resultatmål. Her er det omtrent halvparten som svarer at programmet har bidratt i ganske stor eller svært stor grad til bedriftens lønnsomhetsutvikling. En noe mindre andel svarer det samme om konkurranseevnen samlet sett og virksomhetens omsetning (i overkant av 40 %). I minst grad synes programmet å ha bidratt til overlevelsessevnen og til innovative tiltak. Likevel er det også en relativt stor andel som mener at programmet også har bidratt til dette (ca 35 %).

I undersøkelsen stilte vi også et eget spørsmål om FRAM-deltakelsen hadde hatt en positiv betydning for bedriftens lønnsomhet. Her var det 20 % som svarte at lønnsomheten var blitt mye bedre, 50 % som mente den var blitt litt bedre, mens i underkant av 30 % svarte at lønnsomheten ikke var påvirket. Enkelte av respondentene svarte også at lønnsomheten var blitt dårligere (1,5 %).

Til slutt i undersøkelsen stilte vi et spørsmål om den samlede nytteverdien av å delta i FRAM-programmet. Spørsmålet her lød som følger: "Sett i ettertid, ville du foretrukket å benytte tiden du brukte i FRAM-programmet på samme måte?" I tråd med svarfordelingen på flere av de øvrige spørsmålene, er det i overkant av halvparten som mener at de absolutt ville brukt tiden på samme måte (53 %) og 33 % som svarer at de kanskje ville benyttet tiden på samme måte. Videre var det 14 % som svarte at de trolig ikke eller absolutt ikke ville benytte tiden på samme måte.

7.3 Oppsummering

Gjennomgående synes deltakerne i FRAM L og S å være godt fornøyd med tilbudet i programmet. Vi ser likevel at jo mer spørsmålene dreier seg om konkrete resultater, desto færre er det som responderer positivt. En oppsummering av resultatene i forhold til de ulike temaene viser dette. I listen under har vi satt opp omtrentlig andel som svarer at de er fornøyd eller har hatt god nytte i forhold til de ulike spørsmålene i undersøkelsen:

- Pedagogikk og faglig kvalitet: 70-85 %
- Nytteverdien av bedriftssamlinger og individuell veiledning: 70-75 %
- Motivasjonseffekt (til endring): 75 %
- Kompetanseeffekter (ledelse, organisasjon og strategi): 60 %
- Faktiske endringer (ny strategi, organisering med mer): 60 %
- Faktiske resultater av endringer: 50-60 %
- Lønnsomhet og konkurransekraft: 40-50 %

Dette mønstret er for så vidt ikke overraskende og viser bare at det er vanskeligere å oppnå konkrete resultatmål enn prosessmål som motivasjon og kompetanseheving. Samtidig kan dette også tyde på at selv om vurderingen av programmet gjennomgående er positiv, innebærer ikke dette nødvendigvis at alle har oppnådd målsettingen med programmet om økonomisk vekst. Det at relativt sett flere opplever høy nytteverdi av veiledningen og samlingene enn kompetanseeffekter i bedriften for øvrig, kan samtidig bety at kompetansen deltakerne har tilegnet seg i programmet, har hatt en begrenset spredning i den enkelte deltakerbedrift.

Programmet får imidlertid ikke like høy skår på alle målevariablene. Der det blir spurt om nytteverdien, kompetanseeffekt, motivasjonseffekt eller direkte resultater i forhold til innovasjon og internasjonalisering, gir deltakerne klart dårligere tilbakemelding sammenlignet med spørsmål om strategi, ledelse og organisasjon. Dette har sannsynligvis både sammenheng med hva som blir vektlagt i programmet og hva som er rådgivernes kjernekompetanse. Resultatene viser likevel at innovasjon og nyskaping også er et område det arbeides med i programmet. Omtrent halvparten av bedriftene i undersøkelsen svarer at de har utviklet et nytt produkt eller en ny tjeneste. Av disse igjen er det noe over halvparten som mener at deltakelsen i programmet hadde stor eller avgjørende betydning i denne prosessen. I forhold til internasjonalisering og eksport har programmet derimot spilt en relativt liten rolle for deltakerbedriftene.

8 REGNSKAPS- OG EFFEKTANALYSE AV FRAM L/S

I dette kapitlet har vi gjennomført en analyse av regnskapstallene til deltakerbedriftene i FRAM L og S som har levert regnskap til Brønnøysundregisteret. Kapitlet er tredelt. I den første delen gis det en beskrivelse av ulike kjennetegn ved FRAM-bedriftene samt en beskrivelse av lønnsomhetsutviklingen. I den andre delen stiller vi spørsmål om FRAM-programmet har hatt noen effekt i forhold til lønnsomhetsutviklingen og omsetningen til deltakerbedriftene. I den tredje delen ser vi nærmere på om FRAM-programmet har påvirket overlevelsesraten til FRAM-bedriftene.

8.1 Regnskapsresultater for deltakere i FRAM L og S. Beskrivende analyse.

I dette avsnittet skal vi ta for oss hvordan lønnsomheten endrer seg for FRAM-bedriftene etter deltakelsen i FRAM. Dvs. at vi tar utgangspunkt i situasjonen året før deltakelse og ser på utviklingsforløp i årene etter deltakelsen.

8.1.1 Datagrunnlaget

Tabell 8-1 Andel av bedriftene med regnskapsdata (kilde: Regnskapsregistret (Brønnøysund register))

Antall FRAM-deltakere som vi har regnskapsopplysninger for											
Type	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	SUM
L	0	48	140	156	91	69	47	43	60	21	675
S	236	141	145	127	94	52	42	11	24	0	872
SUM	236	189	285	283	185	121	89	54	84	21	1547
Antall FRAM-deltakere											
Type	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	SUM
L		55	170	193	130	92	59	52	75	27	853
S	272	168	153	135	101	58	47	14	30		978
SUM	272	223	323	328	231	150	106	66	105	27	1831
Andel av FRAM-deltakere som vi har regnskap for											
Type	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	SUM
L		87	82	81	70	75	80	83	80	78	79
S	87	84	95	94	93	90	89	79	80		89
SUM	87	85	88	86	80	81	84	82	80	78	84

Av de 1831 bedriftene som har deltatt i FRAM L og S fra 1997 og utover, har vi regnskapsopplysninger for 1547 foretak, tilsvarende 84 prosent. For FRAM S har vi regnskap for 89 prosent av foretakene, mens for FRAM L er andelen noe lavere, 79 prosent. Dette skyldes at det er flere foretak i FRAM L som ikke er regnskapspliktige. Av de til sammen 284 foretakene som vi ikke fant regnskapsopplysninger om, identifiserte vi 188 i bedrifts-

og foretaksregisteret, som også har med bedrifter som ikke er regnskapspliktige. Av disse var 186 andre foretakstyper, som enkeltpersonforetak, ansvarlige selskap, selskap med begrenset ansvar etc. To var aksjeselskap som var stiftet i 2005, og som ikke har levert regnskap pr 12. september 2006. Også blant deltakerne i FRAM S er det enkelte små enkeltpersonforetak. Det synes derfor som om det er litt flytende grenser mellom FRAM L og S.

I den videre analysen er det viktig at frafallet er tilfeldig, dvs. at ikke de frafalne bedriftene har en systematisk forskjellig utvikling fra de vi har data for. Av de 1831 foretakene som var FRAM-deltakere, var det 96 som vi ikke fant i noen registre. Etter litt testing fant vi at en del av bedriftene i deltakerfilen som vi ikke fant regnskap for, hadde feil organisasjonsnummer. Antakelig vil mesteparten av dette frafallet skyldes feil organisasjonsnummer. Dette representerer også et tilfeldig frafall. Konklusjonen er at frafallet av bedrifter ikke representerer et systematisk frafall, og at resultatene vil være representative for FRAM-deltakerne.

8.1.2 Lønnsomhet

Lønnsomhetsmålet i FRAM L og S er definert som at bedriftenes resultat før skatt skal øke med minimum 5 % av omsetningen i året før bedriften startet deltakelsen i FRAM.

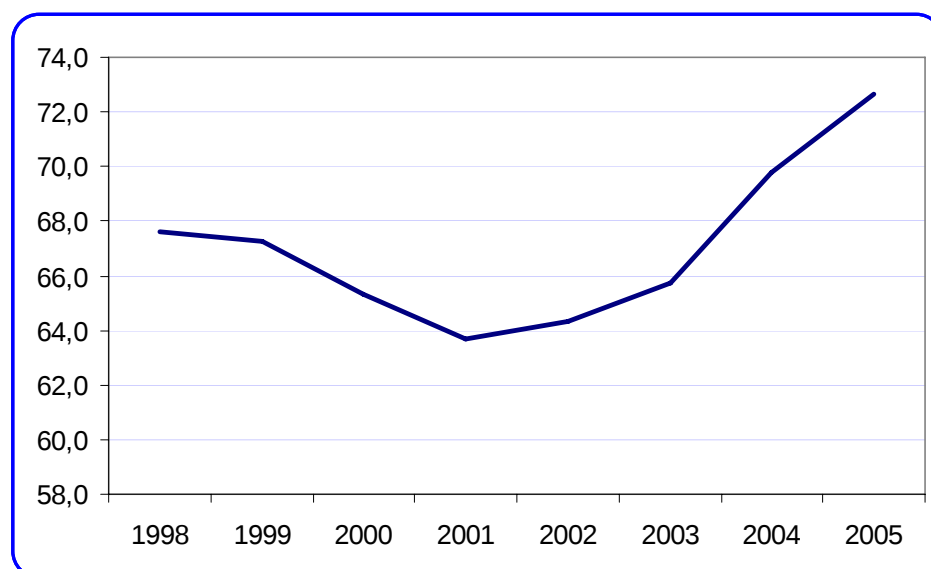
Som nevnt før, er lønnsomhetsmålet i FRAM i den interne egenevalueringen ikke målt med utgangspunkt i årsresultatet slik dette framkommer i regnskapet. I stedet har en satt opp effekten av de tiltakene som er gjennomført i prosjektperioden, og beregnet hvor mye dette har betydd for resultatutviklingen. Dersom den øvrige aktiviteten i bedriften ikke har blitt påvirket negativt, burde det regnskapsmessige resultatet i bedriften bli forbedret med det samme beløpet som framkommer i dette prosjektrengskapet. Vi har derfor forutsatt at bedriftenes regnskapsmessige resultat blir påvirket positivt.

Tabell 8-2: Andeler av FRAM-deltakere (L og S) med forskjellige utviklingsforløp mht lønnsomhet, fra året før oppstart i FRAM-programmet til to år etter.

Årgang	N	Andel med pos res året før opp- start i FRAM	Andel med pos res to år etter oppstart i FRAM	Andel med resultatbedring to år etter opp- start i FRAM	Andel med resul- tat-forbedring > 5%	Andel med resul- tat-forverring > 5 %
1998	168	79,8	64,9	43,5	18,5	31,5
1999	241	76,8	62,7	44,4	25,7	25,7
2000	261	74,3	74,7	51,3	25,7	7,7
2001	168	71,4	73,8	54,8	31,0	22,6
2002	112	72,3	80,4	66,1	41,1	16,1
2003	71	71,8	76,1	60,6	33,8	19,7
Alle	1021	74,9	70,8	51,2	27,6	20,1

I tabellen over har vi sett på hvordan lønnsomheten blant FRAM L og S-deltakere endrer seg fra året før oppstart i FRAM-programmet til 2 år etter oppstart for de ulike årgangene. Vi ser at for de to første årgangene har utviklingen vært negativ. Det er flere som har dårligere resultat to år etter oppstart enn som oppnår resultatforbedring i forhold til året før oppstart. Fra årgang 2000 og fremover er resultatutviklingen bedre.

Tabellen viser også at 27,6 prosent av alle deltakerne oppnådde en resultatforbedring som var bedre enn 5 % av omsetningen i året før oppstart. Dette er bedrifter som har oppnådd resultatmålet i FRAM. Vi ser samtidig at 20,1 prosent fikk en forverring av resultatet tilsvarende 5 % av omsetningen året før oppstart. Det er dermed ikke så stor forskjell på andelen som oppnådde 5 % resultatforbedring og andelen som hadde tilsvarende nedgang i resultatgraden. Forskjellen er størst for de siste årgangene, som dro nytte av en generell konjunkturoppgang.



Figur 8.1: Andel av norske foretak som har positivt resultat. Data: Regnskap fra alle regnskapspliktige foretak i Norge.

Bedriftene i Norge hadde en generell nedgang i lønnsomheten fram til 2001. Deretter har lønnsomheten blitt bedre for hvert år. Dette påvirker naturligvis også FRAM-deltakerne, og det er derfor naturlig at deltakerne med oppstartsår 1998 og 1999 får dårligere resultater enn de senere årgangene. Samtidig vil bedrifter i årgangene fra 2001 og utover få ”dra-hjelp” av konjunktorene, og dermed vil en stor andel oppnå resultatforbedring.

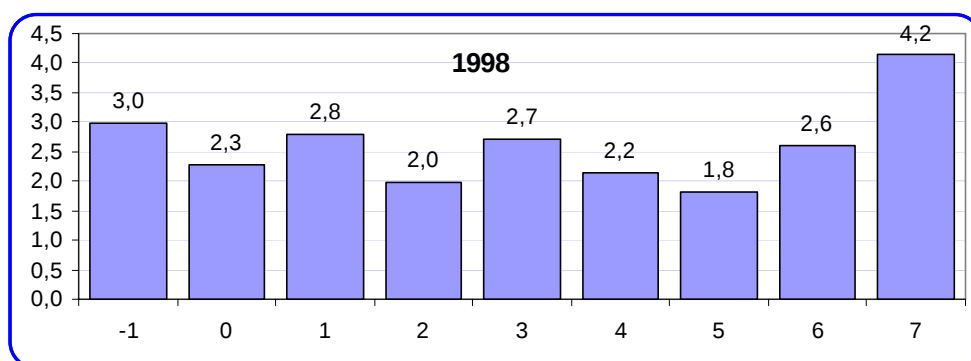
Tabell 8-3: Andeler av FRAM-deltakere med forskjellige utviklingsforløp mht lønnsomhet, fra året før oppstart til tre år etter.

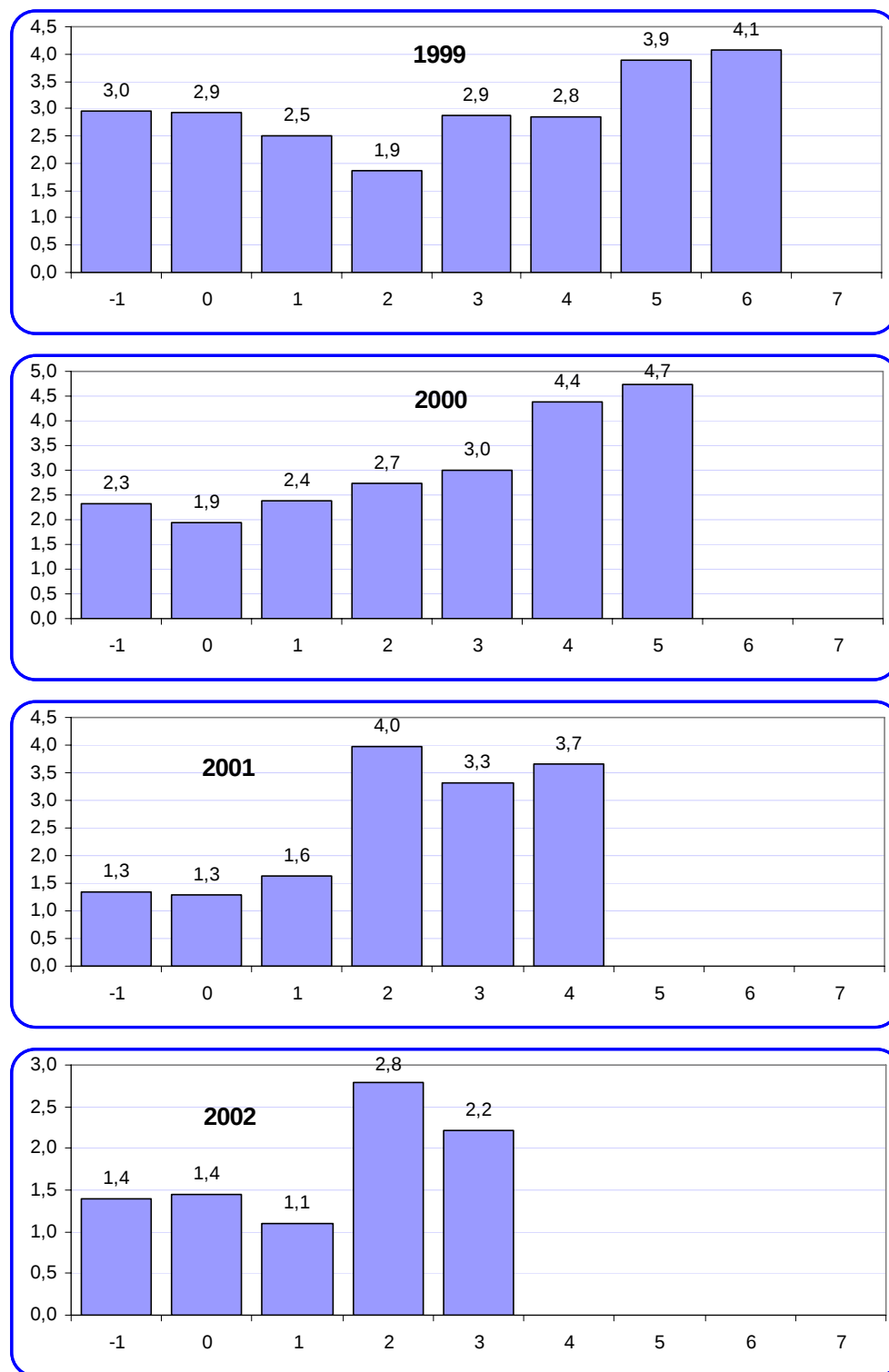
Årgang	N	Andel med pos res året før opp- start	Andel med pos res tre år etter oppstart	Andel med resultatbedring	Andel med resul- tat-forbedring > 5%	Andel med resul- tat-forverring > 5 %
1998	164	80,5	67,7	46,3	24,4	28,7
1999	231	77,1	68,8	51,9	31,6	24,7
2000	254	74,4	75,6	58,3	34,3	21,7
2001	164	72,0	70,1	57,9	34,8	24,4
2002	101	74,3	81,2	63,4	43,6	13,9
Alle	914	75,7	72,1	55,0	32,9	23,3

Vi ser at resultatutviklingen for de ulike årgangene når vi sammenlikner resultatene året før oppstart med tre år etter, følger samme mønster som når vi sammenlikner med to år etter (Tabell 8-3). 1998-årgangen har dårlige resultater, mens fra 1999 og utover blir resultatutviklingen blant FRAM-bedriftene bedre.

Gjennomsnittlig resultatutvikling

Vi kan også studere den gjennomsnittlige resultatutviklingen for hver årgang. Vi bruker da median som mål på sentraltendensen, ettersom resultatgraden kan få svært store positive eller negative verdier når omsetningen er liten.





Figur 8.2: Median av resultatgrad for deltakere i FRAM-L og FRAM-S for ulike årganger. Tallene på den horisontale akse angir år fra oppstartåret.

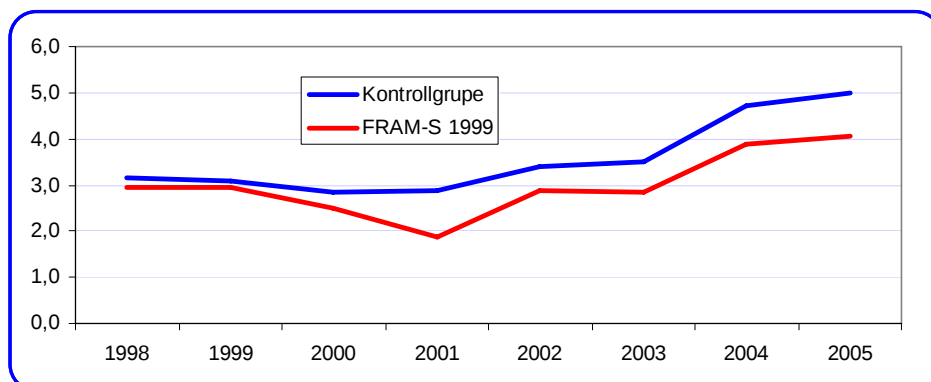
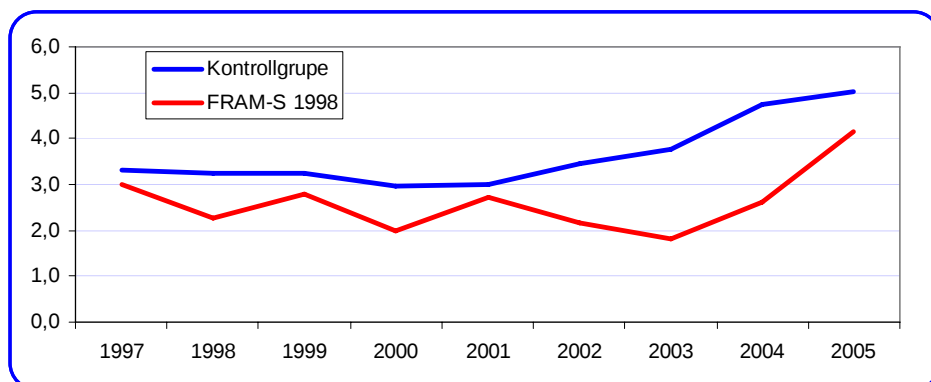
Vi ser at den gjennomsnittlige resultatgraden for de ulike årgangene utvikler seg forskjellig for de ulike årgangene. 1998- og 1999-årgangen har lavere resultatgrad enn utgangspunktet

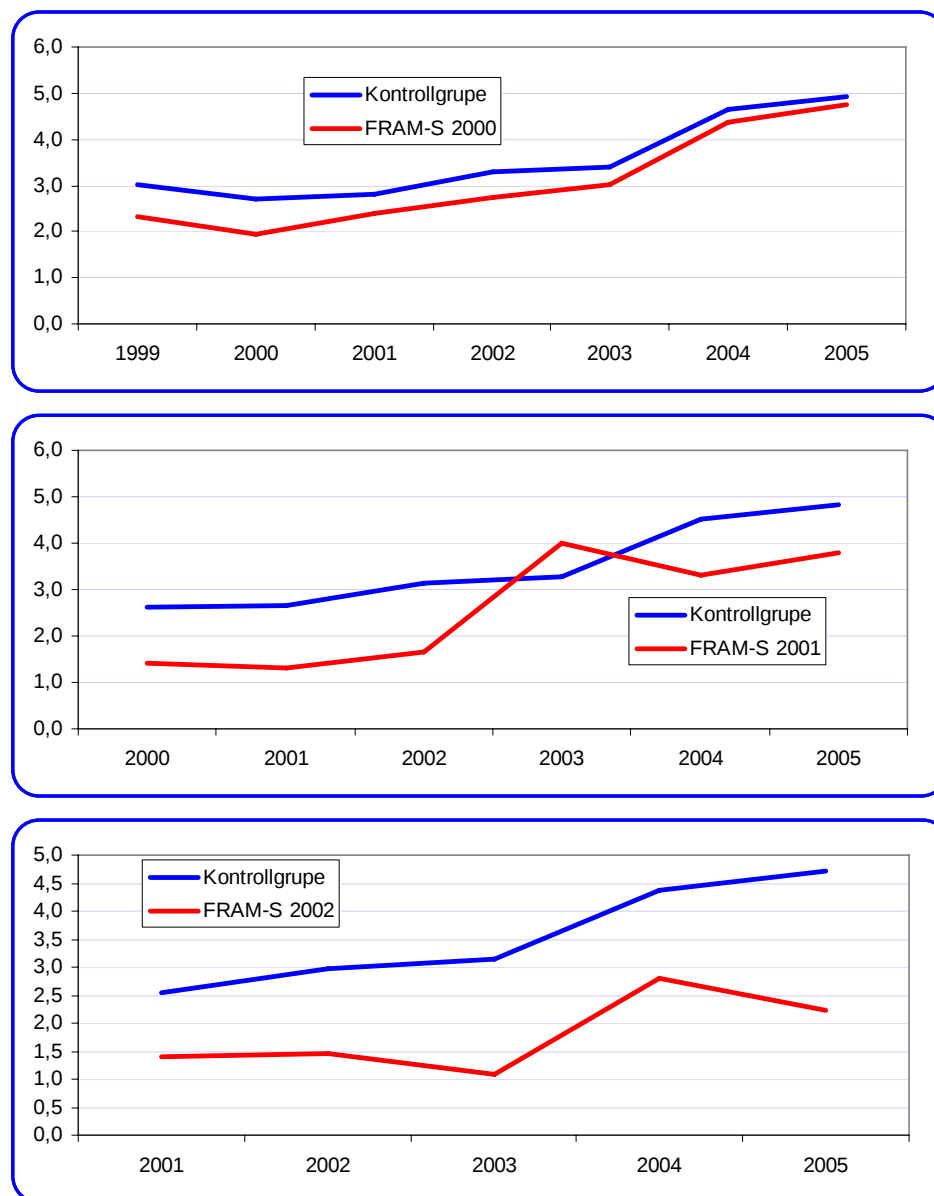
fram til 5 og 4 år etter oppstart av FRAM, mens årgangene fra 2000 og framover tilsynelatende har en forbedring.

Vi ser imidlertid også at resultatutviklingen blant FRAM-bedriftene i stor grad sammenfaller med den generelle konjunkturutviklingen. 1998- og 1999-årgangen hadde en negativ resultatutvikling etter deltakelsen, men dette kan forklares av at næringslivet i Norge var i en konjunkturedgang, mens 2000-årgangen og senere årganger hadde en resultatforbedring, noe som også er i tråd med den generelle konjunkturutviklingen. Det kan se ut til at den generelle konjunkturutviklingen "overdøver" virkningen av FRAM L og S-programmet.

8.1.3 Sammenlikning av FRAM S -bedriftene med andre bedrifter

Gjennom å sammenlike hver årgang av FRAM S -deltakerne med en kontrollgruppe kan vi se om deltakerne har en bedre utvikling over tid, enn bedrifter som ikke har deltatt i FRAM. Vi har sammenliknet hver årgang med en gruppe bedrifter som har levert regnskap i samme periode. Vi har utelatt bedrifter fra bransjer som ikke har FRAM-deltakelse, som olje og gassutvinning, gruvedrift, produksjon av elektrisitet, og finans. Samtidig har vi fjernet de minste foretakene, både i kontrollgruppa og blant deltakerne. Foretak med omsetning lavere enn 1 mill kr, eller lønnskostnader under 250 000 kr ble utelatt. Kontrollgruppa består bare av vanlige aksjeselskap, dvs børsnoterte aksjeselskap (ASA) ble ikke tatt med.





Figur 8.3: Utvikling av gjennomsnittlig resultatgrad (median) for FRAM-deltakere og kontrollgruppe.

Når vi sammenlikner FRAM-S-deltakerne med sammenligningsgruppa, ser vi at utviklingen blant FRAM-deltakerne ikke er bedre enn kontrollgruppa. For årgangene 1998, 1999 og 2002 kan det se ut som at resultatforbedringen i FRAM-S-bedriftene ikke er like sterk som for bedriftene i sammenligningsgruppa. For 2000-årgangen er utviklingen bedre, mens for 2001-årgangen er resultatutviklingen god i 2003, men resultatene faller tilbake i 2004 og 2005. Ett annet iøynefallende trekk er at FRAM-S-deltakerne har systematisk dårligere resultater enn sammenligningsgruppa før deltakelse. Det ser derfor ut til at det er en seleksjon hvor bedrifter med lav lønnsomhet har større tilbøyelighet til å delta i FRAM.

Den deskriptive fremstillingen av resultatutviklingen blant FRAM-deltakerne kan tyde på at disse ikke har bedre resultatutvikling enn andre bedrifter. Den enkle sammenligningen

over tar imidlertid ikke hensyn til om FRAM-bedriftene skiller seg fra andre bedrifter. Der-
som det er slik at FRAM-bedriftene skiller seg fra andre bedrifter i forhold til faktorer som
påvirker lønnsomhetsutviklingen, er det nødvendig å ta hensyn til slike forskjeller.

*Tabell 8-4 Sammenligning av FRAM-L/S/Si-bedrifter og bedrifter i sammenligningsgruppa etter
noen sentrale kjennetegn*

		Andre bedrifter	FRAM
Næringsstruktur (%)	Bygg og anlegg	12,7	17,3
	Forr tjeneste	28,6	13,3
	Handel	34,1	20,6
	Hotell- og Restaurant	3,5	4,8
	Industri	12,0	36,0
	Pers tjeneste	2,5	2,2
	Primær	1,7	1,8
	Transport	5,0	4,0
Distriktpolitisk virkeområde (%)	DU-sone A ¹⁰	1,7	5,4
	DU-sone B ¹¹	8,9	15,2
	DU-sone C ¹²	12,1	26,8
	DU-sone D ¹³	4,5	6,5
	Utenfor virkeområdet	72,7	46,0
Sentralitet (%)	Minst sentrale kommuner	12,8	25,4
	Mindre sentrale kommuner	7,1	14,1
	Noe sentrale kommuner	23,8	26,5
	Sentrale kommuner	56,4	34,0
Alder i år (snitt)		11,8	10,1
Omsetning i 1000 kroner, 1997 (snitt)		9506	13163
Egenkapital i 1000 kroner 1997 (snitt)		2564	1864
Lønnsutgifter i 1000 kroner 1997 (snitt)		1930	3384
Resultat i 1000 kroner 1997 (snitt)		723	579

Tabell 8-4 viser hvordan FRAM-bedriftene skiller seg fra andre bedrifter i sammenlig-
ningsutvalget. Her fremgår det at FRAM-bedriftene skiller seg fra de øvrige sammenlig-
ningsbedriftene både i forhold til næringstilknytning, geografisk lokalisering, alder og i
forhold til ulike økonomiske størrelser. Vi ser bl.a. at FRAM bedriftene er sterkt overrepre-
sentert innenfor industrivirksomhet og delvis innen bygg og anlegg. Samtidig er bedrifter
innen forretningsmessig tjenesteyting underrepresentert. I forhold til det distriktpolitiske
virkeområdet finner vi at bedriftene er overrepresentert i alle sonene, men spesielt i DU-

¹⁰ Nord-Troms og Finnmark

¹¹ Utkantkommuner i Trøndelagsfylkene. Nordlige deler av Møre og Romsdal, Oppland og Hedmark. Vestlige deler av Telemark. Utkantkommuner i Trøndelagsfylkene. Nordlige deler av Møre og Romsdal, Oppland og Hedmark. Vestlige deler av Telemark.

¹² Tromsø og Bodø. Kystkommuner i Trøndelag. Indre deler av Møre og Romsdal. Sogn og Fjordane, Midt-Oppland. Indre deler av Hordaland, Rogaland, Agder og Buskerud. Deler av Telemark og Hedmark.

¹³ Deler av Trøndelag, ytre deler av Møre og Romsdal, deler av Hordaland og Vest-Agder samt enkelte andre kommuner.

sone C. Dette tilsier også at de også er overrepresentert i de minst sentrale kommunene. Tabellen viser også at FRAM-bedriftene er noe yngre enn andre bedrifter. Til slutt i tabeller ser vi at FRAM-bedriftene skiller seg fra andre bedrifter ved at de har relativt høy omsetning og høye lønnsutgifter. Egenkapitalen og resultatet er derimot noe lavere i FRAM-bedriftene. Disse observerbare forskjellene er noe vi må ta hensyn til i effektanalysene under.

8.2 Effektanalyse av FRAM-deltakelse

Formålet med en effektevaluering er å undersøke hvorvidt FRAM-programmet har hatt betydning for den økonomiske situasjonen til de bedriftene som har deltatt. Her er vi med andre ord ikke opptatt av den absolutte veksten i bedriftens resultater, men den relative effekten sammenlignet med bedrifter som ikke har deltatt i programmet, kontrollert for eventuelle særtrekk ved FRAM L og S-bedriftene. I undersøkelsen tar vi for oss resultatgraden, resultatet i absolutte tall, lønnskostnader, andre kostnader, finansresultat og verdiskaping. Til slutt ser vi også på om FRAM L og S-bedriftene har en høyere tilbøyelighet enn andre bedrifter til å drifte FoU finansiert av SkatteFUNN.

8.2.1 Data, design og metode

Et grunnleggende problem med slike undersøkelser er å skille programeffekten fra såkalte seleksjonseffekter. Seleksjonseffektene oppstår dersom de bedriftene som rekrutteres inn i programmet, skiller seg fra sammenligningsgruppa i forhold til egenskaper som også påvirker bedriftenes resultat. Her kan vi igjen skille mellom observerbare og uobserverbare forskjeller. Observerbare forskjeller kan for eksempel være bransjetilknytning. Dersom enkelte bransjer er overrepresentert blant FRAM L og S bedriftene, og bransjen som helhet har oppnådd stor vekst i perioden, risikerer vi å overestimere resultatene av FRAM L og S-programmet. Det vil si at effekten vi finner, helt eller delvis skyldes rekrutteringen inn til programmet og ikke programmet i seg selv. Slike observerbare seleksjonsmekanismer er normalt ikke noe stort problem. Dette fordi vi i analysemodellene kan justere for slike skjevheter. Det er imidlertid en viss sannsynlighet for at vi også finner uobserverbare forskjeller mellom FRAM L og S-bedriftene og bedriftene i sammenligningsgruppa, dvs. seleksjon av bedrifter inn i programmet i forhold til egenskaper som vi ikke har informasjon om. Dette kan for eksempel knyttes til motivene den enkelte virksomhet har til å delta i programmet, motiver som sannsynligvis gjenspeiler trekk ved bedriften som skiller dem fra de bedriftene som ikke velger å delta. Dette er samtidig særtrekk som ikke nødvendigvis fanges opp av regnskapstall eller andre observerbare kjennetegn. I effektanalysene er det derfor også nødvendig å ta hensyn til slike uobserverbare kjennetegn.

Seleksjonsproblemet kan reduseres ved bruk av ulike designteknikker eller analysemetoder. I denne analysen har vi kombinert to metoder. Den første metoden har som formål å avgrense eller tilpasse utvalget i sammenligningsgruppa. Den andre metoden dreier seg om å designe undersøkelsesopplegget med tanke på å kontrollere for uobserverbar seleksjon.

Sammenligningsgruppa

Konstruksjon av sammenligningsgruppa har foregått i to trinn. For det første har vi avgrenset sammenligningsgruppa ved å fjerne bedrifter som vi ikke har regnskapsdata for eller som av andre grunner ikke er relevant for undersøkelsen. Tabell 8-5 viser en samlet oversikt over hvilke avgrensningskriterier som er benyttet og antall bedrifter som faller ut av utvalget.

Tabell 8-5 Sensurering av utvalget blant FRAM-bedrifter og bedrifter i sammenligningsgruppa. Antall enheter i utvalgene før og etter sensurering.

	Sammenligning	FRAM
Brutto (før sensurering)	234613	3063
Fjernet alle virksomheter som ikke er AS	15217	715
Fjernet alle som ikke har status S, L		242
Fjernet bedrifter med irrelevante næringskoder (nace 4)	26463	7
Fjernet bedrifter med manglende regnskapsdata (missing)	136424	852
Fjernet bedrifter i forhold til omsetning	25339	163
Fjernet bedrifter som ikke fullførte eller med oppstart i FRAM i 1997, 2005 og 2006.		401
Nettoutvalg før matching	31170	683
Nettoutvalg etter matching	675	675

For det første har vi fjernet fra utvalget alle bedrifter som ikke er aksjeselskap. Årsaken til dette er at vi ikke har regnskapstall for disse bedriftene. For det andre har vi fjernet alle de FRAM-bedriftene som ikke inngår i delprogrammene S eller L. For det tredje har vi fjernet bedrifter fra sammenligningsgruppa som er knyttet til næringskoder som ikke er representert blant FRAM L og S-bedriftene. Her har vi tatt utgangspunkt i nace-kode 4. For det fjerde har vi tatt ut bedrifter med manglende regnskapsdata i undersøkelsesperioden. Effektanalysene tar med andre ord ikke hensyn til at bedrifter avvikles i løpet av perioden. Vi har imidlertid gjennomført en egen analyse i slutten av kapitlet der vi undersøker frafallsfrekvensen i FRAM-bedriftene sammenlignet med andre bedrifter.

Videre har vi avgrenset utvalget til bedrifter med omsetning mellom 0,5 mill kr og 150 mill kr i omsetning. Årsaken til dette er at det er forholdsvis mange mindre bedrifter med liten omsetning i sammenligningsgruppa og relativt få tilsvarende FRAM L og S-bedrifter. Videre er det også bare unntaksvis at vi finner FRAM L og S-bedrifter med omsetning over 150 mill kr.

Til slutt har vi også fjernet FRAM L og S-bedrifter med oppstart i årene 1997, 2005 og 2006. Årsaken til dette er at vi har regnskapsdata for perioden 1997 til og med 2005. For bedrifter med oppstart i 1997 har vi derfor ingen data om bakgrunnsperioden og for årgangene 2005 eller 2006 ingen resultatperiode. Etter avgrensningen av utvalget står vi igjen med 31 000 bedrifter i sammenligningsgruppa og 683 FRAM L og S-bedrifter.

Basert på utvalget skissert over, har vi til slutt matchet hver enkelt FRAM L og S-bedrift med den bedriften som er mest lik i sammenligningsgruppa. Til dette har vi benyttet en såkalt propensity-matching metode som innebærer at vi estimerer sannsynligheten for deltakelse i FRAM og benytter den estimerte sannsynligheten for å matche hver FRAM-bedrift parvis med den virksomheten i sammenligningsgruppa med størst likhet.¹⁴ Siden ulike bransjer påvirkes ulikt av strukturelle økonomiske endringer, har vi innenfor hver bransjekategori matchet hver av FRAM L og S-deltakerne med den bedriften som innenfor samme bransje matcher best. Her har vi brukt et relativt finmasket bransjeinndeling, hvor næringslivet er inndelt i 30 ulike bransjer. Når vi matcher FRAM L og S-bedriftene parvis med bedrifter fra sammenligningsgruppa får vi også to like store utvalg. Etter matching-prosedyren er antallet FRAM L og S-bedrifter redusert til 675 som følge av at åtte FRAM L og S -bedrifter ikke matchet med bedrifter i sammenligningsgruppa. Antall bedrifter i hver årgang og lengden på bakgrunns- og resultatperioden for hver av årgangene fremgår i Tabell 8-6. Her fremgår det at den gjennomsnittlige lengden på resultatperioden er 4,9 år.

Tabell 8-6 Antall FRAM L og S-bedrifter i hver årgang, antall enheter i analysen, lengden på bakgrunnsperioden og resultatperioden for hver årgang.

Årgang	Antall bedrifter	Antall enheter i analysen (9 regnskapsår)	Bakgrunnsperiode	Resultatperiode
1998	123	1107	1997-1998 / 2 år	1999-2005 / 7 år
1999	157	1413	1997-1999 / 3 år	2000-2005 / 6 år
2000	164	1476	1997-2000 / 4 år	2001-2005 / 5 år
2001	97	873	1997-2001 / 5 år	2002-2005 / 4 år
2002	64	576	1997-2002 / 6 år	2003-2005 / 3 år
2003	45	405	1997-2003 / 7 år	2004-2005 / 2 år
2004	25	225	1997-2004 / 8 år	2005-2005 / 1 år
	675	6075		Gj.snitt 4,9 år

I Tabell 8-7 har vi sammenlignet FRAM med kontrollgruppa på sentrale variabler etter matchingprosedyren. Her fremgår det at utvalgene er forholdsvis like både i forhold til regnskapstall, geografisk beliggenhet, alder og næringstilknytning.

Tabell 8-7 Sammenligning

	Kontroll	FRAM L og S
Omsetning 1997 i mill kroner	13,0	12,8
Egenkapital 1997 i mill kroner	2,0	1,8
Lønnsutgifter 1997 i mill kroner	2,9	3,3
Resultatgrad i 1997	5,9	4,3
Sentralitet	1,68	1,70
Bedriftens alder (i 1997)	9,8	10,0

¹⁴ Her har vi estimert deltakelse i FRAM-programmet basert på følgende variabler: a) regnskapsdata fra 1998 (resultatgrad, omsetning, egenkapital, totalkapital og finanskostnader), b) bedriftens alder, c) geografisk beliggenhet (landsdel) og d) kommunens sentralitet.

Primærnæring	1,6 %	1,6 %
Industri	36,1 %	36,1 %
Bygg og anlegg	17,0 %	17,0 %
Handel	20,7 %	20,7 %
Hotell og restaurant	4,9 %	4,9 %
Transport	4,0 %	4,0 %
Forretningsmessig tjenesteyt.	13,5 %	13,5 %
Personlige tjenester	2,1 %	2,1 %
Virkeområde A	3,4 %	5,5 %
Virkeområde B	18,5 %	15,1 %
Virkeområde C	20,6 %	26,7 %
Virkeområde D	7,1 %	6,5 %
Virkeområde utenfor	50,4 %	46,2 %

Formålet med matching-metoden er å redusere seleksjonsproblemet. Matching-metoden er likevel basert på observerbare forskjeller, og metoden gir derfor ingen garanti for at vi har kontroll med uobserverbar seleksjon til programmet.

Regresjonsanalysen

Seleksjonsproblematikken kan imidlertid også reduseres ved bruk av et panelbasert undersøkelsesdesign. Det innebærer at vi for hver bedrift som inngår i utvalget, har data for flere årganger, nærmere bestemt fra og med 1997 til og med 2005. Dette gir grunnlag for samtidige sammenligner både på tvers (FRAM L og S-bedriftene og kontrollgruppa) og over tid (FRAM L og S-bedriftene før og etter deltakelse i programmet). Fordelen med et slikt design er at vi da har kontroll med eventuelle forskjeller mellom FRAM L og S-bedriftene og kontrollgruppa på den avhengige variabelen (resultatvariabelen) før FRAM L og S-bedriftene starter opp i programmet. I undersøkelsene benyttes følgende analysemodeller:

$$Y = a + bF + cD + dT + eX + e$$

De enkelte faktorene i analysemodellen har følgende definisjoner:

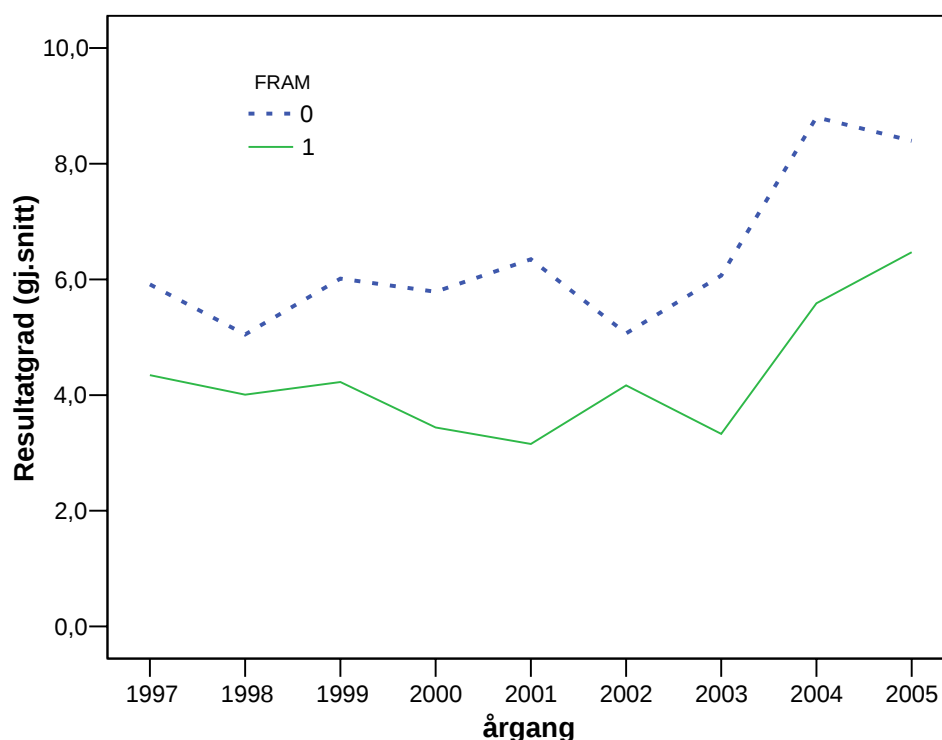
- F = Dummyvariabel for om det er en FRAM L og S-bedrift eller en bedrift i kontrollgruppa (FRAM = 1; kontrollgruppe = 0). [FRAM-bedrift]
- D = Dummyvariabel for årganger etter at en bedrift startet opp i FRAM-programmet (1 = deltakelse; 0 = ikke-deltakelse). [programperiode]
- T = Trendledd (med verdiene 0-8 der 0 er regnskapsår 1997, 1 = 1998 osv.)
- X = Andre kontrollvariabler

De sentrale variablene her er F, D og T. F viser forskjellen i den avhengige variabelen (resultatgrad) mellom FRAM-bedriftene og andre bedrifter utavhengig av perioden før eller etter deltakelse i FRAM. Eventuelle effekter av denne variabelen vil enten kunne skyldes seleksjon til FRAM-programmet og/eller effekter av selve programmet. I den grad forskjellen skyldes deltakelse i FRAM vil dette gjelde resultatene for årene etter oppstart i FRAM.

For å skille mellom disse to effektene, legger vi inn dummyvariabelen D i modellen. Denne viser om den aktuelle årgangen er etter oppstart i FRAM. Dette vil således vise om FRAM-bedriftene kan vise til effekter etter oppstart, kontrollert for den opprinnelige forskjellen mellom FRAM-bedriftene og andre bedrifter. I tillegg er det også nødvendig å kontrollere for den generelle konjunkturoppgangen som preger undersøkelsesperioden. Dette gjør vi ved hjelp av trendvariabelen T som fanger opp den generelle veksten i undersøkelsesperioden. I den grad vi finner effekter av D kontrollert for F og T, er det rimelig å anta at dette er en unik effekt av FRAM-programmet.

8.2.2 FRAM-effekter på resultatgraden

I dette avsnittet har vi undersøkt hvorvidt deltakelsen i FRAM-programmet har gitt effekter i forhold til deltakerbedriftenes resultatgrad. Resultatgraden er målt som bedriftens resultat i prosent av omsetningen. Før vi presenterer resultatene fra analysemodellen kan det imidlertid være hensiktsmessig å først presentere grafisk resultatgraden for FRAM L og S-bedriftene og sammenligningsgruppa for hele undersøkelsesperioden.



Figur 8.4 Gjennomsnittlig resultatgrad for FRAM L og S-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

Figur 8.4 viser at FRAM L og S-bedriftene gjennomgående for hele undersøkelsesperioden har en lavere resultatgrad enn sammenligningsgruppa. Samlet for hele perioden har FRAM-bedriftene en resultatgrad på 4,3 % i gjennomsnitt. Sammenligningsgruppa har en tilsvarende gjennomsnittlig resultatgrad på 6,4 %. I perioden før oppstart i FRAM har del-

takerbedriftene en resultatgrad på 3,9 %, mens de i perioden etter oppstartsåret har en resultatgrad på 4,7 %. Det betyr at resultatgraden for FRAM-bedriftene har økt med 0,8 prosentpoeng. Siden vi også finner en vekst blant bedriftene i sammenligningsgruppa, kan vi imidlertid ikke uten videre tilordne denne veksten FRAM-programmet. Rent visuelt kan det faktisk se ut som at økningen i resultatgraden skyldes den generelle veksten i perioden. I analysemodellen under har vi skilt mellom veksten som skyldes den generelle trenden og veksten som eventuelt er en effekt av programmet.

Tabell 8-8 Effekter av FRAM L og S-programmene på deltakerbedriftenes resultatgrad (resultat i prosent av omsetning)

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 5	Modell 9
(Constant)	6,382	6,382	5,192	3,042	1,501
FRAM-bedrift	-2,079***	-2,527***	-1,893***	-1,126***	-0,968**
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		0,820*	-0,341	-0,357	-0,616
Trend			0,298***	0,299***	0,318***
Omsetning 1997 i mill kroner				0,011	0,041**
Egenkapital 1997 i mill kroner				0,093**	0,092*
Lønnsutgifter 1997 i mill kroner				-0,218***	-0,350***
Resultatgrad i 1997				0,414***	0,391***
Sentralitet					-0,110
Bedriftens alder (i 1997)					0,079***
Næring industri (ref)					
Primærnæring					2,327*
Bygg og anlegg					1,078**
Handel					0,025
Hotell og restaurant					2,504***
Transport					1,290
Forretningsm. Tjenester					7,523***
Personlige tjenester					1,014
Virkeområde utenfor (ref)					
Virkeområde A					-2,083**
Virkeområde B					-1,231*
Virkeområde C					-0,168
Virkeområde D					-1,243*
R ²	0,003	0,003	0,005	0,101	0,121

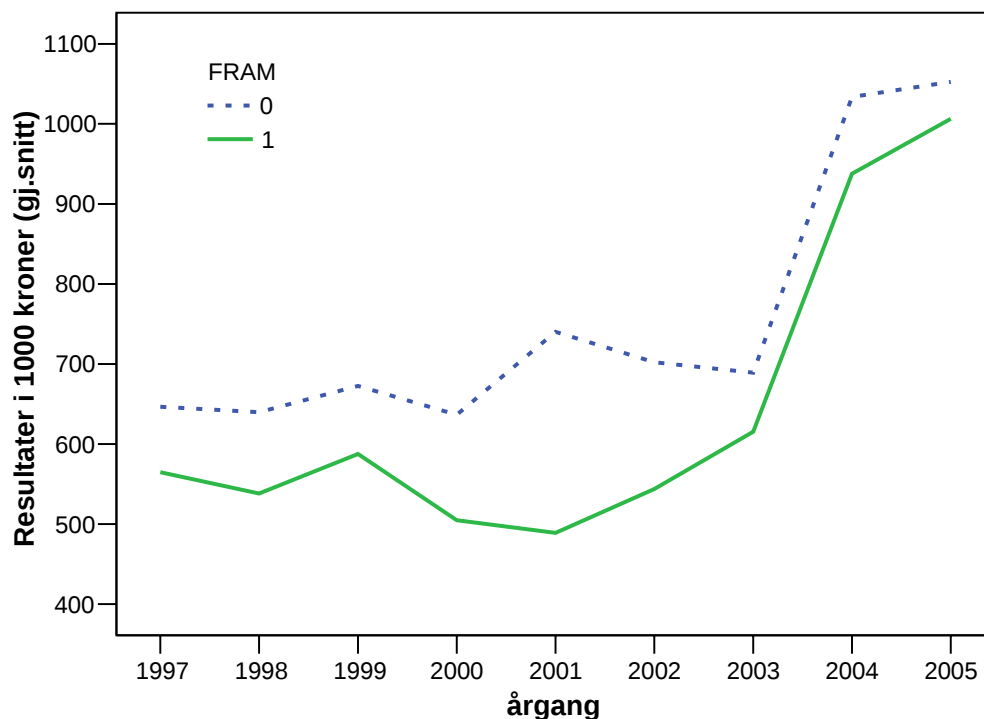
Tabell 8-8 viser fem modeller der vi har kontrollert for ulike variabler. I modell 1 inngår kun en dummyvariabel som skiller mellom FRAM-bedrifter og andre bedrifter. Vi ser at denne er negativ, noe som viser at FRAM-bedriftene gjennomgående har dårligere resultater i løpet av 9-årsperioden sett under ett. Konstantleddet viser at resultatgraden for kontrollgruppa er på 6,4 %, mens den for FRAM-bedriftene ligger 2,1 prosentpoeng under (dvs en resultatgrad på 4,3 %). Dette representerer således den gjennomsnittlige forskjellen vi fant i figuren over.

I modell 2 har vi i tillegg lagt inn dummyvariabelen for perioden etter at FRAM-bedriftene har startet opp i programmet. Denne indikerer således om resultatgraden i FRAM-

bedriftene endrer seg fra før de kom inn i programmet til perioden etter, kontrollert for den generelle forskjellen mellom FRAM-bedriftene og bedrifter i sammenligningsgruppa. Her finner vi en svak positiv signifikant effekt. Som nevnt over, kan vi imidlertid ikke uten videre tilordne denne effekten deltakelsen i FRAM L og S. Effekten kan like godt skyldes den generelle veksten vi finner i undersøkelsesperioden.

I modell 3 har vi kontrollert for den generelle veksten i undersøkelsesperioden. Når vi sammenligner modell 2 og 3, ser vi dermed at den effekten som tilsynelatende skyldes FRAM-deltakelse i modell 2, fanges opp av det generelle trendleddet i modell 3. Konklusjonen blir med andre ord at FRAM-bedriftene ikke skiller seg vesentlig fra sammenligningsbedriftene, og at den effekten vi fant i modell 2, kan forklares ved den generelle veksten næringslivet generelt har hatt i perioden.

I modell 4 og 5 har vi også kontrollert for bedriftenes økonomiske situasjon ved inngangen til undersøkelsesperioden, næringsstruktur og bedriftens lokalisering. Dette påvirker imidlertid ikke resultatene vesentlig. Vi ser imidlertid at konstantleddet reduseres noe som innebærer at den opprinnelige forskjellen i resultatgrad mellom FRAM-bedriftene og bedriftene i kontrollgruppa dels har sammenheng med at de to gruppene i utgangspunktet hadde ulik økonomiske situasjon (i 1997) og dels den geografiske lokaliseringen (virkeområder).



Figur 8.5 Gjennomsnittlig resultat (i 1000 kroner) for FRAM-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

Det er her verdt å nevne at til tross for at vi ikke finner programeffekter på resultatgraden, har det likevel vært en ganske stor resultatforbedring i FRAM bedriftene i undersøkelsesperioden. Figur 8.5 viser at den absolutte økningen i resultatene har vært stor både blant FRAM-bedriftene og bedriftene i sammenligningsgruppa. Men selv om vi måler betydningen av programmet i forhold til resultatene i absolutte tall, finner vi likevel ingen positive effekter.

Tabell 8-9 Effekter av FRAM L og S-programmet på deltakerbedriftenes resultater i absolutte tall (i 1000 kroner)

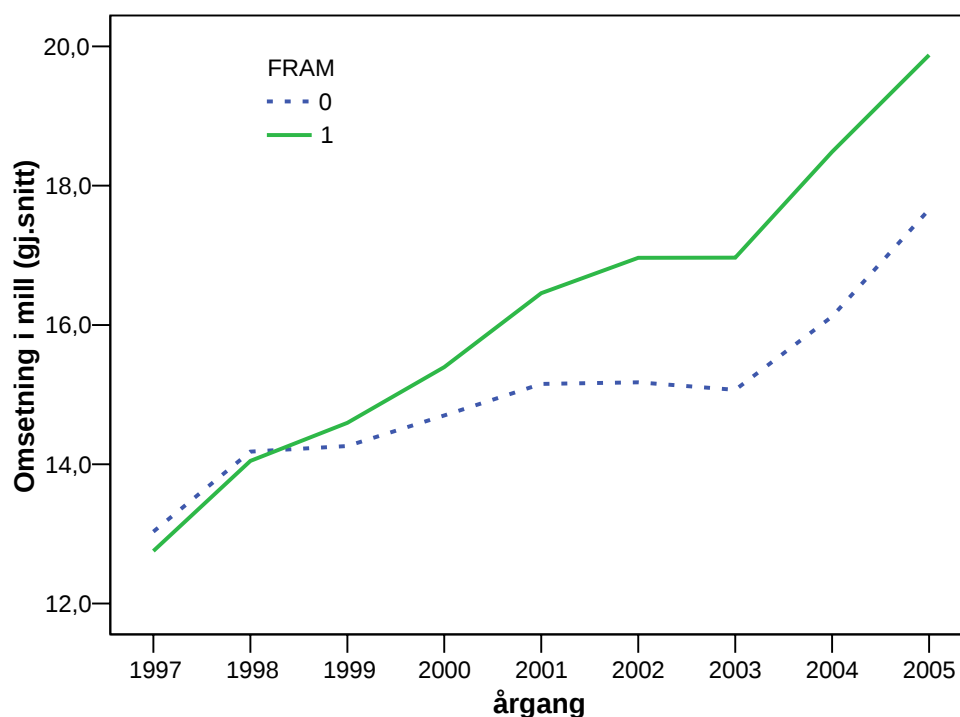
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 5	Modell 9
(Constant)	757	757	559	53	272
FRAM-bedrift	-114***	-220***	-114**	-59	-54
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		195***	0,90	-17	-20
Trend			50***	51***	51***
Kontrollvariabler (1)				X	X
Kontrollvariabler (2)					X
R2	,001	,002	,005	,091	,099

Tabell 8-9 viser effekten av FRAM L og S-programmet i forhold til absolutte resultater (i 1000 kroner).¹⁵ Her ser vi til forskjell fra analysen av resultatgraden, at det er en klar positiv utvikling av resultatet til FRAM-bedriftene i modell 2. Kontrollert for den generelle forskjellen mellom FRAM og kontrollgruppen, ser vi at FRAM-bedriftene øker resultatet med 195 000 kroner i perioden etter at de startet opp i FRAM L og S-programmet (sammenlignet med perioden før). Modell 3 viser samtidig at hele denne økningen kan tilskrives trendleddet, dvs. den generelle resultatveksten i perioden. Med andre ord finner vi heller ikke her noe unik effekt av FRAM L og S-programmet. Årsaken til at vi likevel får en klarere signifikant positiv resultatvekst når vi måler resultatet i absolutte tall enn når vi måler resultatgraden (jf. modell 2 i de to analysene), har sammenheng med at omsetningen også har vokst betydelig i den samme perioden.

8.2.3 Effekter på omsetningen

I tillegg til å se på resultatet og resultatgraden, har vi ved hjelp av den samme analysemodellen undersøkt hvorvidt FRAM L og S-programmet kan ha påvirket omsetningen til deltakerbedriftene. På samme måte som over, tar vi også her utgangspunkt i en grafisk fremstilling av omsetningsutviklingen i undersøkelsesperioden.

¹⁵ Av plasshensyn har vi her utelatt andre kontrollvariabler fra tabellen. Analysene inneholder imidlertid de samme kontrollvariablene som i Tabell 8-8.



Figur 8.6 Gjennomsnittlig omsetning (i mill kr) for FRAM L og S-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

Figur 8.6 viser at FRAM-bedriftene og kontrollgruppa i starten av perioden i gjennomsnitt har omtrent den samme omsetningen. I løpet av perioden ser vi videre at det har vært en generell vekst i begge gruppene, men noe sterkere blant FRAM-bedriftene (merk at skalaen går fra 12 mill kr til 20 mill kr). For hele perioden har FRAM-bedriftene i snitt 16,2 mill i omsetning, mens sammenligningsgruppa i gjennomsnitt har 15 mill. kr. Når vi sammenligner FRAM-bedriftene fram til oppstartsåret for FRAM og årene etter, finner vi at omsetningen fram til og med oppstartsåret var på 14,1 mill i snitt, mens den i årene etter var på 17,9 mill. Som vi ser av figuren, har imidlertid også kontrollgruppa vekst i omsetningen i samme periode. På samme måte som over, blir spørsmålet derfor også her hvorvidt veksten i FRAM-bedriftene skyldes deltakelsen i FRAM eller den generelle veksten i perioden. I modellen under har vi skilt disse to komponentene fra hverandre.

Tabell 8-10 Effekter av FRAM L og S-programmet på deltakerbedriftenes omsetning

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 7	Modell 8	Modell 9
(Constant)	15,039	15,039	13,102	11,298	11,458	0,366
FRAM-bedrift	1,132***	-0,931**	0,101	0,092	-0,001	0,467*
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		3,777***	1,888***	1,671***	1,675***	1,197***
Trend			0,484***	0,500***	0,500***	0,534***
Sentralitet				0,733***	0,761***	0,378***
Bedriftens alder (i 1997)				0,274***	0,278***	-0,049***
Næring industri (ref)						
Primærnæring				2,291*	2,476*	0,940
Bygg og anlegg				-0,523	-0,467	0,991***

Handel				1,309***	1,252***	-0,146
Hotell og restaurant				-7,874***	-8,066***	-1,347***
Transport				-0,532	-0,296	1,613***
Forretningsm. Tjenester				-8,018***	-7,815***	-4,158***
Personlige tjenester				0,445	0,286	3,413***
Virkeområde utenfor (ref)						
Virkeområde A				-1,872**	-1,778*	1,390**
Virkeområde B				-2,962***	-2,962***	-0,290
Virkeområde C				-0,444	-0,308	1,390***
Virkeområde D				-2,766***	-2,793***	-0,232
Resultatgrad i 1997					-0,050***	-0,011
Egenkap. 1997 i mill kroner						-0,010
Omsetn. 1997 i mill kroner						0,897***
Lønnsutg. 1997 i mill kroner						0,293***
R ²	0,001	0,006	0,009	0,070	0,072	0,685

Tabell 8-10 viser at veksten i omsetningen blant FRAM-bedriftene dels kan tilskrives programmet og dels den generelle veksten i perioden. I modell 1 ser vi at omsetningen i FRAM-bedriftene i gjennomsnitt for hele perioden ligger 1,1 mill over bedriftene i kontrollgruppen.

I modell 2 ser vi videre at forskjellen i omsetning før og etter FRAM L og S-programmet er på 3,8 millioner. Samtidig viser modell 2 at den forskjellen i omsetning vi fant mellom FRAM-bedriftene og bedriftene i sammenligningsgruppa i modell 1, kan tilskrives perioden etter at de ble med i FRAM. I perioden fram til og med første året i FRAM var omsetningen i FRAM-bedriftene faktisk lavere enn i sammenligningsbedriftene.

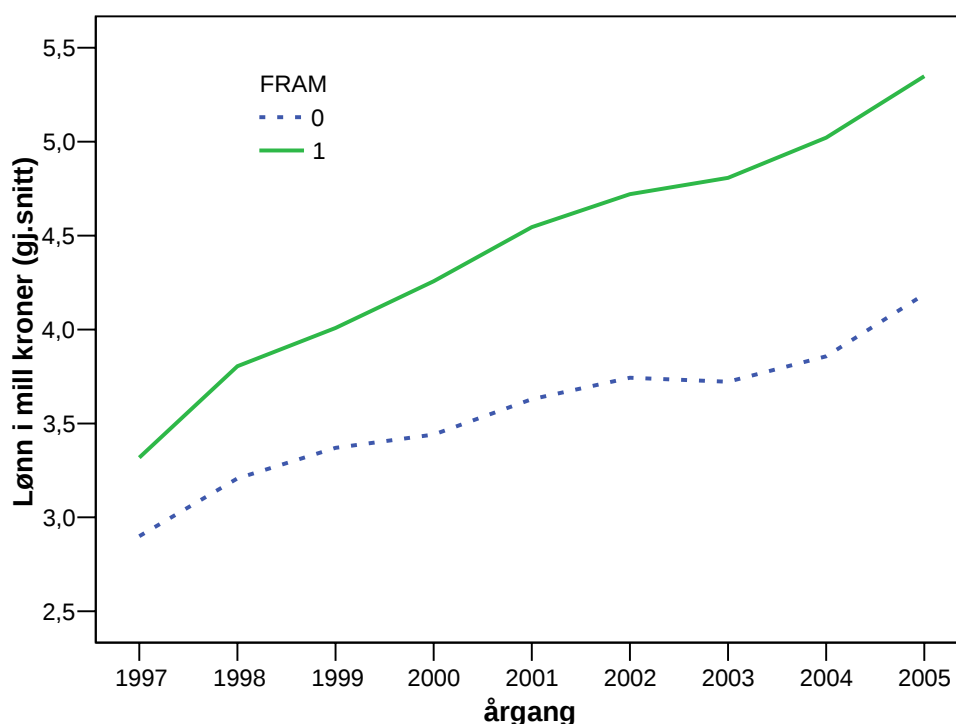
I modell 3 der vi kontrollerer for trendleddet eller den generelle veksten i perioden, finner vi at deler av omsetningsveksten til FRAM-bedriftene kan tilskrives den generelle trenden, men ikke alt. Med andre ord, selv når vi tar hensyn til den generelle omsetningsveksten i perioden, finner vi en omsetningsvekst blant FRAM-bedriftene som det dermed er rimelig å betrakte som en programeffekt. Estimaten forteller videre at effekten av å delta i FRAM L og S-programmet er en omsetningsvekst på 1,9 mill. kr. Når vi kontrollerer for andre variabler som bedriftenes geografiske beliggenhet, størrelse og næringstilknytning, svekkes effekten noe (1,7 mill.kr).

I den siste modellen har vi også tatt med forskjeller i økonomiske forhold på starttidspunktet for perioden. Dette ser vi innvirker betydelig på de øvrige estimatene. Det viser seg at det først og fremst er kontrollen for forskjeller i lønnsutgifter som innvirker på de andre variablene. Dette har sammenheng med at FRAM-bedriftene gjennomgående hadde høyere lønnsutgifter ved oppstartsåret av perioden, og at lønnsutgiftene i stor grad påvirker eller samvarierer med omsetningen. Når vi "lukker" dette "gapet" i starten av undersøkelsesperioden, får det også konsekvenser i modellen i forhold til at både nivået på omsetningen reduseres (konstantleddet) og i forhold til den generelle forskjellen i omsetning mellom FRAM-bedriftene og bedriftene i sammenligningsgruppa (FRAM-variabelen). Det viktigs-

te i modellen er imidlertid effektvariabelen som viser at FRAM-bedriftene har en signifikant høyere omsetning i perioden etter oppstart i FRAM sammenlignet med perioden før, kontrollert for den generelle trenden og nivåforskjellen til sammenligningsgruppa. Som følge av at vi tar hensyn til forskjellene i lønnsutgiftene i starten av perioden, svekkes imidlertid effekten fra 1,7 mill i modell 7 og 8 til 1,2 mill i modell 9.

8.2.4 Effekter på lønnskostnadene

Det er også interessant å studere utviklingen av bedriftenes lønnskostnader. Lønnskostnadene vil være omtrent proporsjonale med sysselsettingen, og dersom lønnskostnadene til FRAM-deltakerne vokser hurtigere, vil dette kunne tolkes til at FRAM-deltakerne har fått økt sysselsetting i forhold til andre bedrifter. Økte lønnskostnader kan i teorien også skyldes at lønnsnivået har økt, men ettersom FRAM-bedriftene har hatt en sterkere vekst i omsetningen, er det naturlig å tolke økte lønnskostnader til at sysselsettingen har økt.



Figur 8.7 Gjennomsnittlig lønnsutgifter (i mill kr) for FRAM L og S-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

Figuren over viser, som forventet, en tilsvarende vekst i perioden som vi fant for omsetningen. På samme måte viser også figuren at veksten i lønnsutgiftene ser ut til å være sterkere i FRAM-bedriftene enn i sammenligningsbedriftene. Til forskjell fra figuren som viste utviklingen i omsetningen, ser vi imidlertid her at det er et gap mellom de to gruppene ved inngangen til perioden.

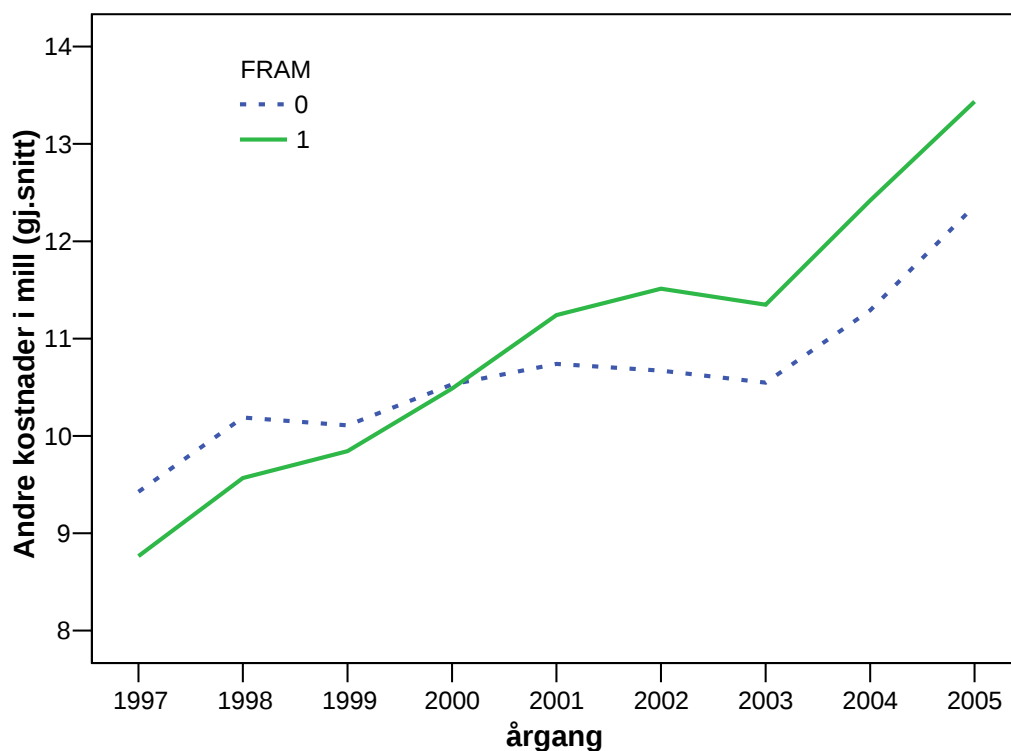
Tabell 8-11 Effekter av FRAM L og S-programmet på deltakerbedriftenes lønnskostnader

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 7	Modell 8	Modell 9
(Constant)	3,562	3,562	2,955	2,724	2,763	-0,147
FRAM-bedrift	0,864***	0,306***	0,629***	0,609***	0,587***	0,229***
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		1,021***	0,429***	0,403**	0,404***	0,336***
Trend			0,152***	0,154***	0,153***	0,158***
Kontrollvariabler (1)				X	X	X
Kontrollvariabler (2)					X	X
Kontrollvariabler (3)						X
R ²	0,007	0,011	0,015	0,076	0,077	0,709

Tabell 8-11 viser, som forventet, at FRAM-bedriftene i kjølvannet av deltakelsen i programmet har en økt vekst i lønnsutgiftene. Dette gjelder selv når vi kontrollerer for den generelle trenden. Økningen i lønnsutgiftene for FRAM-bedriftene er langt mindre enn økningen i omsetningen. Når vi vet at FRAM-bedriftene ikke fikk bedret resultatet, kan det se ut som at de i FRAM-bedriftene i større grad enn sammenligningsbedriftene har økt andre utgifter enn lønnsutgiftene.

8.2.5 Effekter på andre kostnader

Andre driftsutgifter vil være innkjøp av råvarer, innleie av arbeidskraft, regnskap, revisjon, telefon, elektrisitet, husleie, etc.



Figur 8.8 Gjennomsnittlig andre kostnader (i mill kr) for FRAM L og S-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

For hele perioden er gjennomsnittet for andre driftsutgifter på 11,7 mill kr. for FRAM-bedriftene og 11,5 mill. kr. for kontrollgruppa. Dersom vi skiller mellom andre utgifter før og etter deltakelsen i FRAM, finner vi at gjennomsnittet er på 10,2 mill før deltakelsen i FRAM og 13 mill i perioden etter. Som fremstilt i figuren, er det samtidig en klarere positiv utvikling blant FRAM L og S-bedriftene enn blant bedriftene i kontrollgruppa, noe som tyder på at vi har å gjøre med en programeffekt.

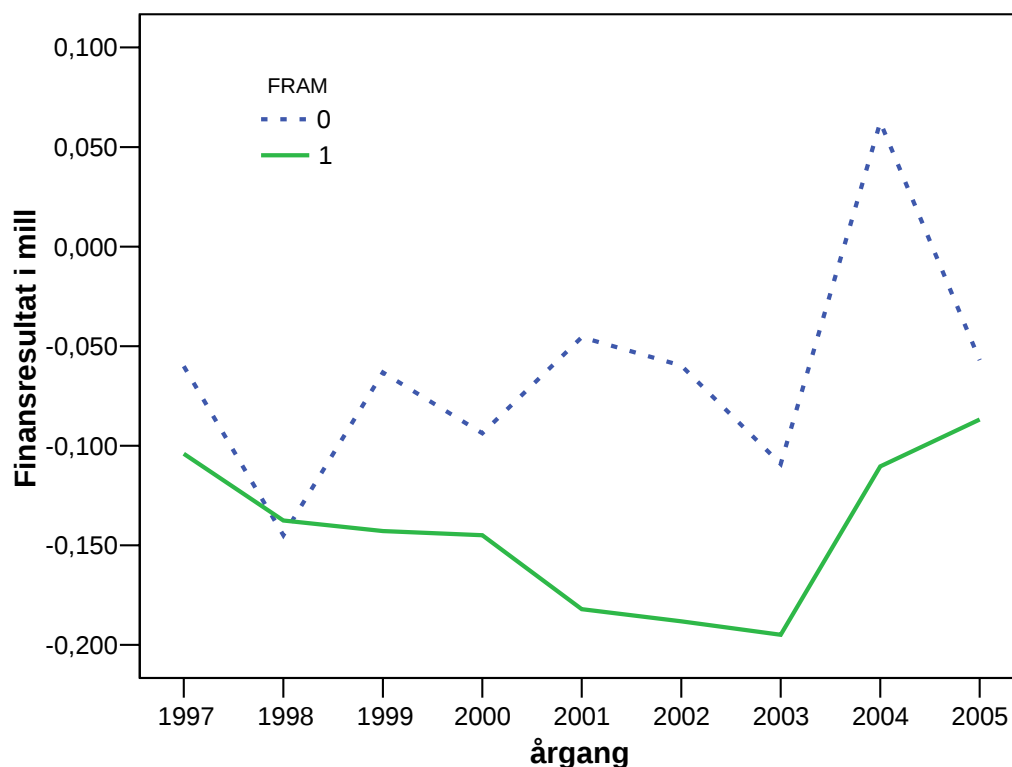
Tabell 8-12 Effekter av FRAM L og S-programmet på deltakerbedriftenes andre kostnader

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 7	Modell 8	Modell 9
(Constant)	10,65***	10,65***	9,48***	7,82***	7,98***	0,16
FRAM-bedrift	0,306	-1,083***	-0,459	-0,448	-0,543	0,251
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		2,544***	1,401***	1,221***	1,225***	0,828***
Trend			0,293***	0,306***	0,306***	0,333*
Sentralitet				0,579***	0,608***	0,368***
Bedriftens alder (i 1997)				0,188***	0,192***	-0,026***
Næring industri (ref)						
Primærnæring				1,719*	1,908*	0,291
Bygg og anlegg				-0,886**	-0,829**	0,240
Handel				3,279***	3,221***	0,193
Hotell og restaurant				-5,997***	-6,192***	-1,332***
Transport				-2,061***	-1,822***	0,192
Forretningsm. Tjenester				-6,674***	-6,468***	-3,558***
Personlige tjenester				0,095	-0,064	2,245***
Virkeområde utenfor (ref)						
Virkeområde A				-0,133	-0,038	1,718**
Virkeområde B				-1,384***	-1,384***	0,208
Virkeområde C				-0,366	-0,227	1,125***
Virkeområde D				-1,969***	-1,997***	0,110
Resultatgrad i 1997					-0,051***	-0,028***
Egenkap. 1997 i mill kroner						-0,079***
Omsetn. 1997 i mill kroner						0,870***
Lønnsutg. 1997 i mill kroner						-0,741***
R ²	0,011	0,063	0,077	0,284	0,288	0,822

Som grafen over viser, viser også modell 1 at det ikke er noen signifikante forskjeller i andre utgifter mellom FRAM L og S-bedriftene og kontrollgruppa dersom vi ser hele perioden under ett. Modell 2 viser derimot en klar økning i andre utgifter blant FRAM-bedriftene etter oppstart i FRAM. Når vi kontrollerer for trendleddet, svekkes effekten, men den er likevel klart signifikant. Kontrollert for den generelle veksten i perioden, finner vi at FRAM-bedriftene øker andre utgifter med 1,4 mill etter oppstart i FRAM sammenlignet med perioden før. Dette kan således betraktes som en FRAM-effekt. Når vi bruker modellen med alle de uavhengige variable, hvor vi også tar hensyn til bransje, geografi og størrelse i begynnelsen av perioden, estimerer modellen at FRAM-bedriftene har en økning i andre kostnader på 0,828 mill kr i programperioden, dvs i perioden etter at de startet FRAM.

8.2.6 Effekter på finansresultatet

Det er også interessant å se på FRAM-bedriftenes utvikling av finansresultatet i forhold til andre bedrifter. Det faktum at FRAM L og S-deltakerne har hatt sterkere vekst enn andre bedrifter, men ikke bedre resultat, kan skyldes at bedriftene har investert i ulike tiltak for å øke kapasiteten, og at en dermed i starten av ekspansjonen ikke har oppnådd resultatforbedringen.



Figur 8.9 Gjennomsnittlig finansresultat (i mill kr) for FRAM L og S-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

Vi kan se av figuren over at FRAM-bedriftene og de andre bedriftene i utgangspunktet hadde omtrent samme nivå på finansresultatet. I løpet av perioden har imidlertid FRAM-bedriftene lavere finansresultat enn kontrollgruppa, noe som indikerer at finanskostnadene har økt. Finanspostene omfatter også andre poster, som f.eks. agiotap for bedrifter som handler med utlandet, men ettersom FRAM-deltakerne og kontrollgruppa er temmelig likt sammensatt, er det ingen grunn til at disse er systematisk ulike når det gjelder dette.

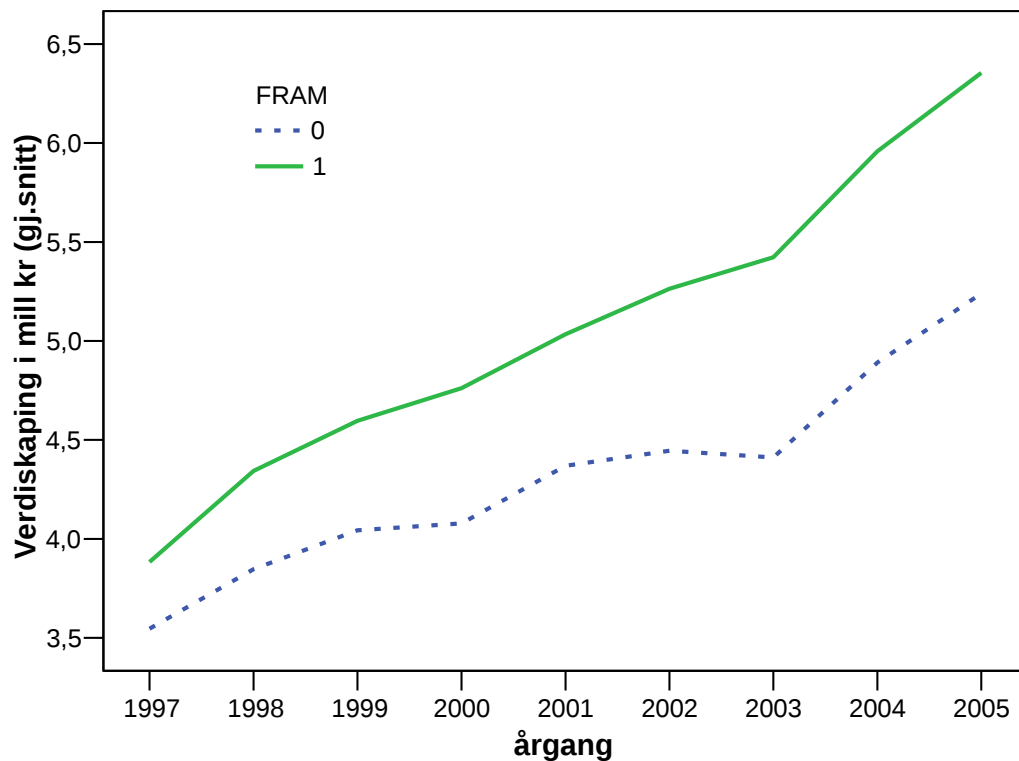
Tabell 8-13 Effekter av FRAM L og S-programmet på deltakerbedriftenes finansresultat

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 7	Modell 8	Modell 9
(Constant)	-0,0635***	-0,0635***	-0,0985***	-0,1326***	-0,1497***	-0,0808*
FRAM-bedrift	-0,0801***	-0,0692***	-0,0505**	-0,0498**	-0,0399	-0,0417*
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		-0,0200	-0,0542*	-0,0575*	-0,0579*	-0,0535*
Trend			0,0088**	0,0090**	0,0090**	0,0087**
Sentralitet				0,0028	-0,0002	-0,0002
Bedriftens alder (i 1997)				0,0012	0,0008	0,0016
Næring industri (ref)						
Primærnæring				-0,2454***	-0,2652***	-0,2631***
Bygg og anlegg				0,0918***	0,0857***	0,0936***
Handel				0,0756***	0,0817***	0,1092***
Hotell og restaurant				0,0486	0,0691	0,0402
Transport				0,1548***	0,1297***	0,1272***
Forretningsm. Tjenester				0,0790***	0,0574**	0,0445
Personlige tjenester				-0,2863***	-0,2696***	-0,2974***
Virkeområde utenfor (ref)						
Virkeområde A				-0,0437	-0,0537	-0,0816
Virkeområde B				-0,0818**	-0,0818**	-0,1138***
Virkeområde C				-0,0211	-0,0357	-0,0573*
Virkeområde D				-0,0403	-0,0373	-0,0535
Resultatgrad i 1997					0,0054***	0,0046***
Egenkap. 1997 i mill kroner						0,0192***
Omsetn. 1997 i mill kroner						-0,0075***
Lønnsutg. 1997 i mill kroner						-0,0006
R ²	0,039	0,040	0,044	0,092	0,116	0,148

Regresjonsanalysen over viser at det er en signifikant sammenheng mellom FRAM-deltakelse og finansresultatet. Signifikansnivået er imidlertid bare i intervallet 0,05 -0,1. Forskjellen er heller ikke spesielt stor. FRAM l og S-effekten ser ut til å være i størrelsesorden 54 000 kr for hele perioden (tilsvarende ca 6000 kr pr år). Økt omsetning fører normalt til økt behov for driftskapital, og ettersom de økte finanskostnadene er såpass små, vil de økte finanskostnadene også kunne forklares med at FRAM-bedriftene har trengt mer driftskapital til ekspansjonen.

8.2.7 Effekter på verdiskapingen

Verdiskapingen i bedriftene vil komme fram gjennom å summere lønnskostnader og driftsresultat. Dette er et mål for verdiene som blir skapt av bedriftene, og som fordeles på eiere, arbeidstakere, kreditorer og det offentlige (via skatt).



Figur 8.10 Gjennomsnittlig verdiskaping (i mill kr) for FRAM L og S-bedrifter (årgang 1998-2004) og bedrifter i sammenligningsgruppa i perioden 1997-2005 (1=FRAM, 0=kontrollgruppe)

Vi ser av diagrammet at den gjennomsnittlige verdiskapingen er noe høyere for FRAM-deltakerne enn i kontrollgruppa i begynnelsen av perioden, og at gapet mellom FRAM-deltakerne og kontrollgruppa øker etter som årene går. Dette indikerer at FRAM-deltakerne har en sterkere vekst i verdiskapingen.

Tabell 8-14 Effekter av FRAM L og S-programmet på deltakerbedriftenes verdiskaping (driftsresultat + lønnsutgifter)

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 7	Modell 8	Modell 9
(Constant)	4,379***	4,379***	3,604***	3,465***	3,461***	0,205***
FRAM-bedrift	0,832***	0,158	0,571***	0,550***	0,553***	0,217**
Programperiode (oppstartsår + 1 → 2005)		1,234***	0,479***	0,445**	0,445**	0,370***
Trend			0,194***	0,196***	0,196***	0,201***
Sentralitet				0,160**	0,160**	0,011
Bedriftens alder (i 1997)				0,085***	0,085***	-0,024***
Næring industri (ref)						
Primærnæring				0,570	0,565	0,649**
Bygg og anlegg				0,361**	0,360**	0,750***
Handel				-1,970***	-1,968***	-0,341***
Hotell og restaurant				-1,877***	-1,873***	-0,017
Transport				1,531***	1,526***	1,419***
Forretningsm. tjenester				-1,344***	-1,349***	-0,601***
Personlige tjenester				0,160	0,164	1,143***
Virkeområde utenfor (ref)						
Virkeområde A				-1,725***	-1,727***	-0,326*
Virkeområde B				-1,564***	-1,564***	-0,495***
Virkeområde C				-0,087	-0,090	0,265**
Virkeområde D				-0,787***	-0,786***	-0,342**
Resultatgrad i 1997					0,001	0,017***
Egenkap. 1997 i mill kroner						0,067***
Omsetn. 1997 i mill kroner						0,028***
Lønnsutg. 1997 i mill kroner						1,035***
R ²	0,005	0,010	0,014	0,071	0,071	0,643

Vi ser at i modell 9, med alle de tilgjengelige uavhengige variablene med, er det en signifikant høyere verdiskaping blant bedrifter som har gjennomført FRAM Log S-programmet. For hele perioden er effekten estimert til 370 000 kr pr bedrift. Ettersom utvalget av FRAM L og S-deltakere i denne analysen er på 675 bedrifter, vil dette summere seg til 250 mill kr. For de bedriftene som har kommet til i slutten av perioden, vil en kunne forvente økt verdiskaping også i de kommende årene. Ressursinnsatsen for å gjennomføre FRAM L og S-programmet hos disse 675 bedriftene har vært omtrent 100 mill kr. Samtidig har vi sett at FRAM-bedriftene har hatt en sterk vekst i andre driftsutgifter. Dette vil i hovedsak være varer og tjenester levert fra andre bedrifter. Veksten hos FRAM L og S-bedriftene har dermed generert en økt etterspørsel, og dermed skapt økonomiske ringvirkninger utover veksten i egen verdiskaping.

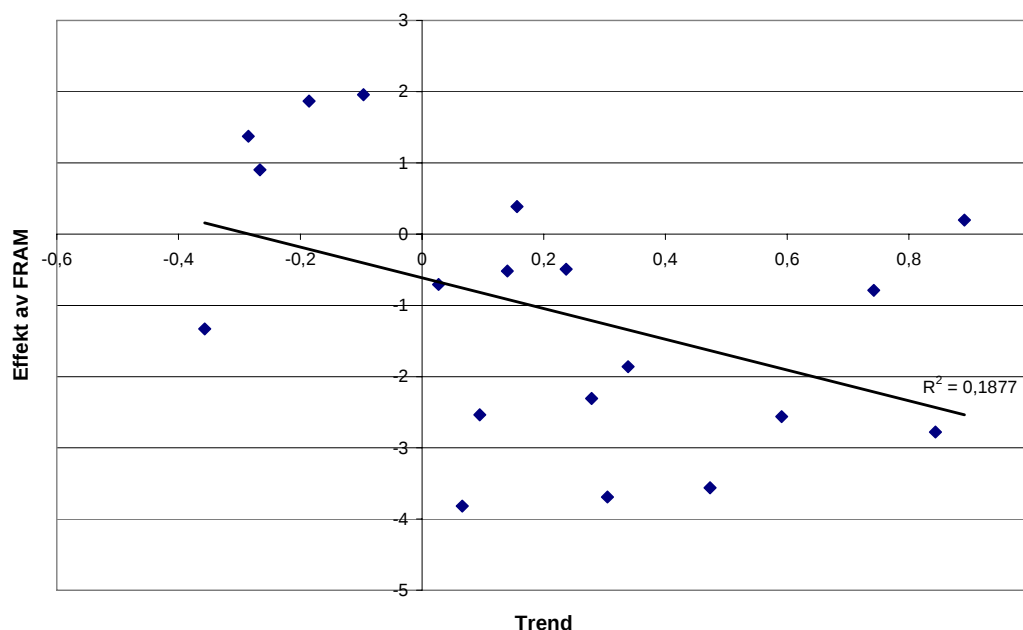
Et pussig trekk i analyseresultatene i tabellen over er at bedriftens alder er signifikant positivt korrelert med verdiskapingen i modell 7 og 8, men signifikant negativt korrelert i modell 9. Forklaringen er at eldre bedrifter generelt har høyere verdiskaping enn yngre, og dette kommer fram i modell 7 og 8. I modell 9 har vi imidlertid korrigert for bedriftenes størrelse i 1997 (størrelse målt som omsetning og lønnsutgifter). Gitt at bedriftene var like

store i 1997, vil en yngre bedrift få høyere verdiskaping i årene etterpå fordi yngre bedrifter generelt vokser hurtigere enn eldre bedrifter. Dermed blir forholdet mellom alder og verdiskaping negativt i modell 9.

De 675 FRAM L og S-deltakerne som er med i denne analysen, har gjennomsnittlig hatt 4,9 år etter oppstart, dvs den perioden som er kalt programperioden i analysen. Den økte verdiskapingen pr år blir dermed ikke så stor, ca 75 000 kr pr år. Uheldigvis gir ikke denne analysemodellen mulighet til å si noe om forløpet til denne økte verdiskapingen, om den er størst i begynnelsen av perioden eller om den er konstant eller økende.

8.2.8 Sammenhengen mellom veksttrend og programeffekter

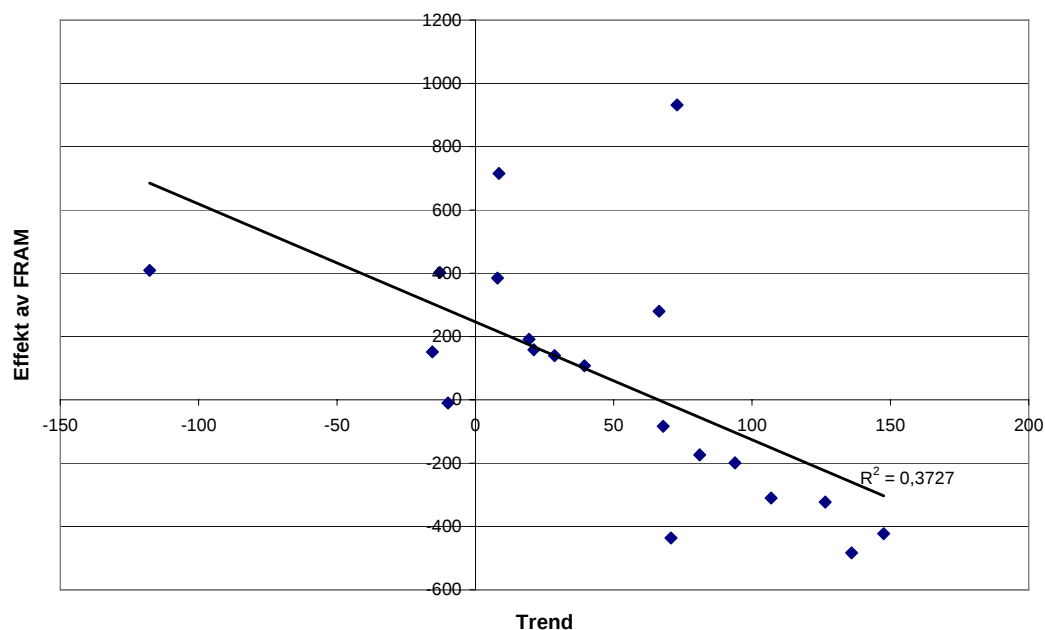
Som vist over, finner vi ingen programeffekter i forhold til verken resultatgraden eller resultatet målt i absolutte tall. Dette kan være flere forklaringer på at vi ikke finner slike effekter. En forklaring kan være at det i en periode med sterk vekst i næringslivet generelt er vanskeligere å oppnå programeffekter enn i perioder med lavere vekst. En antagelse er med andre ord at den partielle effekten av FRAM L og S reduseres desto sterkere veksttrenden er generelt. Motsatt kan vi anta at jo svakere veksttrend, desto større er potensialet for å oppnå effekter av FRAM. Vi har testet ut dette ved å gjennomføre partielle analyser av ulike bransjer ut fra den antagelsen at den generelle veksten har variert mellom bransjene innenfor den perioden vi har studert.



Figur 8.11 Sammenhengen mellom veksttrend innenfor ulike bransjer og programeffekten av FRAM innenfor de ulike bransjene. Programeffekten målt i forhold til resultatgraden.

Målt i forhold til resultatgraden finner vi ingen sterk sammenheng mellom veksttrenden innenfor bransjen og programeffekten av FRAM. Dette skyldes imidlertid en såkalt utelig-

ger som avviker fra det øvrige mønstret vi ser i figuren ved å ha høy veksttrend samtidig med en relativt høy FRAM L og S-effekt (eiendomsforvaltning). Tar vi denne ut av analysen, finner vi som det fremgår av figuren over, en forventet negativ sammenheng mellom veksttrenden og programeffekten. Jo større vekst i bransjen generelt, desto svakere er effekten av FRAM-programmet. Av de fem bransjene som har en negativ trend, finner vi at fire av dem har et positivt estimat av FRAM L og S-deltakelsen. Videre, av de 14 bransjene som har en positiv veksttrend, er det 12 som har en negativ effekt av FRAM-programmet. Sammenhengen er imidlertid ikke sterk, noe som skyldes at variasjonen innen bransjene kan variere mye. Likevel støtter resultatene våre antagelser.



Figur 8.12 Sammenhengen mellom veksttrend innenfor ulike bransjer og programeffekten av FRAM L og S innenfor de ulike bransjene. Programeffekten målt i forhold til resultat i absolutte tall.

Vi har også gjort den samme testen i forhold til bedriftenes resultat i absolutte tall. Sammenhengen her er tydeligere enn i figuren over. Riktignok finner vi også her uteliggere (dvs. sterk positiv trend og høy programeffekt), men til tross for dette ser vi at sammenhengen er forholdsvis sterk.

Implikasjonene av disse resultatene er for det første at (den fraværende) effekten av FRAM L og S-programmet kan forklares ved den sterke veksten mange næringer har opplevd i løpet av undersøkelsesperioden. For det andre kan resultatene ha implikasjoner i forhold til innretningen av programmet. Dersom det finnes en slik generell sammenheng som vist over, vil en naturlig konsekvens være å rette virksomheten inn mot bransjer som ikke opplever sterk vekst. Dette for da å øke programeffekten. Gitt at programeffekten varierer med konjunktorene generelt, er det kanskje også rimelig å justere den samlede innsatsen i programmet i forhold til konjunktursvingningene i næringslivet generelt.

Vi skal imidlertid være forsiktige med å trekke forhastede konklusjoner av disse resultatene. For det første er det forholdsvis store variasjoner i både veksttrenden og resultatgraden innenfor de enkelte bransjene. Med andre ord er det ikke sikkert at den bransjeinndelingen som er benyttet her, er den mest fruktbare, og det kan godt tenkes at det er virksomheter innenfor bransjer med stor vekst som vil ha stort utbytte (effekt) av å delta i FRAM L og S. For det andre viser uteliggerne i figuren over at det også er vekstbransjer som har relativt stor programeffekt. Dette kan med andre ord bety at det til tross for stor vekst i bransjen, er mulig å oppnå stor programeffekt. Det er således kanskje vel så interessant å undersøke nærmere hva som kjennetegner FRAM-innsatsen i disse bransjene enn det å innrette innsatsen i forhold til veksttrenden innenfor de enkelte bransjene. Denne diskusjonen kommer vi imidlertid nærmere inn på i oppsummeringskapittelet.

8.3 *FRAM-L og S påvirkning av overlevelsesraten*

I resultatanalysene over har vi utelatt virksomheter som mangler regnskapsdata i undersøkelsesperioden. Fra disse analysene kan vi derfor kun konkludere i forhold til virksomheter som har overlevd i perioden og ikke i forhold til utvalget som helhet. Vi har derfor også gjennomført en egen frafallsanalyse. I utgangspunktet skulle vi anta at det er et mål i seg selv at virksomhetene overlever, og at dette derfor også kan betraktes som et mål for FRAM-programmet. Problemet med en frafallsanalyse som dette, er imidlertid at vi ikke kjenner årsaken til at virksomheter forsvinner. Enkelte bedrifter går konkurs eller avvikles, mens andre blir solgt, fusjonert eller gjennomgår andre organisatoriske endringer som innebærer at virksomheten drives videre som en annen juridisk enhet. At bedrifter avvikles i sin opprinnelige juridiske form, er således ikke nødvendigvis noe negativt. Resultatene i denne analysen må derfor tolkes med forsiktighet.

Til forskjell fra effektanalysene over, har vi her gjennomført separate analyser for alle årganger fra og med 1998 til og med 2004. I alle analysene måler vi frafallsfrekvensen for to perioder. Den ene resultatperioden løper fram til og med 2005 for alle årgangene. Her vil frafallsfrekvensen naturlig nok påvirkes av resultatperiodens lengde, dvs. at det blir større frafall for de tidligere årgangene (med lengre resultatperiode) enn for de siste årgangene (med kortere resultatperiode). Den andre resultatperioden er derfor lik for alle årganger og løper to år etter oppstartsåret for FRAM. Sammenligningsgruppa i disse analysene er alle bedrifter som var registrert med regnskapstall samme året som oppstartsåret for FRAM L og S-bedriftene (dvs. nettoutvalget etter sensurering, jf. Tabell 8-5).

Tabell 8-15 Prosentandel bedrifter som har opphørt å eksistere etter oppstartsår for FRAM L og S

Oppstartsår	FRAM			Kontrollgruppe		
	Resultatperiode fra året etter oppstart fram til og med 2005	Resultatperiode fra året etter oppstart og to år fram i tid	N	Resultatperiode fra året etter oppstart fram til og med 2005	Resultatperiode fra året etter oppstart og to år fram i tid	N
1998	30,6	5,5	183	34,9	10,0	51873
1999	23,7	7,2	236	32,3	10,4	53469
2000	19,7	5,1	234	29,7	10,6	55254
2001	21,2	6,6	151	26,5	10,6	56680
2002	14,3	4,1	98	23,0	9,4	58032
2003 ¹⁶	9,7	9,7	72	19,2	19,2	59202

Tabell 8-15 viser at andelen bedrifter som blir borte, gjennomgående er lavere blant FRAM L og S-bedriftene enn i kontrollgruppe. Vi ser bl.a. at av 1999-årgangen er det ca 24 % av FRAM L og S-bedriftene som blir borte i perioden fram til og med 2005, mens tilsvarende for de øvrige bedriftene er ca 32 %. Tilsvarende forskjeller ser vi også dersom vi tar utgangspunkt i resultatperioden på 2 år. For 1999-årgangen ser vi her en frafallsfrekvens på ca 7 % for FRAM L og S-bedriftene og ca 10 % for bedriftene i kontrollgruppen. Det samme mønstret finner vi i mer eller mindre grad for alle årgangene.

For enkelte av årgangene er utvalget forholdsvis lite, og det er derfor ikke sikkert at forskjellene er statistisk signifikante. Samtidig må vi også her ta hensyn til at FRAM-bedriftene i utgangspunktet skiller seg fra bedriftene i sammenligningsgruppa på enkelte sentrale variabler. Vi har derfor analysert resultatene ved hjelp av en logistisk regresjonsmodell for alle årgangene fra 1998 til og med 2003. I disse analysene har vi benyttet resultatperioden fra oppstartsåret for FRAM og fram til og med 2005. Med andre ord varierer lengden på resultatperioden for de ulike årgangene.

¹⁶ Årsaken til at frafallsprosenten her er høyere enn for de øvrige årgangene, er at resultatperioden her i stor grad domineres av informasjon fra 2005. For dette regnskapsåret var det høyere frafall av bedrifter, noe som sannsynligvis skyldes at regnskapsdata var levert inn til Brønnøysundregisteret etter fristen.

Tabell 8-16 Effekter av FRAM L og S-programmet på frafall av bedrifter i undersøkelsesperioden

	1998 år-gang	1999 år-gang	2000 år-gang	2001 år-gang	2002 år-gang	2003 år-gang
FRAM-bedrift	-0,1476	-0,3959***	-0,5043***	-0,2121	-0,4439	-0,7038*
Omsetning i oppstartsår (mill kr)	-0,0037***	-0,0038***	-0,0040***	-0,0056	-0,0083***	-0,0097***
Egenkapital i oppstartsår (mill kr)	-0,0021**	-0,0013	-0,0009	-0,0033***	-0,0035***	-0,0021**
Lønnsutg. i oppstartsår (mill kr)	-0,0141***	-0,0105***	-0,0057*	-0,0089***	-0,0097***	-0,0102***
Resultatgrad i oppstartsår	-0,0004**	-0,0065***	-0,0054***	-0,0030***	-0,0012***	-0,0025***
Alder i oppstartsår	-0,0220***	-0,0203***	-0,0209***	-0,0222***	-0,0217***	-0,0200***
<i>Næring industri (ref)</i>						
Primærnæring	0,4526***	0,4522***	0,3910***	0,3504***	0,3280***	0,2551***
Bygg og anlegg	-0,2873***	-0,2489***	-0,2434***	-0,2140***	-0,1930***	-0,1194***
Handel	0,1831***	0,1942***	0,1703***	0,1827***	0,2123***	0,2047***
Hotell og restaurant	0,5663***	0,5686***	0,5997***	0,5736***	0,5653***	0,5305***
Transport	0,1041**	0,1046**	0,1141**	0,1252***	0,1400***	0,1152**
Forretningsm. tjen.	-0,2016***	-0,0771**	-0,0695*	-0,0670**	-0,0686*	-0,0130
Personlige tjenester	-0,1452**	-0,1176*	-0,0782	-0,0331*	-0,0172	0,0608
<i>Virkeområde utenfor (ref)</i>						
Virkeområde A	-0,0605	-0,0540	-0,1135	-0,0505	-0,0848	-0,0884
Virkeområde B	-0,0752**	-0,1044***	-0,0635**	-0,0663	-0,0727**	-0,0371
Virkeområde C	-0,2329***	-0,2333***	-0,2396***	-0,2584**	-0,2590***	-0,2298***
Virkeområde D	-0,1862***	-0,2083***	-0,1882***	-0,2129***	-0,2181***	-0,1900***
Constant	-0,3720	-0,4899	-0,6021	-0,7526***	-0,9334	-1,1840

Vi ser, som forventet, at dummyvariabelen for FRAM L og S-bedriftene er negativ for alle årene. Dette indikerer som tabellen over viste, at frafallsfrekvensen er lavere blant FRAM-bedriftene enn i kontrollgruppen. Det er imidlertid bare årgangene 1999 og 2000 at FRAM-bedriftene har klart signifikant lavere frafall. Vi ser også at det er en svak signifikant effekt i 2002. Samtidig svekkes også forskjellene mellom FRAM og sammenligningsgruppa i kontrollmodellene, noe som hovedsakelig skyldes at FRAM-bedriftene er overrepresentert i geografiske områder med høy frafallsfrekvens. Resultatene samlet sett viser likevel en forholdsvis entydig, men svak tendens i retning av at det er mindre frafall blant FRAM L og S-bedriftene enn andre bedrifter.

Vi skal likevel være forsiktige med å trekke entydige konklusjoner av disse resultatene. Vi kjenner, som nevnt, ikke til om frafallet skyldes at virksomheten er gått konkurs/er avviklet eller om det dreier seg om fusjoner eller endring av selskapsform. Det kan for eksempel godt tenkes at den økte frafallsfrekvensen i sammenligningsgruppa i større grad skyldes fusjoner, og at konkursraten eller omfanget av styrte nedleggelser derfor ikke er vesentlig forskjellig fra FRAM L og S-bedriftene.

Disse resultatene kan ha implikasjoner for de øvrige analysene basert på regnskapstall. Årsaken til dette er at utvalget i effektanalysene består av bedrifter som har overlevd i hele resultatperioden, og frafall av bedrifter kan derfor være en kilde til seleksjon. Dersom frafallet hadde vært større blant FRAM L og S-bedriftene enn i kontrollgruppen, er det rimelig å anta at FRAM-utvalget i effektanalysene ville vært positivt selektert i den forstand at

de bedriftene med dårligst resultat var tatt ut av utvalget (dvs. at utvalget består av de mest levedyktige bedriftene). Dersom dette var tilfellet, ville vi risikere å overvurdere effektene av FRAM. Siden frafallet tvert i mot ser ut til å være mindre blant FRAM-bedriftene, kan vi i det minste konkludere med at frafall av bedrifter ikke er noe kilde til positiv seleksjon i effektanalysene. Tvert imot kan det tenkes at mindre frafall blant FRAM-bedriftene bidrar til at vi undervurderer de regnskapsbaserte effektene av FRAM. Årsaken til dette vil i så fall være at FRAM-programmet bidrar til at flere bedrifter som ellers ville blitt avvirket eller gått konkurs, overlever, men da med relativt dårlige resultater. Disse bedriftene vil dermed bidra til å redusere effekten av FRAM-programmet sammenlignet med kontrollgruppa der tilsvarende bedrifter ikke inngår i utvalget.

8.3.1 FRAM-deltakelse og SkatteFUNN

Ettersom vi nå har et utvalg FRAM-bedrifter og en kontrollgruppe som er svært like med hensyn til bransje, størrelse etc, kan vi undersøke om FRAM-deltakerne avviker fra kontrollgruppa med hensyn til bruk av SkatteFUNN. SkatteFUNN ble opprettet i 2002, og har blitt den viktigste finansieringsordningen for FoU i små og mellomstore bedrifter. Fram til og med 2005 har omtrent 5000 bedrifter fått godkjent FoU-prosjekter. Bedrifter som får godkjent FoU-prosjekter, får opp til 20 prosent av kostnadene i støtte i form av skattefradrag. Fra 2002 til og med 2005, ble det godkjent FoU-prosjekter for et samlet beløp på over 25 mrd kr. Bedriftenes bruk av SkatteFUNN vil også være en god indikator for næringslivets investeringer i forskning og utvikling, spesielt blant de små og mellomstore bedriftene.

	Antall med Skattefunn	Andel
Kontrollgruppe	41	6,1
FRAMdeltakere	111	16,4

Forskjellene mellom FRAM L og S-bedriftene og kontrollgruppa er store. Av de 675 FRAM-deltakerne har 111 av bedriftene, tilsvarende 16,4 prosent, fått godkjent minst ett prosjekt i SkatteFUNN i perioden 2002-2005. Blant kontrollgruppa er det bare 41, tilsvarende 6,1 prosent, som har fått godkjent prosjekt i SkatteFUNN-ordningen.

SkatteFUNN er i ferd med å evalueres av SSB, og her vil en blant annet forsøke å måle addisjonaliteten i ordningen, dvs hvorvidt bedriftenes bruk av SkatteFUNN fører til økt FoU, eller om ordningen finansierer FoU som ville blitt gjennomført uansett. Det er naturlig å anta at ordningen i det minste i noen grad har addisjonalitet, og da vil den økte tilbøyeligheten hos FRAM-bedriftene måtte tolkes dit hen at FRAM L og S-bedrifter generelt satser mer på FoU enn sammenlignbare bedrifter som ikke har deltatt i FRAM L og S.

FoU representerer investeringer i fremtidige produkter eller produksjonsprosesser. I de fleste tilfeller vil det ta en del tid før investeringene gir seg utslag i økt omsetning, og enda

lenger tid før FoU-investeringene gir seg utslag i økt lønnsomhet. Den høye frekvensen hos FRAM L og S-bedriftene i skattefunnordningen gjelder for årene 2002-2005, dvs helt i slutten av undersøkelsesperioden. Det betyr at dersom FRAM-bedriftene virkelig har høyere investeringer i FoU enn andre bedrifter, vil effekten av dette hovedsakelig manifesteres i årene etterpå.

8.4 Oppsummering

Et hovedresultat fra effektevalueringen er at FRAM L og S-bedriftene ikke har oppnådd høyere vekst i resultatgraden enn bedriftene i kontrollgruppen. Riktignok har bedriftene opplevd en relativt sterk forbedring av resultatet i undersøkelsesperioden, men tilsvarende resultatforbedring finner vi også i kontrollgruppen.

Programmet ser likevel ut til å ha gitt økonomiske effekter på andre måter. Gjennom analysen har vi estimert effekten av FRAM L og S-deltakelsen på de ulike hovedpostene i bedriftsregnskapene:

Regnskapspost	FRAM-effekt	Signifikans
Omsetning	+1197	***
Lønnskostnader	+336	***
Andre kostnader	+828	***
Driftsresultat	+33	
Finansresultat	-54	*
Resultat	-20	
Verdiskaping	+370	***

FRAM L og S-bedriftene har signifikant høyere vekst i omsetning enn kontrollgruppen. Samtidig har kostnadene inklusive finans økt noe mer enn inntektene. Dermed har ikke FRAM-bedriftene oppnådd høyere lønnsomhet. FRAM-bedriftene har signifikant høyere vekst i verdiskaping enn kontrollgruppen. Denne økte verdiskapingen har imidlertid i hovedsak gått til økte lønnskostnader. FRAM-bedriftene har også en markert høyere vekst i andre driftsutgifter (enn lønnskostnader) enn andre bedrifter. Dette er hovedsakelig kjøp av varer og tjenester fra andre bedrifter. Veksten i FRAM-bedriftenes omsetning har dermed i stor grad ført til økt etterspørsel av varer og tjenester fra FRAM-bedriftene. Blant FRAM-bedriftene er det samtidig en betydelig høyere andel bedrifter som har fått godkjent FoU-prosjekter i SkatteFUNN enn i kontrollgruppen. Dette kan således tolkes dit hen at FRAM-bedriftene satser mer på FoU enn sammenliknbare bedrifter som ikke har deltatt i FRAM.

Det er et lite paradoks at bedriftene selv, og FRAM-programmets egen evaluering, oppfatter at bedriftenes lønnsomhet har blitt bedret. En forklaring kan være at perioden er preget av vekst og økende lønnsomhet. FRAM-bedriftene har generelt fått bedre lønnsomhet, og tilskrevet dette til deltakelsen. Hver enkelt bedrift kjenner i mindre grad til utviklingen i

andre bedrifter, og har således ikke mulighet til å vurdere sin relative lønnsomhetsutvikling i forhold til andre bedrifter. Denne forklaringen blir imidlertid svekket ved at vi ikke finner signifikant resultatforbedring i de tidlige årgangene som ble studert. Bedrifter som deltok i FRAM L/S i årene 1998-2001, hadde ikke bedre resultat enn kontrollgruppa i årene 1999-2002. FRAM-programmets egevaluering viste likevel stor grad av måloppnåelse også i disse årene. Den mest sannsynlige forklaringen vil derfor være at metoden en bruker til egevaluering, systematisk overvurderer resultatene.

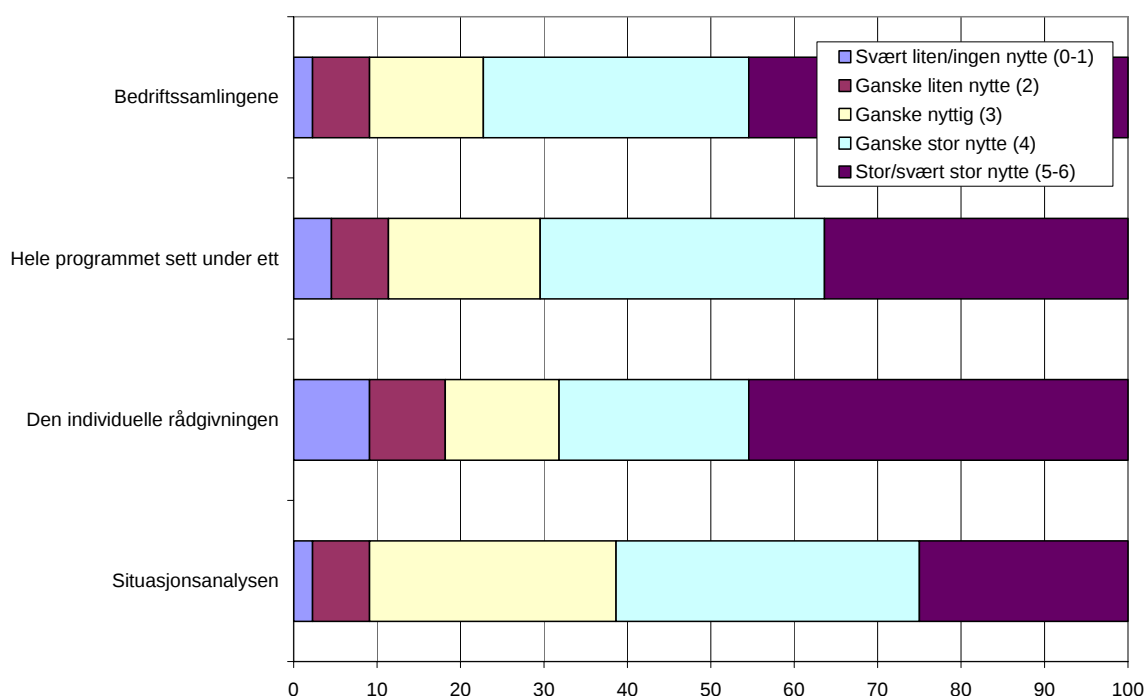
Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er den påviste økte verdiskapingen i FRAM-bedriftene kanskje en bedre gevinst. FRAM-bedriftene har klart større vekst i verdiskapingen enn andre bedrifter. Samtidig vil den økte FOU-innsatsen vi ser hos FRAM-bedriftene, kunne gi ytterligere gevinster i fremtiden.

9 FRAM E OG FRAM A

9.1 FRAM E

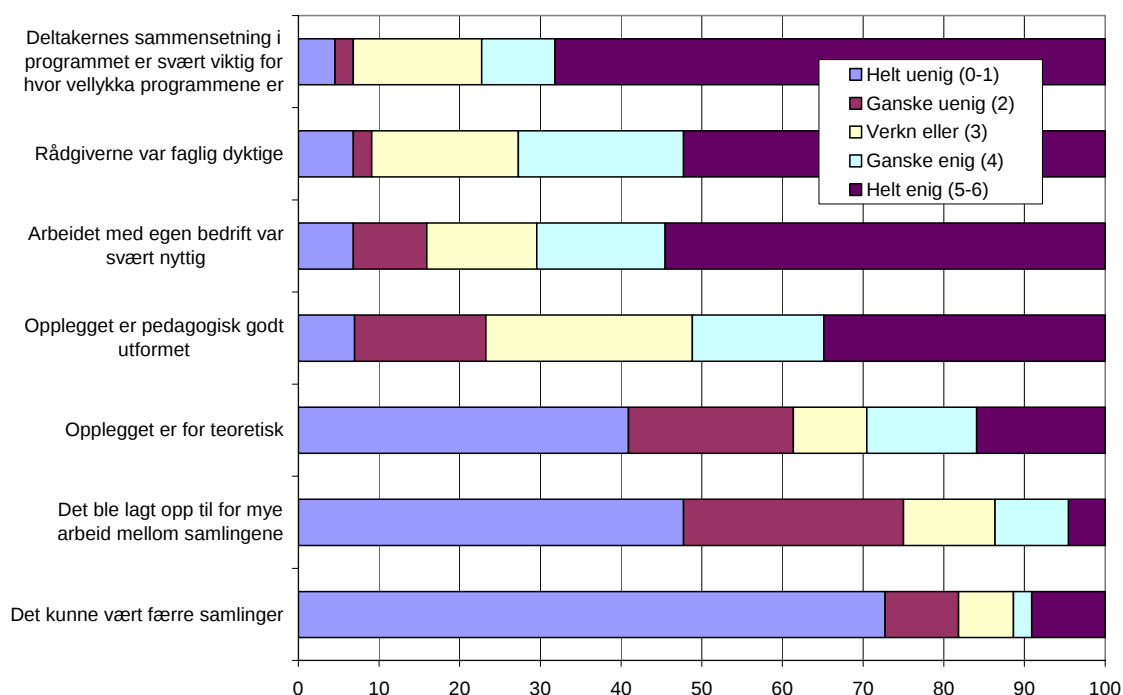
I undersøkelsen for deltakere i FRAM E fikk vi svar fra 44 bedrifter.

Det er hovedsakelig rådgiverne i FRAM og Innovasjon Norge som bidrar med rekrutteringen av deltakere til FRAM E. Av de spurte svarte halvparten at de ble kontaktet av rådgivere i FRAM, mens 35 % svarer at de fikk forespørsel fra Innovasjon Norge. De øvrige fikk enten tips fra andre bedrifter, tok selv kontakt eller ble rekruttert på annen måte.



Figur 9.1 FRAM E-deltakernes vurdering av bedriftssamlingene, individuell rådgivning, situasjonsanalyse (N=44)

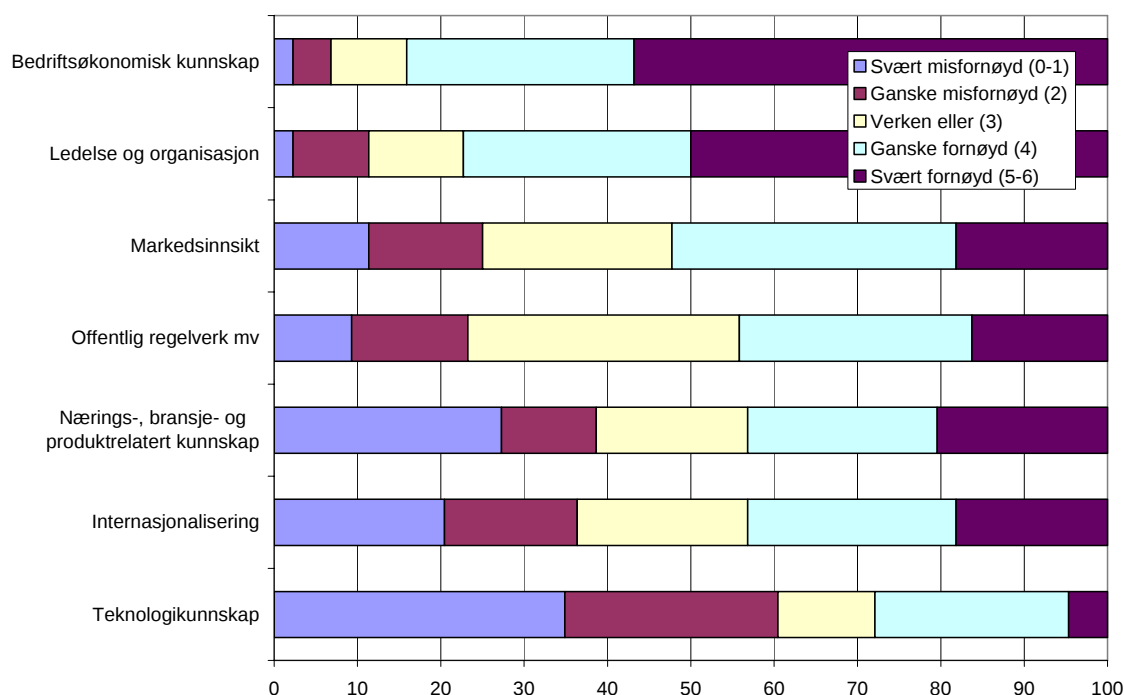
Figur 9.1 viser hvor fornøyde deltakerne i FRAM E er med de ulike tilbudene i programmet. Omtrent 70 % svarer at nytteverdien av programmet som helhet var ganske god eller bedre. Dette er en noe lavere andel enn blant deltakerne i FRAM L og S. Deltakerne i FRAM E opplever videre å ha hatt størst nytte av bedriftssamlingene og minst nytte av situasjonsanalysen. Denne forskjellen i nyttevurderingen av de ulike delene er klart tydeligere blant FRAM E deltakerne enn blant deltakerne i FRAM L og S.



Figur 9.2 Deltakernes vurdering av ulike sider ved tilbudet i FRAM E (N=44)

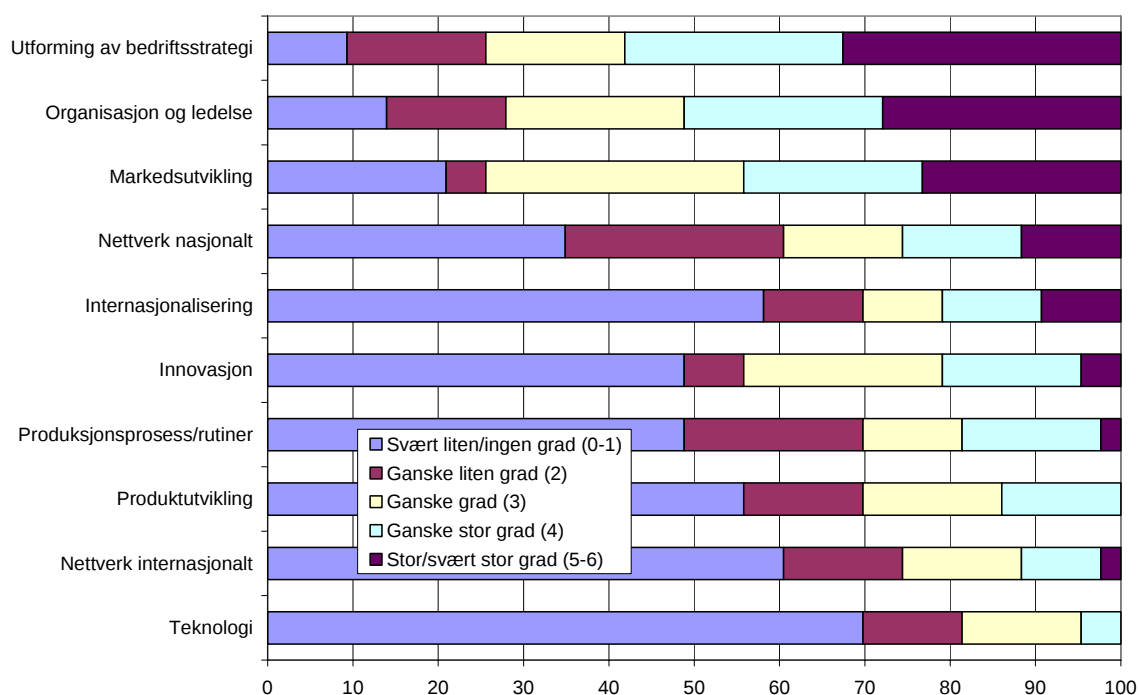
Deltakerne i FRAM E gir også gode tilbakemeldinger på de ulike delene av innholdet i programmet. Over 70 % av deltakerne svarte at de var ganske enige eller helt enige i påstanden om at rådgiverne var faglig dyktige og at arbeidet med egen bedrift var svært nyttig. Dette er imidlertid en noe lavere andel enn det vi fant hos deltakerne i FRAM L/S. På den annen side viser det seg at deltakerne i FRAM A i klart større grad er enige i at sammensetningen av deltakerne i programmet var viktig sammenlignet med deltakerne i FRAM L/S. Blant deltakerne i FRAM E var det i underkant av 70 % som var helt enig i denne påstanden, mens tilsvarende andel for deltakerne i FRAM L og S var 40 %. En annen markant forskjell mellom FRAM L/S og FRAM E er at deltakerne i FRAM E i mindre grad er enige i påstanden om at opplegget var pedagogisk godt utformet. I FRAM E er det omtrent halvparten som er enige denne påstanden, mens tilsvarende for FRAM L/S er noe over 70 %.

Det er også verdt å nevne at det er relativt få av deltakerne i FRAM E som opplevde at det var for mye arbeid mellom samlingene eller at det kunne vært færre samlinger. En noe større andel opplever imidlertid at opplegget var for teoretisk, dvs. at 30 % var ganske eller helt enig i denne påstanden. Tilsvarende for FRAM L/S var 20 %.



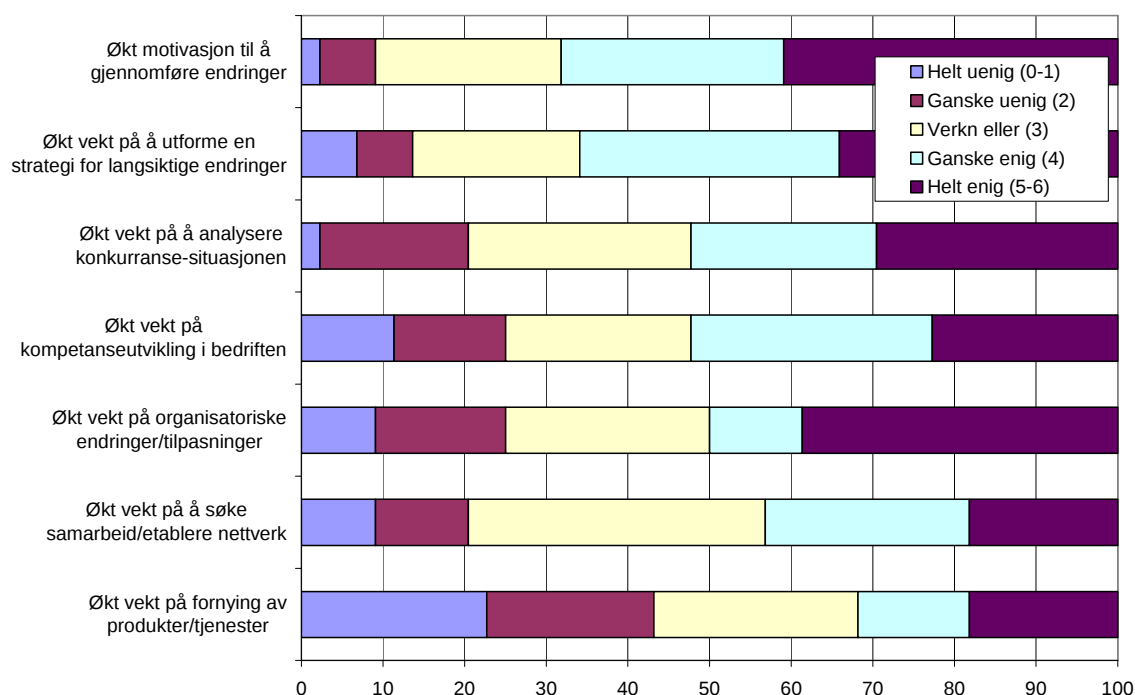
Figur 9.3 FRAM E deltakernes vurdering av konsulentenes kunnskap på utvalgte områder (N=44)

Vi stilte også spørsmål om rådgivernes kompetanse innenfor utvalgte områder. Også her samsvarer resultatene i stor grad med resultatene fra FRAM L/S. Mest fornøyd er deltakerne med rådgivernes bedriftsøkonomiske kunnskap og kunnskap innen ledelse og organisasjon. Minst fornøyd er de med teknologikunnskap og kunnskapen om internasjonalisering. Men selv om svarprofilen er lik i de to programmene, får likevel rådgiverne i FRAM E gjennomgående noe lavere skåre enn rådgiverne i FRAM L/S. Kjernekompetansen til rådgiverne synes med andre ord først og fremst å være knyttet til ledelse, organisasjon og bedriftsøkonomiske forhold.



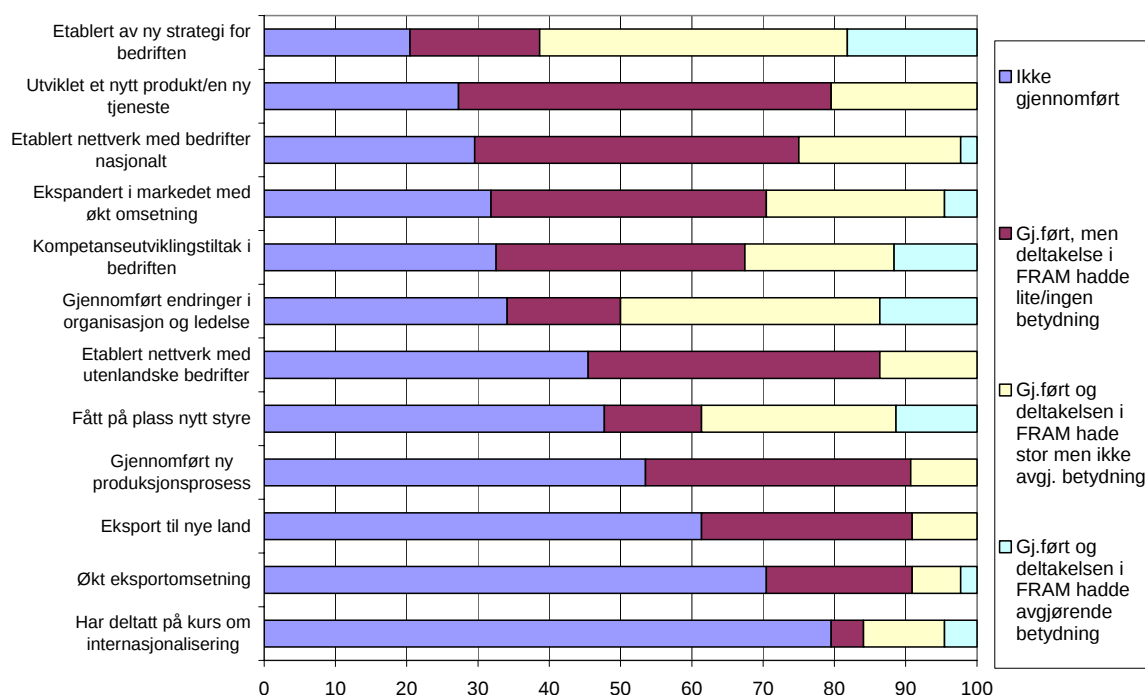
Figur 9.4 Deltakernes vurdering av kompetansevirkninger på utvalgte områder (N=44)

Mens vi ovenfor har tatt for oss ulike sider ved selve innholdet i programmet, viser Figur 9.5 deltakernes vurderinger av de kompetansevirkningene programmet har hatt. Ikke overraskende finner vi de største kompetansevirkningene i forhold til utforming av bedriftsstrategi, organisasjon og ledelse. Mellom 50 % og 60 % svarer at de i ganske stor eller stor grad har tilegnet seg kompetanse innenfor disse områdene. Dette er omtrent det samme vi fant blant deltakerne i FRAM L/S. På samme måte som i FRAM L/S finner vi også blant deltakerne i FRAM E en relativt stor andel som også opplever å ha tilegnet seg markedskompetanse (ca 45 %). Derimot er det relativt få som svarer at programmet har hatt særlig store kompetansevirkninger i forhold til innovasjon/produktutvikling eller internasjonalisering, noe som også sammenfaller med resultatene fra FRAM L/S.



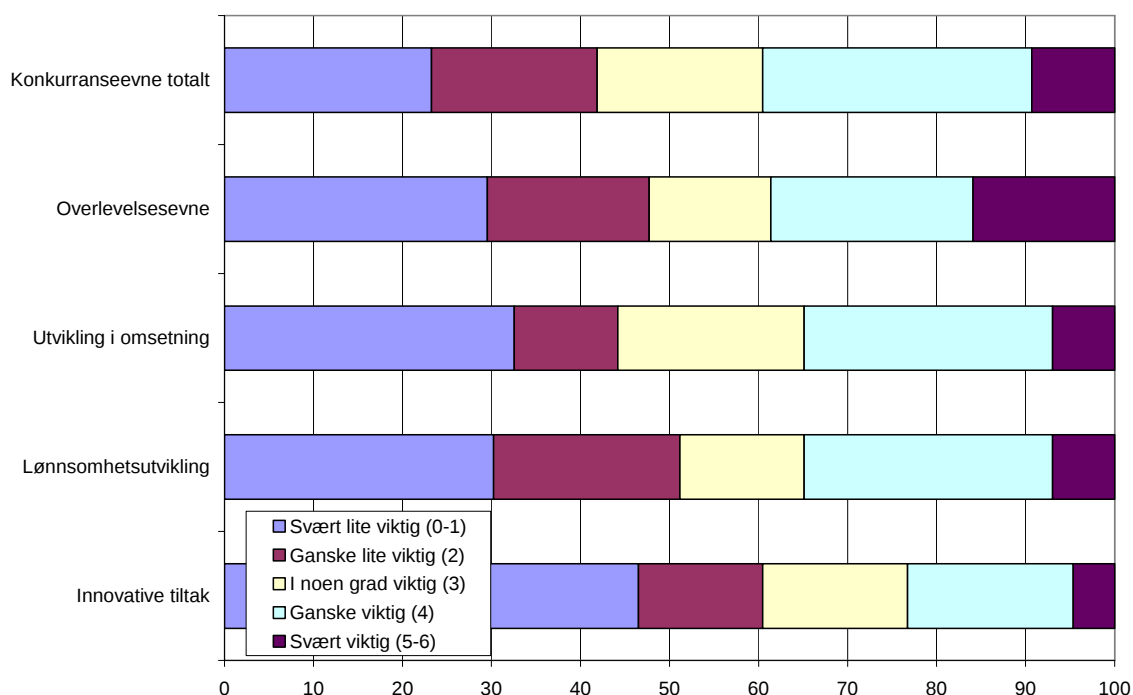
Figur 9.5 Deltakernes vurdering av motivasjonseffekten av FRAM E på utvalgte områder (N=44)

I tillegg til kompetanseeffekten er vi også opptatt av motivasjonseffekten av å delta i FRAM-programmet. Figur 9.5 viser hvordan deltakerne i FRAM E vurderer motivasjonseffekten på ulike områder. På samme måte som i FRAM L/S viser resultatene her at motivasjonseffekten først og fremst er knyttet til å gjennomføre endringer eller legge strategi for slike endringer. I underkant av 70 % av deltakerne i FRAM E svarer at de er ganske eller helt enig i påstanden om at programmet ga slike effekter. Vi ser i mindre grad at programmet har bidratt til å motivere til å fornying av produkter/tjenester. Dette kan imidlertid ha årsak i at vi her tar for oss nyetablerte virksomheter, noe som tilsier at denne problemstillingen blir mindre relevant.



Figur 9.6 FRAM E Deltakernes vurdering av programmets betydning for tiltak/endringer som har skjedd i virksomheten (N=44)

Figur 9.6 viser hvilke aktiviteter som deltakerbedriftene har gjennomført i kjølvannet av FRAM E programmet og deltakerbedriftenes vurdering av programmets relative betydning for at de aktuelle aktivitetene er gjennomført. I henhold til respondentene har virkningen av programmet først og fremst kommet til uttrykk ved at virksomhetene har etablert en strategi for bedriften. Det er også en stor andel av virksomhetene som har utviklet nytt produkt/ny tjeneste og/eller etablert nettverk med andre virksomheter, men her tillegges FRAM E-programmet mindre betydning. Noe større betydning tillegges FRAM E-programmet når det gjelder ekspansjon i markedet og kompetanseutviklingstiltak i bedriften. Her er det i underkant av halvparten som tillegger FRAM-programmet stor eller avgjørende betydning. Blant de som har gjennomført endringer i organisasjon og ledelse (ca 2/3) er det også en relativt stor andel som tillegger FRAM stor eller avgjørende betydning (ca 3/4). Tilsvarende gjelder også i forhold til etablering av nytt styre.



Figur 9.7 Deltakernes vurdering av programmets viktighet for ulike sider av virksomhetens utvikling (N=44)

Figur 9.7 viser hvordan deltakerne i FRAM E vurderer programmets betydning for ulike sider av virksomhetens utvikling. Gjennomgående ser vi her at det er mellom 30 % og 40 % som mener at programmet har vært ganske eller svært viktig i forhold til de ulike indikatorene. I størst grad vurderes betydningen i forhold til konkurranseevnen totalt og overlevelsessevnen. Programmets betydning vurderes som noe mindre i forhold til utvikling i omsetning og lønnsomhetsutviklingen. Minst betydning synes programmet å ha hatt i forhold til innovative tiltak. For mange nystartede bedrifter vil dette imidlertid være av mindre relevans. Det er ellers verdt å merke seg at det var halvparten av bedriftene i FRAM L/S som mente programmet hadde vært ganske eller svært viktig for lønnsomhetsutviklingen, mens tilsvarende for deltakerne i FRAM E er 35 %.

Vi stilte også et direkte spørsmål til deltakerne i FRAM E om deltakelsen hadde hatt en positiv betydning for bedriftens lønnsomhet. Her var det 9 % som svarte at lønnsomheten var blitt mye bedre, 45 % som svarte at den var blitt noe bedre, mens 46 % mente lønnsomheten ikke var påvirket. Ingen mente at lønnsomheten var blitt dårligere. Det betyr at det er en mindre andel blant deltakerne i FRAM E som har opplevd lønnsomhetsforbedring sammenlignet med deltakerne i FRAM L/S.

Tilsvarende som for deltakerne i FRAM L og S stilte vi også her spørsmål om den samlede nytteverdien av deltakelsen. På spørsmålet om deltakerne i ettertid ville benyttet tiden på samme måte, var det 41 % som mente de absolutt ville benyttet tiden på samme måte, mens 39 % svarte at de kanskje ville benyttet tiden på samme måte. Det betyr at 20 %

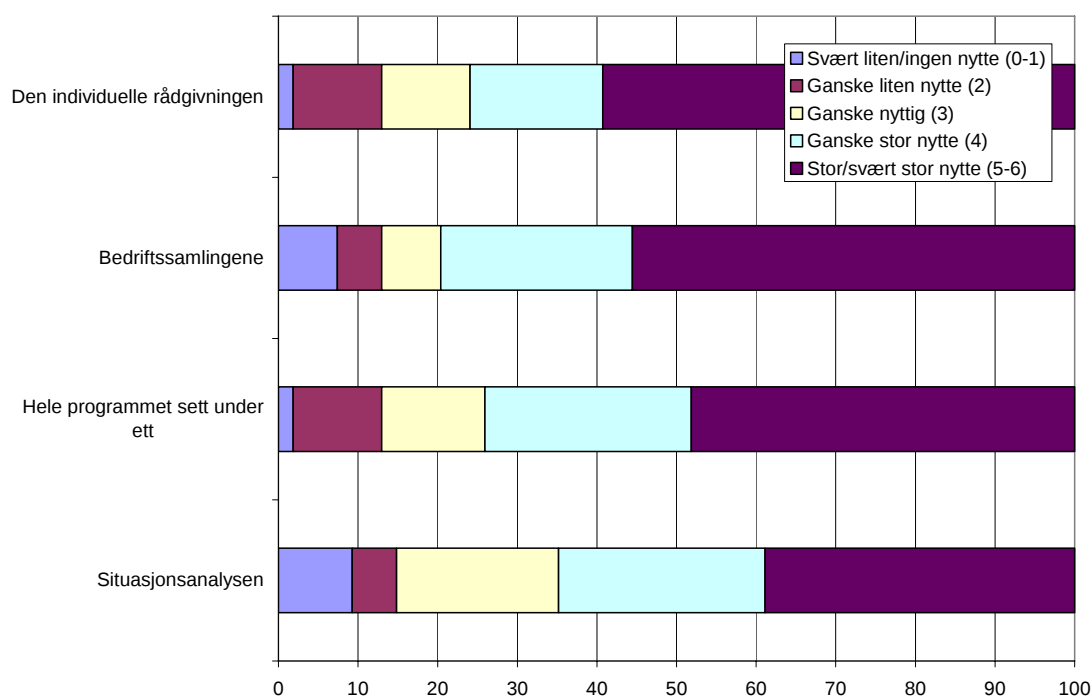
mente at de ikke trodde eller absolutt ikke ville benytte tiden på samme måte. Deltakerne i FRAM E vurderer således tidsbruken som mindre nyttig enn deltakerne i FRAM L/S.

9.2 FRAM A

I spørreundersøkelsen til deltakerne i FRAM A fikk vi svar fra 55 deltakere.

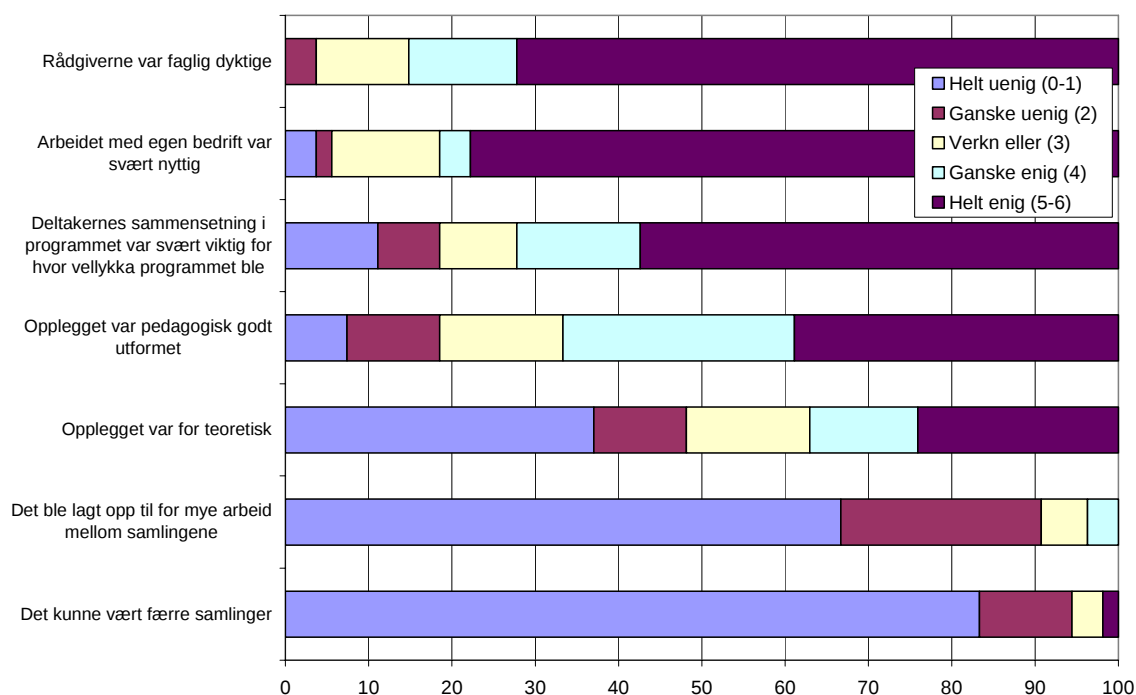
Her var det 60 % som svarte at de ble rekruttert via landbrukskontoret i kommunen, mens 35 % svarte at de selv hadde tatt kontakt, mens de resterende svarte at de ikke husket. Deltakerne her skiller seg således fra deltakerne i FRAM L/S og FRAM A ved at hoveddelen er rekruttert gjennom en annen kanal, dvs. kommunens landbrukskontor. Deltakerne her skiller seg også ut ved at det er en forholdsvis stor andel som er selvrekruttert i betydningen av at de selv har kontaktet programmet. Om og eventuelt hvordan dette kan påvirke vurderingen av programmet, er usikkert. Uansett vil det være vanskelig å avgjøre hvorvidt svarene reflekterer programspesifikke trekk, rekrutteringene eller næringsspesifikke trekk.

På samme måte som for deltakerne i FRAM L og S og FRAM E, har vi overfor deltakerne i FRAM A stilt spørsmål om ulike sider ved tilbudet i programmet. Dette gjelder generelt om rådgivningen, rådgivernes kompetanse, kompetanseoverføringen fra FRAM samt praktiske forhold rundt samlingene.



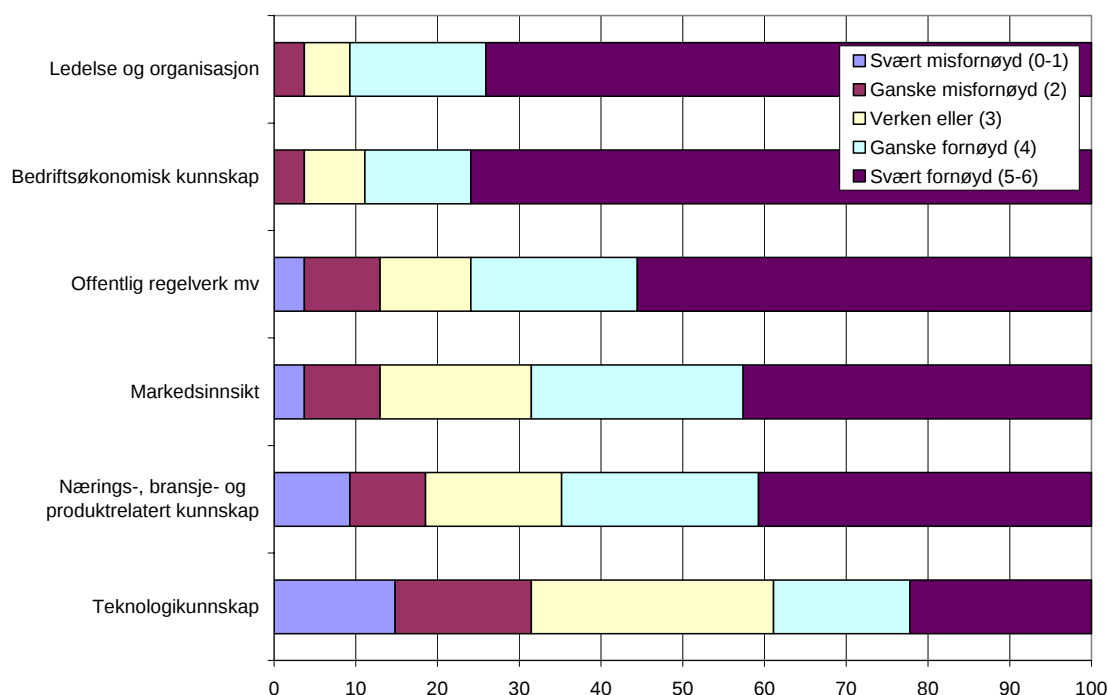
Figur 9.8 Deltakernes vurdering av bedriftssamlingene, individuell rådgivning, situasjonsanalysen og FRAM A sett under ett. Prosentfordeling.(N=55)

Figur 9.8 viser at deltakerne gjennomgående opplever at tilbudet i FRAM har hatt stor nytte. I underkant av 75 % svarer at programmet sett under ett har hatt ganske stor eller større nytte for virksomheten. I størst grad opplever deltakerne nytteeffekten av den individuelle rådgivningen og bedriftssamlingene og i minst grad situasjonsanalysen. Opplevelsen av nytten av de ulike delene av programmet er med andre ord gjennomgående høyere enn i FRAM E, men samtidig vurderes også her situasjonsanalysen som minst viktig.



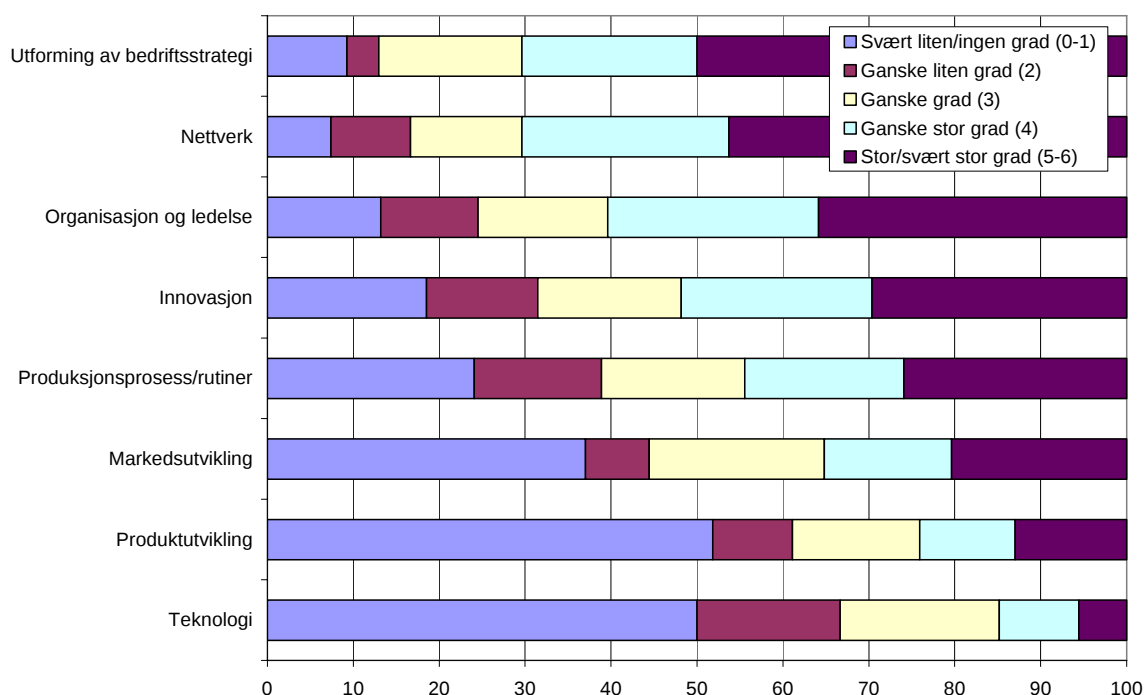
Figur 9.9 Deltakernes vurderinger av ulike sider ved tilbudet i FRAM A (N=55)

Figur 9.9 viser hvor enige eller uenige deltakerne er i forhold til ulike påstander om tilbudet i FRAM A. Vi ser her at de aller fleste deltakerne er ganske eller helt enige i påstanden om at arbeidet med egen virksomhet var svært nyttig og at rådgiverne var faglig dyktige. Tilsvarende er de fleste uenige i påstandene om at det ble lagt opp til for mye arbeid mellom samlingene eller at det kunne vært færre samlinger. Synspunktene er imidlertid noe mer delt når det gjelder påstanden om at opplegget var for teoretisk. Her ser vi at i underkant av 40 % er enig påstanden og tilsvarende i underkant av 40 % som er uenig. Vi finner også at erfaringene er blandet når det gjelder påstanden om at opplegget var pedagogisk godt utformet. Her er det likevel et stort flertall som er enige i påstanden. Samlet sett viser figuren at deltakerne i FRAM A gjennomgående er mer fornøyd med tilbudet enn deltakerne i FRAM E og FRAM L/S.



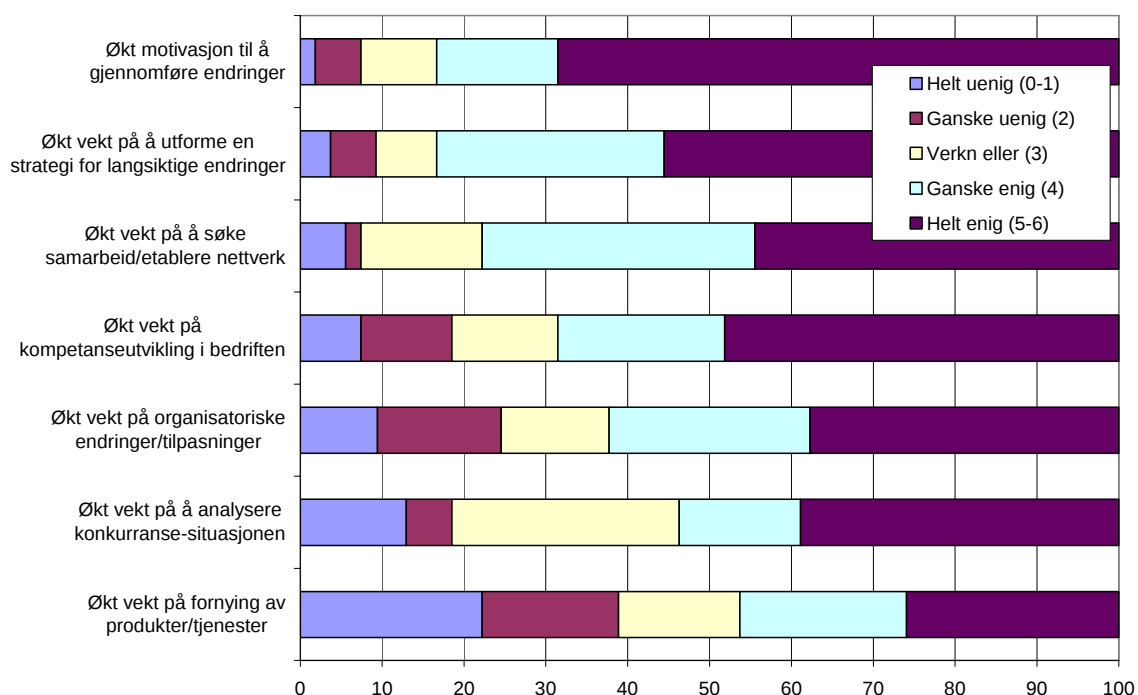
Figur 9.10 Deltakerne i FRAM As vurdering av konsulentens kunnskap på utvalgte områder (N=55)

Figur 9.10 viser hvordan deltakerne vurderer FRAM-konsulentenes kunnskap på ulike områder. Vi ser her at oppfatningene varierer avhengig av kunnskapstype. Ikke overraskende finner vi at deltakerne er mest fornøyd med konsulentenes kunnskap om ledelse og organisasjon samt bedriftsøkonomisk kunnskap. Omtrent 90 % er fornøyd med konsulentenes kompetanse på disse områdene. Minst fornøyd er deltakerne med konsulentenes markeds-kunnskap, nærings-/bransje-/produktrelatert kunnskap og teknologikunnskap. Likevel er det mellom 60 % og 70 % som er godt fornøyd med de to førstnevnte kompetanseområdene og 40 % med det sistnevnte området. Også her ser vi at deltakerne i FRAM A gjennomgående er mer fornøyd med konsulentenes kunnskap enn deltakerne i FRAM E og FRAM L/S.



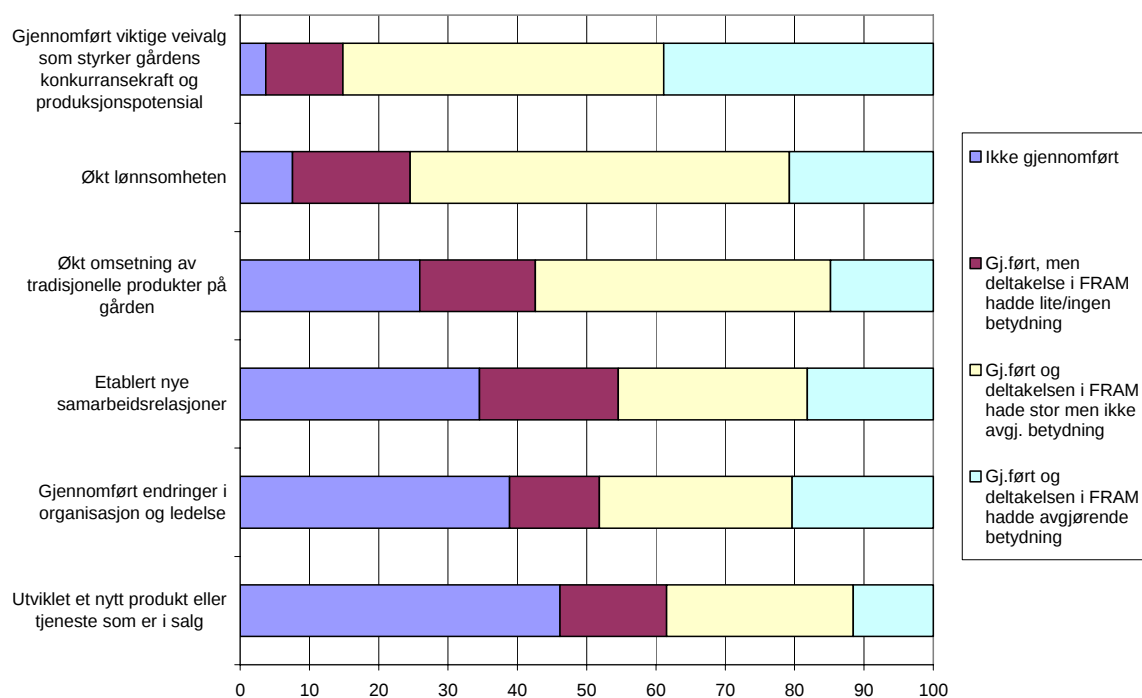
Figur 9.11 Deltakernes vurdering av kompetansevirkninger av FRAM A på utvalgte områder (N=55)

Figur 9.11 viser hvordan deltakerne i FRAM A vurderer kompetansevirkningene i virksomheten. Gjennomgående ser vi her at virkningen oppleves å være større i FRAM A enn i FRAM E og FRAM L/S. Deltakerne i FRAM A vektlegger spesielt utformingen av bedriftsstrategi og nettverk. Omtrent 70 % svarer at deltakelsen i FRAM har bidratt i ganske stor, stor eller svært stor grad til kompetanseutvikling innenfor disse to områdene. Videre er det omtrent 60 % som mener at deltakelsen har tilført virksomheten organisasjons- og ledelseskompetanse i ganske stor, stor eller svært stor grad. Det spesielle her er at det også er en forholdsvis stor andel som svarer at de er tilført innovasjonskompetanse (over halvparten), noe vi ikke fant i de to øvrige programmene.



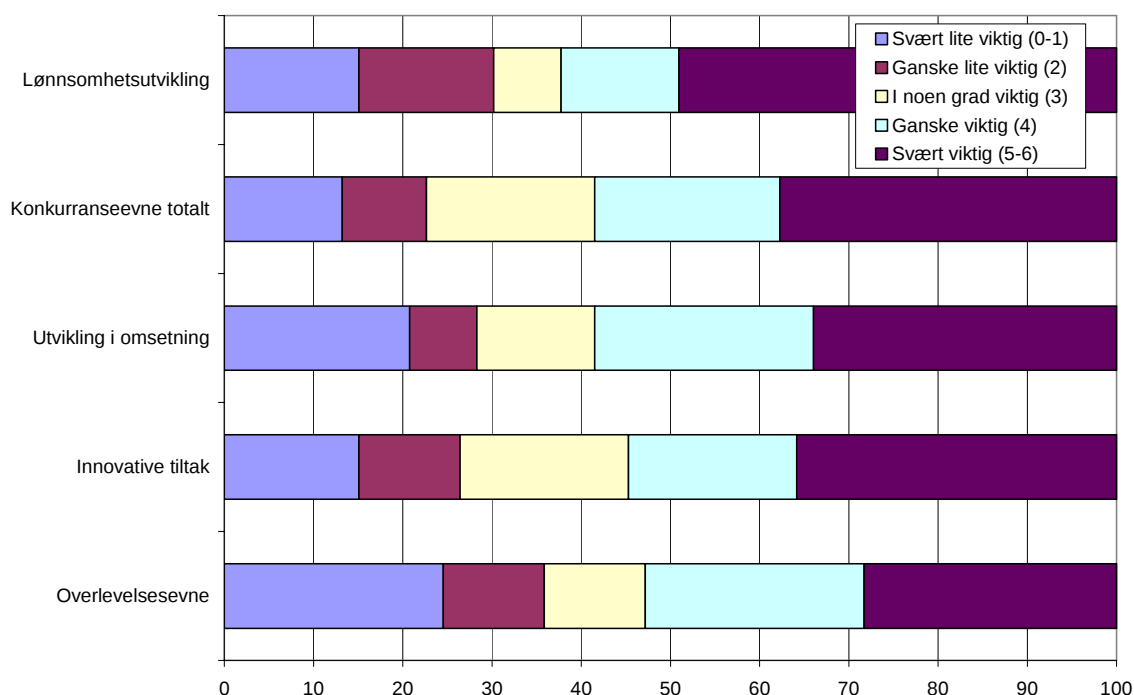
Figur 9.12 Deltakernes vurdering av motivasjonseffekten av FRAM A på utvalgte områder (N=55)

Figur 9.12 viser hvordan deltakerne i FRAM A vurderer motivasjonseffekten av å delta i programmet. Også her viser det seg at deltakerne i FRAM A opplever sterkere motivasjonseffekt enn det vi fant i FRAM E og FRAM L/S. Her er det over 80 % som er enig i påstanden om at programmet har gitt økt motivasjon til å gjennomføre endringer og utforme en strategi for langsiktige endringer. Noe av forklaringen på dette kan være at disse deltakerne i større grad har rekruttert seg selv sammenlignet med deltakerne i FRAM E og FRAM L/S. Samtidig ser vi at de områdene som får høy skåre i FRAM A er de samme som også har fått høy skåre i de to øvrige programmene. Det ser imidlertid ut til at man innenfor FRAM A har lagt større vekt på samarbeid og etablering av nettverk enn i de to øvrige programmene. Mens det i FRAM A er nesten 80 % som svarer at programmet bidro til økt vektlegging av dette, var tilsvarende andel i de to øvrige programmene rundt 40 %.



Figur 9.13 Deltakernes vurdering av programmets betydning for tiltak/endringer som har skjedd i virksomheten (N=55)

Figur 9.13 viser at de aller fleste i FRAM A oppgir at de gjennomførte viktige veivalg som styrket gårdens konkurransekraft og produksjonspotensial. Av disse er det også de fleste som tilskriver programmet stor eller avgjørende betydning. Tilsvarende svarer også de aller fleste at virksomheten har hatt økt lønnsomhet, og at dette langt på vei skyldes deltakelsen i FRAM A. På den andre siden ser vi at det bare er noe over halvparten som svarer at de har utviklet et nytt produkt eller en ny tjeneste som er i salg. Likevel er det en stor andel av disse som tilskriver programmet stor eller avgjørende betydning for gjennomføringen av dette.



Figur 9.14 Deltakernes vurdering av programmets viktighet for ulike sider av virksomhetens utvikling (N=55)

Til slutt har vi også overfor deltakerne i FRAM A stilt spørsmål om programmets betydning for ulike resultatindikatorer. Som de øvrige resultatene har vist, fremgår det også her at deltakerne i FRAM A tillegger programmet større betydning enn deltakerne i de to øvrige programmene. Vi ser her at det er omtrent 60 % som svarer at deltakelsen har vært ganske eller svært viktig for lønnsomhetsutviklingen, konkurranseevnen og utviklingen i omsetningen. En nesten like stor andel svarer også at programmet har hatt tilsvarende stor betydning for innovative tiltak og overlevelsessevnen. Til sammenligning fant vi at mellom 30 % og 40 % av deltakerne i FRAM E mente at programmet hadde hatt ganske eller svært stor betydning for de samme indikatorene.

Vi stilte også et spørsmål til deltakerne i FRAM A om deltakelsen hadde hatt en positiv betydning for bedriftens lønnsomhet. Her var det 17 % som svarte at lønnsomheten var blitt mye bedre, 62 % som svarte at den var blitt noe bedre og 19 % som mente lønnsomheten ikke var påvirket. Her var det i tillegg en av deltakerne som mente lønnsomheten var blitt dårligere. Som for de øvrige programmene, stilte vi også spørsmål om deltakerne ville benyttet tiden på samme måten. Blant Agro-deltakerne var det da 57 % som svarte at de absolutt ville deltatt på nytt, 27 % som svarte at de kanskje ville deltatt og 16 % som ikke trodde de ville deltatt. Av de tre programmene er det med andre ord deltakerne i FRAM A som i størst grad vurderer at de ville benyttet tiden på samme måte.

9.3 Oppsummering

På samme måte som for FRAM L og S rekrutteres en stor del av deltakerne i FRAM E av FRAMs rådgivere. Deltakerne i FRAM A skiller seg ut fra de to andre programmene ved at flesteparten her rekrutteres via landbrukskontoret i kommunen. De skiller seg også ut fra deltakerne i de to øvrige programmene ved at en stor andel er selvrekruttert i betydning av at de selv har tatt kontakt for å delta i programmet.

Et gjennomgående mønster i resultatene fra FRAM A og FRAM E er at deltakerne i FRAM A gjennomgående er mer positive til både innholdet i programmet og resultatene av det enn deltakerne i FRAM E og FRAM L og S. Det spesielle med FRAM A er at en relativt stor andel av deltakerne svarer at de har fått tilført innovasjonskompetanse, noe vi ikke fant i de to øvrige programmene. Det ser også ut som at man i FRAM A har lagt mer vekt på samarbeid og etablering av nettverk enn i de to øvrige programmene. Til slutt viser også resultatene at deltakerne i FRAM A legger større vekt på programmets betydning for lønnsomhetsutviklingen, omsetningen, konkurranseevnen og virksomhetens overlevelse. Bl.a. svarer over 60 % av deltakerne at programmet har vært ganske eller svært viktig for lønnsomhetsutviklingen.

Deltakerne i FRAM E er gjennomgående noe mindre fornøyd enn deltakerne i FRAM L og S. Dette gjelder både i forhold til innholdet i programmet, kompetansen til rådgiverne og på de ulike resultatmålene. For eksempel svarer 35 % av respondentene fra FRAM A at programmet har vært viktig for lønnsomheten, mens tilsvarende for FRAM L og S var på 50 %. Likevel er også her tilbakemeldingen fra deltakerne relativt god på flere områder. For eksempel svarer over 70 % at de er enige i påstanden om at rådgiverne var faglig dyktige og at arbeidet med egen bedrift hadde vært svært nyttig. For øvrig ser det ut til at FRAM E langt på vei har hatt mye av den samme profilen som FRAM L og S. I henhold til deltakerne har programmet hatt størst virkning i forhold til å utvikle en bedriftsstrategi. Det er for øvrig interessant å observere at relativt mange av bedriftene i FRAM E oppgir å ha utviklet et nytt produkt eller ny tjeneste, men at programmet har spilt en relativt liten rolle i forhold til dette. Motsatt finner vi at en mindre andel av bedriftene har gjennomført endringer i organisasjon og ledelse, samtidig som de her oppgir at programmet har spilt en relativt stor rolle. Med utgangspunkt i disse resultatene er det rimelig å stille spørsmål om programmets faglige profil er tilstrekkelig tilpasset behovet til nyetablerte virksomheter.

10 EVALUERING AV IVEL

10.1 Om iVEL - bakgrunn, oppbygging og innhold

iVEL står for ”innovasjon gjennom Vekst, Endring og Læring”. Programmet er under oppstart og utprøving. I 2004 ble det satt i gang to piloter, ett mot IKT-klyngen i Buskerud/Vestfold og ett i Trøndelag. Prosjektet i Buskerud/Vestfold er det eneste som er gjennomført så langt, og evalueringen omfatter primært denne piloten. I tillegg sammenlignes noen erfaringer fra de to iVEL-pilotene som er nevnt ovenfor og et pilotprosjekt som er gjennomført på Haugalandet/Sunnhordland.¹⁷

Innovasjon Norge har høsten 2006 besluttet at iVEL skal avsluttes, og bare prosjekter som er startet opp skal gjennomføres. Begrunnelsen er at det blir for mange ulike prosjekter i Innovasjon Norge, og at det i stedet er planlagt å trekke erfaringer fra iVEL inn i FRAM.

iVEL har både som mål å øke innovasjonsevnen og -takten til bedrifter, og å øke innovasjonskompetansen til konsulenter og kunnskapsmiljøer som tilbyr sine tjenester til disse bedriftene. Gjennom opplegget i iVEL skal en øke bedriftenes interesse for innovasjon, gi de en erkjennelse for hva innovasjon kan bety for dem, og gjennomføre bedriftsprosjekter samtidig som bedriftenes ansatte tilføres det beste innen innovasjonskunnskap

Utprøvingen av iVEL er i tråd med Innovasjon Norges overordna mål der økt innovasjon i norsk næringsliv er sentralt. Det er også grunn til å tro at det er betydelig markedssvikt på dette området i norsk næringsliv (se kap 2) slik at dette er et naturlig område å utvikle for innovasjon Norge. Bedriftsretta tiltak retta mot å øke innovasjonstakten i næringslivet er innebygd i mye av kompetansesatsingen til Innovasjon Norge, men det har aldri kommet eksplisitt til uttrykk på den måten som i iVEL. I konkurransegrunnlaget for evalueringen er iVEL beskrevet på følgende måte:

iVEL - Innovasjon gjennom Vekst, Endring og Læring - har som mål å øke innovasjonsevnen og -takten til bedrifter, og å øke innovasjonskompetansen til konsulenter og kunnskapsmiljøer som tilbyr sine tjenester til disse bedriftene. iVEL ble startet ut fra et kundebehov om økning av innovasjonskompetansen.

¹⁷ Innenfor iVEL er det også gjennomført to andre prosjekter som ikke berøres av denne evalueringen; (1) iVEL på Innoskolen 2005 som var en presentasjon av innovasjonsukene og (2) Innovation Angels prosjektet i Oslo og Akershus. Gjennom sistnevnte prosjekt er siktemålet å forbedre trinn 3 i iVEL-konseptet slik dette ble gjennomført i Buskerud/Vestfold.

iVEL er tenkt som et kompetansetilbud til bedrifter som Innovasjon Norge tester for tiden ut tilbudet i ulike regioner. iVEL er i seg selv et innovasjonsprosjekt og med bruk av kunnskapsmiljøer/rådgivere som ikke var kjent for Innovasjon Norge....

Det ble i 2004 satt i gang to pilotprosjekter, ett rettet mot IKT/elektronikk klyngen i Buskerud/Vestfold og ett i Trøndelag. I 2005 har det blitt startet opp ytterligere 3 prosjekter. Så langt er kun pilotprosjektet i Buskerud fullført med i alt ca 50 deltakerbedrifter

iVEL har som mål å øke bedriftenes interesse for innovasjon, gi dem en erkjennelse av hva innovasjon kan bety for dem, og å gjennomføre bedriftsprosjekter samtidig som at bedriftenes ansatte tilføres det beste innen innovasjonskunnskap.

iVEL består av 3 trinn:

1. Introduksjon til innovasjon - Innovasjonskafeen

Hensikten er å gi bedriftene en "appetittvekker" og ufarliggjøre innovasjonsbegrepet. Gjennom bedriftseksempel ønsker vi å demonstrere at innovasjon er viktig og lønnsomt. Trinn 1 gjennomføres som 1-dags seminar.

2. Grunnleggende innovasjonskompetanse

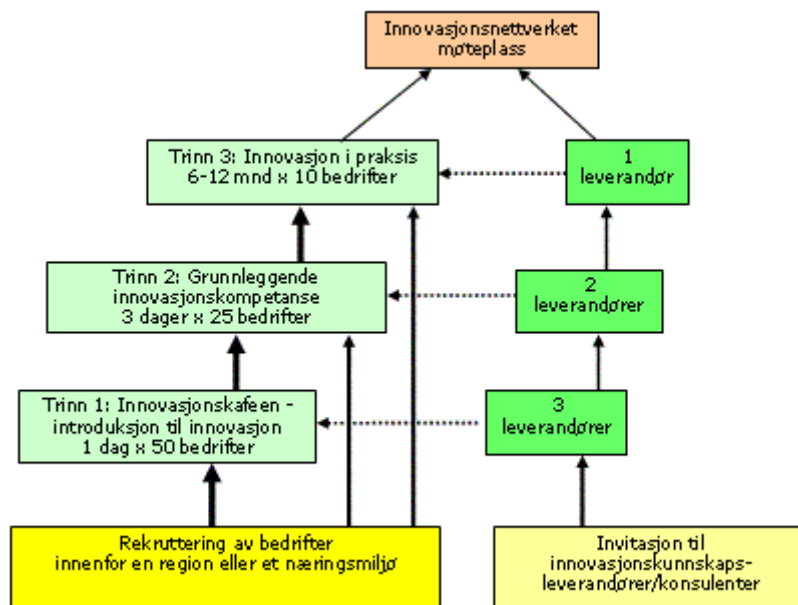
Hensikten med samlingen er å gi bedriftene en litt dypere forståelse for de ulike sider av innovasjonsbegrepet som visjoner og strategier, ledelsen og styrets innovasjonsmål, kreativitet og idegenerering, samhandlingsprosesser, og kunder og leverandører i innovasjonsprosessen. Samlingene på 2 x 1 1/2 dag skal ende i at deltagerne skal gjøre en egenvurdering av innovasjonsklimaet i sin bedrift.

3. Innovasjon i praksis

Dette er et spisstilbud til 10 bedrifter over 6-12 måneder. Det kreves at alle bedriftene skal ha planer om å gjennomføre et innovasjonsprosjekt (i vid betydning). Gjennomføringen baseres på fellessamlinger med faglig påfyll og gruppearbeide, og med individuell aktiv rådgivning mellom samlingene. Både i og mellom samlingene skal man tilstrebe at bedriftene skal lære av hverandre og bidra til å gjøre hverandre gode.

For gjennomføring av iVEL utlyses det en konkurranse mellom både regionale og nasjonale konsulenter og kompetansemiljøer, og det er et mål at disse skal utvikle og strekke seg kompetansemessig til å bli sterke tilbydere av innovasjonskompetanse til det regionale næringsliv. Gjennomføringsmodell for iVEL¹⁸:

¹⁸ Hentet fra konkurransegrunnlaget for evalueringen.



Figur 10. Ulike trinn i iVEL-konseptet

Målene med iVEL er konkretisert i et notat fra Innovasjon Norge i tilknytning til oppstarten av iVEL i Buskerud og Vestfold:

- Redusere tiden fra ide til introduksjon i markedet med 30 %
- Redusere kostnader med 25 % bl.a. gjennom å bruke eksterne utviklingspartnere
- Øke avkastningen på innovasjonsprosjektene med 25 %

I tillegg til å skape økt fokus og oppmerksomhet om innovasjon forventes det også at prosjektene vil skape økt oppmerksomhet om innovasjon i kompetansemiljøene og i regionen hvor de gjennomføres.

10.2 Konkretisering av problemstillinger i evalueringen

I konkurransegrunnlaget for evalueringen heter det:

iVEL er nettopp ferdig med pilotperioden og evalueringen må i utgangspunktet basere seg på informasjon fra de iVEL-ansvarlige i Innovasjon Norge, involverte rådgivere og deltakere på samlingene i Buskerud og Vestfold.

Evalueringen skal først og fremst fokusere på prosessen i piloten i Buskerud og Vestfold, og mindre på de kvantitative målene ovenfor. Evalueringen av iVEL vil ha sterkt fokus på erfaringer med denne prosessen. Hva var sterke og svake sider ved iVEL-opplegget slik det fremsto? Dette kan være knyttet både til rent praktiske sider ved opplegget, det faglige innholdet på de tre trinnene, til rekruttering av deltakere og rådgivere og til selve prosessen og tilnærmingen som benyttes på samlingene. Vi skal også sammenligne denne piloten

med de som er under arbeid/er gjennomført på Haugalandet/Sunnhordland og i Trøndelag. Spørsmål som skal belyses i denne sammenligningen er:

- Hva kjennetegner bedrifter som ble forespurt om å delta i programmet?
- Hvordan ble rekrutteringen gjennomført i praksis og hvilke erfaringer har dette gitt?
- Antall bedrifter og deltakere i pilotene i ulike faser?
- Bransjetilknytning og regional avgrensning av pilotene?

For pilot Buskerud/Vestfold har vi intervjuet 5 av de 10 bedriftene som gjennomførte alle tre trinnene. De eksplisitte problemstillingene som tas opp gjennom intervjuene, er relatert til opplegget for programmet. I tillegg intervjues to av konsulentfirmaene som var kompetanseleverandører, inkludert det som hadde ansvaret for trinn 3. Vi har også intervjuet Næringscenteret i Vestfold som hadde rollen som ”mellomledd” mellom bedriftene og konsulentene som sto for opplegget i Innovasjon Norge. Synspunkter på og erfaringer med iVEL tas også opp i intervjuene med styringsgruppa.

Det ble laget ulike intervjuguider for ulike informanter, men på et generelt plan var det sentralt å få svar på følgende spørsmål:

- Hvor fornøyd var de involverte aktører med ulike deler av opplegget (som 3-trinnsmodellen og valg av kompetanseleverandør)? Hva var bra og mindre bra?
- Er det hensiktsmessig å ha regionale og bransjemessige avgrensinger for deltakerne?
- Hvordan var erfaringene med rekrutteringen av bedrifter?
- Klarte kompetanseleverandørene å møte bedriftenes behov?
- Hva var årsaken til at bedriftene ønsket å være med videre i prosessen?
- Har deltakelsen i programmet generelt ført til større fokus på ulike typer innovative aktiviteter i bedriften?
- Er det opprettet egen stilling som innovasjonsagent og hvor godt har den fungert?
- Er det opprettet samarbeidsrelasjoner med andre bedrifter?
- Fører programgjennomføringen til spredningseffekter til andre bedrifter og økt oppmerksomhet om innovasjon i regionen?
- Hvilke forbedringspunkter kan programmet ha?
- Hvilke tiltak planlegges framover som følge av deltakelsen i iVEL?

10.3 De tre pilotene; Buskerud/Vestfold, Haugalandet/Sunnhordland og Trøndelag

I dette avsnittet foretas en kortfattet gjennomgang av tre piloter i iVEL – Buskerud/Vestfold (BV), Haugalandet/Sunnhordland og Trøndelag.. Det evalueringen skal sammenligne, er erfaringer med rekruttering av deltakere og kompetansemiljøer samt bedriftenes sammensetning.

I tabell 10-1 har vi gitt en oversikt over egenskaper ved opplegg og gjennomføring av de tre programmene. Den største forskjellen mellom de tre programmene er at mens piloten i Buskerud/Vestfold har gjennomført alle tre trinnene i iVEL, har de to andre pilotene bare gjennomført de to første trinnene. Det har ikke vært tilstrekkelig interesse for å gjennomføre trinn 3. Grunnen som oppgis for dette, er i første rekke mangel på tid til å delta. I Trøndelag var det også stort frafall fra trinn 1 til trinn 2. Trinn 1 var et lite krevende opplegg en ettermiddag, mens trinn 2 var lagt opp som 1,5 dags samling på Baardshaug i Orkdal. Tilsvarende frafall finner vi ikke på Haugalandet/i Sunnhordland, selv om det bare var med 8 bedrifter på den ene av de to samlingene kalt "Kreativt verksted".

Rekrutteringen av bedrifter varierte mellom pilotene. For Haugalandet trekkes det fram at rekrutteringen skjedde i nært samarbeid med bransjeorganisasjonen – Maritimt forum. Dette var viktig for responsen. Det ble benyttet e-post til ledelsen i bedriftene, og dette fungerte bra. Tilknytningen til Maritimt forum kan ha vært med å legitimere aktualiteten av å delta. I Trøndelag var det de to valgte konsulent-miljøene som rekrutterte gjennom sine nettverk. Her var det heller ikke stilt spesielle bransjekrav til bedriftene. En gikk bredt ut i rekrutteringen. Kriteriet for å bli med var at det skulle være utviklingsorienterte bedrifter. På samme måte som for Haugalandet fungerte rekrutteringen greit også her. Ut fra dette kan det synes som om det er viktig at rekrutteringen har en forankring som bedriftene kjenner seg igjen i. I BV var avsenderen av e-posten ukjent for de fleste bedriftene, og dette er trolig en viktig årsak til dårlig respons på invitasjonen via e-post.

Valg av leverandører skjedde på ulikt vis. I BV var det bedriftene som selv valgte hvilken leverandør de ville benytte ut fra en utvelgelsesprosess rundt de anbud som hadde kommet inn. På trinn 1 og 2 fikk de valget mellom henholdsvis 3 og 2 kompetanseleverandører. På Haugalandet valgte de samme leverandørene til å stå for hele opplegget. Det var her to miljøer som leverte tilbud. I Trøndelag var det også konkurranse der 7 leverte tilbud og 2 miljøer ble valgt for fase 1. Disse kjørte to noe forskjellige opplegg, og ett av miljøene fikk i oppgave å gjennomføre fase 2. Felles både for Haugalandet og Trøndelag er at det til en viss grad er trukket inn lokale kompetansemiljøer i opplegget. Det er verdt å merke seg at ett miljø er inne i alle pilotene.

Tabell 10-1 Sammenligning av de tre områdene når det gjelder rekruttering av deltakere mv

	Buskerud/Vestfold	Haugalandet/Sunnhordland	Trondheim
Rekrutteringsmåte	E-post først så personlig kontakt via telefon	E-post med støtte fra bransjeorganisasjoner	E-post fra de to valgte konsulentene
Type bedrifter	Veletablerte IKT-bedrifter med pos resultat	Maritim underleverandørklynge	Gikk relativt bredt ut. Forutsetning at det var utviklingsorienterte bedrifter
Antall bedrifter som ble spurt	Ca 150 bedrifter	Ca 150 bedrifter	Vet ikke
Trinn 1	39 bedrifter med 53 deltakere	25 bedrifter med ca 50 deltakere	Ca 30 bedrifter (innovasjonskafeen til Brand Management), SINTEFs opplegg i alt ca 70 personer
Trinn 2	18 bedrifter	15 bedrifter med 25 deltakere (Fremtidsbilder). 8 bedrifter med 16 deltakere (Kreativ verksted)	12 bedrifter og dobbelt så mange personer
Trinn 3	10 bedrifter	Ikke gjennomført	Ikke gjennomført
Valgte leverandører	3 i fase 1, 2 i fase 2, 1 i fase 3	Samme leverandør på alle samlingene	2 leverandører (trinn 1), 1 leverandør trinn 2

10.4 Erfaringsrapporter fra piloten i Buskerud og Vestfold

Prosjektkonseptet for iVEL i Buskerud og Vestfold ble utarbeidet gjennom et samarbeid mellom Innovasjon Norge ved Tor Mühlbradt Arena prosjektet, Paal Aamaas Inno-tech og Næringsssenteret i Vestfold ved Terje Vangås og Trine Steen. For trinn 3 ble det etablert en egen prosjektgruppe bestående av Brit Haraldsen (IN), Erik Helstad (FRAM-ansvarlig), Terje Sand (Brand Management), Trine Steen og Terje Vangsås (Dele AS). I prosjektplanen for iVEL i Buskerud og Vestfold angis følgende målsettinger:

1. Øke kompetansen om innovasjon og kommersialisering i regionenes kompetansemiljøer.

2. Øke fokus på innovasjon i regionen
3. Redusere tiden det tar bedriftene å få en ide til marked
4. Redusere innovasjonskostnadene for bedriften gjennom effektivt samspill

I tilknytning til gjennomføringen av iVEL i Buskerud og Vestfold er det utarbeidet flere erfaringsnotater og to erfaringsrapporter:

1. Dele as (2006): *iVEL-piloten i Buskerud og Vestfold. Erfaringer og resultater*. Rapporten er skrevet av prosjektleder Trine Steen som var tilknyttet Næringsssenteret i Vestfold. Næringsssenteret hadde en "tredjemannsrolle" i gjennomføringen av piloten ved at de bidro med erfaringsoverføring i form av notater etter hvert trinn og rapporter til Innovasjon Norge.
2. Den andre rapporten er utarbeidet av Brand Management : *Sluttrapport iVEL "å fange vinden"* (08.06.06). Brand Management var den eneste av kompetanseleverandørene som deltok på alle tre trinnene.

Fra Dele-rapporten finner vi blant annet følgende oppsummerende vurderinger om piloten som pågikk fra januar 2004 til januar 2006:

- Prinsippet om tre leverandører til de tre trinnene medførte diskontinuitet i tillitsbyggingen mellom bedrift og leverandør. Dette var også ressurskrevende
- Innovasjon ble satt på dagsorden hos mange bedrifter selv om de bare deltok på Trinn 1 eller Trinn 1 og 2. Ut fra dette mener prosjektleder at deltakelse på Trinn 1 og 2 har en selvstendig verdi og kan forsvares som enkeltstående aktiviteter.
- Det ble etablert konkurranse mellom leverandørene. Dette resulterte i innovasjoner fra leverandørsida gjennom nye tjenestetilbud.
- Invitasjoner på E-post var lite vellykka i denne piloten. Utvalget var for lite, avsender av e-posten var ukjent (Innovasjonskompetanse) for bedriftene og det var for krevende å ta stilling til de valgene som måtte gjøres.
- Bedriftene mener selv de har blitt dyktigere til å arbeide med innovasjon ved å delta på trinn 3 i iVEL.
- Erfaringene fra Trinn 3 bekrefter antagelsen som ligger bak Kompetanse og resultatstigen om at lederen og bedriften har behov for økt forståelse og kompetanse om innovasjon før de kan sette i gang med innovasjonsøkende aktiviteter i egen bedrift. Det å utforme et 3-trinns læringsprogram ser ut til å være effektivt.
- Både leder og innovasjonsagent oppfatter rollen til innovasjonsagenten som en viktig motor i å drive fram prosessen internt og holde fokus. Gjennom innovasjonsagenten synliggjøres arbeidet med innovasjon også tydeligere.
- Et flertall av bedriftene mener at verktøyene som har blitt gjennomført gjennom iVEL trinn 3 vil korte ned tiden det tar fra ide til marked. Bedriftene i Trinn 3 har også innført nye innovasjonssøkende arbeidsmetoder som de har som intensjon å gjø-

re permanente. I dette trinnet har også bedriftene lagt grunnlag for økt samhandling og nettverksbygging.

Ifølge Dele rapporten møtte et 20-talls kunnskapsaktører (høgskoler, institutter og konsulentmiljøer) til et infomøte om iVEL i mai 2004. Fire leverandørkonstellasjoner ble valgt og 3, leverte tilbud til trinn 1. To av disse ble valgt videre til trinn 2 og 1 til trinn 3. Det konkluderes med at det ikke er sannsynlig at de regionale kompetansemiljøene er tilført ny kompetanse om innovasjon basert på iVEL, siden de regionale kompetansemiljøene i stor grad uteble fra iVEL piloten i BV.

En viktig del av iVEL gjennomføringen var utarbeidelsen av innovative tilbud og innovasjonsopplegg for bedrifter. Det var et mål at bedriftene skulle stå fritt i å velge tilbud. Vårt inntrykk er at dette ikke ble gjort ut fra faglige vurderinger, men ut fra tidspunkt for gjennomføring, noe som også kommer fram i Dele rapporten. Det samme gjelder for trinn 1 og 2. På trinn 3 bygger vurderingene vi finner i Dele rapporten på følgende kilder: 1) rapport fra kompetanseleverandøren Brand Management, 2) spørreskjema til ledere (10) og innovasjonsagenter (7) og 3) gruppesamtaler på siste samling. Ifølge Dele rapporten har bedriftene som er med i trinn 3, gitt uttrykk for at de oppfatter trinn 1 og 2 som en lang veg å gå for å komme til Trinn 3, som er kjerneaktiviteten i programmet. Samtidig gis det uttrykk for at deltakelse på trinn 1 og 2 hadde selvstendig verdi og medførte økt innovasjonsaktivitet i bedriftene. De som deltok på trinn 3, ble spurt om innovasjonsprosjektet på trinn 3 ville blitt gjennomført uten iVEL. Her sier Dele rapporten at innovasjonsagentene svarte JA og bedriftslederne Nei, noe som kan tyde på at innovasjonsprosjektene ble utviklet av deltakerne på trinn 1 og 2, og der hvor disse var ulik innovasjonsagenten på trinn 3, så var motivasjonen for gjennomføringen svakere og kompetanseoverføringen mer krevende.

Sentralt i metoden for trinn 3 (iLAB) er rollen som innovasjonsagent. Denne skal utpekes av ledelsen og være den interne motoren for å få innovasjonsprosjektet gjennomført. Ifølge Dele rapporten hadde 9 av 10 bedrifter ved utgangen av trinn 3 utpekt egen innovasjonsagent.

Et av målene som ble formulert i forkant av iVEL, var at deltakelse skulle redusere tiden det tar fra ide til marked. På spørsmål om trinn 3 har vist at dette er mulig, sier 7 av 11 bedrifter, ifølge Dele rapporten, seg enig, mens 8 av 11 sier at de har etablert en beslutningsstruktur for behandling av innovasjonsprosjektet. Forbedring av samhandlingsferdighetene var også et mål – både internt i bedriften og eksternt. Alle bedriftene svarer ja på at samhandlingen med andre bedrifter har vært nyttig. Trinn 1 og 2 hadde i varierende grad fokus på å bidra til økt nettverk blant deltakerne. De som deltok på Trinn 3, har blitt flinkere til samhandling, og en har lagt grunnlaget for samhandling også etter Trinn 3. Alle de 18 bedriftene som var med på trinn 2 sier også at de kan mer om innovasjon enn før, at de

har fått økt forståelse for egen bedrifts innovasjonsevne, men målsettingen i starten om å nå så mange som 80-90 bedrifter ble ikke nådd, da måtte nok rekutteringsstrategien vært annerledes og grunnlaget mange flere bedrifter. Dele rapporten konkluderer som følger:

... Kanskje kan vi si at de 39 bedriftene som deltok på Trinn 1 fikk større innsikt, de 18 som deltok på Trinn 2 fikk også økt kunnskap og at de 10 som deltok på Trinn 3 i tillegg er blitt dyktigere til å jobbe med innovasjonsøkende aktiviteter.

Konsulentselskapet Brand Management var kompetanseleverandør på alle 3 trinn i iVEL BV. I deres sluttrapport "Å fange vinden", som omfatter en beskrivelse av hva Brand Management gjorde og hvorfor, er hovedlinjene i prosjektet oppsummert:

- Kvaliteten på innovasjonsagent samt evne til å innfri overnevnte krav har vært den mest avgjørende faktor for å forklare ulike fremdrift og dynamikk i prosjektene. Rekruttering av innovasjonsagenter må derfor vektlegges like mye som rekruttering av bedrifter i slike prosjekter.
- Erfaringene er blandet når det gjelder ledergruppa sin delaktighet, delvis på grunn av at drift prioriteres over utvikling, og mange ledere i SMB har det travelt. Støtten til innovasjonsagentene varierer, og der hvor det er lite deltaktighet fra ledergruppa, må det påregnes mer ressursinnsats fra kompetanseleverandørene.
- Behovet for innføring av gode innovasjonsverktøy er stort i SMB foretak, og erfaringene med de verktøy som ble presentert var gode.
- Bedriftene og innovasjonsagentene på trinn 3 har hatt utbytte av nettverkssamlingene, men at det bør være et enda større fokus på nettverksbygging mellom innovasjonsagenter.
- Valg av *en* arena for samarbeid regionalt er svært viktig, i stedet for å "spre velmente tanker tynt".
- Bruken av en konsulentkonto, der bedriftene kunne kontakte konsulent etter behov, foregikk med varierende resultat. Mangel på etablert fortrolighet mellom rådgiver og bedrift kan også forklare svak etterspørsel.
- For å sikre åpenhet mellom bedriftene på samling, ble det utviklet og signert en "non disclosure agreement", noe som burde bli videreført.
- Samarbeidet mellom Brand og prosjektledelsen på trinn 3 fungerte godt.
- Brand vurderer sin egen deltakelse i iVEL som nyttig for utvikling av sin egen innovasjonskompetanse.

For å få mer inngående forståelse av disse erfaringene med iVEL, har vi gjennomført intervjuer med prosjektledelsen, to kompetanseleverandører og fem utvalgte bedrifter.

10.5 Intervjuer med prosjektledelsen, kompetanseleverandører og utvalgte bedrifter

10.5.1 Bakgrunn

Prosjektledelsen i iVEL BV var delt mellom prosjektansvarlig (PA) i Innovasjon Norge og Næringsssenteret i Vestfold (NiV) som prosjektleder. Vedkommende som først hadde prosjektansvaret, var også idéhaver av iVEL. Vedkommende avsluttet sitt prosjektansvar i iVEL ikke lenge før prosjektslutt, hvorpå en ny person i Innovasjon Norge ble utpekt som prosjektansvarlig.

PA i Innovasjon Norge peker på at iVEL ble satt i gang som et supplement til FRAM, både pedagogisk og innholdsmessig. Det ble vurdert at FRAM var lite innovativ pedagogisk sett, og at rådgiverne der hadde ingen inngående innovasjonskunnskap. Når Innovasjon Norge skulle satse på å tilby bedrifter innovasjonskompetanse, kom forslaget om å lage et eget innovasjonsprogram, iVEL. PA mener det er behov for to ulike kompetansetilbud, ett som retter seg mot innovasjonskompetanse (iVEL) og ett som retter seg mot strategisk kompetanse (FRAM).

NiV skulle være et bindeledd mellom Innovasjon Norge, på den ene siden, og kompetansetilbydere og bedriftene på den andre. Funksjonen endret seg ikke underveis, men informanten fra NiV hadde forventet mer deltakelse fra Innovasjon Norge som prosjektansvarlig i selve gjennomføringen av trinnene. Også for å kunne lære mest mulig om hvordan man kunne formidle innovasjonskompetanse i andre Innovasjon Norge fora.

Vi har intervjuet to av de tre kompetansemiljøene som var med i iVEL-piloten i Buskerud og Vestfold, inkludert det miljøet som hadde ansvaret for trinn 3. For enkelhets skyld vil vi kalle disse for kompetanseleverandør A og B, KA og KB for kort.

Til slutt har vi intervjuet 5 av de 10 bedriftene som gjennomførte iVEL-piloten i Buskerud og Vestfold. Vi har ikke identifisert bedriftene i svarene. De 5 bedriftene som ble plukket ut, hadde gjennomført ulike type innovasjoner.

10.5.2 Hvor fornøyd var informantene med ulike deler av iVEL opplegget?

PA mener det er galt å legge ned iVEL, og peker på at om elementer fra iVEL skal inn i FRAM, så må rådgiversystemet i FRAM fornyes radikalt da dagens FRAM-rådgivere har liten innovasjonskompetanse. Når det gjelder selve gjennomføringen av iVEL, så mener PA at det var hensiktsmessig å gå åpent og bredt ut til bedrifter innenfor samme bransje, og iverksette en bred prosess der bedriftene ble silt ned til de mest motiverte. Samtidig peker PA på at erfaringene med denne prosessen er blandet, og at det er behov for en klarere me-

to fikk for hvordan man får rekruttert de mest motiverte bedriftene. PA mente det fungerte bra med bransjemessige avgrensninger, selv om vedkommende viste til at litteraturen fremhever at økt sammenblanding skal være positivt.

Informanten fra NiV sa seg nokså fornøyd med prosjektet, men at det var elementer som kanskje ikke fungerte helt etter intensjonene. NiV er usikker på om opplegget kompetansetilbyderne presenterte, ble for teoretisk for bedriftene. Ifølge NiV hadde kanskje bedriftene mest utbytte av å komme sammen og dele sine erfaringer.

De generelle vurderingene fra kompetansetilbyderne varierer stort, hvor den ene vurderer prosjektet som ”svært nyttig” og den andre som ”lite nyttig”. Det er tydelig forskjeller i hvordan kompetansetilbyderne opplever prosjektet i ettertid. KA vurderte prosjektet som lite lønnsomt, men strategisk viktig og at innovasjonskompetanse er noe bedriftene virkelig trenger. De synes å ha en grundig erfaring med formidling av innovasjonskompetanse til bedrifter. De mener selv å ha god innsikt i hvordan man bør jobbe i slike program med bedrifter, både SMB og større bedrifter. De mener at programmet var lite åpent for å inkludere disse erfaringene. KB har en annen vurdering. Det kan også synes som om KB har vært med noe tidligere enn KA. De mener at deres innspill til programmet ble ivaretatt, bortsett fra noen føringer som de ikke mente var gode nok. Begge kompetansemiljøene mente det var gjort for dårlig forarbeid av Innovasjon Norge i forkant av iVEL programmet, både når det gjelder rekruttering og organisering. Mye av programmet synes å bli til underveis, der kompetansemiljøene hadde det store ansvaret. KA mente at Innovasjon Norge burde ha avklart hva de mener bedriftene har behov for å høre, ikke hva de ønsker å høre – og etablere det i forkant, slik at det var svært tydelig for bedriftene hva de skulle være med på. Slik rammene var nå, mente KA det var vanskelig å gjennomføre et opplegg de virkelig sto inne for, som samsvarte med deres erfaringer og integritet.

Bedriftene vi har intervjuet var også delte, nærmest i to, om hvor fornøyd de var med iVEL opplegget. To bedrifter sa at de ikke fikk så mye utbytte av programmet, mens to andre bedrifter sa at de fikk godt utbytte av programmet. En bedrift sa de fikk sånn passe ut av programmet. Ser vi nærmere på hva årsaken til dette kan være, er det klart at det går på hvilken erfaring bedriftene hadde med innovasjonsarbeid fra før av. To av bedriftene følte det slik at de nærmest ga mer til programmet enn de fikk igjen, og at det ikke var verdt den økonomiske innsatsen de hadde lagt inn i trinn 3. Disse bedriftene hadde ikke en entydig negativ vurdering av programmet, siden det var også elementer, verktøy og nye ideer de kunne tilpasse sine behov. Men det var ikke nødvendig med et eget program for å få det til. De sa at det kunne de hente inn på egen hånd, at den potten de brukte som egeninnsats i programmet, kunne vært brukt til direkte kjøp av konsulenttenester og dermed kanskje økt nytten.

10.5.3 Hvordan foregikk rekrutteringen av bedrifter?

Rekrutteringen av bedrifter, ifølge NiV, var heller ikke som forventet. Det ble først sendt en elektronisk invitasjon til 150 bedrifter, men responsen var svært liten, spesielt med tanke på at målsettingen var å få så mange som 80-90 bedrifter inn på trinn 1. Etter råd fra ulike markedsføringsaktører, at man måtte ut til et mye større antall bedrifter om man skulle få en slik rekruttering, falt rekrutteringen ned på en mer tradisjonell strategi gjennom å gå igjennom eksisterende nettverk og ta personlig kontakt. Ifølge NiV var dette avgjørende for å få med såpass mange bedrifter som de gjorde, 39 bedrifter.

Begge kompetansemiljøene mente at rekrutteringen av bedrifter fungerte mindre bra. Den ble gjort pr e-post og var lite effektiv, nærmest amatørmessig. E-posten sa ikke noe om hvem som arrangerte programmet og hva innholdet var. Det ble derfor nødvendig å rekruttere via personlige henvendelser. Det ene miljøet som ble med videre til trinn 3, tok i forkant av trinn 3 og besøkte 13 av de 18 bedriftene som var med på trinn 2. Av disse 13 ble 10 bedrifter med videre i trinn 3. Hadde de ikke tatt denne personlige kontakten, så ville de ikke klart å rekruttere så mange som 10 bedrifter.

Når det gjelder hvorvidt det var hensiktsmessig å ha regionale og bransjemessige avgrensninger for deltakerne, svarte informantene noe forskjellig. Ifølge NiV fungerte det godt å samle bedrifter fra samme bransje. Det eneste negative var at målgruppa ble en del mindre. Bedriftene synes ikke å ha et problem med at de delvis jobbet som konkurrenter innenfor til dels samme bransje. De 10 bedriftene som gjennomførte trinn 3, jobbet godt sammen og var åpne i forhold til hverandres innovasjonsklima og problemstillinger. Det nettverket som der ble etablert, fortsetter på egenhånd i dag, uten at det er helt klart i hvilken form. Kompetansemiljøene var, på sin side, nokså kritiske til fokuset i iVEL på klynge og nettverk. Det ble påpekt at ideen om å innovere i nettverk står ganske sterkt hos Innovasjon Norge, men at det i praksis fungerer annerledes enn Innovasjon Norge forventer. Det er ikke gitt at om man først etablerer en klynge og et nettverk, så kommer innovasjonene. I stedet synes bedriftene å virke mye mer pragmatiske og samarbeide rundt konkrete muligheter. Det ene kompetansemiljøet mente at det ville være hensiktsmessig å inkludere andre bedrifter enn bare bedrifter fra elektronikk/IKT bransjen, for på den måten ville man lære nye måter å gjøre ting på. Om det skal jobbes i nettverk med innovasjoner, så er begge kompetansemiljøene opptatt av at dette må foregå ut i fra bedriftenes egne behov, og ikke ut i fra en plan om å etablere klynger.

10.5.4 Hvordan fungerte konkurransen mellom kompetansemiljøene og hvor gode var de til å møte bedriftenes behov?

PA mente at konkurransen mellom kompetansetilbyderne var hensiktsmessig, siden det førte til mange interessante og innovative tilbud. PA mener det var positivt og riktig at be-

driftene skulle selv velge kompetansetilbydere. At noen var mer opptatt av dato enn innhold, mener han er en del av læringen.

Valg av kompetansetilbyderne ble ifølge NiV, gjort i samråd med NiV og Innovasjon Norge. Først ble det utlyst til mange miljøer om å komme med tilbud til et opplegg for Trinn 1 og 2. Det førte til at 10 tilbydere sendte inn sine tilbud. Deretter satte NiV ned en rekke kriterier for hvordan tilbudene skulle vurderes. Disse var:

- o Faglig innhold
- o Hvor kreativt og spennende opplegget er
- o Bruk av eksempler
- o Pedagogisk form
- o CV/kompetanse på tilbyderne
- o Erfaringer fra denne type formidlingsoppgaver
- o Nettverk og samarbeidspartnere
- o Regional tilstedeværen – planlagt aktivitet i regionen
- o Magefølelse
- o Åpenhet
- o Annet

Det var 3-4 personer som leste igjennom tilbudene, og på bakgrunn av en vurdering av hver av kriteriene ovenfor, så ble det gitt en karakterskala på 1-5. Det ble så plukket ut 4 tilbydere. Det var et forsøk på å få til et samarbeid mellom konsulentselskap og akademiske miljøer, for å få det beste ut av de ulike miljøene, uten at dette fungerte. En årsak til dette, ifølge NiV, kan være at de ikke var så kjent med hverandres verdener og at konsulentselskapene var mer tilpasset bedriftenes virkelighet enn academia. Det endte opp med at det var to konsulentselskaper som sto i hovedsak for gjennomføringen. Tilbyderne fikk ikke lov til å presentere seg selv og sine tilbud i forkant av trinn 1, noe de derimot fikk anledning til i forkant av trinn 2. Utvelgelsen på trinn 2 tok utgangspunkt i en generell vurdering og resultatene fra et spørreskjema til bedriftene etter trinn 1. NiV understreker at utvelgelsen foregikk også på bakgrunn av andre vurderinger som kom fram ved at de selv hadde to representanter under gjennomføringen. Utvelgelsen på trinn 3 foregikk, ifølge NiV (i en kommentar etter selve intervjuet), som følger: ”de tilbyderne som var aktuelle, ble invitert til å gi inn tilbud til leveransen – noe de gjorde – skriftlig og innen tidsfrist som ble satt. De ble så invitert til et møte hvor de presenterte sitt opplegg for trinn 3. Til dette møte var foruten prosjektledelsen (IN, NiV) også invitert lederne i 4 av de bedriftene som deltok på trinn 2. Etter presentasjonen ble det gjennomført en strukturert diskusjon, ytterligere informasjon ble hentet fra en av leverandørene i etterkant av møtet og distribuert til alle møtedeltakerne – før prosjektledelsen tok sin beslutning.”

Reaksjonene fra kompetansemiljøene varierte. KB var åpen for konkurranse mellom kompetansemiljøene, mens KA mente konkurransen gjorde det vanskelig både for kompetansemiljøene å tenke langsiktig og for bedriftene å forholde seg til et opplegg. Nå kunne de ha forskjellige kompetansemiljøer fra en samling til en annen, og fra et trinn til et annet. Det mener KA er svært dårlig organisering, siden det å arbeide med kvalitativt gode innovasjonsprosesser er noe som tar tid, og opplegget i iVEL synes å være mer preget av kvantitetslogikk enn kvalitet. For eksempel, det var et større fokus på hvor mange bedrifter man kunne rekruttere, hvor mange som gikk igjennom og fikk i gang innovasjonsprosjekter, enn kvaliteten på hvilke bedrifter man burde jobbe med, innholdet i innovasjonsprosessene og hvordan man bør gå fram i gjennomføringen av innovasjonsprosjektene i bedriftene. KA mener det er vanskelig for en kompetansetilbyder å tenke langsiktig, når programmet var organisert slik at de ikke var sikre på om de ville være med i fortsettelsen eller om de kunne jobbe med de samme bedriftene fra ett trinn til et annet. At bedriftene fikk høre litt fra hvert kompetansemiljø, kan sikkert ha vært nyttig for noen, ifølge KA, men for bedrifter som virkelig er ute etter å komme i dybden av ting, så ville det fremtone seg mer som frustrerende. Noen bedrifter var kanskje ute etter å få noen verktøy, men uten å endre bedriftenes "mindset" omkring innovasjon, så er det ikke nok bare med verktøy. KA kunne tenke seg heller at kompetansemiljøene samarbeidet i stedet for å konkurrere, for å få til det beste opplegget for bedriftene. Slik det nå ble, så virket det uryddig hvordan kompetansemiljøene ble valgt og opplegget etablert.

Ifølge NiV var alle tilbyderne på trinn 1 faglig dyktige og fikk folk tent på innovasjon. De behandlet temaet lekent og uformelt, noe som ga en avslappet stemning. Også "innovasjonsdukene" var et godt verktøy for å få i gang den gode samtalen, ifølge NiV. Derimot var det uventet, ifølge NiV, at det ikke var større interesse for trinn 2, siden bedriftene på trinn 1 synes å ha hatt stort utbytte av det trinnet. Kanskje skulle det vært fokusert mer på hva den enkelte bedrift kunne få ut av en videre deltakelse, sier NiV. Noen mente kanskje at det var litt uklart hva de gikk til. Omfanget på trinn 2 synes å være sånn passe, men det kunne kanskje vært et høyere forpliktelsesnivå for bedriftene. Bedriftene skulle gjennomføre ulike innovasjonsklima kartlegginger, men det var ikke alle som gjorde det. Av de 18 bedriftene på trinn 2, gikk 10 videre til trinn 3.

Når det gjaldt det å kunne fritt velge kompetansetilbyder, noe som var en målsetting i iVEL opplegget, så var dette av mindre betydning for bedriftene. Faktisk var det to bedrifter som ikke oppfattet at det var et valg. En annen bedrift sa at det var positivt å kunne velge om man kjente til tilbyderne, en forkunnskap ingen av bedriftene hadde. Når det er sagt, så var bedriftene relativt fornøyde med valg av tilbyder. De var alle faglig dyktige, men flere pekte på at de kunne vært enda mer konkrete.

10.5.5 Hvilke erfaringer gjør de involverte aktører seg om 3-trinnsmodellen i iVEL?

NiV mener det er vanskelig å peke på hvor godt 3-trinnsmodellen i prosjektet fungerte for bedriftene. På mange måter hadde hvert trinn verdi i seg selv. Når det gjelder bedriftenes valg av kompetansetilbud, så ble det understreket igjen, som i Dele rapporten, at bedriftene var mer opptatt av praktiske hensyn, som når seminaret skulle holdes enn hvem som holdt det. Kanskje var ikke alternativene for valg synlige nok. Eller kanskje har dette å gjøre med at bedriftene har det nokså hektisk, at det var vanskelig å finne tid til å være med i prosjektet, og at de ikke var kjent med kompetansetilbyderne. En bedrift kunne ha forskjellige kompetansetilbydere fra trinn 1 til trinn 2. Det medførte at noe repetisjon måtte gjøres, siden oppleggene for hver kompetansetilbyder på trinn 1 og 2 var ulike. NiV mente dette ikke var et stort problem og at det kunne være nyttig å få repetert stoff og se ting fra andre perspektiv. I starten var det tenkt at hver enkelt bedrift skulle få en ”sjekk” som de kunne bruke for å kjøpe kompetanse hos tilbyderne, men dette syntes ikke å fungere. Resultatet var at hver bedrift fikk et gratis tilbud på trinn 1 og 2, som de da selv valgte.

At noen bedrifter falt ut etter trinn 1 og 2, er helt naturlig ifølge NiV. Det var ikke slik at det passet for alle, og noen mente at de ikke hadde behov for mer kunnskap om innovasjon. Mange av bedriftene på trinn 1 er gode på teknologisk innovasjon, produktfokusert, men ifølge NiV, var nok kompetansetilbydernes fokus på organisatorisk innovasjon nytt for mange. De hadde kanskje ikke vurdert det tidligere som innovasjon. De bedriftene som ønsket å være med videre, synes å være oppegående bedrifter med en viss utviklingskapasitet. Positivt var det også å få med noen av de minste.

Begge kompetansemiljøene var åpne for en 3-trinns organisering, men det var forskjeller på hvordan de ønsket at innholdet skulle være. KA var svært opptatt av å se trinnene i et lengre perspektiv. De mente det er viktig å jobbe mye bredere i rekrutteringen, slik at de rette bedriftene ble rekruttert. Det er viktig å motivere, men man kan gjøre det på mange forskjellige måter og så melde seg opp på et fastspikret opplegg. KB var også opptatt av progresjonen mellom trinnene, men de var mer åpne for at hvert trinn kunne gi noe til den enkelte bedrift. Og at det kunne være mulig at bedriftene kunne velge som i en smørbrødsliste hva de ønsket å være med på.

Alle bedriftene vi spurte, mente at trinn 1 i programmet ga en appetittvekker når det gjaldt den videre prosessen, selv om to bedrifter pekte på at de var usikre på hva den videre prosessen skulle innebære – det var ikke konkret nok, noe som gjorde at forventningene ikke ble møtt. Bedriftene mente at dette også kunne være en årsak til hvorfor bedrifter ikke ønsket å være med videre fra trinn 1. Det kunne også ha noe med at mange SMBer har lite kapasitet til utvikling og er i et konstant tidspress, og hvis de ikke fant noe konkret som appellerte på trinn 1, så ville de ikke bli med videre. Det er selvfølgelig også person avhengig, slik at der hvor opplegget appellerte til ledelsen i bedriften, der var det større sjanse for videre deltakelse. En problemstilling på trinn 1, som kom fram hos flere av bedrifte-

ne, var utfordringen kompetansemiljøene hadde i forhold til at de både skulle få bedriftene til å tenne på programmet, samtidig som de skulle drive innsalg for egen deltakelse.

Alle bedriftene gjennomførte en egenvurdering av innovasjonsklimaet i bedriften på trinn 2. Flere pekte på at dette fungerte bra, og at flere andre i bedriften var involverte, slik at det foregikk en spredning av innovasjonskompetansen i bedriften.

Alle bedriftene mente at opplegget med 3-trinn fungerte greit eller rimelig greit, bortsett fra at to av de fem bedriftene hadde en ny representant for bedriften fra ett trinn til ett annet, noe som gjorde kontinuiteten og motivasjonen vanskelig. Den som da ikke fikk være med på trinn 1 eller både trinn 1 og 2, hadde ikke samme eieforhold til prosessen på trinn 3. Alle bedriftene var klare på at det var fornuftig å samle bedrifter fra samme bransje (elektronikk/IKT bransjen). De pekte på at det gjorde at de snakket samme språk og kom opp i liknende problemstillinger. Bedriftene følte ikke at de var i direkte konkurranse med hverandre, at det var stor spredning innad i bransjen, slik at interessante variasjoner var ivare tatt.

På trinn 3 skulle bedriftene i gang med et eget innovasjonsprosjekt. I den prosessen skulle det opprettes en egen rolle i bedriften som ”innovasjonsagent”. Fire av bedriftene hadde opprettet en slik rolle, mens en bedrift ikke hadde en innovasjonsagent i det hele tatt. En bedrift kjørte heller ikke eget innovasjonsprosjekt i iVELs regi, men jobbet med et prosjekt de allerede var i gang med. En annen bedrift sleit med å definere et innovasjonsprosjekt som var nyttig for bedriften, og følte et press på å få gjennomført noe for gjennomføringens skyld. Denne bedriften etterlyste enda tettere oppfølging fra kompetansemiljøet, for å smale inn oppgaven.

Tre av bedriftene mente at veiledningen på trinn 3 fungerte relativt dårlig, at de ble overlatt litt vel mye til seg selv. To av bedriftene mente at de hadde betalt mye for såpass lite oppfølging. Når det gjelder hvilken betydning deltakelsen i iVEL hadde for gjennomføringen av innovasjonsprosjektet, dvs om prosjektet ville ha vært gjennomført uten iVEL, så sier 2 bedrifter at deltakelsen var av svært stor betydning (høy addisjonalitet), mens 3 bedrifter sier at deltakelsen var av ganske stor, men ikke avgjørende betydning (middels addisjonalitet). Ingen sa at det ikke var av betydning. Flere bedrifter hadde vært inne på tanken å gjennomføre et slikt innovasjonsprosjekt, noen i flere år, men at det var iVEL som utløste selve påbegynningen. Flere pekte nemlig på at de bare så vidt hadde kommet i gang med innovasjonsprosjektet før iVEL ble avsluttet, og alle bedriftene vi intervjuet forsøker på sin måte å jobbe videre med prosjektene.

10.5.6 Hvor nyttig har iVEL vært for bedriftene?

PA har vanskelig for å kommentere dette spørsmålet, siden vedkommende ikke var tilstede på selve opplegget.

NiV derimot var tilstede på opplegget og mente det var svært positivt de gangene deltakerne fikk mulighet til å medvirke og samtale seg imellom. Delingen av erfaringer som hver enkelt bedrift har gjort, var svært verdifullt for de andre. Begge leverandører hadde et egne opplegg for en slik medvirkning på trinn 1. Ett av de var, ifølge NiV, også flinke til å bruke en del regionale eksempler, også fra bedrifter som var tilstede under samlingen på trinn 1.

NiV er også fornøyd med utfallet av trinn 3 og mener det har vært nyttig for bedriftene. Fokuset her var både på nettverk og på innovasjonsprosjekter i den enkelte bedrift, stort sett innovasjonsprosjekter. NiV mener iVEL har vært viktig for gjennomføringen av innovasjonsprosjektene i bedriftene, men at det er vanskelig å si hvorvidt tilsvarende prosjekter hadde vært gjennomført uten iVEL eller ikke. Med andre ord, addisjonalitet i prosjektene vurderes til å være middels, der iVEL spilte en ganske stor rolle for gjennomføringen av prosjektene, men at det er vanskelig å si om de spilte en avgjørende rolle for om de hadde blitt gjennomført uansett.

Målsettingene, slik de fremkommer av kompetansestigen, har stort sett blitt møtt ifølge NiV. Bedriftene skal ha økt sin innovasjonsevne og gjort veien fra ide til marked enklere. Derimot skjedde det ingen mobilisering av regionale tilbydere, og kompetansetilbyderne kom fra andre regioner.

Begge kompetansemiljøene mener Innovasjon Norge spiller en svært sentral rolle i forhold til å utvikle innovasjonskompetansen hos bedrifter, kanskje den eneste nasjonale instans med troverdighet. Derimot synes det som om Innovasjon Norge ikke har god nok erfaring med praksisfeltet og hva bedriftene trenger i hverdagen. Kanskje slippes bedriftene også litt for tidlig, ifølge KB, at Innovasjon Norge må støtte innovasjonsprosessen enda sterkere inn i markedet enn det de gjør i dag.

Når det gjelder hvilke bedrifter som synes å ha spesiell interesse/ikke interesse av iVEL, så mener KA at et program rettet mot innovasjonskompetanse er like viktig for store bedrifter som små og mellomstore. Det er også slik at de store kan være viktige eksempler og veiledere for de mindre. Mange bedrifter, ifølge begge kompetansemiljøene, har det såpass hektisk at det å sette av tid og ha kapasitet til å delta på et slikt program er utfordrende. Kanskje ved å jobbe enda mer på bedriftens premisser ville dette kunne bli bedre. Av de som ble med videre til trinn 3, så varierte erfaringene med innovasjonsprosesser stort. For noen var temaet helt nytt, mens for andre var mye kjent stoff. Kompetansetilby-

deren som ikke ble med til trinn 3, følte at hele opplegget som de hadde lagt opp til ble amputert. De hadde kommet inn i det med tanke på å legge opp til et helt løp, men så fikk de ikke løpe siste runde. Det var vanskelig å oppleve, selv om de forsøkte å bidra med at de bedriftene som var på deres opplegg, skulle få mest mulig utbytte av trinn 3.

Det miljøet som gjennomførte trinn 3, holdt 3 nettverksmøter der alle deltok og hvor en del felles temaer ble tatt opp. Arbeidet med innovasjonsprosjekter og etablering av innovasjonsagenter gikk sånn noenlunde, ifølge KA, men bedriftene synes å etterspørre mindre tjenester enn forventet imellom samlingene. Det var etablert en ”coaching konto” som bedriftene kunne trekke på, men det var få som tok kontakt. Kanskje var det fordi det manglet en viss intimitet, ifølge KA.

Når det gjelder bedriftene, så var deres erfaringer som nevnt varierende. De bedriftene som fikk lite ut av iVEL, mente at iVEL ble litt for generelt og ”teoretisk”, uten at de klarte å komme i dybden av innovasjonsprosessene. Det har nok også noe med disse bedriftenes situasjon å gjøre, siden de var godt kjent med de generelle innovasjonsprosessene og det generelle innovasjonsarbeidet, også innenfor organisatorisk innovasjon. Og at de derfor ønsket å komme i dybden raskt. At bedriftene var på såpass forskjellige plan, gjorde sitt til at flere av de vi spurte stilte spørsmålet om det er riktig å ha de på samme samling. Samtidig sier alle bedriftene at man lærte av hverandre, noe som da kunne bety at selv om en bedrift med god innovasjonskompetanse ikke lærte så mye om innovasjon av de som var lite kjent med innovasjon, så lærte de av de andre bedriftene som var erfarne som dem selv og av å selv formidle sine erfaringer. Bedriftene sa det var generelt nyttig å komme sammen og høre på hverandres erfaringer, men to bedrifter mente at det ble kanskje litt for omfattende. At runden med å fortelle om egen bedrift tok for lang tid, slik at man ble sittende å vente på å komme litt lenger. To av bedriftene var også usikre på hvor dypt delingen av erfaringene foregikk. Kanskje var det slik at de fleste hentet fram ”solskinshistoriene” og holdt igjen der det var mest interessant, nemlig på de interne forhold. Dermed fanget ikke erfaringsutvekslingen hele virkeligheten med det å jobbe med innovasjonsarbeid. Mens de andre tre mente at klimaet for erfaringsutveksling synes å være overraskende åpent.

10.5.7 Har iVEL ført til spredningseffekter til andre bedrifter og innad i Innovasjon Norge?

PA mente at situasjonen hvor vedkommende avsluttet prosjektansvaret før prosjektslutt var uheldig for formidlingen av erfaringene inn i det øvrige Innovasjon Norge-systemet, samtidig som at erfaringene, spesielt med å knytte bedrift og kompetanseleverandør er blitt ivare tatt andre steder. Derimot peker PA på at det har vært en intern strid mellom iVEL og

FRAM, noe også noen av intervjuene fra FRAM-evalueringen bekrefter.¹⁹ PA var imidlertid ikke med på den praktiske gjennomføringen slik at han ikke har kommentarer til de enkelte trinnene.

I forhold til spredningseffekter til andre ordninger og program, så mener NiV at det har vært lite læring fra iVEL så langt. Bedriftene har imidlertid fått mer innovasjonskompetanse, og de har dannet et nettverk seg imellom som synes å ha vært nyttig. Det var ikke lett å bygge inn mot eksisterende bedriftsnettverk i regionen, selv om dette ble prøvd i starten. I stedet skjedde det nettverksbygging mellom iVEL-bedriftene. Nettverket har fortsatt også etter prosjektslutt januar 2006, men da på eget initiativ. Det er vurdert å se nærmere på en videreføring av nettverket med temaer som kan ha felles interesse, slik som utvikling av verdikjeden og ”systems engineering”.

Når det gjelder videreføringen fra iVEL i bedriftene, så sier alle bedriftene at arbeidet med innovasjon fortsetter, men tre bedrifter peker på at de ikke har sett noen direkte effekt av iVEL deltakelsen ennå, kanskje er det også for tidlig siden innovasjonsprosjektene ikke er avsluttet. En bedrift peker på at det har vært viktig med nettverket og at de har lært mye av de andre, men at de ikke har fått noen løsning på de utfordringene de sto ovenfor og ønsket hjelp til. En annen bedrift har fått mye hjelp, spesielt med nye systemer. De hadde selv noen systemer rundt innovasjonsarbeid tidligere, men porteføljen på dette har blitt utvidet som resultat av iVEL. To av bedriftene sier at deres innovasjonsprosjekt ikke vil bli videreført, men de sier samtidig at de har lært mer om innovasjon gjennom iVEL, og at det har fått en innvirkning på bedriftens utvikling. Tre bedrifter sier at iVEL har ført til generelt større fokus på innovative aktiviteter i bedriften, mens to bedrifter sier at de har alltid hatt et stort fokus på innovasjon og at iVEL ikke har endret vesentlig på dette, selv om de har fått noen flere verktøy. Ingen av bedriftene sier at iVEL deltakelsen har ført til spredningseffekter til andre bedrifter. Det har heller ikke ført til nye samarbeidsrelasjoner utover det nettverket iVEL har brakt med seg, et nettverk som tre av de spurte bedriftene fortsatt er med i.

10.5.8 Hvilke forbedringspunkter i iVEL ser informantene?

På spørsmål om hvilke generelle forbedringspunkter programmet hadde, mente PA at kanskje det beste i framtiden ville være et helt nytt program, som bygger på det beste av FRAM og iVEL. PA var rimelig fornøyd med trinndelingen i iVEL, men mener opplegget burde foregå i 2 trinn i stedet for 3. Det første ville være et rekrutteringstrinn, mens det andre er et gjennomføringstrinn. Slik det ble nå, så synes trinn 3 å fungere mindre bra. PA peker på at gjennomføringstrinnet kunne vare fra 9 mnd til 12 mnd. Rekrutteringen

¹⁹ Dette gir seg utslag i at iVEL ble betraktet som mislykket eller at man ikke kjente til iVEL. Det vi med sikkerhet kan fastslå er at iVEL-konseptet ble møtt med liten entusiasme i hos de fleste FRAM-aktørene. Men unntakene finnes.

burde være såpass bra at man kjørte sammen trinn 2 og 3 med en gang, tilpasset bedriftenes behov. Programmet skulle være brukerstyrt, tilpasset kundenes behov og bruke eksterne konsulenter som tilbydere.

IN burde, ifølge NiV, fortsette å lage et tilbud til bedrifter som er spisset, ikke som i et stort program som FRAM. Ifølge NiV er det ved å spisse tilbudene at bedriftene, spesielt de små, får størst utbytte. En utfordring i iVEL kom på slutten av prosjektet, da prosjektansvarlig i Innovasjon Norge skiftet jobb. Vedkommende var ”entreprenøren” bak prosjektet og systematiseringen av erfaringene syntes å lide under vedkommendes frafall. Dette har medført at erfaringene i den grad som ønskelig ikke har blitt systematisert og benyttet i andre prosjekter.

KB hadde ingen spesielle punkter under hvordan programmet skulle forbedres utover det som er nedtegnet ovenfor, bortsett fra at rekrutteringsstrategien burde vært gjort helt annerledes, med mer fokus på eksisterende nettverk og personlig kontakt. KB mener de har lært en god del av å være med på iVEL, at de er blitt flinkere på innovasjon og at de har utviklet flere metoder og verktøy som del av programmet.

KA mener de har lært svært lite matnyttig av erfaringene fra iVEL, bortsett fra at de ikke ønsker å jobbe med bedrifter innenfor slike rammer. Men om det gjøres noen andre grep i rammene, mener de at det er viktig med et slikt fokus som iVEL forsøker å sette på bedrifters innovasjonskompetanse. KA hadde mange forslag til forbedringer:

- o IN kan aldri komme unna ansvaret at det skal være et tilbud til bedriftene om innovasjon. De må ta det faglige ansvaret og gjøre det på en måte som er riktig for bedriftene. Må ikke gjøres stykkevis og delt
- o Likestille kompetansetilbyderne med bedriftene. Må lage et opplegg både for tilbyderne og bedriftene – at det blir gjensidig læring.
- o Ta ansvaret med å bygge opp den faglige plattformen mot både tilbydere og bedrifter. Så velge en modell som er overordnet. Modellen kan inneholde mange slags kompetansetilbydere, og at dette kan fungere trinnvis. Men at kompetansetilbudet blir avklart på forhånd, slik at trinnene blir ”innsalgstrinn” for tilbyderne.
- o Burde også inkludere større bedrifter. Det er ikke slik at disse bare ”klarer seg selv”, de er også i behov for denne type kompetanse, og de kan være et positivt bidrag i nettverk med mindre bedrifter.
- o Forsøke å plukke ut de rette bedrifter, ikke bransjevis, men ut i fra grundig rekrutteringsarbeid i en region.
- o Få bedriftene til å være med å utvikle programmet og innholdet i forkant. Jobbe med andre målekriterier, med mer fokus på prosess enn på måltall.

Når det gjelder forslag til generelle forbedringspunkter, så varierte dette også en del fra bedrift til bedrift. Hovedpunktene er som følger:

- o Klarere rammer i starten, slik at man var klar på hva man gikk til.
- o Etablere en konkretisering av hele prosessen fra starten av.
- o Skulle vært mer fokus på bedriftenes forutsetninger for deltakelse i slikt opplegg.
- o Mer tilpasset bedriftenes hverdag
- o Mer langsiktig fokus
- o Mindre overflatisk presentasjon av hverandre, mer vurderinger og dybde.
- o Mindre teori og generelle modeller
- o Mye tettere oppfølging, og klarere rammer for veiledningen.

Flere av bedriftene mente at det måtte en del endringer til i iVEL om de skulle anbefale andre bedrifter å delta på et slikt opplegg, men de var alle positive til opplegg som fokuserer på økt innovasjonskompetanse. En endring som burde komme, er en konkretisering som er tilpasset bedriftenes behov. Det burde også være en klarere proaktiv tilnærming fra kompetansemiljøenes side, siden flere av bedriftene var usikre på hva de skulle spørre om og tok derfor ikke kontakt. Det burde også gjøres en del arbeid i forkant med rekrutteringen, slik at de bedriftene som deltok, var spesielt motiverte og klare på hva de gikk til.

10.6 Sammenfattende vurderinger

At iVEL er allerede besluttet nedlagt før evalueringen er ferdig er noe vi bare kan ta til etterretning. Det kan tyde på at det allerede eksisterer en oppfatning av hvor godt iVEL har fungert i forhold til Innovasjon Norges strategiske satsinger på å øke innovasjonskompetansen til bedriftene. Om avgjørelsen er endelig, så er problemstillingen ikke hvordan iVEL skal videreføres, men snarere hvordan erfaringene fra iVEL kan nyttiggjøres i FRAM Si. I denne forbindelse skal vi ta for oss følgende:

- Bedriftenes vurdering av det trinnvise opplegget i iVEL
- Rekruttering av deltakere til iVEL og deltakernes sammensetning
- iVEL`s betydning for bedriftene som deltok
- Regionale effekter av iVEL
- FRAMs muligheter til å ta inn elementer fra iVEL
- Hvorfor ble ikke iVEL ”en suksess”?

Bedriftenes vurdering av det trinnvise opplegget i iVEL

Alle bedriftene ga uttrykk for at trinn 1 var en appetittvekker når det gjaldt å skape interesse for å arbeide med innovasjon. Enkelte bedrifter syntes imidlertid at opplegget som ble presentert for de neste trinnene, var for uklart.

Det å arbeide med innovasjonsklimaet i egen bedrift (trinn 2) ble oppfattet som positivt da det skapte engasjement og interesse ikke bare hos ledelsen i bedriftene, men også hos flere i bedriften. Vurderingene av trinn 3 er svært varierende. Noen mente at oppfølgingen fra rådgiverne var for dårlig. To av fem bedrifter sier likevel at deltakelsen hadde stor betydning for gjennomføring av innovasjonsprosjektet. Nettverket blant deltakerne ble oppfattet som nyttig av alle som ble intervjuet, og bedriftene så det som hensiktsmessig at deltakerne kom fra samme bransje.

Fra bedriftenes side, slik det også var blant kompetanseleverandørene i BV, synes en trinnvis modell for å øke innovasjonskompetansen å fungere, men forholdet mellom trinnene må justeres og kanskje burde man bare ha 2 i stedet for 3 trinn.

Rekruttering og deltakernes sammensetning

Slik det framgår av evalueringen, var rekrutteringsprosessen svært forskjellig i ulike iVEL-prosjekter. Det synes viktig at prosessen er forankret hos kjente tilbydere eller organisasjoner for at bedriftene skal bli med, enten det er regionalt eller nasjonalt

Det er ulike oppfatninger av hvorvidt en bør begrense de enkelte innovasjonsprosjektene til en næringsklynge, eller om en bør ha med ulike typer næringer på samme prosjekt. Bedriftene vi intervjuet i iVEL-programmet i Buskerud og Vestfold, mente det var en styrke at de var fra samme type næring, og dermed opptatt av felles problemstillinger som kunne kommuniseres på en god måte. Den viktigste forutsetningen for å lykkes er kanskje likevel at bedriftene er motiverte for gjennomføringen av et innovasjonsopplegg.

iVEL's betydning for bedriftene som deltok

Med fem intervjuer skal vi være forsiktige med å generalisere hva deltakelsen betydde for bedriftene, men med bare 10 deltakerbedrifter som gjennomførte alle tre trinnene er det grunn til å merke seg følgende:

- To bedrifter hadde stort utbytte av å delta, to hadde lite utbytte, og en bedrift middels utbytte.
- Alle bedriftene sier at de lærte noe av hverandre. Nettverket blant deltakerne ble videreført etter at iVEL var avsluttet.
- Trinn 1 var en viktig appetittvekker for å bli med videre, men det burde i større grad vært klargjort hva det videre opplegget var.
- Alle bedriftene syntes at trinn 2 med vurdering av innovasjonsklima i egen bedrift fungerte bra.

- For trinn 3 er det svært varierende oppfatninger. Tre av bedriftene mente at veiledningen fungerte for dårlig. En bedrift fant det vanskelig å gjennomføre et innovasjonsprosjekt som var nyttig for bedriften.
- Alt i alt sier tre bedrifter at iVEL førte til større fokus på innovasjon enn tidligere, mens to bedrifter hevder at deltakelsen ikke endret på det store innovasjonsfokuset de hadde fra før.

For å kunne anbefale andre bedrifter å delta var det flere som pekte på at det måtte gjennomføres en del endringer i opplegget. Blant annet opplevde bedriftene iVEL som vel teoretisk, og at det er behov for større grad av praktisk tilnærming til bedriftenes behov. Dette vil samtidig kreve mer proaktiv oppfølging fra kompetanseleverandørene.

Regionale effekter av iVEL

Det var et mål med iVEL at programmet skulle skape økt fokus på innovasjon i den regionen der prosjektene ble gjennomført. Dette skulle skje både ved at regionale kompetansetilbydere ble involvert i gjennomføringen, og ved at en skulle få økt oppmerksomhet om innovasjon hos bedrifter i regionen. Ingen av delene synes å være oppnådd. Det er kanskje heller ikke å forvente på grunnlag av et pilotprosjekt som iVEL har vært. Det som kan påpekes er at satsingen på å benytte regionale tilbydere kanskje kunne vært større. Spredningseffekter til andre bedrifter må nødvendigvis ta lengre tid, og ville kreve større ”tyngde” og forankring i Innovasjon Norges organisasjon blant annet i distriktskontorene.

FRAMs muligheter til å ta inn elementer fra iVEL

FRAM og iVEL er ganske forskjellige. Mens FRAM-programmet har en fast struktur, er iVEL en utprøvende og eksperimenterende pilot. Det de har felles er at også FRAM-programmet har et visst fokus mot innovasjon, men svært begrenset sammenlignet med opplegget i iVEL. Deltakerne i FRAM skal imidlertid også gjennomføre et innovasjonsprosjekt i løpet av FRAM-perioden. Til tross for dette er forskjellen mellom FRAM og iVEL åpenbare, og det er nærmest en umulighet å ta hele iVEL-konseptet inn i FRAM. Det er likevel erfaringer fra iVEL som kan nyttiggjøres i det nye FRAM. Si, og herunder kan vi nevne følgende punkter som kan være viktig å ta med seg fra iVEL:

- Positive erfaringer med å jobbe med innovasjonsklimaet i egne bedrifter. Trinn 2 i iVEL.
- Bedriftene ønsker mer forutsigbarhet om opplegget for innovasjonsprosjektet, og fastere opplegg enn hva som var tilfelle i iVEL. Dette behovet bør FRAM, med et strukturert og fast opplegg, ha gode muligheter for å møte.
- Det stilles krav til pro-aktiv rådgiving for gjennomføring av innovasjonsprosjekter. Dette må sees i sammenheng med at innovasjon er et relativt nytt felt for

mange bedrifter, noe som krever aktiv og god oppfølging fra rådgiverne. Dette stiller også store deler av rådgiverkorpset overfor nye utfordringer.

Hvorfor ble ikke iVEL videreført?

iVel ble besluttet nedlagt etter en relativt kort forsøksperiode. Likevel ble det gjort en del erfaringer fra forsøksperioden som kan oppsummeres slik:

- Det tar tid å utvikle et program som iVEL. Innenfor et såpass krevende kunnskapsfelt som å tilføre bedrifter økt innovasjonskompetanse kan en ikke forvente å utvikle et godt og levedyktig konsept på så kort tid som 2-3 år.
- For det andre synes det som om utviklingen av iVEL i for stor grad har vært personavhengig. Når hovedpersonen da går over i ny jobb, er det ingen til å drive satsingen videre med samme engasjement.
- Programmet hadde ikke den nødvendige forankringen verken i styret (samme styret som FRAM) eller i Innovasjon Norge's organisasjon sentralt og regionalt. Blant FRAM-rådgiverne var det også til dels betydelig skepsis til iVEL.
- Opplegget var nok for generelt og for lite tilpasset deltakerbedriftenes hverdag..
- Opplegget var for omfattende, og for lite strukturert. Dette førte til at prosjektene var vanskelig å selge inn. Flere av prosjektene stoppet etter trinn 2.

iVEL ble dermed aldri noe mer enn et pilotprosjekt. Det kan synes som markedet for denne type kompetanseutvikling ikke er tilstede enda. Det er trolig også betydelig markedssvikt på tilbudssiden for denne type kompetanse, og det trengs mer kunnskap om hvordan best rekruttere bedrifter til slike program. Selv om iVEL er besluttet avviklet, kan en ikke tale om et helt mislykket prosjekt. Gjennom forsøkene har en vunnet nyttige erfaringer som en blant annet kan ta med videre. I de siste årene har en forsøkt å vri FRAM-programmet mer i retning av innovasjon, gjennom å innføre innovasjon som et ekstra tema i FRAM Si. Ulempene med dette er at FRAM-opplegget kan bli for tungt og omfattende, samtidig som innovasjonsfokuset lett kan drukne som ett av mange tema. Sannsynligvis er det en bedre tilnærming å utvikle et nytt innovasjonsfremmende program for bedrifter som har oppnådd en god strategisk plattform gjennom FRAM. Da vil erfaringene med iVel kunne bli verdifulle.

11 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I mandatet for evalueringen ble det stilt følgende tre hovedspørsmål:

1. Vurdere programmenes bidrag til å nå målene om at bedrifter som deltar, skal øke sin konkurransekraft gjennom kompetanseheving innen innovasjon, strategi- og ledelsesutvikling, dvs. dokumentere resultatene fra og effekten av programmene.
2. Vurdere ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene, dvs. å gi innspill til forbedring og eventuelt samordning av de to programmene
3. Vurdere programmene FRAM og iVEL og deres overordnede målsettinger.
 - I forhold til små og mellomstore bedrifters kompetansebehov på området, barrierer og muligheter til vekst
 - Det offentliges rolle sett i forhold til behovene
 - Innovasjon Norges strategi og MRS
 - Internasjonale erfaringer med denne typen programmer
 - Gi generelle anbefalinger om utvikling og gjennomføring av denne typen programmer

11.1 Vurderingen av programmets bidrag til å nå målene

Tidligere effektevalueringer

Et gjennomgående trekk ved tidligere evalueringer og undersøkelser som omhandler FRAM-programmet, er at effektmålingene dels er usikre og/eller dels tvetydige. Dette har bakgrunn i metodiske vanskeligheter med å måle effekter og at ulike mål viser ulike resultater. Tidligere evalueringer har med andre ord ikke kunnet vise til entydige regnskapsmessige resultater av programmet. En av undersøkelsene (Clausen 2002) viser imidlertid at mer entydige positive resultater først kom til syne 3-4 år etter deltakelsen i programmet. En annen undersøkelse peker samtidig på behovet for å måle resultater over en lengre tidsperiode for å unngå tilfeldige årsvariasjoner påvirker resultatet. En tredje undersøkelse viser til positive effekter i forhold til FRAM-bedriftenes overlevelse, men ikke i forhold til de regnskapsmessige resultater. I vår evaluering har vi på samme måte vist at resultatene varierer avhengig av hva slags resultater man måler etter.

Deltakerne i FRAM L og S oppnår ikke bedre lønnsomhet

Et hovedresultat fra analysen av regnskapsdataene er at FRAM-programmet ikke har gitt noen positiv målbar effekt på lønnsomheten i FRAM-bedriftene målt i forhold til resultatgraden. Programmet har heller ikke nådd målet om at 75 % av bedriftene skal øke sitt driftsresultat med 5 % i forhold til året før de startet sin deltakelse i FRAM. Riktignok har det vært en stor resultatforbedring blant FRAM-bedriftene, og resultatforbedringen er klart bedre etter at deltakerne startet opp i FRAM enn før programmet. Resultatforbedringen i FRAM-bedriftene er imidlertid ikke noe sterkere enn resultatforbedringen i sammenlignba-

re bedrifter. Med andre ord kan vi ikke finne noe unik programeffekt sett i forhold til bedriftenes resultatgrad.

Høyere vekst i omsetning og verdiskaping hos deltakerne i FRAM L og S

Analysene viser derimot at FRAM-programmet har hatt en klar positiv signifikant effekt på omsetningen og verdiskapingen i deltakerbedriftene. I all hovedsak har økningen i verdiskapingen gått til lønnskostnader. Med andre ord vokser FRAM-bedriftene mer enn sammenligningsbedriftene.

Et spørsmål som dukker opp i kjølvannet av disse resultatene, er hvorfor vi finner en programeffekt på verdiskapingen og omsetningen, men ikke på resultatgraden? En forklaring er at FRAM-bedriftene har en større tilbøyelighet til å investere i virksomheten. Til tross for at programmet har blitt beskyldt for å være lite nyskapende og for mye orientert mot bedriftsstrategier, organisasjons- og ledelsesutvikling, tyder mye på at FRAM-bedriftene er mer innovative enn bedriftene i kontrollgruppen. En indikasjon på dette er at FRAM-bedriftene i større grad enn gruppa av sammenligningsbedrifter har benyttet seg av ordningen SkatteFUNN. Denne ordningen er i dag den viktigste finansieringsordningen for FoU i små og mellomstore bedrifter. Det fremgår også av spørreundersøkelsen at en god del av deltakerbedriftene har initiert innovasjonsprosjekter i form av nye produkter eller nye tjenester i kjølvannet av FRAM-programmet. I følge bedriftene selv har imidlertid FRAM-programmets betydning for disse investeringene vært mindre betydningsfull enn den betydningen programmet har i forhold til de mer tradisjonelle områder som strategiutvikling, ledelses- og organisasjonsutvikling.

En annen forklaring kan ha sammenheng med hvilke kriterier som legges til grunn for rekrutteringen av bedrifter inn i programmet. I analysene finner vi en tendens til at programeffekten (målt i forhold til resultatgraden) er minst innenfor de bransjene hvor man har opplevd størst resultatforbedring i undersøkelsesperioden. Dette kan bety at det er vanskeligere å oppnå en særskilt programeffekt der bransjen eller næringen i utgangspunktet opplever stor resultatforbedring. Dette omtales nærmere nedenfor.

FRAM A og FRAM E

Resultatene nevnt over er basert på analyser av bedrifter i FRAM L og S. I tillegg har vi tatt for oss FRAM A og FRAM E. Evalueringen av de to sistnevnte programmene baserer seg hovedsakelig på en spørreundersøkelse til deltakerbedriftene. Gjennomgående finner vi at deltakerne gir positiv tilbakemelding på programmet. Samtidig finner vi at andelen positive tilbakemeldinger er høyest når det gjelder forhold som angår selve programinnholdet, dernest prosessmålene (motivasjon og kompetansetilførsel), mens andelen positive tilbakemeldinger er noe lavere når det gjelder spørsmål om konkrete resultatene. Det er imidlertid naturlig at det er lettere å oppnå gode resultater i forhold til motivasjon eller kompetanseheving enn det er å skape resultater i form av økt omsetning eller forbedring av resultatet.

Tilbakemeldingene fra deltakerne på de tre programmene varierer noe. Deltakerne i FRAM E viser seg å være gjennomgående noe mindre fornøyd med programmet enn deltakerne i FRAM L og S. Dette gjelder både i forhold til selve programtilbudet og resultatene av programmet for bedriften. Relativt mange av bedriftene i FRAM E oppgir i undersøkelsen at de har innført et nytt produkt eller tjeneste, men at programmet i relativt liten grad har bidratt til dette. På den andre siden finner vi at en relativt sett mindre andel har gjennomført endringer i organisasjon og ledelse, samtidig med at programmet her har spilt en relativt stor rolle. I undersøkelsen stiller vi derfor spørsmål om tilbudet i FRAM er godt nok tilpasset behovet til nystartede virksomheter. I det minste er det rimelig å anta at nystartede virksomheter vil ha andre behov enn det etablerte virksomheter vil ha.

Deltakerne i FRAM A er de som oppgir å være mest fornøyde med programmet. Det spesielle med FRAM A er imidlertid at en relativt stor andel av deltakerne svarer at de har fått tilført innovasjonskompetanse, noe vi ikke fant i de to øvrige programmene. Det ser også ut til at FRAM A har lagt mer vekt på samarbeid og etablering av nettverk enn i de to andre programmene. I tillegg må det her nevnes at deltakerne i FRAM A rekrutteres på en annen måte enn deltakerne i FRAM E og FRAM L og S. Bl.a. finner vi at en stor del av deltakerne i FRAM A selv har tatt initiativet til å delta i programmet. Vi skal ikke se bort i fra at dette også kan påvirke resultatene i undersøkelsen.

11.2 Ulike sider ved organiseringen, faglig innhold og gjennomføringen av programmene

I rapporten har vi tatt for oss måten programmet er organisert på, det faglige innholdet og selve gjennomføringen av programmet. Dette er dels belyst gjennom dokumentstudier, intervjuer og spørreundersøkelser til deltakerbedrifter og rådgivere.

Programmet har vært kritisert for å være lite nyskapende. I den forbindelse har vi tatt for oss styringssignalene fra styringsgruppa slik de fremgår av årsrapportene. Av årsrapportene fra programmet fremgår det at styringsgruppa har ønsket en større vektlegging av først og fremst innovasjon, men også internasjonalisering. Samtidig fremgår det av intervjuene argumenter som går ut på at programmet har vært lite endringsvillig. I den forbindelse har vi sett nærmere på styringsgruppas rolle generelt og derigjennom Innovasjon Norges styringsmuligheter overfor programmet. Dels pga organiseringen av konsulentkorpset og dels pga at bevilgningsmyndigheten er desentralisert, har vi påpekt at styringsgruppa og den sentrale programledelsen har begrensede styringsmuligheter over programmet. Dette betyr imidlertid ikke at rådgiverkorpset ikke har fulgt signalene fra styringsgruppa. Kritikken bør likevel tas alvorlig, ikke minst av hensyn til programmets legitimitet både i forhold til andre programmer og i forhold til potensielle deltakere. Dersom programmet mister legiti-

tet, kan man samtidig også få vanskeligheter med å rekruttere bedrifter som man ønsker å rette seg mot (dvs. påvirke selvseleksjonen til programmet).

Dette leder til spørsmålet om hva slags rolle styringsgruppa bør ha for å styre programmet på en mest mulig effektiv måte. Her kan vi tenke oss to modeller: a) en styringsgruppe med reell styringsevne og b) en styringsgruppe med en rådgivende funksjon.

Som nevnt, vil styringsgruppa ha små muligheter for å drive effektiv styring av programmet med dagens organisasjonsstruktur. Problemet er tosidig. På den ene siden har ikke styringsgruppa bevilgningsmyndighet og må således gi styringssignaler via fylkeskontorene. Vi har ikke grunnlag for å si noe om hvor effektivt dette kan være, men det er ikke urimelig å tenke seg at lokale prioriteringer vil kunne støte mot programmets interesser. Gitt ordningen med at distriktskontorene har bevilgende myndighet, krever denne modellen et system der styringssignalene følges opp lokalt. På den andre siden har styringsgruppa ingen direkte kontroll over bestilling av konsulenter, kun indirekte gjennom programlederen. Men selv om programledelsen skiftes ut, vil dette ikke nødvendigvis endre vesentlig på sammensetningen av prosjektlederne eller rådgiverne. Fra sentralt hold i Innovasjon Norge kan det med andre ord være vanskelig å endre på denne strukturen. Et virkemiddel for å styrke Innovasjon Norges eller styringsgruppas kontroll over programmet, kan likevel være mer jevnlig og målrettede evalueringer av programmet i forhold til den profilen programmet har. Innenfor en slik modell benyttes klassiske styringsinstrumenter som styringsdirektiver, evaluering, kontroll og sanksjonering.

Den andre modellen betrakter styringsgruppa mer som en referansegruppe. Man tar dermed for gitt at man mangler reelle maktmidler, og innretter derfor virkemiddelbruken deretter. Sentrale virkemidler her vil være pedagogiske virkemidler. Dette innebærer at man heller forsøker å påvirke programmet mer indirekte gjennom spredning av informasjon og kompetansehevende tiltak for rådgiverkorpset. Et virkemiddel vil bl.a. være erfaringsutvekslingsseminarer for rådgiverne, utsending av informasjonsmateriell eller en form for nettbaserte løsninger som legger opp til informasjonsspredning og erfaringsutveksling til og mellom rådgiverne. En slik ordning vil ha mer preg av dialog både ovenfra og nedenfra i motsetning til mer tradisjonelle styringssignaler som normalt bare kommer ovenfra og ned.

I forbindelse med diskusjonen om FRAM-programmets faglige innhold og profil har vi tatt utgangspunkt i hvordan programmet ser ut i dag, styringssignalene og spørreundersøkelsene til deltakerne. Programmet har tilsynelatende endret seg lite dersom vi ser på de ulike temaområdene som inngår i programmet. Hovedvekten er lagt på områder som strategiutvikling, organisasjonsutvikling og ledelse. Dette underbygges også av spørreundersøkelsen både til rådgiverne og til deltakerbedriftene. Samtidig har styringssignalene fra Innovasjon Norge og styringsgruppa pekt i retning av en sterkere dreining av programmet i retning av mer innovasjon og økt internasjonalisering. Tar vi utgangspunkt i spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene, viser den at programmet til en viss grad etterlever signalene om satsing

på innovasjonsrettede tiltak, men i liten grad signalene om økt internasjonalisering. Samtidig synes ikke internasjonalisering å ha vært like mye vektlagt som innovasjon i styrings-signalene.

Noe av kritikken mot programmet har vært at det har endret seg lite, satser for lite på innovasjon og internasjonalisering samt har for mye fokus på tradisjonelle områder som strategiutvikling, organisasjon og ledelse. Som vi har sett over, er kritikken delvis berettiget. Både programbeskrivelsen og spørreundersøkelsene til henholdsvis rådgiverne og deltakerbedriftene viser at det har vært lite fokus på internasjonalisering. Derimot har vi sett at innovasjon har vært en del av programmet for omtrent halvparten av deltakerbedriftene.

I forbindelse med spørsmålet om innretningen på programmet er det spesielt to forhold som bør nevnes. For det første er det ikke slik at det for alle virksomheter vil være aktuelt med radikale innovasjoner for å tilpasse seg endringer i teknologi eller markeder. I henhold til de teoretiske refleksjonene i kapittel 3, vil det også for mange være vel så aktuelt med inkrementelle eller stegvise endringer av eksisterende teknologi eller innenfor eksisterende markeder. Slik sett er det kanskje naturlig at det bare er vel halvparten av deltakerbedriftene som oppgir at de har utviklet et nytt produkt eller en ny tjeneste. Til tross for dette, ser det likevel ut til at FRAM-bedriftene er mer innovative enn andre sammenlignbare bedrifter.

For det andre er det ikke noe motsetning mellom det å drive med enten skrittvis eller radikale innovasjoner og det å drive med strategiutvikling, organisasjonsutvikling eller ledelsesutvikling. Bak enhver innovasjon vil det ligge en strategi, tilpasning av organisasjon og ikke minst en bevisstgjøring av ledelsen. En helt sentral del av organisasjons- og ledelseslitteraturen har nettopp fokus på organisasjonenes evne til å omstille seg til omgivelsene, det være seg ny teknologi, endringer i markedet eller andre forhold som påvirker virksomheten. Det er heller slik at det neppe oppstår innovasjoner uten strategiske, organisatoriske eller ledelsesmessige endringer. Kritikken mot programmet kan riktignok være berettiget dersom endringsperspektivet ikke er en sentral del av FRAM-programmet. Vi har imidlertid ingen indikasjoner på dette.

Samtidig kan vi heller ikke se bort i fra at programmet, herunder konsulentene, har behov for å styrke innovasjonskompetansen og ikke minst kompetansen på internasjonalisering. Både endring i teknologi og internasjonalisering er noe som vil påvirke de fleste virksomheter direkte eller indirekte. Dersom man legger et organisasjonsteoretisk perspektiv til grunn for programmet, vil målet med programmet være å bistå bedriftene med å tilpasse seg endrede omgivelser, herunder teknologiske endringer og internasjonalisering. I lys av resultatene fra spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene ser det imidlertid ut til at programmet har vært svakt i forhold til internasjonaliseringsambisjonene.

11.3 Programmene FRAM og iVEL og deres overordnede målsettinger

FRAM-programmet og iVel er vurdert i forhold til:

- a) små og mellomstore bedrifters kompetansebehov på området, barrierer og muligheter til vekst
- b) det offentliges rolle
- c) Innovasjon Norges strategi og MRS
- d) internasjonale erfaringer med denne typen programmer

Kompetansebehov

Det første spørsmålet i denne delen av mandatet dreier seg om små og mellomstore bedrifters kompetansebehov. I lys av spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene, synes det som om programmet langt på vei har truffet med dagens tilbud. At så mange som 80 % svarer at de har hatt nytte av programmet på enkelte områder, kan tyde på dette. Det er her vanskelig å trekke fram noe spesifikt bortsett fra at kombinasjonen mellom bedriftssamlinger og individuell rådgivning synes å være noe deltakerbedriftene verdsetter. Samtidig retter programmet seg mot et bredt spekter av bransjer og ulike typer virksomheter. Det er derfor neppe slik at alle bedrifter har de samme kompetansebehovene, noe som også tilsier at programmet heller ikke bør innrette seg mot en bestemt kompetanseprofil. På bakgrunn av de teoretiske refleksjonene i kapittel 3 vil det tvert imot være mer hensiktsmessig å ta utgangspunkt i hver enkelt bedrift eller bransjes særskilte behov, nærmere bestemt deres omgivelser. Med andre ord er det særtrekk ved den enkelte bransje eller bedrifts omgivelser som bør være styrende for hva kompetansebehovet er. Det vil således også være vanskelig og kanskje heller ikke hensiktsmessig å rette programmet inn mot bestemte kompetanseområder, i det minste dersom programmet skal ha den samme brede profilen som i dag.

Det offentliges rolle

Det andre spørsmålet i denne delen av mandatet dreier seg om det offentliges rolle i forhold til et program som FRAM. På samme måte som over, kan det også her være fruktbart å ta utgangspunkt i de teoretiske refleksjonene i kapittel 3. Med utgangspunkt i klassisk økonomisk vekstteori er det unødvendig og kanskje også skadelig for økonomien at det offentlige griper inn med subsidier av den typen FRAM-programmet representerer. Innenfor nyere vekstteori vises det derimot til markedssvikt som legitimerer en slik offentlig inngripen. Det finnes mange eksempler på slik markedssvikt. Samtidig er det også utvilsomt slik at dersom det offentlige har en for stor inngripen i markedet, kan det lett føre til at man undergraver markedsmekanismene. I kapittel 3 begrunnes det offentliges inngripen bl.a. med informasjonssvikt både på tilbud og etterspørselssiden. Dersom dette var eneste begrunnelsen, er det mulig at det mest hensiktsmessige virkemidlet ville vært å subsidiere informasjonsarbeid eller etablere markedsplasser på linje med for eksempel arbeidsmarkedsformidlingen. Et annet argument er imidlertid at bedrifter vil underinvestere i kompetanse pga lekkasjeeffekter. Et virkemiddel som tar sikte på å bedre informasjonsarbeidet om tilbud og etterspørsel, vil i dette tilfellet ikke treffe særlig godt. Underinvestering i

kompetanse pga frykten for lekkasjeeffekter vil på den andre siden kunne legitimere offentlig subsidiering av kompetanse slik vi ser det i FRAM.

Her kan det også være på sin plass å trekke et annet skille, nemlig mellom subsidiering i form av direkte investeringer og indirekte støtte i form av kompetansetiltak. FRAM-programmet må her betraktes som den siste typen. Av disse to støtteformene vil en indirekte subsidiering i form av kompetanseheving være mindre problematisk enn direkte økonomisk støtte. Dette anbefales også i en rapport utarbeidet for OECD. Her vises det til at mange politiske næringsstiltak innebærer en direkte finansiering av FoU, og selv om disse kan være nyttige i seg selv, er de utilstrekkelige med hensyn til å hjelpe virksomheter til å utvikle en integrert innovasjonsprosess. Rapporten anbefaler derimot virkemidler som retter seg mot hele innovasjonsprosessen, herunder kulturelle og menneskelige aspekter samt den organisatoriske kapasiteten. I følge rapporten vil manglende organisatorisk kapasitet bremse innovasjonsprosessen mer enn tekniske forhold. Å subsidiere kompetanse rettet mot organisasjonen og de menneskelige faktorene, vil dermed ikke bare være mindre problematisk i forhold til spørsmålet om inngripen i markedet, men kan i følge den nevnte rapporten også være en nødvendig forutsetning for at teknologiske eller andre innovasjoner iverksettes.

Et tredje forhold som også kan være relevant er graden av ekskludering, dvs hvorvidt den offentlige innsatsen er et tilbud til alle eller et tilbud til få utvalgte. Jo større ekskluderingsgraden er, desto mer problematisk vil også inngripen være i forhold til potensielle konkurransevriddninger. I den forbindelse må FRAM-programmet betraktes som et bredt anlagt program med liten ekskluderingsgrad.

Innovasjon Norges strategi

Det tredje spørsmålet i denne delen av evalueringsmandatet angår programmets rolle i forhold til Innovasjon Norges strategi og mål. Et overordnet formål for Innovasjon Norge er å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering. Dersom vi tar utgangspunkt i at strategiutvikling, organisasjons- og ledelsesutvikling er en forutsetning for innovativ virksomhet, er det ikke noen prinsipiell motsetning mellom FRAM-programmets virksomhet og Innovasjon Norges strategi i forhold til innovasjon. Vi har også indikasjoner på at bedriftene i FRAM-programmet driver mer innovativ virksomhet enn andre sammenlignbare virksomheter. Det er imidlertid ikke noe i veien for at man fortsetter å styrke satsingen på innovasjon, men da mer som en aktivitet programmet skal støtte opp om og ha som mål, og ikke nødvendigvis en aktivitet programmet skal drive med.

FRAM-programmet kan imidlertid ikke sies å være i tråd med Innovasjon Norges strategi for økt internasjonalisering. Vi har tidligere pekt på at dette har en liten plass i programmet samtidig som at deltakerne i liten grad fått tilbud om dette. Dersom FRAM skal være et program som bygger opp om Innovasjon Norges strategi, bør dermed denne delen styrkes,

noe som aktualiserer problemstillingene rundt effektiv styring av programmet. Her må det imidlertid også tas hensyn til bredden i programmet og at virksomhetene vil ha ulike behov. For mange bedrifter vil internasjonalisering utvilsomt være en del av omgivelsene man må tilpasse seg, og det bør derfor også være en kompetanse FRAM bør kunne tilby.

Sett i lys av resultatene fra effektevalueringen kan vi stille spørsmål om det er hensiktsmessig å operere med et mål om økt lønnsomhet (bedret resultatgrad) for deltakerne i FRAM-programmet. Dersom programmet skal være rettet inn mot å berede grunnen for større eller mindre radikale innovasjoner, er det kanskje mer naturlig å operere med andre mål som sier noe om veksten i virksomhetene. En innovativ virksomhet vil ikke nødvendigvis kjennetegnes av høy resultatgrad, snarere variabel resultatgrad. Derimot vil den heller preges av vekst i omsetning og verdiskaping. Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er også økt verdiskaping et bedre argument for programmet enn økt lønnsomhet. Dersom FRAM-bedriftene ikke hadde oppnådd høyere verdiskaping, men "bare" høyere resultat, ville dette hatt fordelingsmessige virkninger, men ikke nødvendigvis god samfunnsøkonomi. FRAM er også, i det minste indirekte, et distriktpolitisk virkemiddel, ettersom en relativt høy andel av deltakerne er lokalisert i distriktene. For de fleste samfunn i distriktene vil økt sysselsetting være et verdifullt tilskudd for å bøte på utflytting. Økt tilbøyelighet til å drive systematisk FoU vil også være et samfunnsøkonomisk argument for FRAM-programmet.

Internasjonale erfaringer

I evalueringen har vi også sammenlignet FRAM-programmet med tilsvarende programmer fra henholdsvis Sverige, Danmark, Skottland og Nord-Irland. Innholdsmessig skiller ikke FRAM programmet seg vesentlig fra disse programmene. Vi finner likevel at enkelte av programmene vektlegger den internasjonale profilen i større grad enn det vi finner i FRAM. I de nevnte programmene finner vi også at metodene skiller seg noe fra metodene i FRAM. Her kan vi spesielt trekke fram de svenske programmene som synes å legge stor vekt på læringsprosessen mellom deltakerbedriftene. En del av dette konseptet baserer seg samtidig på at bedriftene skal få kompetansemessig input fra høyskole- og universitetsmiljøene. I det danske programmet "Virksomheter i Vekst" finner vi derimot et metodisk opplegg som utelukkende baserer seg på individuell råd- og veiledning fra konsulent til deltakerbedriftene. Innenfor Invest Northern Ireland finner vi også at de opererer med relativt mange og spesialiserte programmer, noe som tilsier at aktuelle bedrifter i større grad har muligheter for å velge programtema etter behov.

11.4 Generelle anbefalinger om utvikling og gjennomføring av denne typen programmer

Bytt ut resultatmålet

Både denne evalueringen og tidligere evalueringer har gitt et overveiende positivt bilde av FRAM-programmet. Programmet har lyktes i å rekruttere et stort antall bedrifter, hvor det store flertallet av deltakerne har vært svært tilfreds. I både denne evalueringen og i tidligere evalueringer har en brukt mye tid på å måle om bedriftenes lønnsomhet har blitt forbedret. I denne evalueringen er datagrunnlaget svært mye bedre enn tidligere, og vi kan nå slå fast at lønnsomheten blant FRAM-deltakere ikke blir bedre enn i andre bedrifter. Derimot har vi funnet klare effekter i form av økt omsetning og verdiskaping, og høyere tilbøyelighet til å drive FoU, samt bedre overlevelsessevne. Dette innebærer at en bør forlate den tidligere noe ensidige fokuseringen på lønnsomhetsforbedring, og heller fokusere på de positive effektene som har blitt dokumentert. Dette betyr ikke at en nødvendigvis bør endre innholdet i programmet i samme grad. Arbeid med resultatforbedring i bedriftene har sannsynligvis vært med på å "rydde plass" til mer langsiktige satsinger på f.eks. FoU.

Behold et generelt strategisk fokus

Innretningen til FRAM – hvor en fokuserer på kompetanseheving i generell strategisk ledelse, synes å ha mye for seg. Resultatene i denne evalueringen synes å bekrefte at dette skaper en plattform for en positiv videreutvikling. En del av bedriftene satser på innovasjon og FoU mens andre satser på vekst.

På samme måte som at vi forventer at deltakerbedriftene skal endre seg, er det også slik at et program som FRAM må være endringsdyktig når behovene melder seg. Til dette trengs en effektiv styringsstruktur, men ikke minst kunnskap om i hvilken retning programmet bør endre seg. I tråd med de teoretiske perspektivene som er lagt til grunn i rapporten, er det slik at de fleste virksomheter vil måtte tilpasse seg teknologisk endring og internasjonalisering. At programmet har fokus på dette synes derfor fornuftig. Det er imidlertid ikke sikkert at programmet er det rette for å drive fram konkrete innovasjonsprosjekter, men heller berede grunnen for sådanne. Det å gjennomføre et generelt strategisk kompetansehevingsprogram synes å være en god måte å berede grunnen. Kompetansetiltak rettet direkte mot økt innovasjon og internasjonalisering bør derfor være trinn to, og rettet mot bedrifter som har den strategiske plattformen i orden.

iVel som grunnlag for innovasjonsmodul for FRAM-deltakere

Dette bringer oss over til diskusjonen av iVEL. Selv om erfaringene med iVEL i forsøksperioden var blandet, er det likevel nyttige erfaringer å hente fra forsøket. I rapporten har vi pekt på at det er nærmest umulig å ta hele iVEL konseptet inn i FRAM. Likevel er det mulig å tenke seg FRAM som en rekrutteringsbase for et mer spesialisert innovasjonsprogram som i større grad konsentrerer seg om trinn 2 og 3 i iVEL konseptet. Et slikt spesialprogram vil således rette seg mer mot støtte til praktisk gjennomføring av innovasjoner

og innovasjoner av mer radikal art. Det er nærliggende å anta at opplegget vil få større effekt i bedrifter som har fått en god strategisk plattform gjennom FRAM-programmet.

Konsentrer og rendyrk FRAM – med påbyggingsmoduler

Hvis en ønsker å forfølge en slik tankegang, vil de sentrale elementer i FRAM-konseptet kunne rendyrkes ytterligere. De sentrale elementene er generell strategisk kompetanseheving for å danne grunnlag for bedriftenes videreutvikling. I denne fasen bør en ikke forsutere hvilken retning bedriftene bør gå. For noen bedrifter vil dette kunne være økt innovasjon og satsing på FoU, for andre økt internasjonalisering eller helt andre retninger. I en slik rendyrking kan en redusere fokus på disse temaene i den strategiske grunnmodulen, og heller lage dedikerte påbyggingsmoduler for innovasjon, internasjonalisering og eventuelle andre tema. En slik oppdeling har også den fordelen at en ikke kaster bort tid til f eks internasjonalisering i bedrifter hvor dette uansett er lite hensiktsmessig.

Noen videre problemstillinger

Analysene tyder på at effekten av FRAM er ulik i forskjellige bransjer. I bransjer med sterk vekst er effektene av FRAM tilsynelatende svakere enn i bransjer med svak vekst. I denne rapporten har vi så vidt streift innom denne problemstillingen i kapittel 8.2.8. Muligens kan det samme prinsippet også gjelde geografiske områder. Samtidig vet vi at i enkelte geografiske områder har en relativt stor andel av bedriftene allerede vært gjennom FRAM, slik at markedet kan være ”mettet”. Hvis effekten av FRAM varierer mellom bransjer og regioner, vil det ligge en gevinst i å styre FRAM til de bransjene og områdene hvor det er grunn til å anta at effekten er størst. Dersom en hadde hatt mer presis kunnskap om dette, ville en kunne øke den samlede effekten av FRAM-programmet gjennom å styre innsatsen mot bransjer, geografiske områder eller bedriftstyper hvor virkningen er best mulig.

Dette er vanskelig dersom det ikke er mulig å styre FRAM-prosjektene på nasjonalt nivå. Med dagens system, hvor finansieringen i stor grad er overtatt av distriktskontorene, vil det være begrensede muligheter til en slik styring.

Vi har funnet at FRAM tilsynelatende ikke har effekt på lønnsomheten i deltagende bedrifter, men at bedriftenes verdiskaping og FoU-investeringer øker. Dette til tross for at programmet i stor grad fokuserer på resultatforbedringer. Spørsmålet er om resultatforbedringer er en forutsetning for bedriftenes ekspansjon, gjennom å gi bedriftene økonomisk frihet til å satse på FoU, markedsekspensjon, kompetanseheving, fysiske investeringer, eller andre tiltak. En annen mulighet er at den strategiske kompetansen som bedriftene oppnår fører til høyere vekst uten en nødvendig ”mellomfase” med resultatforbedringer. For å svare på dette må en studere nærmere de mekanismene som virker i den enkelte bedrift som går gjennom FRAM. Dersom resultatforbedring er et nødvendig steg på veien, betyr dette at det er riktig å opprettholde et sterkt fokus på dette i fortsettelsen. Dersom ikke, kan en tone ned lønnsomhetsarbeid, og heller fokusere på vekst direkte.

I denne evalueringen har vi anbefalt å utvikle nye tiltak rettet mot å øke innovasjonsevnen i bedriftene, framfor å legge dette inn som et av flere tema i FRAM. Det vil være en utfordring å utvikle et innovasjonsfremmende opplegg som har markedspotensial og påviselig effekt og som samtidig er kostnadseffektivt. Her vil erfaringene med iVel, og siste års erfaringer med innovasjon i FRAM, kunne brukes som en basis, sammen med andre forsøk i inn og utland, f eks i regi av de ulike Arena-prosjektene. Samme problemstilling gjelder for internasjonalisering. I tillegg til å utvikle gode tiltak, vil det også være hensiktsmessig å finne mer ut av hvordan en kan identifisere bedrifter som har et uforløst potensial for å bli innovative og internasjonale. Hva kjennetegner slike bedrifter? Dette bør være en viktig oppgave for Innovasjon Norge.

Referanser:

Argyris, Chris (1990): "Overcoming Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning." Boston: Allyn & Bacon.

Bolkesjø, T. og Vareide, K. (2004): "Evaluering av kommersialiserings-enhetene i FOR-NY-programmet." Telemarksforsking-Bø, rapport nr. 213.

Bolkesjø, T. og Guvåg, B. (2002): "OPPDRIFT. Evaluering av et næringsretta omstillings-program." Telemarksforsking-Bø, rapport 199.

Bolkesjø, Torjus (1996): "Etablererstipendet i et komparativt perspektiv. En sammenligning av stipendbedrifter og andre bedrifter." Telemarksforsking-Bø, rapport 115.

Bolkesjø, Torjus (1996): "Utviklingstrekk i reiselivet i noen områder og kommuner i perioden 1989-95." Telemarksforsking-Bø, rapport 112.

Brand Management: "*Sluttrapport iVEL "å fange vinden" (08.06.06).*

Clausen, Tommy H. (2002): "En effektevaluering av FRAM programmet i SND : en analyse av FRAM programmets økonomiske effekter på deltagerbedriftene i perioden 1998 til 2000." Hovedoppgave i statsvitenskap - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Dele as (2006): "*iVEL-piloten i Buskerud og Vestfold. Erfaringer og resultater.*"

Døving, E., Gooderham, P.N., Nordhaug, O. (1997): "Virkemidler for kompetanseutvikling". SNF-rapport 8, 1997.

Døving, E., Ure, O.B., Teige, B., Skule, S. (2003): "Evaluering av Kompetanseutviklingsprogrammet i landbruket: underveisrapport 2003." SNF og FAFO, SNF-arbeidsnotat nr. 58/2003.

Eriksson, Arne (2005): "Samhandling för innovationsledd tillväxt.", Vinnova rapport 2005:07.

Frumkin, Peter (2001): "Managing for Outcomes: Milestone Contracting in Oklahoma", Innovations: Management Series, January 2002, The Pricewaterhouse-Coopers Endowment.

Hauknes, J., Broch, M., Smith, K. (2000): "SND og bedriftsutvikling – rolle, virkemidler og effekter.", STEP rapport nr 4 2000:viii-ix.

Hervik, A., Bræin, L. og Rye, M (2002): "Om grunnlaget for næringspolitiske virkemidler i Norge". Møreforskning, arbeidsrapport.

Innovasjon Norge (2004): "Operasjonalisering av MRS-systemet for Innovasjon Norge." Rapport fra prosjektgruppe i Innovasjon Norge, desember 2004.

Madsen og Brastad (2005): "The effects of Innovation Norway's financial support for businesses: follow-up study in 2004 of companies which received financing in 2000." Nordlandsforskning, arbeids notat nr 1010/05.

March, J. G. og Levitt, B. (1988): "Organizational learning." American Review of Sociology, 14:319-340.

Nesheim et al (1997): "Evaluering av FRAM-programmet i SND." SNF-rapport nr 84/97, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

Noraudit (2000): "Målformuleringer i FRAM", Noraudit Consulting, april 2000.

Nås, S.O, Sandven, T., Eriksson, T., Andersson, J., Tegsjö, B., Lehtoranta, O. and Virtaharju, M. (2003): "High-Tech Spin-Offs in the Nordic Countries". STEP-report 23-2003.

Oxford Research (2005): "Kundeeffektundersøkelse. Bedriftenes vurdering av Innovasjon Norges virkemidler." Oxford Research og SNF, april 2005.

Rolfsen, Monica (1995): "Evaluering av FRAM-programmet", SINTEF/IFIM.

St.meld.nr.25 (2004-2005): "Om regionalpolitikken".

Tjernström, E. (2005): "Kompetensutveckling i små- och medelstora företag – SMF", VR 2005:12, VINNOVA.

Vanebo, J.O., Flaten, O., Kjesbu, E., Similä, J.O., Sjelmo, O., Wensbakk, R. (2003): "FRAM-A – Gården som bedrift og bonden som bedriftsleder. En evaluering av SNDs bedriftsutviklingsprogram FRAM – pilotprosjektet FRAM-A (agro)." NILF og Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Vareide, Knut (2006): "Evaluering av FRAM-programmet i Nord-Trøndelag, perioden 1998-2002." Telemarksforskning-Bø, arbeidsrapport 04/2006.