

RAPPORT

EVALUERING AV MENTORTJENESTEN FOR GRÜNDERE



MENON-PUBLIKASJON NR. 82/2018

Av Anne Espelien, Gjermund Grimsby, Kristina Wifstad, Linn Karina Stormo og Leo A. Grünfeld



Forord

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics evaluert Mentortjenesten for gründere. Målet med oppdraget har vært å synliggjøre effekter av Mentortjenesten, samt utvikle en programlogikk for hvordan virkemiddelet bidrar til ønskede resultater. Evalueringen er basert på OECDs evalueringsmodell.

Evalueringen har vært ledet av Anne Espelien, med Gjermund Grimsby, Linn Karina Stormo og Kristina Wifstad som prosjektmedarbeidere. Leo A. Grünfeld har vært kvalitetssikrer i prosjektet.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker og departementer. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser av økonomisk politikk, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker Innovasjon Norge for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen. Vi takker også Bård Stranheim og Kjersti Moe i Innovasjon Norge for et godt samarbeid og raske leveringer av data og annet materiale underveis i prosessen. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

September 2018

Anne Espelien
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG OG ANBEFALINGER	4
1. INNLEDNING	8
2. OPPDRAGET OG METODE	9
2.1. Oppdraget	9
2.2. Metode for gjennomføring av evalueringen	10
2.2.1. Spørreundersøkelse	10
2.2.2. Intervjuer	10
2.2.3. SOPP	11
2.2.4. Regnskapsdata	11
2.2.5. Dokumentstudier	11
2.2.6. Deltakelse på to workshops	11
3. KORT OM MENTORTJENESTEN	12
3.1. Antall søknader og innvilget beløp	12
3.2. Om mentorene	13
3.3. Fire koblermiljøer	14
4. MENTORTJENESTENS RELEVANS	15
4.1. Markedssvikt for gründerbedrifter	15
4.1.1. Gründers opplevde og faktiske kompetansebehov	15
4.1.2. Om markedssvikten	16
4.1.3. Overdreven tiltro til egne evner hos gründer	16
4.1.4. Svikt i markedet for bedriftsrådgivning	18
4.2. Eigner Mentortjenesten seg til å korrigere for markedssvikten?	18
4.2.1. Mentortjenestens design	18
4.2.2. Treffer tjenesten ønsket målgruppe?	20
4.2.3. Hvem er best på å finne den rette mentoren for gründer?	25
4.2.4. Er 30 timer med mentor tilstrekkelig?	26
4.3. Er det overlapp med andre virkemidler?	28
4.4. Hvilke mål skal Mentortjenesten nå?	30
4.4.1. Ordningens målformuleringer	30
4.4.2. MRS for Mentortjenesten	32
5. MENTORTJENESTENS EFFEKTER	34
5.1. Økonometrisk analyse av bedriftseffekter	34
5.1.1. Metode	34
5.1.2. Valg av analyseperiode	35
5.1.3. Valg av måleindikatorer	35
5.1.4. Deskriptiv statistikk	36
5.1.5. Den økonomiske utviklingen til bedrifter med Mentortjenesten over tid	39
5.1.6. Effekter av Mentortjenesten på bedriftenes utvikling	40
5.1.7. Diskusjon av resultatenes troverdighet	43
5.2. Nyskapingseffekter	44
5.2.1. Case: Learning Moment Tech	45
5.2.2. Case SeeTalk	46
5.2.3. Case: Safepath	47
5.3. Kunnskapseffekter	48

5.3.1. Hvilken kunnskap har Mentortjenesten bidratt med overfor gründer?	48
5.3.2. Hva har gründerbedriftene faktisk oppnådd?	51
5.4. Addisjonalitet	52
5.5. Effekter for mentor	55
6. MENTORTJENESTENS EFFEKTIVITET	58
6.1. Seleksjonen av gründerbedrifter	58
6.1.1. Kriteriene til Mentortjenesten evner å selekttere mellom gründerne, men de kunne vært spisset	58
6.1.2. Ulik praksis for seleksjon ved INs distriktskontorer	60
6.2. Ulik bruk av virkemiddelet ved INs distriktskontorer	60
6.3. Kostnadene ved Mentortjenesten	63
6.3.1. Kostnader til saksbehandling og administrasjon hos Innovasjon Norge	63
6.3.2. Koblerhonorarene	64
6.3.3. Bedriftenes kostnader	65
6.3.4. Skattefinansieringskostnad	65
6.3.5. Utbetalt beløp	65
6.3.6. Kan effekten av Mentortjenesten forvare bruken av 32 millioner?	66
7. ANBEFALINGER FOR VEIEN VIDERE	67
7.1. Det må skapes større forpliktelse til bruk av Mentortjenesten hos gründer når virkemiddelet er innvilget	67
7.2. Det bør utarbeides retningslinjer for når IN kan koble selv	68
7.3. Det bør vurderes å utvikle en mentordatabase	68
7.4. Det bør være lik tilgang til mentormidler i alle landets kommuner	69
7.5. Det må utarbeides et mål og en målstruktur for virkemiddelet	69
7.6. Standardisering av sluttrapportene	69

Sammendrag og anbefalinger

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics evaluert Mentortjenesten for gründere. Mandatet for evalueringen er Kommunal- og moderniseringsdepartementets bestilling til Innovasjon Norge som sier at evalueringen skal gi svar på i hvilken grad ordningen er verdiskapende, nyskapende og bidrar til sysselsetting.

Gründerbedrifters sjanse for å overleve og vokse er begrenset. Hvert år etableres det 60.000 nye bedrifter her i landet. Det er sjelden at nyetablerte selskaper oppnår noe særlig størrelse. 2 av 3 dør innen det har gått fem år og ut av den siste tredjedelen er det færre enn 10 prosent som klarer å nå 10 ansatte på sikt. Gründerbedrifter spiller en viktig rolle for økonomisk vekst gjennom etablering av ny virksomhet, nye arbeidsplasser og nyskaping. Dette fordi gründere utfordrer eksisterende næringsliv og bidrar til økt konkurranse, innovasjon, omstilling og vekst. Finnes det virkemidler som kan bidra til å at nettopp gründerbedrifter øker sin sjanse for å lykkes, vil dette bidra positivt til vekst i norsk økonomi.

Mentortjenesten for gründere. Mentortjenesten er personlig veiledning og oppfølging i en-til-en samtaler over en periode på 2 – 18 måneder. En gründerbedrift kan enten motta opptil 30 timer (mentor 1) eller opptil 100 timer (mentor 2 (fra 2015)) med mentor avhengig av bedriftens potensial for verdiskaping og sysselsetting og behov for kompetanse. En gründer kan også innvilges mentor 1 flere ganger hvis gründer har et sammensatt behov for kompetanse som krever bruk av flere mentorer. Fra og med 2018 innvilges det kun mentor 1.

Hensikten med Mentortjenesten er å hjelpe gründer i oppstartsfasen hvor det å ha en erfaren mentor kan være viktig for evnen til å vokse. Mentor skal dekke gründerens behov for råd og hjelp, og bidra til at oppstartsprosessen går raskere, sjansen for å lykkes øker og feil reduseres.

I evalueringsperioden 2014 til 2017 er 774 søknader om Mentortjenester innvilget for til sammen 38 millioner kroner. I årene 2014, 2015 og 2016 er mellom 91 og 95 prosent av rammen brukt opp. Andelen for 2017 er lavere. Dette kan skyldes at mentoroppdragene ikke er avsluttet enda. Etterspørselen etter Mentortjenester har gjennomgående vært lavere enn rammen som er tildelt.

Finnes det en markedssvikt, og er Mentortjenesten hensiktsmessig for å løse denne? Mentortjenesten er skreddersøm uten begrensninger. Evaluator anser virkemiddelet til å være svært egnet til å korrigere for markedssvikten. Mentortjenesten skal stimulere til og fasilitere bruk av rådgivningstjenester blant små og unge foretak. Tanken er at eksterne rådgivere kan tilføre bedriftene kompetansen som trengs for å sikre vekst og lønnsomhet fremover. I og med at Mentortjenesten tilbyr gründer finansielle midler til å kjøpe en rådgivningstjeneste finnes markedssvikten både i markedet for tidligfasekapital og i markedet for rådgivningstjenester.

Den viktigste argumentasjonen for at det offentlige bør gå inn å korrigere, er imidlertid knyttet til at det er store transaksjonskostnader for gründer selv å finne rett mentor. Selv om markedet for rådgivningstjenester er stort, er det på ingen måte homogent. Rådgiverne tilbyr ulike typer råd med varierende kvalitet, og tilbyr også varierende grad av tilgjengelighet i ulike deler av Norge. I et marked med heterogene tjenestetilbud vil det kunne oppstå problemer når kunde og leverandør skal finne hverandre. Slike søke- og leteproblemer går gjerne under betegnelsen transaksjonskostnader i markedet. Begge parter må bruke store ressurser (sett opp mot størrelsen på selve tjenesten) for å få gjennomført transaksjonen. Dersom slike kostnader er for store, vil ikke transaksjonen bli gjennomført. Den delen av Mentortjenesten som omhandler matching av oppstartsbedrift og mentor er nettopp en slik tjeneste for å redusere transaksjonskostnader. Hvis staten, gjennom Innovasjon Norge, kan tilby slike matchingtjenester med begrensede kostnader, kan man argumentere for at virkemiddelet løser en

markedssvikt. Gjennom spørreundersøkelsen påpekes også betydningen av matching og at det er viktig med god matching mellom gründer og mentor da dette legger grunnlaget for et godt samarbeid.

Treffer Mentortjenesten målgruppen? Målgruppen for Mentortjenesten er innovative gründerbedrifter yngre enn 5 år. Evalueringen viser at Mentortjenesten hovedsakelig benyttes av gründerbedrifter som er fem år eller yngre. Ser vi nærmere på gründerbedriftenes egenskaper, ser vi at de fleste er små bedrifter, med under 5 ansatte og/eller under 5 millioner kroner i omsetning. At ordningen treffer de minste foretakene fremstår positivt med tanke på ordningens relevans, da det vil være naturlig at større foretak også har en bedre forutsetning for å tilegne seg og betale for kompetanse uten offentlig støtte.

Videre skal gründerbedriftene som deltar ha et høyt innovasjonspotensial. Den reelle innovasjonshøyden til bedriften på innvilgestidspunktet er vanskelig å dokumentere. Vi har i evalueringen derfor tatt utgangspunkt i Innovasjon Norges vurderinger av søknadene. Gründerne som er innvilget Mentortjenesten fremstår som innovative i innvilgelsesåret. Sett over tid har en økende andel av gründerne som får innvilget mentortjeneste et innovasjonspotensial på internasjonalt nivå.

Er det overlapp med andre virkemidler? Mentortjenesten er et kompetansevirkemiddel der kompetansen kjøpes av gründer med støtte fra Innovasjon Norge. Støtten gis til bedrifter i en tidlig fase der det kan tilbys både finansielle virkemidler, i tillegg til kompetansehevende virkemidler. Det som skiller Mentortjenesten fra andre virkemidler, er at Mentortjenesten tilbyr skreddersydd kompetanse tilpasset gründerens behov. Innrettingen av Mentortjenesten er med andre ord forskjellig fra andre kompetansevirkemidlene som tilbys gründerbedrifter. De andre kompetansetjenestene må derfor regnes som et supplement til Mentortjenesten, og det i liten grad overlapp mellom Mentortjenesten og andre tjenester som tilbys gründerne i en tidlig fase.

Har Mentortjenesten gitt verdiskaping- og sysselsettingseffekter? Effektanalysene gjennomført i forbindelse med evalueringen gir tydelige indikasjoner på at Mentortjenesten har hatt en positiv innvirkning på bedriftenes økonomiske vekst, slik som verdiskaping- og sysselsettingsvekst. Sammenlignet med bedrifter som fikk innvilget, men ikke benyttet Mentortjenesten, finner vi at bedriftene som benyttet Mentortjenesten har statistisk signifikant høyere vekst i verdiskaping og sysselsetting i en treårsperiode etter at de benyttet mentortjenestene. Bedriftene som benyttet mentortjenestene har også større sannsynlighet for å overleve. Tar vi høyde for sistnevnte, finner vi også at bedriftene som har benyttet mentortjenester også har statistisk signifikant høyere omsetningsvekst. At omsetningsveksten er signifikant høyere i behandlingsgruppen indikerer at Mentortjenesten også bidrar til økt nyskaping i form av at programmet bidrar til å kommersialisere nyskapende produkter til forbrukerne. Resultatene er robuste med hensyn til valg av tidsperiode, spesifisering av modell og terskelverdier for hvilke bedriftsstørrelser som inngår i analysen.

Valget av kontrollgruppe gjør resultatene svært troverdige. Ved å benytte gründerbedrifter som har søkt og fått innvilget tilskudd til mentortjenester, men som likevel ikke har benyttet tjenesten som kontrollgruppe, kontrollerer man indirekte for en rekke uobserverbare kjennetegn knyttet til hvilke typer bedrifter som søker på ordningen og ikke minst hvilke bedrifter som får tilsagn fra ordningen. Gjennom direkte kontakt med mange av de aktuelle bedriftene som fikk tilsagn om tilskudd, men som ikke har benyttet seg av mentortjenester, fremstår det også for oss som at grunnen til at tilskuddet ikke ble benyttet er ganske tilfeldig og uavhengig av bedriftens utvikling. Vår vurdering er derfor at det ikke er noe som tilsier at bedriftene som faller inn under kontrollgruppen forventes å være systematisk bedre eller dårligere enn bedriftene som benyttet seg av Mentortjenesten.

Har Mentortjenesten gitt nyskapingseffekter? Når gründer går inn i Mentortjenesten, har gründer i utgangspunktet en innovativ ide. Det Mentortjenesten bidrar med er å koble opp kompetanse (en mentor) slik

at ideen får de beste mulighetene til å utvikles til en lønnsom bedrift. I sin natur bidrar Mentortjenesten til å endre prosesser og tilføre kunnskap i en gründerbedrift og bidrar derigjennom indirekte til nyskaping.

Er Mentortjenesten effektivt driftet? For Mentortjenesten er det to aktører som er involvert i prosessen med utdelingen av virkemiddelet. Innovasjon Norge er ansvarlig for å tildele Mentortjenesten til gründerbedrifter, mens arbeidet med å finne en mentor med rett kompetanse til gründerbedriften gjennomføres i hovedsak av en av fire koblermiljøer. Seleksjonskriteriene som benyttes evner å skille mellom gründere, men kunne vært spisset. Det er også ulik praksis for seleksjon ved Innovasjon Norges distriktskontorer. Seleksjon gjennom konkurranse benyttes, men det mest vanlige er å tildele Mentortjenesten til gründere som allerede er i kontakt med Innovasjon Norge om andre virkemidler. Mentortjenesten tildeles i ¾ av tilfellene som et tillegg til et annet virkemiddel.

Kostnadene til utdelingen av Mentortjenesten drives opp av at det er to aktører som er involvert i tildelingsprosessen. Siden virkemiddelet har så gode effekter for de gründerbedriftene som deltar er det ikke sikkert at det å kutte ut koblermiljøene er riktig vei å gå. Evaluator oppfatter ikke tildelingsprosessen som ineffektiv eller dårlig driftet. En utfordring ved en organisering av et virkemiddel der flere enn Innovasjon Norge har ansvaret for prosessene, er at Innovasjon Norge mister litt kontakten med de som mottar Mentortjenesten i og med at ansvaret etter tildeling overlates til en annen aktør.

Anbefalinger videre: Vår vurdering av Mentortjenesten er at dette er et godt virkemiddel som gir stor effekt for deltakende gründere. Vi har av den grunn ikke foreslått noen endringer av virkemiddelet som endrer tjenesteinnholdet.

- 1. Øke motivasjonen for bruk av virkemiddelet hos gründere.** Det finnes et forbedringspotensial knyttet til bruk av Mentortjenesten hos gründere når virkemiddelet er innvilget. Av 781 innvilgede mentoroppdrag er det 75 innvilgninger som har fått hele beløpet annullert og 79 innvilgninger som har fått deler av beløpet annullert. Omregnet i prosent betyr dette at 10 prosent av alle innvilgede mentoroppdrag aldri blir gjennomført og at i ytterligere 10 prosent av innvilgede mentoroppdrag blir delvis annullert. Omregnet i kroner utbetaler Innovasjon Norge 960 000 kroner eks mva. i koblerhonorarer som aldri fører til gjennomføring av et mentoroppdrag. Når effekten er så god for gründere som deltar, bør de som tildeles virkemiddelet strebe etter å benytte seg av det.
- 2. Det bør utarbeides retningslinjer for når IN kobler selv.** I evalueringsperioden har saksbehandlere ved distriktskontorene tatt jobben med å finne en mentor til en gründerbedrift som er innvilget Mentortjenesten i 20 prosent av tildelingene. Evaluator kan ikke finne at det er utarbeidet retningslinjer for hvilke saker Innovasjon Norge kobler selv og hvilke koblinger som skal gjennomføres av ett av de fire eksterne koblermiljøene. Er det slik at ansatte hos Innovasjon Norge ikke står fritt til å benytte nettverkene sine for å finne egnede mentorer, fordi de da forfordeler offentlige midler innenfor eget nettverk, så bør det på plass retningslinjer for når ansatte hos Innovasjon Norge kan koble selv.
- 3. Det bør vurderes å utvikle en mentordatabase.** Et ledd i utarbeidelsen av retningslinjer for når Innovasjon Norge skal koble selv er videre utvikling av en mentordatabase. Dette er noe som allerede eksisterer uten at evaluator kjenner til kvaliteten på denne. Ved utvikling av en mentordatabase forutsettes det at det ikke lempes på at mentor skal ha rett kompetanse for gründers behov. Evaluator er av den oppfatning at det å finne rett mentor til gründerbedriftene er et suksesskriterium for Mentortjenesten. Når markedssvikten er knyttet opp til at gründere ikke vet hvilken kompetanse de trenger, er det å avdekke denne, samt finne en som kan bistå for å tette kompetansehullet, en svært sentral del av virkemiddelet.

4. **Det bør være lik tilgang til mentormidler i alle landets kommuner.** Det er et mål for regjeringen å styrke de innovasjonspolitiske tiltakene som har størst effekt, og prioritere landsdekkende ordninger og programmer uten tematiske begrensninger.¹ Fra 2017 kom midlene fra KMD med begrensinger om at virkemiddelet skulle benyttes i virkeområdet for investeringsstøtte. Begrensingen medfører at gründernes adresse blir den første seleksjonen inn til 81 prosent av potten som finnes til rådighet. De resterende midlene kan benyttes fritt. Det burde være slik at de beste gründerne fikk mentor uavhengig av hvor de bor.
5. **Det må utarbeides et klart mål og en målstruktur for virkemiddelet.** I de dokumentene vi har fått tilgang til, har vi ikke funnet at det er oppgitt egne mål og suksesskriterier for Mentortjenesten fra Innovasjon Norge. Et måle- og resultatsystem for Mentortjenesten må reflektere både eiernes og Innovasjon Norges målsettinger. Det bør i tillegg inneholde indikatorer for bruk av virkemiddelet.
6. **Det bør settes opp et strukturert skjema for sluttrapportering.** Rapportene kan med fordel benyttes inn i fremtidige evalueringer av tjenesten og til å kontinuerlig overvåke utviklingen i tjenesten. Gjennom rapportering gjennom en digital informasjon kan denne enkelte deles på tvers av regioner.

¹ Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser Regjeringens gründerplan 2015

1. Innledning

Gründerbedrifter spiller en viktig rolle for økonomisk vekst gjennom etablering av ny virksomhet, nye arbeidsplasser og nyskaping. Dette fordi gründere utfordrer eksisterende næringsliv og bidrar til økt konkurranse, innovasjon, omstilling og vekst. Den anerkjente økonomiprofessoren Andre Sapir fra Belgia hevder at mangelen på økonomisk vekst i mange europeiske land gjennom de siste 20 årene er et resultat av at få nye bedrifter får vokse og konkurrere med de store og veletablerte foretakene.

Hvert år etableres det 60 000 nye bedrifter her i landet. Det er sjelden at nyetablerte selskaper oppnår noe særlig størrelse. 2 av 3 dør innen det har gått fem år og av den siste tredjedelen er det færre enn 10 prosent som klarer å nå 10 ansatte på sikt (se studien 99% SMB av Grimsby, Jakobsen og Grünfeld 2009)². Det er faktisk langt færre enn 1 prosent av selskapene som får litt størrelse. I det store bildet er selskapenes evne til å vokse viktig for den langsiktige økonomiske veksten og verdiskapingen i samfunnet. Nystartede selskapers vekst er både et tegn på at aktiviteten i økonomien øker og at det finner sted konkurranse og innovasjon.

Nøyaktig hvor viktige nye selskaper er for verdiskapingen i næringslivet i Norge, målt i kroner og øre, er det vanskelig å slå fast, for næringsdynamikken over tid er komplisert å kartlegge. Reve med flere har anslått at 2/3 av veksten i næringslivet kommer gjennom vekst i nyetablerte selskaper. Det finnes en omfattende internasjonal forskningslitteratur som indikerer at land med mye entreprenørskap også får høyere vekst. Thurik (1999), Audretsch mfl. (2002a) og Carree og Thurik (1999) analyserer koblingen mellom entreprenørskap og økonomisk vekst på nasjonalt nivå. De sammenligner OECD land og finner en klar positiv sammenheng mellom entreprenørskap og økonomisk vekst. Audretsch og Fritsch (1996) og Reynolds (1999) analyserer koblingen mellom entreprenørskap og økonomisk vekst på regionalt nivå. Reynolds (1999) analyserer data fra 1990-tallet i USA, og viser at entreprenørskap har en positiv effekt på økonomisk vekst. Studier fra Tyskland (Audretsch og Fritsch, 1996) fra 1980-tallet viser imidlertid at høy dynamikk med oppstart og nedleggelser av bedrifter ser ut til å korrelere med lavere, ikke høyere, økonomisk vekst i et område. Studier (Audretsch og Fritsch, 2002) basert på data fra 1990-tallet viser imidlertid lignende resultater som i USA, at entreprenørskap har en positiv påvirkning på økonomisk vekst. Audretsch (2003) viser til at andre studier fra Europa også støtter denne siste litteraturen, og at resultatene er robuste og konsistente. En lang rekke studier analyserer forholdet mellom bedrifters vekstrater og størrelsen på bedriftene. Resultatene fra USA viser at vekstratene er høyere for små bedrifter, at vekstratene er høyere for yngre bedrifter og at vekstratene er spesielt høye for små og yngre høyteknologi-bedrifter. Sutton (1997), Caves (1998) og Geroski (1995) gir en oversikt over denne litteraturen, og resultatene er gjennomgående robuste og konsistente.

Kompetanse blir trukket frem som ett av de viktigste virkemidlene for at en gründer skal lykkes. Tidligere utredninger viser at gründere generelt og unge gründere spesielt har et stort behov for en strategisk mentor for å redusere risikoen i bedriftsutviklings- og markedsintroduksjonsfasen (Rambøll Management, 2007). En gründer har ofte god kompetanse knyttet til ideen som de ønsker at bedriften bygger på, men mangler kompetanse rundt hva det innebærer å utvikle bedrift rundt ideen. Og det er nettopp her Mentortjenesten har sin funksjon. Gjennom Mentortjenesten kan gründerne få råd og sparring med en erfaren mentor. Hensikten er at oppstartsprosessen i gründerbedriften skal gå smidigere og at det skal bli lettere å ta riktige strategiske valg.

² Nyere tall fra SSB viser at det fortsatt kun er i rundt 30 prosent av nyetablerte foretak som er aktive fem år etter etablering.

2. Oppdraget og metode

2.1. Oppdraget

Oppdraget og mandatet for denne evalueringen er KMDs bestilling til Innovasjon Norge som sier at evalueringen skal gi svar på i hvilken grad ordningen er verdiskapende, nyskapende og bidrar til sysselsetting.

Som overordnet evalueringsmodell har vi benyttet OECDs evalueringsrammeverk, som vurderer Mentor-tjenestens relevans, effekt og effektivitet, og Heums åtte kriterier for god virkemiddelbruk (Heum, 2012, s. 7). Basert på funnene i evalueringen er det gitt forslag til forbedringer og tiltak for utvikling av tjenesten. I tabellen under har vi beskrevet spørsmålene som evalueringen svarer på under hvert av kriteriene.

Rammeverk	Evalueringsspørsmål	Kapittel
Om Mentortjenesten	- Kort om Mentortjenesten - Antall søknader og innvilget beløp - Mentorer som har deltatt - Fire koblermiljøer	3 3.1 3.2 3.3
Relevans – er det behov for Mentor-tjenesten og er denne relevant for å oppnå de politiske målsetningene som ligger til grunn for denne?	- Hva er markedssvikten for gründerbedrifter? - Gründers opplevde og faktiske kompetansebehov - Om markedssvikten - Overdreven tiltro til egne evner hos grunder - Svikt i markedet for bedriftsrådgivning - Egner Mentortjenesten seg for å korrigere for markedssvikten? - Mentortjenestens design - Treffer tjenesten ønsket målgruppe? - Hvem er best på å finne rette mentor til gründer? - Er 30 timer tilstrekkelig med mentoring? - Er det overlapp med andre virkemidler? - Hvilke mål skal Mentortjenesten nå? - Ordningens målformuleringer - MRS for Mentortjenesten	4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.1.4 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.3 4.4 4.4.1 4.4.2
Effekt – hvilken effekt har Mentortjenesten hatt for gründer?	- Mentortjenesten effekter - Økonomiske effekter - Nyskapingseffekter - Kunnskapseffekter - Addisjonalitet - Effekter for mentor	5 5.1 5.2 5.3 5.4 5.5
Effektivitet – er Mentortjenesten driftet på en hensiktsmessig måte?	- Mentortjenestens effektivitet - Seleksjon av gründerne - Ulik bruk av virkemiddelet ved INs distriktskontorer - Kostnader ved Mentortjenesten	6 6.1 6.2 6.3
Anbefalinger for veien videre	Anbefalinger for veien videre	7

2.2. Metode for gjennomføring av evalueringen

I dette kapittelet gjør vi rede for metoden som er brukt i evalueringen og hvilket informasjonsgrunnlag vi har basert våre vurderinger på. For å få svar på spørsmålene som stilles gjennom evalueringen har vi benyttet flere kilder og metoder. Disse er kort beskrevet under.

2.2.1. Spørreundersøkelse

For å kartlegge effekter av tjenesten og hvor fornøyde deltakerne i programmet var benyttet vi oss av en **spørreundersøkelse**. Spørreundersøkelsen gikk både til de som har mottatt Mentortjenesten og til mentorene. Vi benyttet Questback som verktøy for utsendelse av undersøkelsene.

E-postene vi benyttet til utsendelse av undersøkelsen til gründerne hentet vi fra SOPP, Innovasjon Norges søknadsbehandlingssystem. E-postene til mentorene fikk vi fra koblermiljøene.

42 prosent av gründerne og 48 prosent av mentorene svarte på spørreundersøkelsen. Av tiltak for å øke svarprosenten gjennomførte vi to purringer i tillegg til at vi ringte 170 gründerne og 50 mentorer og oppfordret disse til å svare. De som deltok i Mentortjenesten tidlig i evalueringsperioden var mindre motivert for å svare enn de som har deltatt mer nylig. I noen av gründerbedriftene som deltok i 2014 og 2015 var ikke de som hadde mottatt mentor i bedriften lenger og de kunne derfor ikke svare. Andre oppga at de ikke ville svare fordi de mente at de allerede hadde brukt nok ressurser på rapportering til Innovasjon Norge.

Svarprosent gründerne	Svarprosent mentorer
782 Totalt antall saker i evalueringsperioden	393 Totalt antall e-poster
116 Har "NULL" som oppgitt e-post	355 Leverte e-poster
75 Har annullert hele beløpet	169 Svar
89 e-poster fungerer ikke lenger	48 % Svarprosent
502 Potensielle som kan svare	
212 Antall svar	
42 % Svarprosent gründerne	

2.2.2. Intervjuer

For å forstå mer av Mentortjenesten og hvordan den fungerer, har vi gjennomført intervjuer med utvalgte gründerbedrifter som har fått støtte til prosjekter gjennom ordningen og mentorer. For å forstå policy og hvordan denne tolkes av de som jobber med den har vi intervjuet programansvarlig for ordningen og kundeansvarlige som forvalter ordningen daglig. For å forstå hvordan koblingene gjøres har vi intervjuet tre av koblermiljøene.

- ✚ Intervju med 10 kundeansvarlige i Innovasjon Norge
- ✚ Intervju med koblermiljøene 3 stykker
- ✚ Intervju med 10 gründerne
- ✚ Intervju med 8 mentorer
- ✚ Intervju med programansvarlig 1 stykk
- ✚ Intervju med KMD og NFD 2 stykker

Til sammen har vi gjennomført 34 intervjuer.

2.2.3. SOPP

Vi har benyttet kundedatabasen til Innovasjon Norge til å hente ut relevant informasjon om tildelinger, innovasjonsnivå, innvilget, annullert og utbetalt beløp, deltakelse i mentor 1 eller mentor 2, hvilket departement som har finansiert tjenesten, geografisk fordeling av gründerbedriftene som har mottatt tjenesten, saksbehandlers vurdering av gründerbedriften, informasjon om andre virkemidler som gründerbedriften har mottatt med mer.

2.2.4. Regnskapsdata

I tillegg til Innovasjon Norges kundedatabase, SOPP, har vi koblet på regnskapsdata for de bedriftene som har mottatt Mentortjenesten for å se på karakteristikk (størrelse, næringsgruppe, utvikling) blant de bedriftene som har mottatt tjenesten. Ettersom Menons regnskapsdata kun inneholder regnskap for bedrifter som leverer regnskap til Brønnøysundregistrene, har vi ikke data for de fleste Enkeltpersonforetak. Videre tilbys Mentor-tjenesten bedrifter i oppstartsfasen hvilket begrenser hvor mange bedrifter som også har regnskapstall både før og etter de har fått innvilget mentor.

Figur 2-1: Antall bedrifter som har regnskapsdata i innvilget år, både et år før og etter og to år før og etter. Kilde: SOPP, Menon og Bisnode D&B

innvilgetår	Tot. Ant. Obs	Har data innvilgningsår		Både 1 år før og etter		Både 2 år før og etter	
		Antall	andel	Antall	Andel	Antall	Andel
2012	73	49	67 %	35	48 %	24	33 %
2013	189	117	62 %	79	42 %	48	25 %
2014	210	141	67 %	104	50 %	62	30 %
2015	208	153	74 %	99	48 %	53	25 %
2016	144	124	86 %	69	48 %	0	0 %
Totalt mulig år	824			386	47 %	187	23 %
2017	159	131	82 %	0	0 %	0	0 %
2018	64			0	0 %	0	0 %
Total	1047	715	68 %	386	37 %	187	18 %

2.2.5. Dokumentstudier

For at innvilget beløp skal komme til utbetaling, må det skrives en sluttrapport. Vi har gjennomgått og analysert 45 tilfeldig utvalgte sluttrapporter fra evalueringsperioden.

Vi har også lest forrige evaluering, strategidokumenter knyttet til ordningen og oppdragsbrevene fra KMD og NFD.

2.2.6. Deltakelse på workshops

Innovasjon Norge har i løpet av evalueringsperioden gjennomført to workshops der deltakerne har jobbet med spørsmål knyttet til utvikling av Mentortjenesten. Menon, ved Anne Espelien, har deltatt som observatør på begge workshopene.

3. Kort om mentortjenesten

Mentortjenesten er en ordning rettet mot gründerbedrifter som er yngre enn 5 år, har en innovativ forretningside og ambisjoner om betydelig vekst og muligheter for å lykkes i et internasjonalt marked eller ambisjon om å skape nye, lønnsomme arbeidsplasser og et bedre tilbud til befolkningen i en distriktskommune.

Mentortjenesten er personlig veiledning og oppfølging i én-til-én samtaler over en periode på 2-18 måneder. En gründerbedrift kan enten motta inntil 30 timer eller inntil 100 timer med mentor avhengig av bedriftens potensial for verdiskaping og sysselsetting og behov for kompetanse. En gründer kan også innvilges mentor 1 flere ganger hvis gründer har et sammensatt behov for kompetanse som krever bruk av flere mentorer. Fra og med 2018 innvilges det kun mentor 1. Mentor 2 ble innført fra 2015.

- **Mentor 1:** Inntil 30 timer mentoring med tilskudd på inntil kr 31 500. I tillegg kan det innvilges penger til reisekostnader.
- **Mentor 2:** Inntil 100 timer mentoring med tilskudd på inntil kr 105 000. I tillegg kan det innvilges penger til reisekostnader.

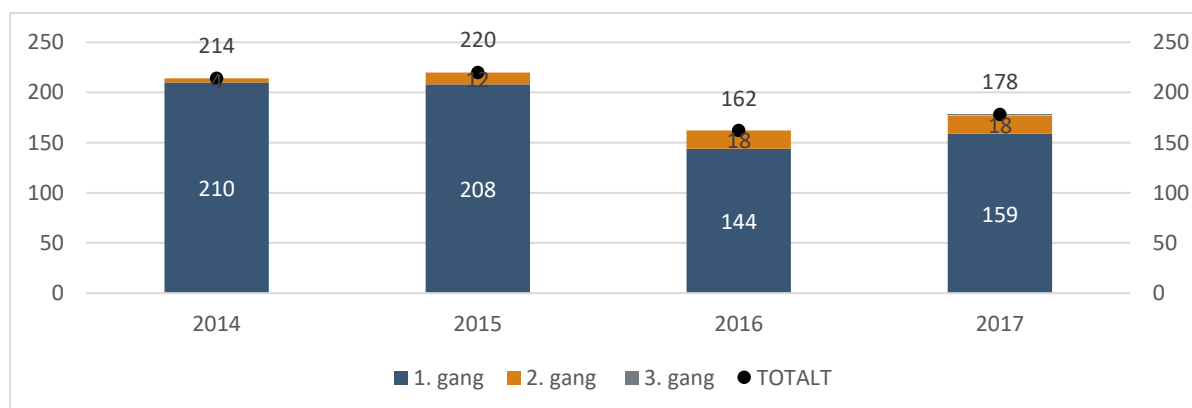
Hensikten med Mentortjenesten er å hjelpe gründer i oppstartsfasen hvor det å ha en erfaren mentor kan være viktig for evnen til å vokse. Mentor skal dekke gründerens behov for råd og hjelp, og bidra til at oppstartsprosessen går raskere, sjansen for å lykkes øker og feil reduseres.

I evalueringsperioden 2014 til 2017 er 774 søknader om mentortjenester innvilget for til sammen 38 millioner kroner. I årene 2014, 2015 og 2016 er mellom 91 og 95 prosent av rammen brukt opp. Andelen for 2017 er lavere. Dette kan skyldes at mentoroppdragene ikke er avsluttet enda. Etterspørselen etter mentortjenester har gjennomgående vært lavere enn rammen som er tildelt.

3.1. Antall søknader og innvilget beløp

Totalt er det innvilget 774 søknader om Mentortjenesten i perioden 2014 til 2017. 721 foretak har fått innvilget søknad for Mentortjenesten for første gang og 53 foretak har fått innvilget søknad for 2. eller 3. gang.

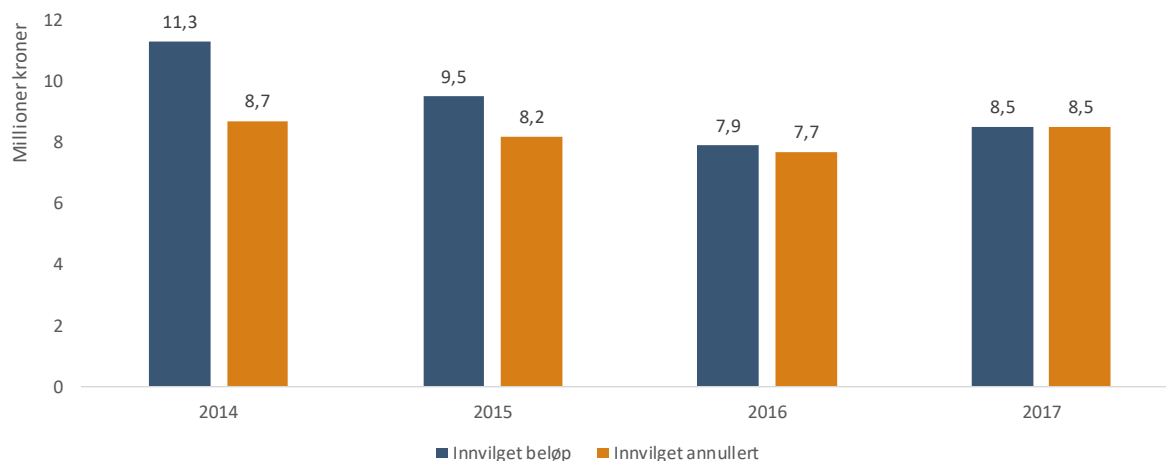
Figur 3-1: Antall innvilgede søknader om mentortjeneste i perioden 2014-2017. Kilde: Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon (2018)



Ser vi bort fra annullerte beløp, er det innvilget mellom 7,7 og 8,7 millioner kroner hvert år gjennom ordningen. Det er ulike årsaker til at innvilget beløp annulleres. En årsak til annullering av beløpet kan være at alle timene ikke benyttes, i andre tilfeller benytter ikke gründer seg av de tildelte timene med mentor og beløpet annulleres

i sin helhet. I kapittel 4 i evalueringen går vi nærmere inn på årsakene til at enkelte velger å ikke benytte seg av tilbudet om mentor.

Figur 3-2: Samlet innvilget beløp og innvilget beløp justert for annulleringer i perioden 2014-2017. Kilde: Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon 2018



3.2. Om mentorene

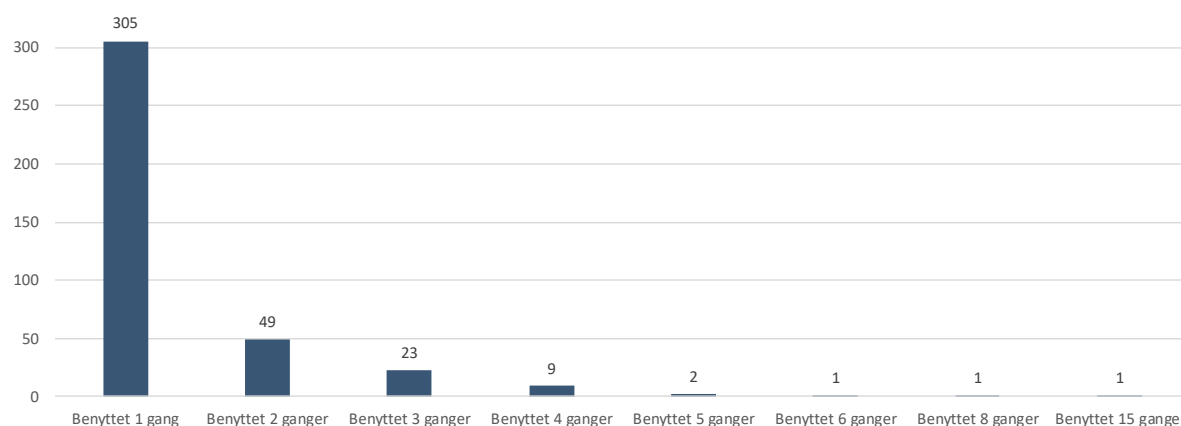
Mentorene benyttes i hovedsak kun én gang, men enkelte mentorer deltar flere ganger. I figuren under har vi angitt hvor mange ganger de mentorene vi klarer å identifisere med navn, har inngått avtale om at de skal være mentor for en gründer. Av 391 mentorer vi klarer å identifisere med navn, har 305 inngått avtale med én gründerbedrift, 49 har inngått avtale med to gründerbedrifter, mens 23 mentorer har inngått avtale med tre gründerbedrifter. Ni mentorer er benyttet fire ganger og to er benyttet fem ganger. En mentor er benyttet seks ganger, én er benyttet åtte ganger og én er benyttet hele 15 ganger. Selv om flere mentorer benyttes flere ganger er man i hovedsak mentor én gang. Koblermiljøene deler ikke mentorene mellom seg.

Det er interessant å gå litt nærmere i detalj på hvorfor mentorer i hovedsak benyttes én gang. Vi spurte både mentorer, gründerne og koblermiljøene om dette under intervjurunden. Det er to grunner til at mentorer blir benyttet én gang.

Mentorer gjennomfører mentoroppdraget i tillegg til sitt daglige virke. Det å skulle engasjere seg dypt inn i en gründerbedrift krever både tid og innsats. Flere av de vi snakket med påpekte at det å være mentor gikk fint an å kombinere med andre oppgaver én gang, men at det å skulle ha dette som et fast oppdrag ved siden av vanlig jobb, ville blitt umulig å gjennomføre for de fleste. Mange investerer også tid i bedriften i etterkant av mentoroppdraget. Noen får betalt, andre gjør det gratis. På den måten engasjerer mentoroppdraget utover tiden som er tilrådet gründer gjennom Mentortjenesten.

En annen viktig grunn til at mentorene i hovedsak blir benyttet én gang er at de har en spesiell kompetanse som akkurat den gründerbedriften trenger. Kompetansen til mentor er i mange tilfeller så særegen at den ikke trengs mer enn akkurat til den ene gründeren. Det at gründerne gjennom Mentortjenesten kan få tilgang til spesialistkompetansen de trenger, er en særegenhet ved ordningen som gir gode effekter for gründer.

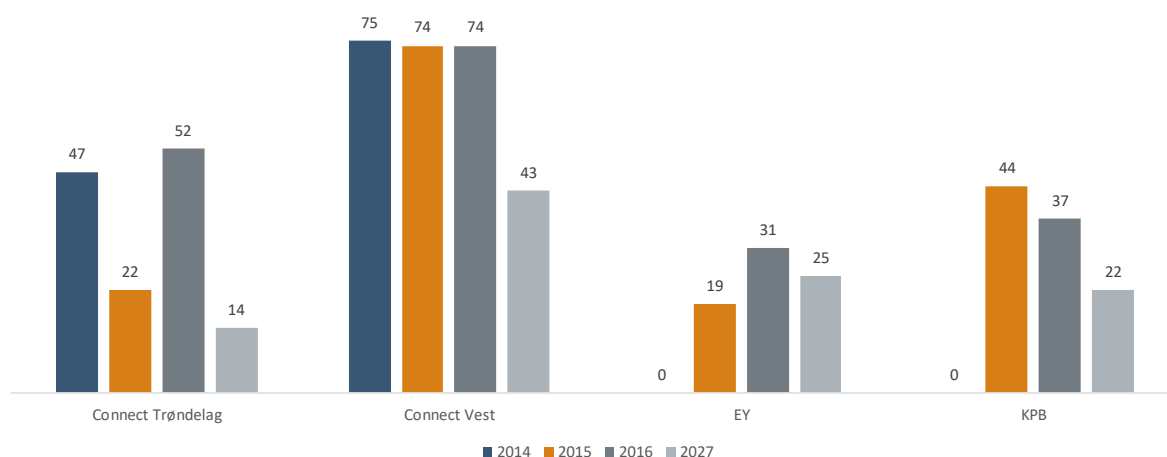
Figur 3-3: Antall ganger en mentor er benyttet



3.3. Fire koblermiljøer

Fire selskaper har ansvar for å koble gründeren med en mentor når en gründer er innvilget Mentortjenesten. Dette er Connect Trøndelag, Connect Vest, Ernst & Young og Kunnskapsparken Bodø. Deres koblingsaktivitet for evalueringsperioden er gjengitt i figuren under.

Figur 3-4: Antall koblinger fordelt på koblermiljøene



Oversikten fra koblermiljøene viser totalt 579 koblinger mellom 2014 og 2017. Sett opp mot kundedatabasen til Innovasjon Norge er dette mindre enn antall søknader som er innvilget (774). Dette har en sammenheng med at Innovasjon Norge gjennomfører rundt 20 prosent av koblingene selv. Det finnes ingen klare retningslinjer som er synliggjort for evaluatør for når koblingen utføres av ett av de fire eksterne koblermiljøene og når den utføres av Innovasjon Norge selv. Dette skal vi komme nærmere tilbake til senere i rapporten.

4. Mentortjenestens relevans

Fire av Heums kriterier for et godt næringspolitisk virkemiddel danner utgangspunkt for å vurdere relevansen til Mentortjenesten. Først må det foreligge markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst i samfunnsmessig forstand. Derneft må markedssviktens konsekvenser være store nok til at det er bryet verdt å vurdere virkemidler som kan korrigere effekten av markedssvikten. Deretter må virkemiddelet som skal implementeres, være egnet til å korrigere for markedssvikten på ønsket måte. Av dette følger det til sist at det skal være et klart mål for hva virkemiddelet skal bidra til.

4.1. Markedssvikt for gründerbedrifter

Næringspolitiske tiltak bør ifølge samfunnsøkonomiske kriterier hvile på en svakhet eller svikt i det markedet (eller tilliggende markeder) som tiltaket er rettet mot. Tanken bak et slikt krav er at markedet gir den beste løsningen (first best) dersom markedet fungerer perfekt. En slik perfekt tilstand er en idealtilstand som man ikke finner i virkelige markeder. Man finner ulike former for svakheter og svikt i alle markeder. Dersom svikten er omfattende og aktørene i markedet ikke selv klarer å organisere seg ut av svikten, kan det være samfunnsøkonomisk lønnsomt at staten går inn med virkemidler for å justere svikten. For at et inngrep skal være lønnsomt må i tillegg en rekke andre kriterier tilfredsstilles. Det er disse kriteriene som Innovasjon Norge og Nærings- og fiskeridepartementet gjerne betegner som Heums krav til egnede virkemidler.

4.1.1. Gründers opplevde og faktiske kompetansebehov

Et viktig spørsmål knyttet til diskusjonen om det foreligger en markedssvikt, er om gründer er klar over kompetansebehovet og om de ville vært villige til å dekke dette inn selv. Det er to betraktninger som må knyttes til dette spørsmålet:

- 1) Vet gründerne hva slags kompetanse de trenger?
- 2) Ville gründerne prioritert midler til å kjøpe kompetansen dersom de kjente til behovet?

Vår vurdering er at svaret på spørsmål 1 og 2 er delvis nei. Intervjurunden viser at gründerbedriftene i liten grad vet hva slags kompetanse de trenger når de søker om mentor. Kompetansebehovet avklares og defineres som følge av samtaler med saksbehandlere hos Innovasjon Norge, koblermiljøene og i enkelte tilfeller i samarbeid med mentor. Men bildet er ikke helt svart-hvitt. Gjennom intervjurunden gir enkelte gründer uttrykk for at de hadde en klar formening om hva slags kompetanse de trengte og hvorfor de trengte den da de ble innvilget mentorordningen.

Videre ville ikke gründerbedriftene prioritert midler til å kjøpe denne kompetansen. Gjennom intervjurunden utdyper både gründerbedrifter og mentorer dette. Gründerbedriftene argumenterer for at de i en oppstartsfasen ikke kan prioritere midler til å kjøpe seg kompetanse som ikke er direkte knyttet til oppgaver som bedriften skal utføre. Mentorene forteller samme historie. Hadde bedriftene fått valget, ville de benyttet midler til å kjøpe seg tjenester som revisor eller fått utført andre oppgaver som de vet «må» gjennomføres. Det å gå inn og kjøpe tjenester som man ikke vet hva man får igjen for, er en risiko som få vi har snakket med er villige til å ta.

Usikkerheten knyttet til hva de kan forvente å få igjen for rådgivningen, i kombinasjon med at de ikke vet hva de trenger, gjør det å prioritere knappe midler på rådgivning med et usikkert utfall, vanskelig for bedrifter i en tidlig fase. Både mentorer og gründerbedrifter sier at de i den fasen de var i når de ble tildelt mentor, prioriterte alle tilgjengelige midler inn mot utvikling av ideen og ikke det å sette andre kompetansehull i bedriften.

Videre kartla vi gjennom sluttrapportene hva gründerne trodde de trengte bistand til og hva de faktisk endte opp med å jobbe med. Kartleggingen gir et bilde av i hvilken grad gründerne kjenner hva de trenger mer kompetanse om og i hvilken grad de da kan foreta rasjonelle valg med hensyn til kjøp av eksterne tjenester. Resultatene fra denne gjennomgangen viste at gründer hadde vesentlige høyere ambisjoner om hva de skulle jobbe med enn det de faktisk endte opp med å jobbe med under mentoringen. Men viktigere enn dette var at de områdene som gründer mente de trengte bistand til, ikke er sammenfallende med hva de faktisk endte opp med å jobbe med. Dette funnet tilsier at det offentlige gjennom Mentortjenesten evner å konkretisere kompetansebehovene hos gründer bedre enn det gründer i mange tilfeller klarer selv. At det offentlige bidrar med et virkemiddel som både kartlegger kompetansen som trengs og leverer det, er derfor potensielt lønnsomt for samfunnet.

Disse mønstrene støtter opp under behovet for betingelsen om å bruke midler på mentor. Gründerne klarer ikke å identifisere behovet eller hva slags kompetanse som trengs for å tette kompetansehullene. De har heller ikke midler til å kjøpe tjenesten selv. Vi skal videre se litt på teorien rundt dette og hvilke markedssvikter som evaluator mener ligger til grunn for Mentortjenesten.

4.1.2. Om markedssvikten

Mentortjenesten er et virkemiddel som skal stimulere til og fasilitere bruk av rådgivningstjenester blant små og unge foretak. Tanken er at eksterne rådgivere kan tilføre bedriftene kompetanse som trengs for å sikre vekst og lønnsomhet fremover. Tjenesten er derfor rettet inn mot markedet for bedriftsrådgivning. Men samtidig tilbyr tjenesten et finansielt støtteelement som retter seg mot bedrifter i tidlig fase. Denne støtten kan anses som en intervensjon i et marked for kapital til prosjekter i tidlig fase. Tjenesten virker derfor i realiteten inn i to ulike markeder: **Markedet for tidligfasekapital og markedet for rådgivningstjenester.**

Figur 4-1: Intervensjonslogikken i Mentortjenesten



Måten virkemiddelet skal skape økte verdier for samfunnet på, omtales gjerne som programteorien eller intervensjonslogikken. Ettersom virkemiddelets funksjon hviler på svikt i to ulike markeder, er det grunn til å fremheve at intervensjonslogikken i Mentortjenesten er relativt komplisert. Et tilleggselement her, er at tjenesten også hviler på en betingelse eller begrensning i subsidien: at bedriftene utelukkende kan bruke midlene til bedriftsrådgivning. Nedenfor går vi gjennom markedssvikturverdinger knyttet til de to markedene samt en vurdering av denne tilleggsbetingelsen.

4.1.3. Overdreven tiltro til egne evner hos gründer

I vurderinger av næringspolitiske virkemidler rettet mot bedrifter i tidlig fase, hviler man normalt på argumentet om at slike bedrifter har begrenset tilgang på kapital fordi investorer ikke har tilgang til full informasjon om

gründerens og prosjektets kvaliteter. Med såkalt asymmetrisk informasjon mellom investor og gründer oppstår det fort markeder som preges av mindre investeringer enn det som er optimalt sett fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Vi har med andre ord å gjøre med en svikt i markedet for tidligfasekapital. Det er i all hovedsak dette argumentet som benyttes som rasjonale for statlig støtte gjennom såkornfond, inkubatorer, venturefond, etablererstipend etc.

Den delen av Mentortjenesten som omhandler finansiell støtte til kjøp av rådgivningstjenester kan hvile på samme logikk som for andre tidligfasevirkemidler. Tjenesten søker å tilføre bedrifter i tidlig fase finansielle ressurser for å kompensere for manglende privat kapitaltilførsel der tilførselen burde vært større sett fra samfunnets perspektiv.

Samtidig inneholder tjenesten en pålagt begrensning som de fleste andre virkemidler i denne fasen ikke har. Begrensningen knytter seg til at ressursene skal benyttes til kjøp av rådgivningstjenester. En slik betingelse må hvile på en forutsetning om at bedriftene selv ikke ser behovet for å kjøpe eksterne rådgivningstjenester, og at de gjennom denne betingelsen blir ledet til en atferd som er gunstig for dem. Programmet hviler derfor på en forutsetning om at bedriftene selv ikke klarer å allokere ressurser til den beste anvendelse. Ofte betegnes slike vilkår som paternalistiske. Dette kan være formålstjenlig dersom aktører i tidlig fase systematisk velger bort eksterne rådgivningskostnader, til tross for at det er lurt av dem å ta kontakt med en rådgiver eller mentor for å styrke kompetansen. Dersom det ikke finnes en slik systematikk, vil denne betingelsen være lite hensiktsmessig. Da kan man like gjerne tilby etablererstøtte og matchetjenester uavhengig og la oppstartsbedriftene selv velge om de ønsker å benytte en mentor eller ei.

Det finnes studier som indikerer at både SMBer så vel som større bedrifter anvender mindre rådgivningstjenester enn det som er optimalt. I et randomisert eksperiment basert på større indiske tekstilbedrifter finner Bloom mfl. (2013) at bedrifter som fikk rådgivningstjenester, hadde signifikant høyere vekst. Tilsvarende resultater finner Bruhn mfl. (2013) basert på et randomisert eksperiment blant SMBer i Mexico. Bloom mfl. (2014) argumenterer for at hovedgrunnen til at bedriftene i utgangspunktet ikke benyttet seg av slike rådgivningstjenester, er fordi de har begrenset med informasjon. Hvis det kun handler om ufullstendig informasjon, ville det ikke vært behov for å finansiere kjøp av selve mentortjenestene, da ville det vært tilstrekkelig å tilby gründere en matchingtjeneste kombinert med overbevisende informasjon om at rådgivningstjenester gir merverdi.

Det er imidlertid en relativt omfangsrik forskningslitteratur som adresserer adferdstrekk ved gründere som kan tilsa at det også er behov for å øremerke midler til kjøp av mentortjenester (se Zhang og Cueto (2017) for en litteraturoversikt). Busenitz og Barney (1997) finner at gründere generelt har en tendens til å overvurdere sannsynligheten for at de har rett sammenlignet med ledere i næringslivet generelt. At gründere har høyere selvtillit kan være en nødvendighet både for å sette i gang og håndtere hverdagen med å dyrke fram et usikkert investeringsprosjekt (Hayward mfl., 2010). De samme egenskapene kan imidlertid også være til hinder for å innse sitt eget behov for rådgivning innen de områdene hvor det finnes bedre ekstern kompetanse. Basert på at mange gründere i snitt har en overdreven tro på egne evner (overconfidence) vil de ikke prioritere å bruke sine begrensede midler på mentortjenester så lenge de ikke er øremerkede, til tross for at rådgivningstjenestene kan gi stor forventet avkastning sett utenfra.

Både kapitalmarkedssvikt og overdreven tiltro til egne evner blant gründere kan forklare behovet for å subsidiere mentortjenester. Dersom det er kapitalmarkedssvikt som er hovedbegrunnelsen, ville det imidlertid vært bedre å ha et mer generelt virkemiddel som ikke er spesifikt rettet mot mentortjenester. Dersom overdreven tiltro til egne evner er et generelt trekk, vil imidlertid øremerkede midler til målrettede mentortjenester være et relevant virkemiddel.

4.1.4. Svikt i markedet for bedriftsrådgivning

Markedet for bedriftsrådgivning er relativt stort i Norge med en markant veksttakt. Ifølge en kartlegging av rådgivningsnæringen gjennomført av Menon (2017), omsatte tilbyderne av bedriftsrådgivning for 22,4 milliarder kroner i 2016, med en gjennomsnittlig vekst de siste fem årene på 6,2 prosent. Et kjennetegn ved dette markedet er at det er geografisk konsentrert til de store byene (særlig Oslo) og at rådgiverne i all hovedsak arbeider inn mot større bedrifter som har langt større betalingsevne enn små og unge foretak. At små og unge bedrifter i liten grad benytter seg av slike tjenester, trenger imidlertid ikke i seg selv være noe tegn på markedssvikt, men kan også ha sammenheng med at deres betalingsvilje er mindre fordi de ikke kan høste de samme skalafordelene fra rådgivningen.

Når dette er sagt er det sentralt å få frem at markedet for bedriftsrådgivning på ingen måte er homogent. Rådgiverne tilbyr ulike typer råd med varierende kvalitet, og tilbyr også varierende grad av tilgjengelighet i ulike deler av Norge. I et marked med heterogene tjenestetilbud vil det kunne oppstå problemer når kunde og leverandør skal finne hverandre. Slike søke- og leteproblemer går gjerne under betegnelsen transaksjonskostnader i markedet. Begge parter må bruke store ressurser (sett opp mot størrelsen på selve tjenesten) for å få gjennomført transaksjonen. Dersom slike kostnader er for store, vil ikke transaksjonen bli gjennomført. Det er god grunn til å hevde at den delen av markedet som potensielt kan betjene små og unge bedrifter, har relativt sett høye transaksjonskostnader sett opp mot transaksjonens størrelse.

I markeder med store transaksjonskostnader vil aktørene ofte finne egne løsninger i form av bedre markedsplasser eller nye tjenester for informasjonsutveksling. Selskapene Uber og AirBnB er gode eksempler på slike løsninger. Store transaksjonskostnader er derfor heller ikke nødvendigvis et tegn på markedssvikt. Men dersom aktørene selv ikke klarer å organisere løsninger som drar ned transaksjonskostnadene, kan man hevde at det finner sted en markedssvikt, særlig dersom deler av markedet nærmest forsvinner (missing markets). Dersom staten kan tilby effektive virkemidler som gjør det lettere for kunde og leverandør å finne hverandre, kan det da være samfunnsøkonomisk lønnsomt å tilby disse virkemidlene.

Den delen av Mentortjenesten som omhandler matching av oppstartsbedrift og mentor er nettopp en slik tjeneste for å redusere transaksjonskostnader. Hvis staten gjennom Innovasjon Norge kan tilby slike matching-tjenester med begrensede kostnader, kan man argumentere for at virkemiddelet tilfredsstiller kriteriene som er nevnt ovenfor. Det er samtidig viktig å formidle at dersom staten har denne typen virkemidler tilgjengelig, er det naturlig å spørre om hvorfor ikke noen private aktører har sett den samme løsningen og tilbudt dette til en pris i markedet? Innovasjon Norge har nettopp valgt å la private bedrifter og stiftelser ta hovedansvaret for denne matchetjenesten. Det må implisitt bety at private aktører har kompetansen til å matche, men til en pris som små og mellomstore bedrifter ikke er villige til å betale.

4.2. Egner Mentortjenesten seg til å korrigere for markedssvikten?

Mentortjenesten har som hovedformål å bistå gründer i oppstartsfasen hvor det å ha en erfaren mentor kan være viktig for bedriftens evne til å vokse. Mentor skal dekke gründerens behov for råd og hjelp, og bidra til at oppstartsprosessen går raskere, sjansen for å lykkes øker og sannsynligheten for feil reduseres. For at Mentortjenesten skal være relevant for å korrigere for markedssvikten må ordningens design, målgruppe og plassering i virkemiddelapparatet være hensiktsmessig. Dette skal vi se nærmere på her.

4.2.1. Mentortjenestens design

Mentortjenesten leveres med bidrag fra fire aktører og gjennom fem prosesser.

Innovasjon Norge – har ansvaret for utvelgelse av gründere som får tilbud om Mentortjenesten, nivået på mentoroppdraget (30 eller 100 timer) og innsamling av sluttrapporteringen som utløser utbetalingen av avtalt/benyttet³ beløp. Som en del av vurderingen om deltakelse i Mentortjenesten gjør Innovasjon Norge en kartlegging av hvilken kompetanse gründer trenger fra en mentor.

Gründer – som har et kompetansebehov som kan dekkes gjennom Mentortjenesten. Gründerne kommer inn i programmet gjennom to kanaler. De tar enten kontakt med Innovasjon Norge selv for å høre om de kvalifiserer for deltakelsen i Mentortjenesten, eller Innovasjon Norge foreslår deltakelsen overfor gründer gjennom samtaler med denne.

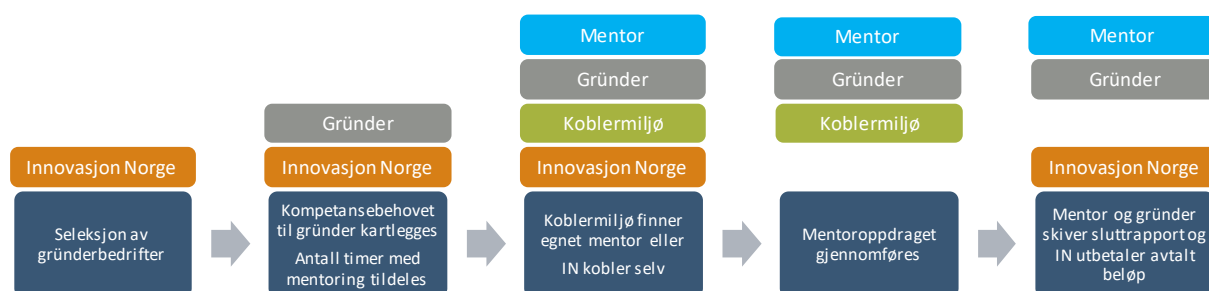
Koblermiljø – når en gründer har fått tilslag om Mentortjenesten sendes oppdraget videre til et av de fire koblermiljøene. Disse skal innen to uker finne en mentor som tilfredsstillende det kompetansebehovet som gründer har. Koblermiljøene vi har snakket med oppgir at de følger opp underveis i mentoroppdraget. Koblermiljøene følger opp gründer og mentor gjennom mentoroppdraget, én gang når oppdraget er på 30 timer og to ganger når oppdraget er på 100 timer.

Mentor bidrar med sin kunnskap til gründer og gjennomfører mentoroppdraget etter rammer som fastsettes av gründer og mentor i fellesskap. Enkelte gründere har en ide om hvem de ønsker som mentor når de tildeles Mentortjenesten. De fleste benytter seg av kompetansen som koblermiljøene har i å finne rett mentor.

Når mentoroppdraget er gjennomført, skrives det en sluttrapport der mentor og gründer sier litt om hva de har jobbet med og hvordan arbeidet har gått. Basert på sluttrapporten utbetales mentors honorar til gründer som har ansvaret for å betale mentor. Sluttrapporten må godkjennes før beløpet utbetales til gründer fra Innovasjon Norge.

En slik organisering av tjenesten fordrer at hver av partene gjør en bedre jobb enn hvis den hadde vært utført av en annen aktør. Dette innebærer at Innovasjon Norge må velge ut de gründere med størst potensial og koblermiljøene må evne å gjennomføre en kobling som skaper verdier for gründer og samfunnet. En diskusjon av hvorvidt Mentortjenesten har et design som egner seg til å løse markedssvikten, må derfor ta utgangspunkt i om aktørene er de rette til å gjennomføre den oppgaven de utfører og om de er de beste til å levere det de skal levere. Aktørens bidrag i leveransen av Mentortjenesten er synliggjort i figuren under.

Figur 4-2: Leveransen av Mentortjenesten og aktørene som er involvert i de ulike fasene



Effektanalysen viser at de gründerbedriftene som mottar Mentortjenesten og velger å benytte seg av denne har en vesentlig bedre utvikling og overlevelse enn kontrollgruppen. Dette forteller oss at virkemiddelet virker. Men

³ Ikke alle bruker opp midlene som er innvilget.

vi vet mindre om årsaken til at det virker. Organiseringen er en potensiell kandidat og rollen som partene utfører må derfor diskuteres. For Mentortjenesten blir dette spørsmål om:

- 1) Om tjenesten treffer ønsket målgruppe
- 2) Hvem som er best på å finne rett mentoren for gründer
- 3) Om antallet timer med mentor er tilstrekkelig

I avsnittene under diskuteres hvert av disse punktene.

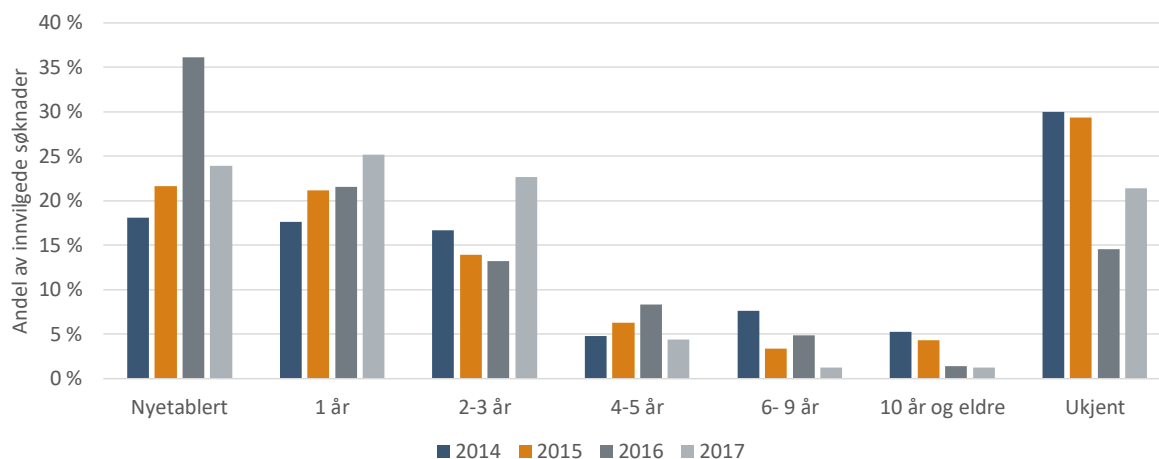
4.2.2. Treffer tjenesten ønsket målgruppe?

Mentortjenestens målgruppe er gründerbedrifter, ikke eldre enn fem år, med en innovativ idé og potensial og ambisjoner om betydelig vekst utover lokalmarkedet. Gründere under 35 år skal i utgangspunktet være prioritert i tjenesten. Den kan likevel tilbys alle gründere, så sant de tilfredsstiller øvrige krav til målgruppe og prosjekt. Vi har ingen informasjon knyttet til alderen til gründer og kan derfor ikke vurdere om gründere under 35 år blir prioritert i tjenesten. Videre skal gründerbedriftene som deltar ha et høyt innovasjonspotensial. Tjenesten skal videre treffe bedrifter som har et vekstpotensial. Det er ingen krav til bransjetilknytning for bruk av Mentortjenesten, men dette er likevel interessant å se på.

Bedriftenes kjennetegn ved tildeling

Mentortjenesten er rettet mot, men ikke avgrenset til, unge bedrifter. Ser vi på søkerens alder på tidspunktet de får innvilget søknaden ser vi at **ordningen hovedsakelig er benyttet av gründerbedrifter som er fem år eller yngre**. Dette er vist i figuren under. De foretakene vi ikke har regnskapsdata for, enkeltpersonforetak, er kategorisert som «ukjent».

Figur 4-3: Innvilgede søknader fordelt på bedriftens alder i søknadsåret. Kilde: Menon (2018)



De fleste søkerne til Mentortjenesten er inntil ett år gamle når de blir innvilget deltakelse. Det er også grunn til å tro at søkerne som faller inn under kategorien «ukjent»⁴, er unge bedrifter. Av de bedriftene vi har data for, er mellom 80 og 97 prosent 5 år eller yngre det året de får innvilget søknad for første gang. Andel unge bedrifter

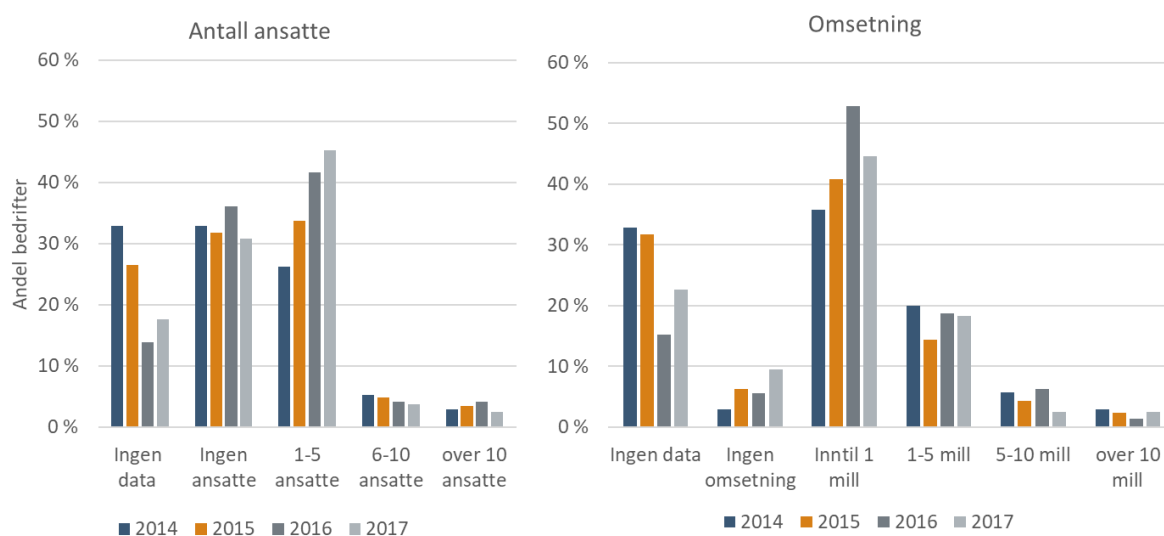
⁴ Dette er bedrifter som ikke er regnskapspliktige og vi har derfor ingen mulighet til å sjekke alder til disse.

har også vært økende i perioden vi ser på. I så måte ser det ut til at ordningen treffer de unge gründerne den hovedsakelig er ment for.

Sett i lys av at ordningen har et krav om at bedriften ikke skal være eldre enn fem år, er det noe overraskende at det likevel er eldre bedrifter som har benyttet seg av ordningen. Totalt er det 56 bedrifter eldre enn fem år som har fått mentor. De fleste av disse søknadene er innvilget i 2014 og 2015 (henholdsvis 27 og 16). Enkelte foretak ser ut til å være sovende⁵ noen år etter etablering eller før innvilget Mentor. Dette gjelder kun et fåtall av de eldre bedriftene og er ikke et generelt kjennetegn ved disse. De eldre foretakene er hovedsakelig små. Over halvparten er foretak med under fem millioner kroner i omsetning og under fem ansatte, og nærmere 90 prosent har under 20 ansatte og 10 millioner kroner i omsetning det året de søkte. Geografisk er de spredt rundt om i landet, dermed er det ikke ett enkelt distriktskontor som ser ut til å følge andre krav. Ettersom det er relativt få foretak eldre enn fem år i 2017, kan det virke som at Innovasjon Norge har blitt tydeligere på dette kravet i perioden. Det kan likevel være behov for å tydeliggjøre hvorvidt alder ut fra etableringsdato er et absolutt krav eller om det kan gjøres unntak.

Ser vi nærmere på gründerbedriftenes egenskaper, ser vi at **de fleste er små bedrifter, med under 5 ansatte og/eller under 5 millioner kroner i omsetning**. Dette er vist i figuren under. Dette gjelder både målt i form av antall ansatte og i omsetning det året de får innvilget søknaden.

Figur 4-4: Andel bedrifter fordelt på størrelse målt i ansatte og omsetning ved innvilgelsesåret. Kilde: SOPP, Menon og Bisnode D&B (2018)



Mellom 20 og 30 prosent av søkerne har vi ikke regnskapsdata for. Ettersom disse ikke er pliktig til å levere inn regnskapsdata til Brønnøysundregistrene er det også rimelig å anta at disse er små.⁶ Spørreundersøkelsen indikerer at hovedvekten av disse hadde rundt 1 ansatt og inntil 1 million kroner i omsetning i året de fikk innvilget søknaden. Legger vi dette til grunn, er over 90 prosent bedrifter med under 5 ansatte og/eller under 5

⁵ Det vil si at de har 0 kroner i omsetning, enten siden etablering eller etter flere år med omsetning. Enkelte foretak registreres i foretaksregisteret noen år før de får omsetning, således kan det argumenteres for at etableringsåret ikke nødvendigvis er et godt mål på deres alder. I våre data faller de fleste av disse bedriftene i kategorien under 5 år. Andre kan ha endret forretningsområde underveis og ha behov for Mentor for å starte selskapet «på nytt» i et nytt marked.

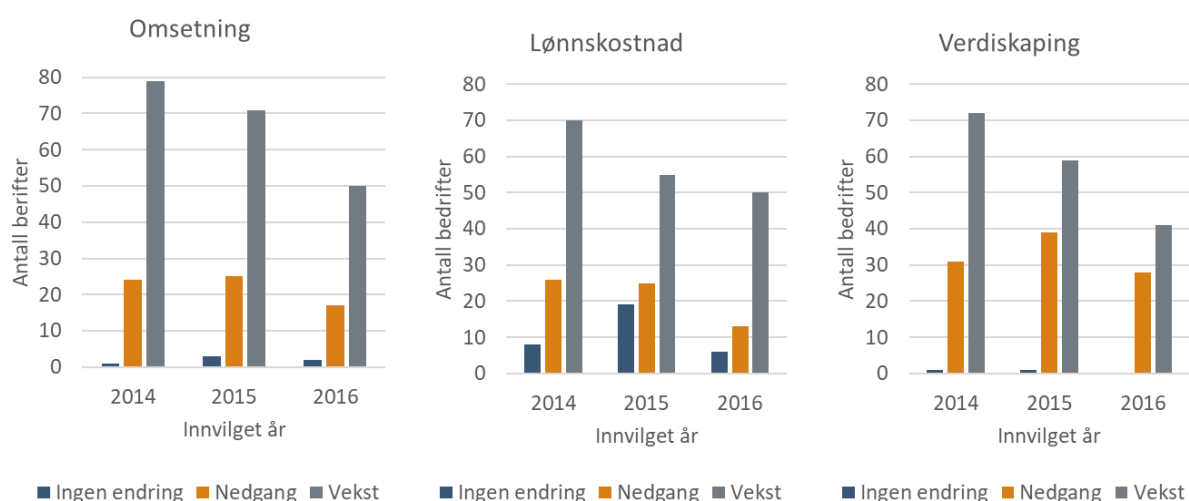
⁶ Og med dette ikke finnes i vår regnskapsdatabase.

millioner kroner i omsetning det året de får innvilget Mentor. At ordningen treffer de minste foretakene fremstår positivt med tanke på ordningens relevans, da det vil være naturlig at større foretak også har en bedre forutsetning for å tilegne seg og betale for kompetansetilfang uten offentlig støtte.

Treffer Mentortjenesten gründere med et vekstpotensial?

Mentortjenesten skal treffe bedrifter med vekstpotensial. I analysen under har vi sett på faktiske resultater for de bedriftene som er regnskapspliktige til Brønnøysundregisteret. Analysen av utviklingen i omsetning, lønn og verdiskaping blant bedriftene ett år etter, sammenlignet med ett år før bedriften har fått innvilget søknaden, viser følgende. Av selskapene som har fått innvilget søknad er det kun 50 prosent som finnes i vår regnskapsdatabase både ett år før og ett år etter. Ettersom vi ikke har regnskap for år etter 2017, er bedriftene som fikk innvilget midler i 2017, ikke inkludert.

Figur 4-5: Utvikling ett år etter sammenlignet med ett år før innvilget søknad. Kilde: Menon (2018)



Som figurene viser, er det en langt større andel av selskapene som har opplevd vekst i omsetning, lønn og verdiskaping i året før til året etter innvilget søknad. For lønn og verdiskaping ligger andelen med vekst på rundt 60 prosent, for omsetning ligger det i overkant 70 prosent som har opplevd vekst. Videre ser vi at det kun er innen lønnskostnader der det er tendenser til lavere vekst før og etter mentor. Dette resultatet er konsistent med hva gründerbedriftene oppga gjennom spørreundersøkelsen.

Ser vi på overlevelseshraten ett og to år etter innvilget søknad, slik vist i tabellen under, ser vi at det er relativt få selskap som ikke er aktive etter et år. Etter to år er det mellom 10 og 15 prosent av foretakene som ikke er aktive lenger.

Figur 4-6: Andelen inaktive foretak ett og to år etter innvilget søknad

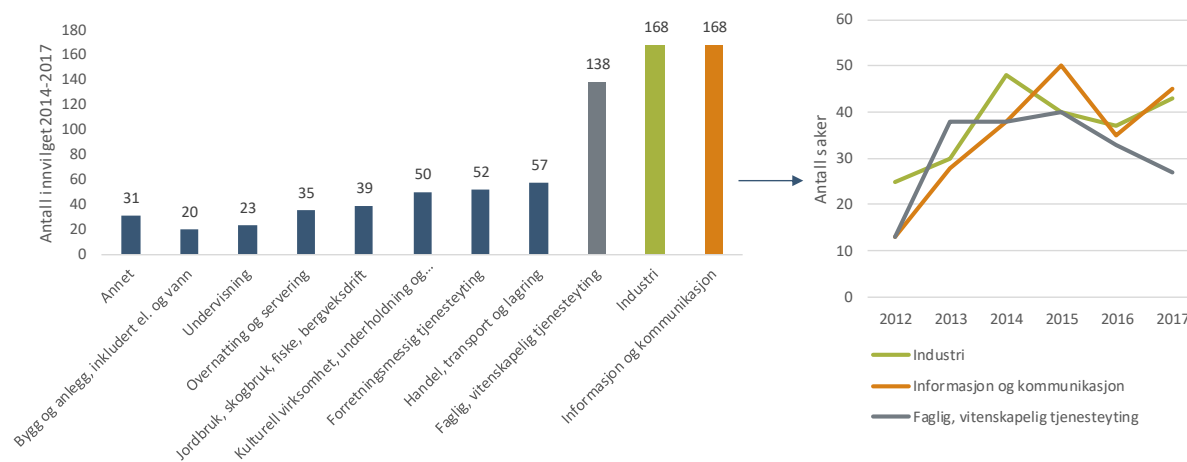
Overlevelseshrate ett og to år etter innvilget søknad					
Innvilget år	2012	2013	2014	2015	2016
Andel aktive etter ett år	100 %	97 %	98 %	99 %	98 %
Andelen aktive etter 2 år	90 %	88 %	88 %	84 %	90 %

Med utgangspunkt i at de fleste gründerbedriftene er ett år ved innvilget søknad, tilsier dette at mellom 85 og 90 prosent av bedriftene som tildeles mentortjenester fortsatt lever etter det tredje driftsåret. Til sammenligning viser SSBs statistikk over nyetablerte foretak at i kun rundt 40 prosent av alle nyetablerte foretak har overlevd etter tre år. Mentorordningen ser dermed ut til å treffe bedrifter med langt høyere overlevelsessannsynlighet enn hva som er gjennomsnittet for nyetablerte foretak generelt.

Av dette ser det ut til at ordningen treffer bedrifter med et vekstpotensial, og med relativt stor sannsynlighet for å overleve. Endringer etter ett og to år gir derimot ikke et godt nok grunnlag til å si noe om ordningens treffsikkerhet og effekt på lang sikt, men de enkle analysene over viser at bedriftene i det minste tilfredsstillende et minimumskrav med tanke på vekstpotensial.

Mentortjenesten har ingen kriterier med tanke på næringstilhørighet. Vi har likevel sett på dette. At Mentortjenesten benyttes bredt av ulike næringer kommer tydelig fram av figuren under. Likevel ser vi at det **særlig er bedrifter innenfor informasjon/kommunikasjon, industri og vitenskapelig tjenesteyting som benytter seg mye av ordningen.** Tildelinger til disse næringene er i også vekst.

Figur 4-7: Innvilgede mentoroppdrag fordelt på næringer og vekst i antall saker. Kilde: IN/Menon (2018)

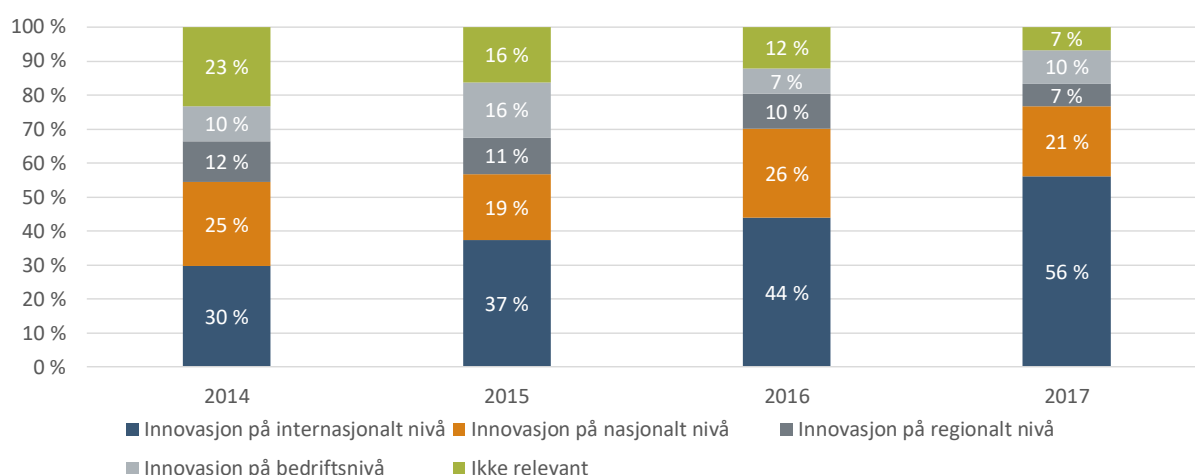


At det er stor interesse blant næringsliv innenfor IKT er ikke overraskende, da dette er en næring med høy veksttakt, relativ kort vei til markedet og store muligheter for skalering. At Mentortjenesten er attraktiv blant disse fremstår således som treffende for ordningen.

Er innovasjonskriteriet oppfylt?

Den reelle innovasjonshøyden til bedriften på innvilgelsestidspunktet er vanskelig å dokumentere. Vi har derfor tatt utgangspunkt i Innovasjon Norges vurderinger av søknadene. De innvilgede søknadene i perioden har følgende fordeling.

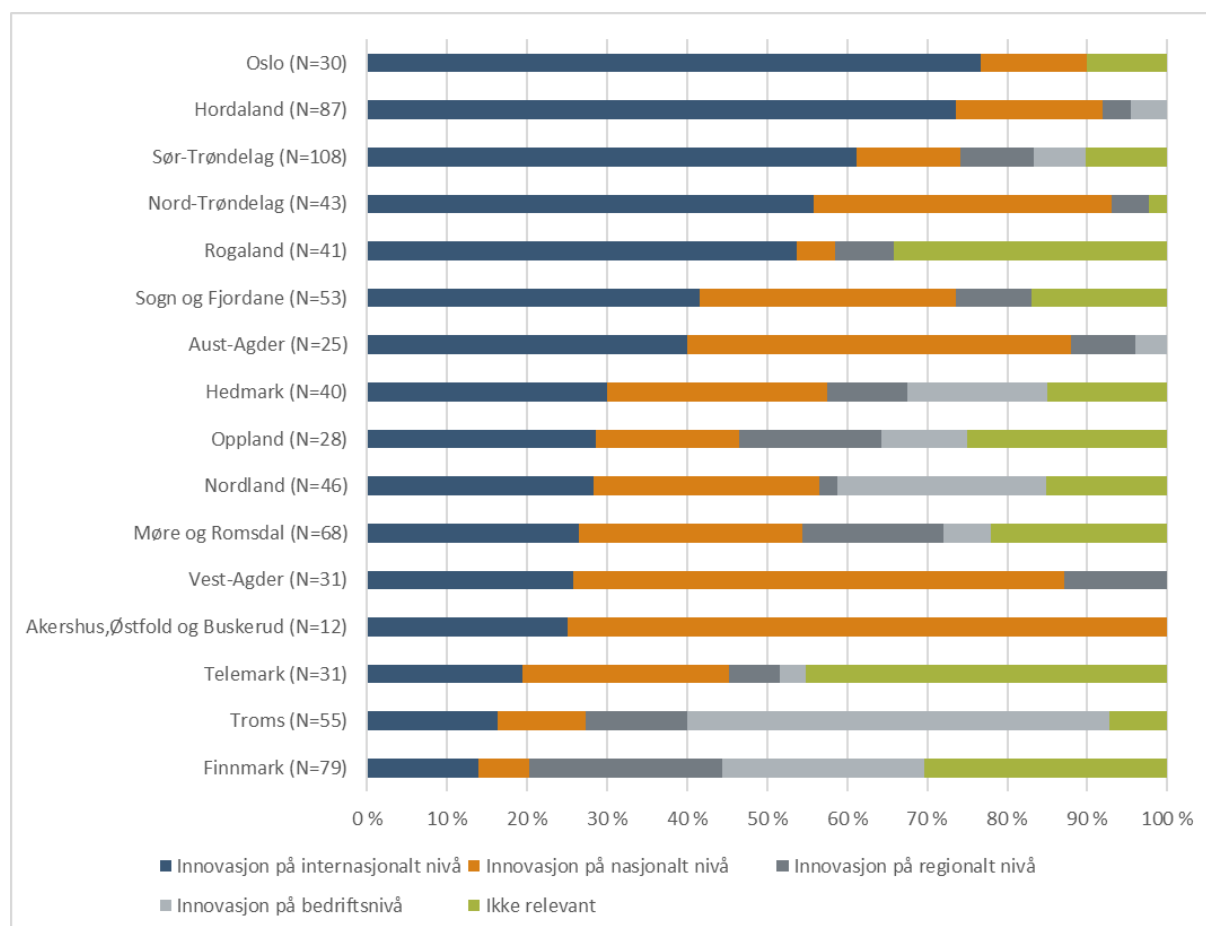
Figur 4-8: Andelen søknader fordelt på innovasjonshøyde per år. Kilde: Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon 2018



Etter Innovasjon Norges saksbehandlernes vurderinger fremstår gründerne som innovative i innvilgelsesåret. Særlig gjelder dette mot slutten av evalueringsperioden. Sett over tid har **en økende andel av gründerne som får innvilget mentortjeneste, et innovasjonspotensial på internasjonalt nivå**. Legger vi et nasjonalt innovasjonsnivå som minimum har andelen gründerne som tilfredsstillende dette økt fra 55 prosent til 77 prosent. Gitt at ordningen er tiltenkt innovative gründerne, er det derimot noe overraskende at en såpass stor andel er vurdert som «ikke relevant» under innovasjonskriteriet. I den grad denne vurderingen stemmer, faller disse ikke inn under ordningens målgruppe. Av saksbehandlernes vurderinger ser det således ut som at ordningen treffer bedre på innovasjonskriteriet i slutten av evalueringsperioden sammenlignet med tidligere.

Fordelt på fylker ser det ut til at innovasjonshøyden for søknadene i perioden generelt er høyest i fylkene Oslo, Hordaland, Trøndelag og Rogaland. Her er minst 50 prosent av søknadene vurdert til et innovasjonsnivå på internasjonalt nivå. I andre enden finner vi Telemark, Troms og Finnmark. I de to sistnevnte fylkene er det også en relativt stor andel, sammenlignet med øvrige fylker, hvor innovasjonshøyden ligger på regionalt eller bedriftsnivå. Fordelingen på fylkesnivå er gjengitt i figuren under.

Figur 4-9: Antall søknader 2014-2017 fordelt etter innovasjonshøyde og fylke. Kilde: Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon



I flere fylker er det en god andel av de innvilgede søknadene hvor innovasjonsnivået er vurdert til «ikke relevant». Dette varierer noe fra år til år. I 2014 er det særlig i fylkene Rogaland, Møre og Romsdal, Finnmark og Telemark andelen «ikke relevante» er høy. I 2015 er det Finnmark og Telemark som skiller seg særlig ut, mens i 2016 er det Rogaland og Sogn og Fjordane. I 2017 er det ingen fylker som har en vesentlig andel. Sammen med vurdering av innovasjonsnivået generelt ser det derfor ut til at det for en rekke av søknadene i fylkene Telemark, Rogaland, Troms og Finnmark er lagt stor vekt på andre seleksjonskriterier enn innovasjon.

4.2.3. Hvem er best på å finne den rette mentoren for gründer?

Det er potensielt to måter å koble en gründer med rett mentor. En aktør kan ta jobben med å finne rett mentor til gründer. Denne aktøren kan være Innovasjon Norge, et koblermiljø eller gründer selv. Eller tjenesten kan kjøpes i markedet. Kan tjenesten kjøpes i markedet, trenger man ikke Mentortjenesten til å dele denne ut. Vi skal derfor ta det siste spørsmålet først.

Kunne rådgivningen vært kjøpt i markedet?

Gjennom intervjurunden bekrefter mentorer og gründerne at kompetansen som tilføres gründer gjennom Mentortjenesten i de fleste tilfellene ikke kan kjøpes i markedet. Mentorene ville heller ikke vært tilgjengelig (i mange av tilfellene) for gründerbedriftene uten Mentortjenesten.

Et annet argument er timeprisen som aksepteres for leveranse av kompetanseoverførselen. En mentortime har en fastpris på 1050 kroner eks. mva og kan ikke endres. Timeprisen er dermed satt uavhengig av mentors kompetanse og erfaring. På grunn av den fastsatte timebetalingen som tilbys mentor ville trolig det å kjøpe tjenesten i markedet blitt vesentlig dyrere for gründerbedriften enn gjennom Mentortjenesten. Gründerbedriftene ville dermed fått færre timer hvis de hadde valgt å kjøpe tjenesten i markedet eller hvis noen hadde gitt dem midler til å kjøpe tjenesten.

Nivået på timeprisen ble også kommentert gjennom spørreundersøkelsen. En del synes at betalingen var for lav og var redd for at de beste mentorene ikke tok på seg oppdrag som følge av dette, eventuelt at de må nedprioritere mentoroppdraget for andre oppdrag. Spesielt støtte til reiseutgifter ønsker de mer av.

Når det er sagt, er det enkelte oppdrag som kunne vært løst gjennom at gründer kjøpte tjenesten i markedet. Både gründerbedrifter og mentorer bekrefter dette. Innenfor utvalgte områder kunne man benyttet lokale selskaper som leverer ønsket tjeneste. Rådgivning knyttet til bruk av sosiale medier er en tjeneste som er gitt gjennom Mentortjenesten. Denne oppgir mentor at kunne vært avtalt direkte og til samme pris uten Mentortjenesten. I disse tilfellene kunne gründer heller fått pengene og kjøpt tjenesten direkte i markedet.

Det viktigste argumentet for at rådgivningen ikke kunne vært kjøpt i markedet er at kompetansen som tilbys, er skreddersydd gründerbedriften og dennes behov. Tilsvarende krav til skreddersøm kan vanskelig kjøpes i markedet til oppgitt pris, samtidig som aktørene som tilbyr dette i utgangspunktet ikke tilbyr salg av rådgivning.

Er bruk av et eksternt koblermiljø hensiktsmessig?

I evalueringsperioden er det fire eksterne koblermiljøer som har hatt ansvaret for å finne rett mentor til gründer. Hvilket av de fire koblermiljøene som mottar oppdraget bestemmes av hvor i landet gründerbedriften har sin adresse. Innovasjon Norge har utført rundt 20 prosent av koblingene selv i evalueringsperioden.

En sentral del ved å benytte et eksternt koblingsmiljø må være at disse har et større og bedre nettverk for å identifisere rett mentor. Vår vurdering er at koblermiljøene benytter et bredt nettverk når de søker etter rett mentor. Gjennom å ta kontakt med ansatte i egen organisasjon eller i eget/andres nettverk søkes det bredt utenfor koblermiljøets egen krets etter rett mentor. Dette er en arbeidsmåte som ansatte hos Innovasjon Norge ikke kan benytte seg av fullt ut. Særlig kan de ikke benytte eget nettverk. Hadde de gjort det ville de fordelt offentlige penger til personer de har en relasjon til. Det synes derfor hensiktsmessig å ha et eksternt, uavhengig koblermiljø til å gjennomføre koblingene.

Samtidig betyr ikke dette at Innovasjon Norge ikke kan fortsette å koble. I de tilfellene hvor gründer selv vet hvem de ønsker som mentor og det finnes gode argumenter for hvorfor denne bør være mentor, kan Innovasjon Norge selv gjennomføre koblingen.

Ut over dette har vi ingen mulighet til å kunne si noe om koblermiljøene gjør en bedre jobb enn Innovasjon Norge når de gjennomfører en kobling.

4.2.4. Er 30 timer med mentor tilstrekkelig?

Mentortjenesten tilbyr individuell oppfølging (én-til-én samtaler) mellom mentor og daglig leder i gründerbedriften over en periode på 2-18 måneder. Varighet var en faktor som ble påpekt fra mentorenes side gjennom spørreundersøkelsen. Noen mentorer ønsket at perioden timene kunne brukes på skulle være maks. 12 måneder fordi de opplevde at gründerne ikke benytter timene. Samtidig påpekte andre mentorer at oppdraget burde vare over minst 12 måneder siden utvikling tar tid.

I evalueringsperioden er gründer tilbudt enten 30 timer med mentor (mentor 1) eller 100 timer med mentor (mentor 2). Enkelte har gitt mentor 1 flere ganger til samme gründer hvis det har vært behov for flere typer kompetanse i gründerbedriften. Fra og med 2018 er praksisen endret og kun mentor 1 tilbys.

Et betimelig spørsmål er om antall timer gitt gjennom mentor 1 og mentor 2 er tilstrekkelig for at gründer skal kunne få den nødvendige kompetansetilførselen fra mentor. Tabellen under viser antall tildelinger av henholdsvis mentor 1 og mentor 2 over tid og antall tildelinger der hele eller deler av beløpet er annullert.

Det er klart flest tildelinger av mentor 1, med 30 timer rådgivning. Andelen tildelinger der hele eller deler av beløpet annulleres er relativt likt mellom tildelinger av mentor 1 og mentor 2 fordelt på år.

Tabell 4-1: Antall tildelinger fordelt på år, omfanget av tildelingen og antall tildelinger med delvis eller hele beløpet annullert. Kilde: IN/bearbeidet av Menon (2018)

	Antall innvilget	Antall med annullert beløp	Andel med annullert beløp
Mentor 1	1014	242	24 %
2012	74	25	34 %
2013	192	72	38 %
2014	215	75	35 %
2015	210	50	24 %
2016	129	14	11 %
2017	143	6	4 %
2018	51		
Mentor 2	105	9	9 %
2015	12	3	25 %
2016	35	4	11 %
2017	37	2	5 %
2018	21		
Totalsum	1119	251	22 %

Effektanalysene gjennomført i forbindelse med evalueringen, gir tydelige indikasjoner på at Mentortjenesten har hatt en positiv innvirkning på bedriftenes økonomiske vekst. Dette forteller oss at et 30 timers mentoroppdrag gir gode effekter for gründerbedriftene. Vi spurte både mentorer og gründere om det samme gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen.

De fleste av de vi snakket med mente at 30 timer var tilstrekkelig tid for et mentoroppdrag. Enkelte gründerbedrifter skulle ønske seg litt lengre tid, men oppga at de fikk gjort mye på kort tid. Det at gründer hadde litt tidsnød medførte også at de jobbet raskere enn de ellers ville gjort. Gjennom spørreundersøkelsen sa enkelte gründere at 30 timer akkurat var nok til å bli kjent og begynne å bli produktiv. Én foreslo å leie inn mentor på heltid for eksempel et par måneder slik at de blir bedre kjent med virksomheten. Flere poengterer viktigheten knyttet til at mentor burde hatt mer informasjon om bedriftens kunnskap og hvordan bedriften fungerer før selve Mentortjenesten starter. Flere av mentorene vi snakket med oppga at de brukte tid på akkurat dette, både da de ble kontaktet første gangen med spørsmål om de ønsket å stille som mentor og når de var tilordnet mentoroppdraget. Gründerne påpekte også at de kunne tenkt seg litt mer oppfølging i ettertid, og kanskje kunne Innovasjon Norge motivert mentorer til å ta del i bedriften gjennom for eksempel styredeltakelse i etterkant.

Også blant mentorene var det ikke entydig at 30 timer var nok. Flere mentorer ønsker flere timer til rådighet da 30 timer blir for lite. Det at gründer kunne søke på nytt og få flere timer, opplevde enkelte mentorer var

hemmende for samarbeidet fordi arbeidet da ble avbrutt mens ny søknad ble sendt inn. Noen mener også det burde vært mer fleksibilitet i timeantallet slik at man har mulighet til oppfølging.

Men mentorene påpekte også at de synes det var nok å binde seg for 30 timer mentoring. En del av mentorene påpekte at de hadde sagt nei til oppdraget hvis de måtte forplikte seg for 100 timer.

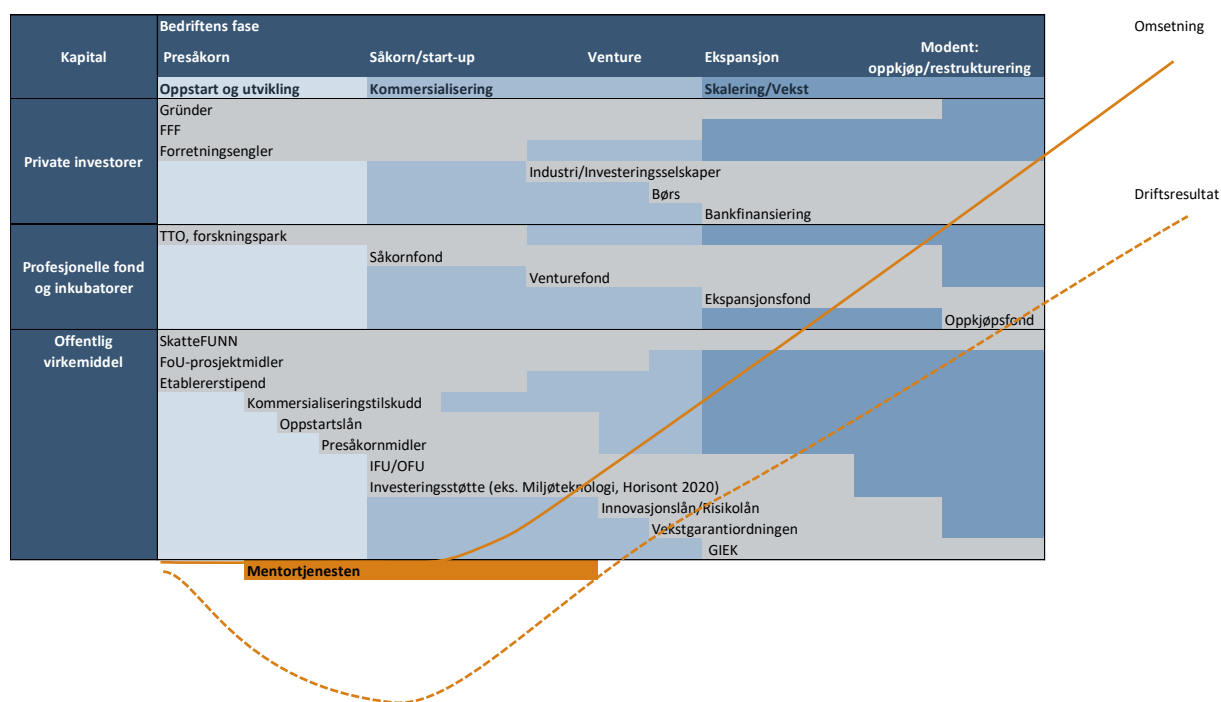
Når vi sjekker for omfanget av tildelte timer for bedriftene som er regnskapspliktige, finner vi ingen åpenbar sammenheng mellom størrelse på tildelingen og hvilken retning utviklingen i bedriften går ett år etter søknaden er innvilget. Det er delvis stor spredning både hva angår vekst og nedgang. Målt i omsetning varierer veksten fra 1000 kroner til 44 millioner, og på motsatt side finner vi en nedgang på fra 100 kroner til 12 millioner. Gjennomsnittlig, justert for de ekstreme verdiene, har bedriftene med vekst hatt en økning på rundt 1,5 million kroner, mens bedriftene med nedgang i snitt har 800 000 kroner mindre i omsetning. Dette kan også tale for at 30 timer er godt nok til å skape ønsket vekst hos en gründerbedrift.

4.3. Er det overlapp med andre virkemidler?

Mentortjenesten er et kompetansevirkemiddel der kompetansen kjøpes av gründer med støtte fra Innovasjon Norge. Støtten gis til bedrifter i en tidlig fase der det tilbys både finansielle virkemidler i tillegg til kompetansehevende virkemidler.

I figuren under viser vi potensielle finansielle kilder for oppstarts- og vekstbedrifter i ulike faser. Som figuren viser tilbys det flere finansielle virkemidler i samme fase som Mentortjenesten er ment for. Ingen av disse finansielle virkemidlene er knyttet opp mot kjøp av rådgivningstjenester, slik som Mentortjenesten. På det punktet så skiller Mentortjenesten seg fra andre finansielle virkemidler som retter seg mot oppstartsbedrifter.

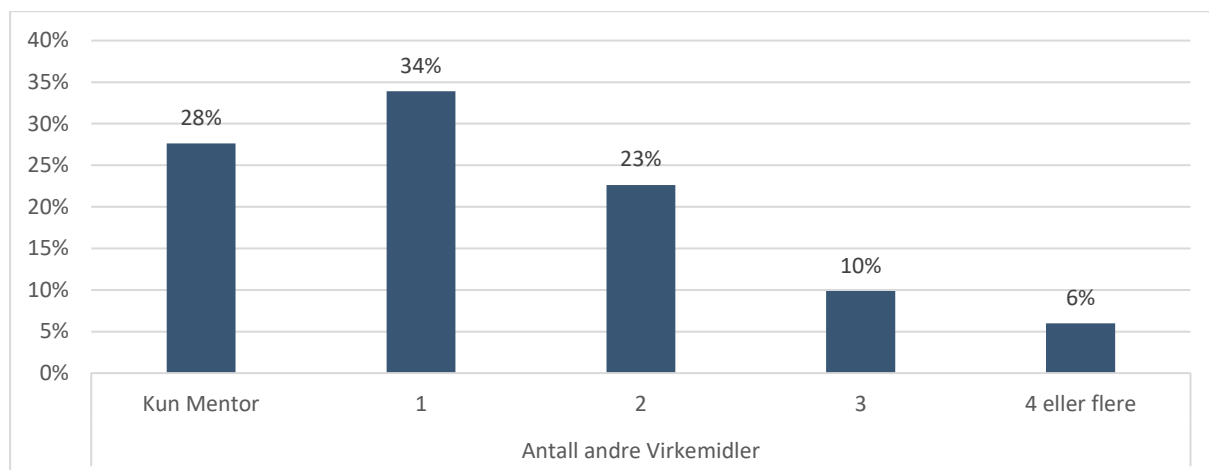
Figur 4-10: Finansielle virkemidler i ulike deler av en bedrifts liv



Mentortjenesten er ikke et rent finansielt virkemiddel, ettersom midlene som tildeles gjennom ordningen er øremerket bruk av mentorens tid og kompetanse. I så måte fungerer Mentortjenesten som et supplement til de

øvrige finansielle virkemidlene som tilbys i oppstarts- og kommersialiseringsfasen. Av Innovasjon Norges oversikt ser vi også at de fleste bedriftene som har fått tildelt Mentortjenesten, også har fått innvilget andre virkemidler fra Innovasjon Norge. Dette er vist i figuren under.

Figur 4-11: Andel bedrifter innvilget Mentor i perioden 2014-2017 som er tildelt øvrige virkemidler fra Innovasjon Norge.
Kilde: SOPP



28 prosent av bedriftene har kun fått tildelt Mentortjenesten. I underkant av 60 prosent av bedriftene som har fått tildelt Mentor har også fått innvilget inntil to andre virkemiddel. De vanligste virkemidlene som er tildelt til samme bedrifter som har fått Mentor er (Landsdekkende) Etablerertilskudd, Miljøteknologiordning, Bedriftsutviklingstilskudd og Landsdekkende og Distriktsrettet risikolån. Mentordningen synes derfor å fungere som et supplement til øvrige finansielle virkemidler.

Mentortjenesten er kompetansetilførsel til nyetablerte bedrifter. Det finnes flere andre virkemidler og steder hvor gründere kan få tilført kompetanse til en rimelig pris eller gratis. Særlig inkubatormiljøene har fokus på å gi gründere tilgang til et bredt nettverk som kan benyttes hvis de har kompetansebehov. **Det som skiller Mentortjenesten fra inkubatormiljøene er at Mentortjenesten tilbyr akkurat den kompetanse som gründer trenger uten at gründer trenger å finne denne selv.** Innrettingen av Mentortjenesten er med andre ord forskjellig fra de andre virkemidlene som tilbys gründerbedrifter. Dette betyr at andre kompetansevirkemidler må regnes som et supplement til Mentortjenesten, og at det i liten grad er overlapp mellom Mentortjenesten og andre tjenester som tilbys gründere i en tidlig fase.

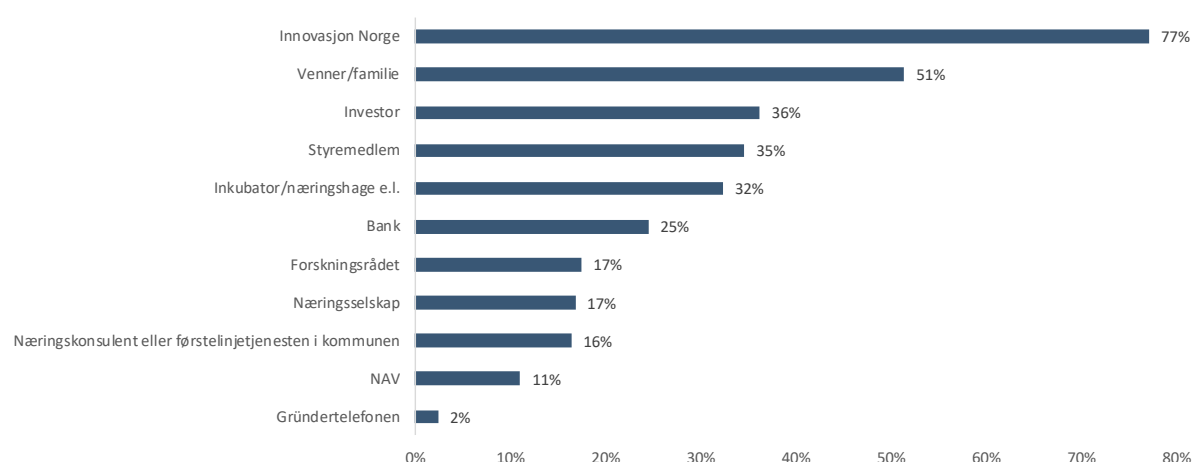
I figuren under har vi sammenstilt noen offentlige tjenester som gründere i en tidlig fase kan benytte hvis de trenger kompetanse.

Figur 4-12: Andre kompetansevirkemidler

Næringshager	siva Selskapet for industrivekst NÆRINGSHAGEPROGRAMMET Næringshageprogrammet har som hovedmål å bidra til økt verdiskaping, vekst og utvikling av norsk næringsliv, fortrinnsvis i distriktene. Gjennom samlokalisering har bedriftene mulighet til å lære av andre. Sivas innovasjonsaktiviteter skal tilrettelegge for etablering og utvikling av bedrifter i nærings og kunnskapsmiljø, og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk.
Gründermiljøer	 Samlokalisering av gründerbedrifter med fokus på å utvikle og skape nye nettverk. Egne tiltak rettet mot unge gründerne der de kan jobbe med etablerte foretak som er ledende innenfor sine forretningsområder. Enkelte gründermiljøer tiltrekker seg næringsspesifikke gründerbedrifter, mens andre tilbyr plass til alle medlemmene har tilgang til næringsutviklingsressurser som kompetanseheving og organisasjonsutvikling.
Inkubatorer	 Inkubatorene tilbyr gründerne tilgang til et bredt nettverk som kan benyttes hvis de har kompetansebehov. Gründerne bidrar med egen kompetanse til utvikling av andre i nettverket. Inkubatorene skal være en pådriver for økt innovasjon, verdiskaping og vekst i næringslivet.

Figuren under viser at Innovasjon Norge er en viktig hjelper for gründerbedriftene som har deltatt i Mentortjenesten. På spørsmål om hvilke andre som har vært viktige hjelpere i utviklingen av bedriften, kommer Innovasjon Norge opp som den viktigste av disse.

Figur 4-13: Hvilke andre har vært viktige hjelpere i utviklingen av bedriften. Andel som har svar viktige. N=212



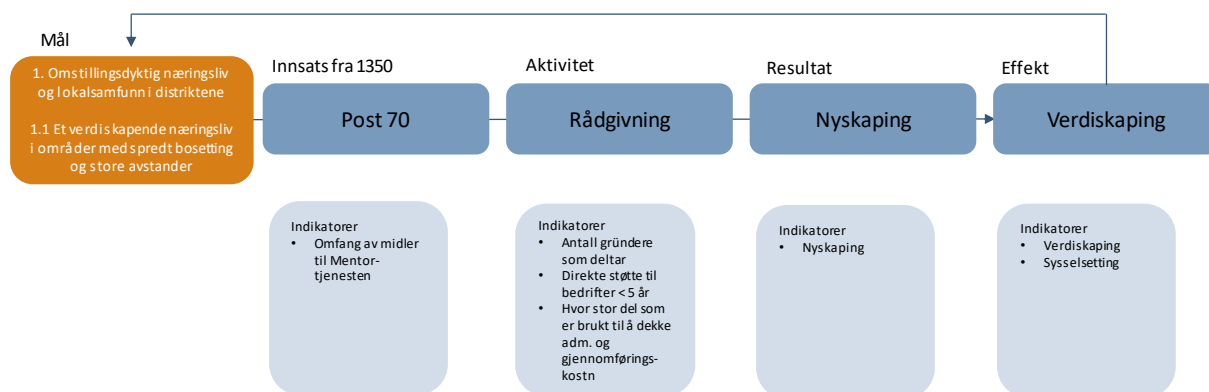
4.4. Hvilke mål skal Mentortjenesten nå?

4.4.1. Ordningens målformuleringer

For at Mentortjenesten skal ha en effekt, må det finnes en klar målsetting med tjenesten. Mentortjenesten er ett program, men eies av to departementer, Nærings- og fiskeridepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Departementene har delegert forvaltningen av Mentortjenesten til Innovasjon Norge. Det at ordningen eies av to departementer med hver sin målformulering påvirker blant annet hvordan midlene kan benyttes.

Mentortjenesten er omtalt i Prop. 1 S (2018-2019) der vi også finner **KMDs** målformulering for ordningen. *Målet med mentortjenesten er å gi økt kunnskap til gründere om det å drive egen virksomhet, forretningsutvikling og vurdering av markedsmuligheter.*⁷ Mentortjenesten skal bidra til KMDs delmål - Et verdiskapende næringsliv i områder med spredt bosetting og store avstander. Kriterier for måloppnåelse for Mentortjenesten er verdiskaping, sysselsetting og nyskaping.

Figur 4-14: KMDs målstruktur for Mentortjenesten. Kilde: KMD



NFD har nedfelt satsingen på Mentortjenesten som en del av arbeidet med å fremme enda flere gode gründere og nye suksessbedrifter. Målsettingen med arbeidet er beskrevet i Regjeringens gründerplan *Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser*. Gründerplanen presenterer tre satsingsområder som til sammen skal skape og forsterke en kultur for gründerkap i Norge. Mentortjenesten er særlig tenkt brukt som et tiltak for å skape vekst i gründerbedriftene.⁸ De tre satsingsområdene gjennom gründerplanen er:

1. Bedre tilgang på kapital i tidlig fase
2. Økt tilgang på kompetanse
3. Et mer attraktivt gründerland

Mentortjenesten skal videre som del av **Innovasjon Norges** virkemiddelapparat ordningen støtte opp under organisasjonens hovedmål og delmål. Disse er gjengitt i figuren under. Mentortjenesten bidrar særlig til å nå målsettingen om flere gode gründere, i tillegg til å skape vekstkraftige bedrifter.

Hovedmål: Innovasjon Norges hovedmål er å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter.

Delmål 1: Flere gode gründere

Delmål 2: Flere vekstkraftige bedrifter

Delmål 3: Flere innovative næringsmiljøer

I de dokumentene vi har fått tilgang til, har vi ikke funnet at det er oppgitt egne mål og suksesskriterier for Mentortjenesten fra Innovasjon Norge. Mål og suksesskriterier bør gjenspeile både eiernes målsettinger med

⁷ Prop. 1 S (2018 – 2019) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak), for budsjettåret 2019.

⁸ Mentortjenesten er en del av Regjeringens satsing på å bedre tilgangen på kompetanse som omtales i gründerplanen. Gjennom oppdragsbrevet fra 2017 til Innovasjon Norge presiseres det at bevilgningene skal benyttes innenfor satsingen på Møteplasser for vekst, som er midler satt av til å styrke gründerrettede kompetansetjenester som Mentortjenesten for gründere er en del av.

ordningen. Et måle- og resultatsystem for Mentortjenesten må reflektere både eierne og Innovasjon Norges målsettinger. Det bør i tillegg inneholde måleindikatorer for virkemiddelet.

4.4.2. MRS for Mentortjenesten

Mentortjenesten har ikke et tydelig definert mål, men ordningen har et klart formål som er *å hjelpe gründere i en viktig oppstartsfase der mentor skal dekke gründers behov for råd, hjelp og kompetanseoverføring, og bidra til at oppstartsprosessen går raskere, sjansen for å lykkes øker og feil reduseres.*⁹

En klar likhet uttrykt av eierne til Mentortjenesten er at tilførselen av kompetanse til gründerbedriftene skal bidra til at flere gründere lykkes. Sagt med andre ord skal tilførselen av virkemiddelet gi bedriftene nødvendig kompetanse som igjen skal gi økonomiske resultater, som økt omsetning og verdiskaping, økt overlevelse for gründerbedriftene, i tillegg til økt sysselsetting. KMD har også et mål om at Mentortjenesten skal bidra til nyskaping. Nyskaping, eller innovasjon, er hele prosessen fra noen får en god idé til kunden faktisk bruker den nye løsningen/produktet. Gitt at foretaket faktisk vurderes å ha en innovativ idé vil nyskaping fanges opp gjennom bedriftens økonomiske resultater i form av vekst i omsetning og verdiskaping. Som følge av dette foreslår evaluatør følgende målstruktur for Mentortjenesten:

Programspesifikke indikatorer	Datakilde
Indikatorer knyttet til gründerbedriftenes utvikling	
Omsetning	Bedriftenes regnskaper
Omsetningsvekst indikerer at gründerbedriften har økt aktivitet og lykkes i markedet. Det er hensiktsmessig å måle vekst i omsetning i tillegg til verdiskaping. Dette fordi omsetning viser aktivitet og i hvilken grad foretaket lykkes i kommersialiseringen. Flere gründere er i en tidlig fase der økt aktivitet vil legge et grunnlag for fremtidige overskudd og verdiskaping.	
Verdiskaping	Bedriftenes regnskaper
Verdiskaping måles som omsetning minus vareinnsats, og er et bilde på det næringsmessige overskuddet av driften. En praktisk utfordring med verdiskaping som mål er at verdiskaping både kan være positiv og negativ. Høye driftsunderskudd, hvilket er vanlige for bedrifter i oppstartsfasen eller bedrifter som har sterk vekst, gjør at verdiskapingen kan være negativ. Verdiskaping gir sammen med omsetning derfor et godt bilde av veksten i en bedrift i en tidlig fase. Over tid vil ikke bedrifter som kun leverer negative resultater overleve.	
Antall ansatte	Bedriftenes regnskaper
Vekst i antall ansatte er et mål på bedriftens evne til å tiltrekke seg arbeidskraft. Gründerbedrifter i en tidlig fase har ofte få ansatte og det er ikke sikkert at disse tar ut lønn. I enkelte bedrifter kan det kun være gründer selv som er ansatt. Det er ikke sikkert at det er økonomi i bedriften til at gründer kan ta ut lønn. Antall ansatte vil som indikator sammen med lønnskostnader gi et godt bilde på både lønnet og ulønnet sysselsetting. For KMD, som har et mål med ordningen om sysselsetting i distriktene, vil	
	SSB sentralitetsindeks

⁹ Kilde: Mentortjeneste for gründere (oppdatert 2018). Dokumentasjon oversendt fra Innovasjon Norge.

sysselsetting fordelt på kommune og/eller SSB sin sentralitetsindeks gi et godt bilde på dette.

Lønnskostnader

Bedriftenes
regnskaper

Lønnskostnader kan brukes som en tilleggsindikator til antall ansatte. Utviklingen i lønnskostnader er sterkt korrelert med utviklingen i antall ansatte, samtidig er ikke lønnsindikatorer eksponert for samme typer målefeil som vi har ved antall ansatte. Det å måle lønnet arbeidskraft er et poeng da gründerbedriftens gründer i en oppstartsfase bidrar uten å ta ut lønn.

Overlevelsrate

Bedriftenes
regnskaper,
kunngjøringsdata

Overlevelsrate er en særlig relevant for Innovasjon Norges mål om flere gründere. Når det i norsk næringsliv er mange som starter virksomheter, men relativt få som klarer å skape vekst og størrelse over tid, blir det at bedriftene overlever enda viktigere.

Indikatorer knyttet til bruken av programmet

Utvikling i antall tildelinger per Distriktskontor

Innovasjon Norge

Utvikling i antall tildelinger av Mentortjenesten til gründerbedrifter gir en god indikasjon på bruken av virkemiddelet. Lav bruk av virkemiddelet kan indikere flere forhold slik som en lav etterspørsel av kompetansetjenester hos gründerbedrifter, at det er få gründere som tilfredsstiller tjenestens krav til deltakelse eller at virkemiddelet ikke kommuniseres godt nok ut til potensielle gründere.

Utvikling i antall tildelinger bør også kartlegges geografisk slik at avvik i bruk av virkemiddelet synliggjøres, samtidig som Innovasjon Norge kan vise til at virkemiddelet benyttes i distriktene.

Utvikling i utbetalt sett opp mot innvilget beløp

Innovasjon Norge

Et sentralt poeng er at gründere som innvilges Mentortjenesten, faktisk benytter seg av virkemiddelet. Dette fordi virkemiddelet gir svært gode effekter for gründere og fordi en tildeling utløser et krav om å finne en passende mentor. Benyttes Mentortjenesten likevel ikke av gründerbedriften, vil effektene for gründer trolig utebli, samtidig som det benyttes offentlige midler på å finne en mentor som ikke vil bli benyttet.

5. Mentortjenestens effekter

For at Mentortjenesten skal ha en **effekt**, må ordningen ha bidratt til positive resultater for gründere som deltar. Det finnes ingen egen målstruktur for Mentortjenesten. Vi har likevel kartlagt effekter som Mentortjenesten har gitt på bedriftens økonomi, overlevelse, sysselsetting, kunnskapstilfang og nyskaping.

Et poeng med Mentortjenesten er at denne ofte gis sammen med andre virkemidler fra Innovasjon Norge. Dette betyr at kartlagte effekter fra Mentortjenesten for mange gründere kan skyldes flere virkemidler der Mentortjenesten, er ett av disse.

5.1. Økonometrisk analyse av bedriftseffekter

5.1.1. Metode

Måling av Mentortjenestens bidrag til bedriftenes verdiskaping, sysselsetting og nyskaping står sentralt i denne evalueringen. For å kunne måle ordningens bidrag, trenger vi i prinsippet svar på to ulike spørsmål:

1. Hva har skjedd med bedriftene som har fått mentortjenester?
2. Hva ville skjedd dersom bedriftene ikke hadde fått mentortjenester?

Differansen mellom svaret på disse to spørsmålene utgjør effekten av Mentortjenesten.

For å kunne analysere effekten mentorordningen har hatt på ulike målbare faktorer i gründerbedriftene, benytter vi den økonometriske metoden «difference-in-differences», heretter omtalt som DID. Metoden går ut på å sammenligne en gruppe som mottar «behandling» med en kontrollgruppe som ikke mottar den aktuelle behandlingen over tid. I dette tilfellet vil behandlingen være å motta mentortjenester. Under gitte forutsetninger svarer DID-metoden på begge de to ovennevnte spørsmålene.

En av de sentrale forutsetningene for at DID måler en reell effekt av tjenesten, er at kontrollgruppen er egnet til å si noe om hva som ville skjedd med bedriftene som har fått mentortjenester i et kontrafaktisk tilfelle hvor de ikke fikk det, jf. spørsmål 2 ovenfor. I søken etter kontrollgruppe ser vi da etter bedrifter som er så like som mulig som bedriftene som har vært en del av programmet, men hvor den vesentlige forskjellen er at kontrollgruppen ikke har fått mentortjenester gjennom Innovasjon Norge. For å identifisere en god kontrollgruppe, må vi ta høyde for to kilder til «seleksjonsskjevheter» (Storey, 1998):

- 1) self-selection bias
- 2) administrative bias

«Self-selection bias» handler om at det ikke er tilfeldig hvilke bedrifter som søker Innovasjon Norge om å bli en del av Mentortjenesten. De som søker Innovasjon Norge om mentortjenester er et utvalg av ambisiøse gründerbedrifter som ønsker sparring på strategiske valg, og er således ikke direkte sammenlignbar med den norske gjennomsnittsbedriften. Når det gjelder «administrative bias» handler det om at det ikke er tilfeldig hvilke foretak Innovasjon Norge velger å gi tilskudd til for å kjøpe mentortjenester. Det er viktig å merke seg at disse kildene til seleksjonsskjevhet ofte er kjennetegn som ikke er observerbare i kvantitative data. Det er derfor viktig å lete etter kontrollgrupper som har samme type motivasjon og ambisjoner som de som har fått tilskudd gjennom mentorordningen.

Vi har i denne analysen valgt å bruke en kontrollgruppe med **gründerbedrifter som har søkt og fått innvilget tilskudd til mentortjenester, men som likevel ikke har benyttet tjenesten**. Denne gruppen av bedrifter tar høyde for begge kildene til seleksjonsskjevheter, og er derfor i utgangspunktet en lovende kontrollgruppe for å kunne måle effekter av Mentortjenesten på en troverdig måte. For at effektene skal være troverdige, må det i tillegg være slik at grunnen til at tilskuddet til mentortjenestene ikke ble benyttet er uavhengig av bedriftenes utvikling som vi prøver å måle effekten av. Gjennom direkte kontakt med mange av de aktuelle bedriftene som fikk tilsagn om tilskudd, men som ikke har benyttet seg av mentortjenester, fremstår det for oss som at grunnen til at tilskuddet ikke ble benyttet er ganske tilfeldig og uavhengig av bedriftens utvikling. Vår vurdering er at det ikke er noe som tilsier at bedriftene som faller inn under kontrollgruppen forventes å være systematisk bedre eller dårligere enn bedriftene som benyttet seg av de innvilgede mentortjenestene. For eksempel ble vanskeligheter med å komme i kontakt med mentor, geografisk avstand mellom mentor og gründer, at tildelt mentor ikke passet for deres bedrift og det at mentor hadde foreldrepermisjon trukket fram som eksplisitte grunner til at personen ikke benyttet seg av tilbudet likevel.

5.1.2. Valg av analyseperiode

For å kunne kontrollere for systematiske forskjeller mellom behandlingsgruppen og kontrollgruppen trenger man minst to år med data for hver gründerbedrift, ett år før de mottok mentortjenester og ett år etter. Dersom data er tilgjengelig inkluderer vi i denne analysen en førbehandlingsperiode på 2 år før bedriftene fikk utbetaling. Man kan forvente at det tar noe tid før effekten av mentortjenester blir synlig i data. Vi har derfor valgt å sette som minimumskrav at det må være 3 år å måle effekt på i etterkant. Ettersom siste tilgjengelige regnskapsår er 2017 innebærer dette at denne delen av evalueringen tar utgangspunkt i bedrifter som mottok mentortjenester i perioden 2012-2014.

5.1.3. Valg av måleindikatorer

I evalueringsoppdraget skal vi måle Mentortjenestens påvirkning på verdiskaping, sysselsetting og nyskaping. Vi har valgt å belyse dette gjennom følgende indikatorer:

- Vekst i omsetning
- Vekst i verdiskaping
- Vekst i ansatte
- Vekst i lønnskostnader
- Overlevelsrate

Alle indikatorene er relevante for Mentortjenesten, og er også i tråd med Innovasjon Norges delmålsetninger om «flere gode gründere» og «flere vekstkraftige bedrifter». Nedenfor følger en kort oppsummering av de enkelte indikatorenes relevans, samt styrker og svakheter:

- **Omsetning** fanger både forbrukernes tilfredsstillelse med produktet eller tjenesten og gründeren eller bedriftens evne til å kommersialisere produktet eller tjenesten i markedet. Omsetning er en forutsetning for verdiskaping og at det skal være meningsfylt å måle utvikling i produktivitet, og er således kanskje den mest robuste indikatoren. Sett i sammenheng med at tilskudd til kjøp av mentor-tjenester gis til bedrifter med innovativt prosjekt, fanger denne indikatoren også opp Mentortjenestens evne til å påvirke nyskaping i form av innovasjonens markedssuksess.

- **Verdiskaping** måles som omsetning minus vareinnsats, og er trolig den mest brukte effektindikatoren. Vekst i verdiskaping måler bedriftens evne til å skape merverdier for sine interessenter (ansatte, eiere, staten og kreditorer). En praktisk utfordring med verdiskaping som vekstmål er at verdiskaping både kan være positiv og negativ. Høye driftsunderskudd, hvilket er vanlige for bedrifter i oppstartsfasen eller bedrifter som har sterk vekst, gjør at verdiskapingen kan være negativ. I denne effektmålingen håndterer vi dette ved å skalere opp verdiskapingstallene i alle år med en konstant på 2 millioner kroner.
- **Ansatte.** Veksten i ansatte er et mål på bedriftens evne til å tiltrekke seg arbeidskraft, og kan være et viktig supplement som indikator ved at den fanger opp uobserverbare kjennetegn ved bedriften som ikke måles av de to ovennevnte indikatorene. Sterk vekst i sysselsetting tyder på at investorene har tro på bedriften, men trenger ikke være sammenfallende med vekst i omsetning eller verdiskaping. Sysselsetting kan derfor være en særlig relevant indikator på kort sikt, samt for områder hvor det er utfordringer med å opprettholde full sysselsetting. Siden 2015 har det vært et tidsbrudd i rapporteringen av ansatte. Det har vært en lavere terskel for hvilke ansatte som rapporteres av bedrifter (fanger opp flere deltidsansatte), hvilket fører til et ikke-reelt hopp i sysselsetting for disse bedriftene. Det er viktig å være klar over dette tidsbruddet i effektindikatorer som inkluderer ansatte. Som en del av vår kvalitetssikring av data har Menon laget rutiner som søker å justere for dette tidsbruddet ved å se på utvikling i lønnskostnader samt å bruke detaljert informasjon om stillingsbrøker innen kombinasjoner av region-næring. Rutinene innebærer en tilleggsbestilling av sysselsettingstall fra SSB brutt ned på detaljert region-næringsnivå. Disse tabellene brukes deretter til å justere ned tallene for bransjer og regioner som typisk har mye deltidsansatte.
- **Lønnskostnader** brukes som en tilleggsindikator til sysselsetting. Utviklingen i lønnskostnader er sterkt korrelert med utviklingen i antall ansatte, samtidig er ikke lønnsindikatorer eksponert for samme typer målefeil som vi har ved antall ansatte.
- **Overlevelsesrater** er en særlig relevant indikator for Innovasjon Norges mål om flere gründere. I tillegg er det i alle effektmålinger en viktig indikator å undersøke ettersom systematiske forskjeller i overlevelse mellom tiltaksgruppen og kontrollgruppen vil innebære utvalgsskjevheter (survival bias). Eksempelvis kan en regresjonsanalyse som viser at bedrifter med støtte fra Innovasjon Norge har dårligere utvikling enn kontrollgruppen være misvisende dersom det er høyere overlevelse blant bedrifter med støtte fra Innovasjon Norge (de svake bedriftene overlever ikke, men de faller ut av analysen).

5.1.4. Deskriptiv statistikk

I perioden fra 2012 til 2014 har i overkant av 360 bedrifter mottatt mentortjeneste for over 17 millioner kroner. I overkant av 100 bedrifter falt under definisjonen av kontrollgruppen – dvs. bedrifter som fikk innvilget tilskudd, men som ikke benyttet det. I dette delkapittelet gjør vi en deskriptiv presentasjon av kjennetegn ved tiltaks- og kontrollgruppen før de fikk innvilget tilskudd. Sammenligningen forteller oss om de to gruppene er sammenlignbare med hensyn til observerbare kjennetegn. Vår overordnede vurdering er at det er relativt små «pre-treatment» forskjeller mellom kontrollgruppen og tiltaksgruppen langs sentrale observerbare karakteristika.

Tabellen nedenfor viser en oversikt over deskriptiv statistikk for behandlingsgruppen og kontrollgruppen det året en bedrift fikk innvilget tilskudd til mentortjenester. På grunn av manglende regnskapsdata på flere av bedriftene i året de fikk innvilget tilskudd, avviker antall observasjoner i hver gruppe noe fra tallene beskrevet ovenfor.

Tabell 5-1: Kjennetegn ved bedriftene på tidspunktet de fikk innvilget søknad om tilskudd til mentortjenester, 2012-2014, tall i tusen 2017-kroner

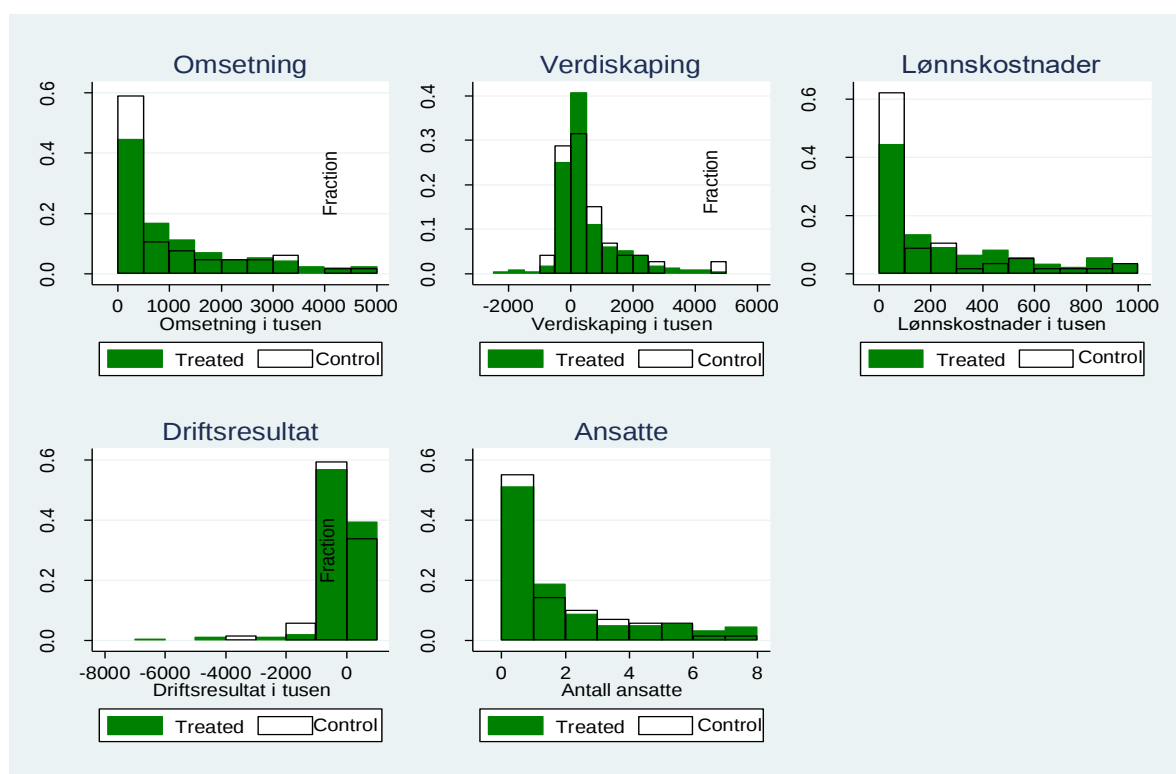
VARIABLER	Behandlingsgruppe (245 obs)					Kontrollgruppe (61 obs)				
	Gj.snitt	Std.	p25	p50	p75	Gj.snitt	Std.	p25	p50	p75
Omsetning	2 455	5 001	272	761	2 455	3 755	7 995	181	933	3 400
Verdiskaping	917	2 687	-10	212	932	1 641	4 085	33	306	1 255
Lønnskostnader	753	1 271	1	271	915	1 558	4 132	0	208	1 062
Driftsresultat	68	1 859	-133	-11	84	-60	742	-202	-9	125
Ansatte	2	3	0	1	3	3,5	8	0	1	3

Fra tabellen ovenfor ser vi at gjennomsnittlig omsetning for de bedriftene som benyttet seg av mentortjenestene i etterkant, var i underkant av 2,5 millioner kroner på det tidspunktet de mottok tjenesten. Det var imidlertid store forskjeller mellom bedriftene, og medianbedriften (p50) hadde en omsetning på i overkant av 760 tusen kroner. Til sammenligning var gjennomsnittlig omsetning i kontrollgruppen på nesten 3,8 millioner, mens medianen er på 933 tusen. En sammenligning av de angitte persentilene til de to gruppene indikerer at det er noen få bedrifter i kontrollgruppen som drar opp snittet, og fordelingen innad i hver gruppe er tilfredsstillende lik. Dette bekreftes også av en nærmere undersøkelse av data.

Gjennomsnittlig verdiskaping og lønnskostnader er begge høyere blant bedriftene i kontrollgruppen sammenlignet med bedriftene i behandlingsgruppen. Igjen ser det ut til å skyldes enkeltbedrifter med høye verdier i kontrollgruppen. Siden kontrollgruppen er en betraktelig mindre gruppe enn behandlingsgruppen vil dens gjennomsnittsverdier være mer sensitiv for avvikende verdier. Fordelingen av driftsresultat er også relativt lik mellom de to gruppene. Antall ansatte er tilsynelatende lik for de to gruppene, men det er en betydelig større spredning i antall ansatte blant bedriftene i kontrollgruppen enn hva som observeres i bedriftene i behandlingsgruppen. I regresjonsanalysene gjennomfører vi sensitivitetstester med og uten de største enkeltbedriftene.

At behandlingsgruppen og tiltaksgruppen har en relativt lik sammensetning av bedriftsstørrelser kommer godt til syne i Figur 5-1 nedenfor. Panelene i figuren viser fordelingen av bedrifter for variablene omsetning, verdiskaping, lønnskostnader, driftsresultat og ansatte. Fordelingen av bedrifter blant gruppen som har mottatt mentortjenester (*Treated*) er vist i grønt i figurene. Fordelingen av bedrifter blant gruppen med ubenyttede mentortjenester (*Control*) er avgrenset med sort kant.

Figur 5-1: Sammenligning av fordelinger for kontrollgruppen og bedriftene som mottok tilskudd til mentortjenester, det året bedriftene i behandlingsgruppen mottok midler

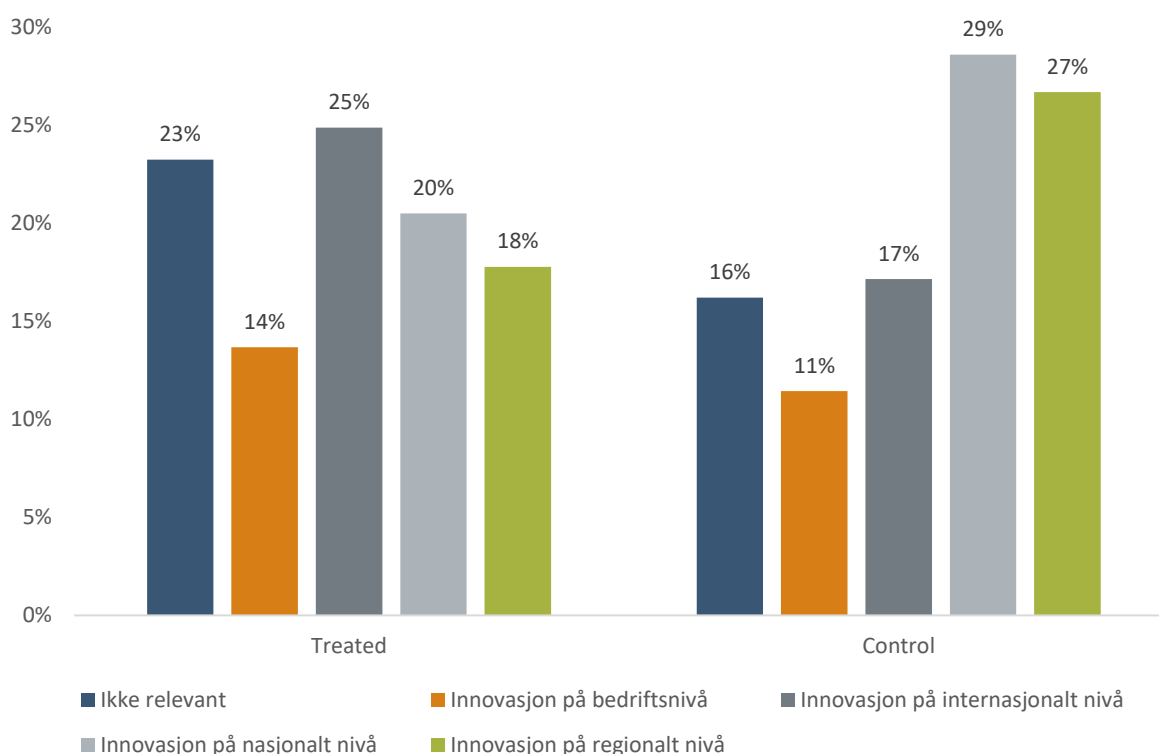


Figuren ovenfor viser at de to søylene gjennomgående følger hverandre, men at det eksempelvis er en høyere andel bedrifter i kontrollgruppen med omsetning i intervallet 0 til 500 tusen. Tilsvarende er det en høyere andel bedrifter i kontrollgruppen med lønnskostnader i opptil 100 tusen, mens det er en høyere andel bedrifter med lønnskostnader på 100-200 tusen i tiltaksgruppen. Til tross for noen avvik, er hovedbudskapet fra figuren at fordelingen av bedrifter i de to gruppene er veldig lik. Det indikerer at de bedriftene som ikke benyttet seg av sine innvilgede mentortjenester, ikke er systematisk forskjellig fra bedriftene som har benyttet seg av mentortjenestene.

I tillegg til bedriftscharakteristika beskrevet ovenfor har vi undersøkt om det er store forskjeller mellom bedriftene i tiltaks- og kontrollgruppen på næringsinndeling. Dersom kontrollgruppen for eksempel er veldig dominert av én næring, mens en annen næring var veldig dominerende for bedriftene i tiltaksgruppen, så kan dette gjøre at bedriftene påvirkes ulikt av andre forhold enn bare bruken av mentortjenester. Dette til tross for at de ikke er systematisk forskjellig fra hverandre på de utvalgte måleindikatorene. En sammenligning av næringsdelingen viser at det ikke er betydelige forskjeller i nærings sammensetningen innad i de to gruppene. Siden det er betydelig flere bedrifter som faller inn under tiltaksgruppen enn det er bedrifter i kontrollgruppen, opererer bedriftene i tiltaksgruppen ikke overraskende over et bredere spekter av næringer.

Vi har også sett på forskjeller i innovasjonsnivå blant bedriftene i de to gruppene. Figuren nedenfor viser at en noe høyere andel bedrifter i tiltaksgruppa har innovasjon på internasjonalt nivå, mens en noe høyere andel av bedriftene i kontrollgruppa har innovasjon på nasjonalt nivå og på regionalt nivå. Figuren viser imidlertid at begge grupper er godt representert innen de ulike gruppene av innovasjonshøyder i prosjektene og at det ikke synes å være store systematiske skjevheter mellom gruppene med hensyn til innovasjonshøyde.

Figur 5-2: Sammenligning av fordelingen for kontrollgruppen og bedriftene som mottok tilskudd til mentortjenester med hensyn til innovasjonsnivå

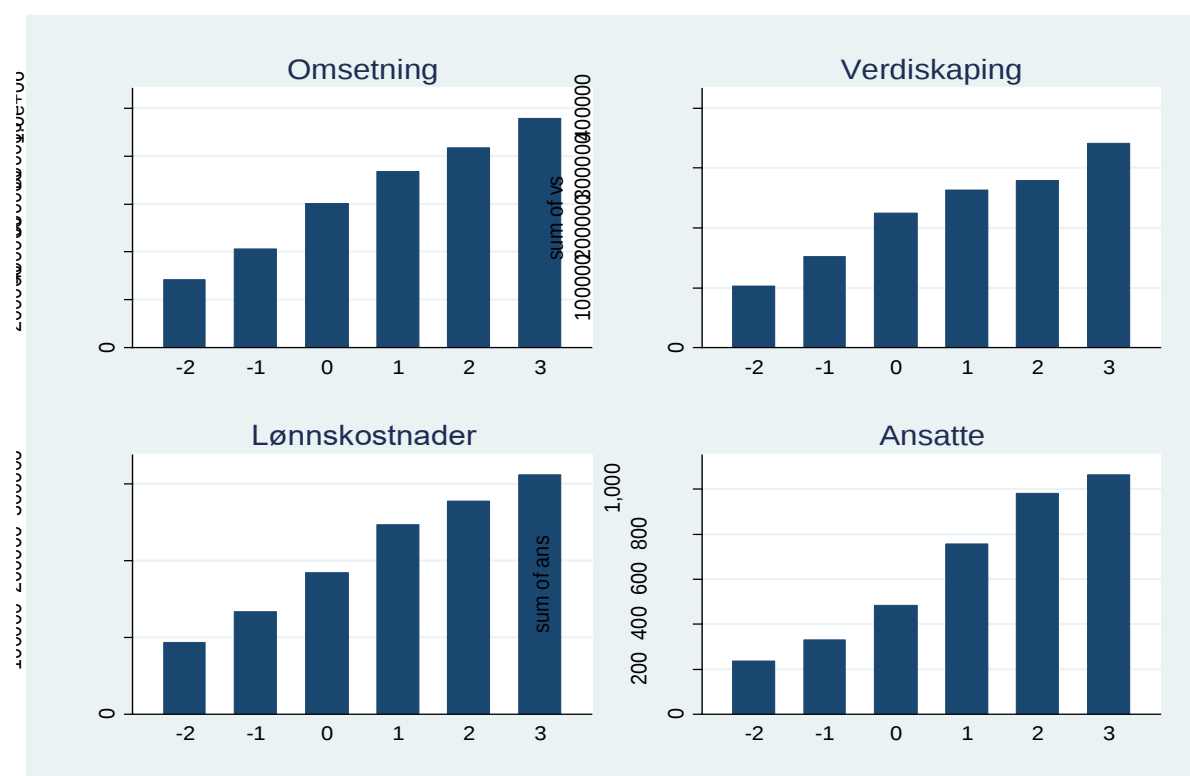


5.1.5. Den økonomiske utviklingen til bedrifter med Mentortjenesten over tid

Før vi sammenligner med en kontrollgruppe er det interessant å se på hvordan utviklingen til bedriftene som har fått Mentortjenesten har vært. Figur 5-3 viser den samlede økonomiske utviklingen til porteføljen av bedrifter som har benyttet mentortjenester basert på tilskudd i perioden 2012-2014. Tidsperioden i denne analysen strekker seg fra to år før en bedrift fikk utbetalt tilskudd til mentortjenester (pre-treatment perioden), til tre år etter. Det vil si at for hver bedrift benyttes data for en periode på seks år, dersom data er tilgjengelig for alle år. Siden noen bedrifter har fått utbetalt tilskuddene i 2012, mens andre bedrifter fikk utbetalt i 2013 eller 2014 er det ikke noe felles behandlingsår.¹⁰ År 0 på den horisontale akse refererer til behandlingsåret, dvs. det året en bedrift mottok mentortjenester. -1 og -2 er ett og to år før en bedrift mottok mentortjenester henholdsvis. Tilsvarende er 1, 2, og 3 ett, to, og tre år etter en bedrift mottok mentortjenester.

¹⁰ Analyseperioden vil for eksempel strekke seg fra 2010 til 2015 for en bedrift som mottok mentortjenester i 2012, mens analyseperioden går fra 2012 til 2017 for en bedrift som mottok mentortjenester i 2014.

Figur 5-3: Utvikling i porteføljen av bedrifter med tilskudd til kjøp av mentortjenester, 2 år før og 3 år etter innvilgelse av tilskudd, bedrifter med tilsagn om tilskudd i perioden 2012-2014, 2017-kroner



Figuren viser at porteføljen hadde en tydelig vekst både i perioden før og etter at tilskuddet ble innvilget. Veksttakten ser ut til å ha vært ganske stabil over hele perioden, kanskje med unntak av antall ansatte som har vokst sterkest i etterkant. Totalt ser vi at antall ansatte i porteføljen har vokst fra 200 to år før tilskuddet ble gitt, til i overkant av 1000 ansatte fem år etter at tilskuddet ble gitt. Her må vi være klar over skiftet som skjedde i måling av ansatte i 2015, noe som kan bidra til å overdrive veksttakten i antall ansatte. Dette inntrykket styrkes av at veksten i lønnskostnader har vært mer stabil over hele perioden.

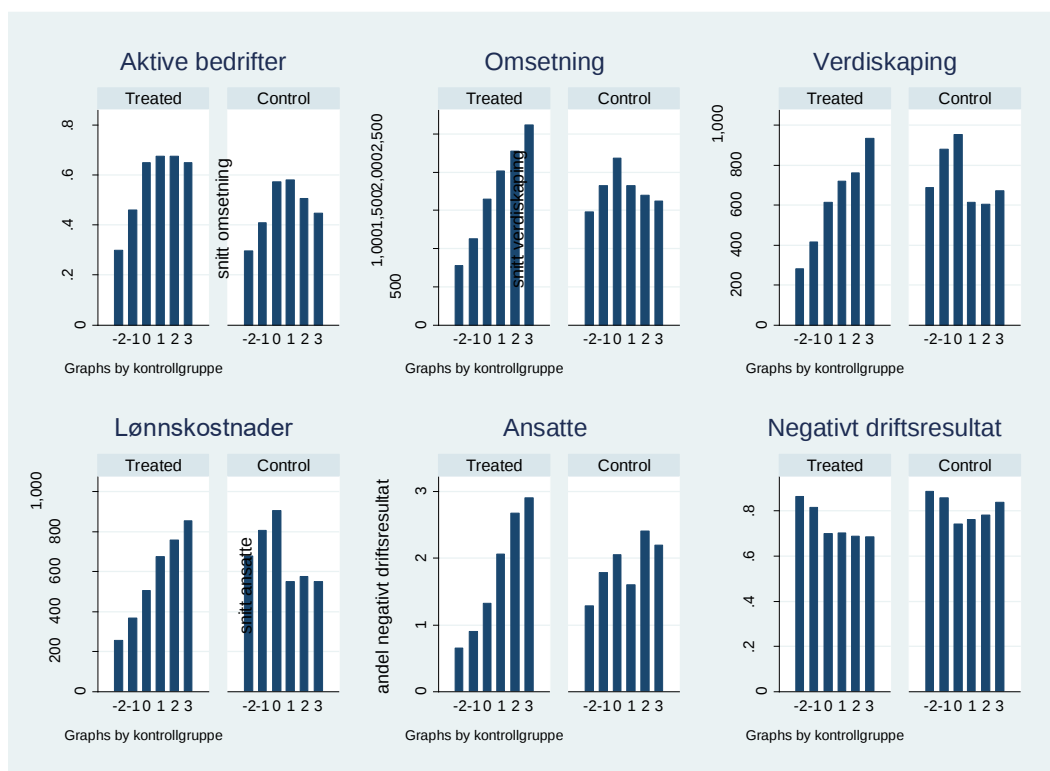
5.1.6. Effekter av Mentortjenesten på bedriftenes utvikling

I dette delkapittelet forsøker vi å måle virkningen av Mentortjenesten på bedriftene sammenlignet med kontrollgruppen. Resultatene presenteres først i form av en grafisk analyse hvor vi ser på utviklingen til behandlingsgruppen sammenlignet med kontrollgruppen. Deretter viser vi estimerte koeffisienter basert på en regresjonsanalyse som sammenligner behandlingsgruppen og kontrollgruppen over tid. De to metodene kan begge anses som to ulike varianter av DID-metoden. Begge analysene gir tydelige indikasjoner på at Mentortjenesten har en positiv virkning på bedriftenes utvikling.

Grafisk analyse av bedrifter med og uten Mentortjenesten

Figur 5-4 viser utvikling både før og etter at behandlingsgruppen (treated) og kontrollgruppen (control) fikk innvilget tilskudd langs våre sentrale effektindikatorer. Selve nivåene i figuren nedenfor er ikke så interessante i seg selv, det som er interessant er utviklingen over tid for de ulike variablene.

Figur 5-4: Utvikling til gjennomsnittsbedriften fra behandlingsgruppen og kontrollgruppen, 2 år før og 3 år etter innvilgelse av tilskudd, bedrifter med tilsagn om tilskudd i perioden 2012-2014, 2017-kroner



Parallell trendvekst. Vår første observasjon fra den grafiske fremstillingen er at kontrollgruppen og behandlingsgruppen ser ut til å ha samme trendvekst i perioden før tilskuddet er innvilget. Dette gjelder for alle variable, og er en viktig observasjon ettersom en sentral forutsetning for at DID-metoden måler reelle effekter er at behandlingsgruppen og kontrollgruppen ville hatt en lik utvikling uten mentortjenester. Denne observasjonen støtter en slik antagelse ettersom vi ser at pre-treatment utviklingen er relativt lik.

Positiv effekt fra mentortjenester. Den neste sentrale observasjonen er at behandlingsgruppen i snitt ser ut til å ha en vesentlig bedre utvikling enn kontrollgruppen i perioden etter at tilskuddet er innvilget. Basert på den metodiske diskusjonen i kapittel 4.1 og kapittel 5.1.4 argumenterer vi for at det som skiller de to gruppene er at den ene gruppen har fått mentortjenester, mens den andre har ikke det. Forskjellen i vekstnivåer hos gjennomsnittsbedriften i etterkant av at tilskuddet ble innvilget tyder således på at Mentortjenesten har hatt en svært positiv innvirkning på bedriftenes utvikling.

Figur 5-4 viser at mens antall aktive bedrifter i kontrollgruppa går ned i perioden etter at tilskuddet ble innvilget, ser man en vesentlig svakere nedgang i aktive bedrifter blant bedriftene som mottar mentortjenester. En aktiv bedrift er definert som bedrifter som enten har positiv omsetning og/eller lønnskostnader. At kun 60 prosent av bedriftene har registrert aktivitet innvilgingsåret illustrerer at tilskuddet blir gitt til svært tidligfase gründerbedrifter. Videre ser vi at gjennomsnittsbedriften i kontrollgruppen generelt har en flat utvikling i perioden etter at tilskuddet ble innvilget, mens gjennomsnittsbedriften i behandlingsgruppen fortsetter den sterke vekstbanen.¹¹ Når det gjelder andelen av selskap som driver med negative driftsresultat, ser vi at den er synkende for de som benytter mentortjenester, mens den er mer stabil og etter hvert økende for de som ikke benytter

¹¹ For å gjøre gjennomsnittstallene sammenlignbare over tid har vi satt omsetning, verdiskaping, lønnskostnader og antall ansatte lik null i de årene bedriften ikke er aktiv.

tjenesten. Variabelen «Negativt driftsresultat» tar verdien 1 dersom en bedrift har negativt driftsresultat eller den er inaktiv, og verdien 0 dersom bedriftens driftsresultat er lik 0 eller positivt.

Regresjonsanalyse av bedrifter med og uten Mentortjenesten

Sammenligningen av forskjellen i effektindikatorene i det foregående kapittelet tyder på at bedriftene som har mottatt mentortjenester, opplever sterkere vekst i omsetning, verdiskaping, ansatte og lønnskostnader enn dersom de ikke hadde fått mentortjenester. Det ser også ut som at det blir færre bedrifter med negativt driftsresultat blant behandlingsgruppen, og at antall aktive bedrifter er stabilt for behandlingsgruppen i årene etter rådgivning fra mentor.

I dette kapittelet går vi ett skritt videre i analysen ved at vi gjennomfører en multivariat regresjonsanalyse som gjør det mulig å kontrollere for andre variabler som kan påvirke vurderingen av mentorordningens innvirkning på gründerbedriftenes utfallsvariabler. Med data for den enkelte bedrift på flere tidspunkt er vi i stand til å kontrollere for bedriftsfaste effekter som potensielt kan ha innvirkning på utfallsvariablene. Eksempel på slike bedriftsfaste effekter er geografisk beliggenhet og bransje.

Variablene omsetning, verdiskaping, lønnskostnader og ansatte er log-lineærisert, hvilket innebærer at disse estimerte koeffisientene kan tolkes som prosentpoengs vekst. For at unngå at bedrifter som har negative verdiskapingstall faller ut av analysen, har vi lagt til en konstant på 2 millioner kroner på alle variablene før vi tar logaritmen. Dette har vi også gjort for omsetning og lønnskostnader. Ved å legge til en konstant vil man automatisk underdrive den prosentvise veksten, og det særlig blant de aller minste foretakene.

Tabell 5-2: Aktivitet og vekst i nøkkelindikatorer blant foretak som har benyttet mentortjenester sammenlignet med kontrollgruppe, bedrifter med tilsagn om tilskudd i perioden 2012-2014, tilnærmet prosentvis vekst. Tallene er inflasjonsjustert.

VARIABLER	Ln(Omsetning+ 2 mill.)	Ln(Verdiskaping+ 2 mill.)	Ln(Lønnskost.+2. mill)	Ln(Ansatte + 1)	Aktiv
Felles trendvekst	0.18 (0.16)	-0.03 (0.82)	0.04 (0.68)	0.29** (0.02)	0.16*** (0.00)
Effekt av Mentortjenesten	0.18 (0.19)	0.29** (0.02)	0.19* (0.05)	0.38*** (0.01)	0.13** (0.01)
Bedriftsfaste effekter	JA	JA	JA	JA	JA
Antall observasjoner	1262	1235	1262	1262	2355
R ²	0.004	0.001	0.003	0.038	0.075
F-verdi	34.75	22.13	26.84	82.92	86.54

Merk: Robuste standardavvik korrigeret på bedriftsnivå i parentesene.

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabellen ovenfor viser to forskjellige estimater. Det første estimatet – «Felles trendvekst» – er den felles trendveksten til behandlingsgruppen og kontrollgruppen, mens det andre estimatet «Effekt av Mentortjenesten» er den eventuelle merveksten i behandlingsgruppen sammenlignet med kontrollgruppen. Tabellen ovenfor viser at det er en positiv og statistisk signifikant felles trendvekst i ansatte i behandlings- og kontrollgruppen. Tolkningen av denne koeffisienten er at den årlige trendveksten i ansatte er 29 prosent. Den positive trendveksten for ansatte er også synlig for gjennomsnittsbedriften (se Figur 5-4). Vi finner imidlertid ingen trendvekst innen verdiskaping og lønnskostnader. Dette rimer også med utviklingen til gjennomsnittsbedriften som vises i Figur 5-4. At vi finner en trendvekst innen ansatte, men ikke lønnskostnader, kan også henge sammen med at målemetodikken for antall sysselsatte ble endret mellom 2014 og 2015, noe som vi har sett kan overdrive veksten

i sysselsetting. Samtidig vil det å legge til en koeffisient på 2 millioner kroner til alle lønnskostnadstall nedjustere veksten i denne variabelen.

Enda mer interessant er det at Mentortjenesten ser ut til å ha statistisk signifikant positiv effekt på bedriftenes verdiskaping, lønnskostnader og antall ansatte. Estimaten tilsier at den årlige verdiskapingsveksten er 29 prosentpoeng høyere i behandlingsgruppen, og tilsvarende er veksten i lønnskostnader og antall ansatte henholdsvis 19 og 38 prosentpoeng høyere i behandlingsgruppen enn i kontrollgruppen. Veksten i omsetning er også høyere i behandlingsgruppen, men denne forskjellen er ikke statistisk signifikant forskjellig fra null. Dette er noe overraskende gitt at omsetningsveksten på porteføljnivå så betydelig høyere ut i Figur 5-4.

Her er det imidlertid viktig å legge merke til at det er en statistisk signifikant høyere andel av bedriftene i behandlingsgruppen som fortsatt er aktive i perioden etter at tilskuddet ble gitt. Estimatet indikerer at det er 13 prosentpoeng flere av bedriftene i behandlingsgruppen som er aktive 1-3 år etter at tilskuddet ble innvilget. Dette resultatet indikerer at vi har en overlevelsesskjevhet i utvalget, hvilket i vårt tilfelle medfører at vi sannsynligvis undervurderer effekten av Mentortjenesten i estimeringen fordi de svakeste bedriftene i kontrollgruppen faller ut av estimeringen. En enkel måte å undersøke dette på, er å erstatte verdiene til de bedriftene som ikke lenger er aktive med verdien null (bedrifter som ikke lenger er aktive kan antas å ha null i omsetning). Dersom vi gjør dette før vi kjører regresjonsanalysen finner vi faktisk at det også er signifikant høyere omsetningsvekst blant foretakene som har benyttet seg av Mentortjenesten. At omsetningsveksten er signifikant høyere i behandlingsgruppen indikerer at Mentortjenesten også bidrar til økt nyskaping i form av at programmet bidrar til å kommersialisere nyskapende produkter til forbrukerne.

I tillegg til å forsøke å kontrollere for survival bias, har vi gjennomført sensitivitetstester av regresjonsmodellen, tidsperioder og størrelseskriterier for hvilke bedrifter som er med i utvalget. Testene viser at analyseresultatene er robuste, blant annet ved å: 1) utvide antall åranger til også å inkludere tilskudd gitt i 2015, 2) ekskludere foretak større enn 2 millioner kroner i omsetning i treatment-året, og 3) ikke kontrollere for faste effekter men i stedet legge inn dummier for innovasjonsnivåer, årsdummier og ulike pre-treatment verdier. I de fleste av disse spesifikasjonene får vi faktisk noe høyere nivåer på effektene av Mentortjenesten, men de er ikke statistisk signifikant forskjellig fra estimatene i vår hovedkjøring (presentert i Tabell 5-2 ovenfor). Unntaket er omsetning som i de fleste andre spesifikasjoner er statistisk signifikant høyere i behandlingsgruppen.

5.1.7. Diskusjon av resultatenes troverdighet

Troverdigheten til effektestimatene avhenger av at kontrollgruppen er en god indikasjon på hva som ville ha skjedd med bedriftene dersom de ikke hadde benyttet Mentortjenesten. Vi argumenterer for at grunnen til at Mentortjenesten ikke ble benyttet av kontrollgruppen er uavhengig av bedriftens økonomiske utvikling, og således er kontrollgruppen et godt mål på det kontrafaktiske utfallet. Sammenligning med eksempelvis Innovasjon Norges årlige effektmålinger av sin portefølje, såkalt matching med differences-in-differences, vurderer vi denne kontrollgruppen som er anvendt i denne studien som bedre egnet til å måle reelle effekter. Grunnen til dette er at tradisjonell «matching»-metodikk ikke tar høyde for uobserverbare kjennetegn knyttet til hvilke bedrifter som søker seg mot ordningen (utvalgsskjevheter knyttet til selv-seleksjon), samt hvilke bedrifter som får tilsagn om tilskudd gjennom ordningen (utvalgsskjevheter knyttet til administrative skjevheter). Eksempelvis kan det være at bedriftene som søker om tilskudd til Mentortjenesten, er kjennetegnet ved å ha en spesiell motivasjon for å vokse eller gjennomføre spesielt innovative prosjekter, noe som kan være vanskelig å fange opp gjennom en vanlig matchinganalyse. Videre vil det være forhold som kundebehandlingen hos Innovasjon Norge får informasjon om ved søknaden som heller ikke er observerbare, men som tilsier at bedriften

er spesielt egnet. Begge disse kildene til skjevheter kontrolleres for ved å benytte bedrifter som fikk tilskudd, men ikke benyttet seg av tilskuddet.

5.2. Nyskapingseffekter

En hensikt med denne evalueringen har vært å se på om Mentortjenesten har gitt nyskapingseffekter. Gründerplanen påpeker at selv om nyskaping i eksisterende foretak er viktig, trenger vi også gründere som kan starte nye og lønnsomme bedrifter. Gründere utfordrer eksisterende næringsliv og bidrar til økt konkurranse, innovasjon, omstilling og vekst.¹² Vi har gjennom denne evalueringen sett på om nyskaping kan være et resultat av Mentortjenesten.

Når gründer går inn i Mentortjenesten, har gründer i utgangspunktet en innovativ idé. Det Mentortjenesten bidrar med er å koble opp kompetanse (en mentor) slik at idéen får de beste mulighetene til å utvikles til en lønnsom bedrift.

Gjennom spørreundersøkelsen oppgir 27 prosent av respondentene at **økt nyskaping** er et resultat av Mentortjenesten. Intervjurunden viser at nyskapingseffektene kan oppstå svært forskjellig. Slik evaluator forstår det ,bidrar mentor i mindre grad til utvikling og endring av selve ideen, men rådgir i det å bygge bedriften rundt ideen. Det å bygge bedriften rundt ideen er helt essensielt for at det skal oppstå nyskapingseffekter. Lykkes ikke gründer med å skape en bedrift som kan skape verdier og ha et bærekraftig livsgrunnlag, vil nyskapingen (mest sannsynlig) forsvinne hvis bedriften legges ned.

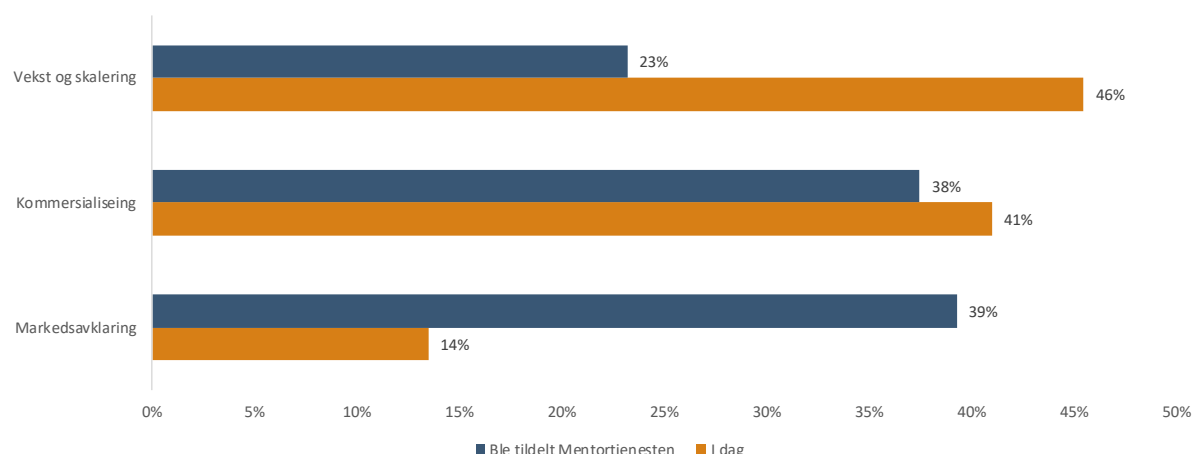
I sin natur bidrar Mentortjenesten til å endre prosesser og resultater i en gründerbedrift og bidrar derigjennom indirekte til nyskaping. Gjennom intervjuene med mentor og gründer har vi fått en dypere forståelse for hvordan mentor kan bidra med nyskaping i gründerbedriftene. Det er tre bidrag som står frem. Disse er illustrert med en case under.

Mentor bidrar til å **utvikle bedriften rundt ideen**. Det å skape et grunnlag som den nyskapende ideen til gründer kan utvikles seg på og kommersialiseres gjennom er sentralt for at nyskapingen skal kunne bidra til verdiskaping i norsk næringsliv. Denne prosessen er illustrert i caset Learning Moment Tech under.

Det å utvikle en bedrift rundt ideen handler om å løfte gründer til et neste nivå. Gründerbedriftene som deltar i Mentortjenesten skal ha et potensial for vekst som kan forsterkes eller utløses gjennom å sette bedriften i kontakt med en erfaren mentor. Vi spurte bedriftene i hvilken fase de var i da de ble innvilget mentor og hvor de er i dag. Figuren under viser en tydelig dreining mot at bedriftene har jobbet seg opp fra en markedsavklaringsfase til en vekst- og skaleringsfase eller en kommersialiseringsfase.

¹² Van Praag M. og Versloot P. H. (2008) «The Economic Benefits and Costs of Entrepreneurship: A Review of the Research» går gjennom 87 forskningsartikler som ser på sammenhengene mellom entreprenørskap og økonomisk vekst.

Figur 5-5: I hvilken fase var bedriften da den ble innvilget mentor og hvor er du nå? N=212. Kilde: Menon (2018)



Mentor bidrar gjennom Mentortjenesten også til å **identifisere markedet** som ideen kan kommersialiseres i. Det holder ikke at selve ideen er god, men ideen må ha et marked som er villig til å betale for den. Mentortjenesten har en særlig rolle i å løfte gründerbedriftene til neste fase. Dette er illustrert i caset om See Talk. Her bidro mentor med en metode for å kartlegge behovet til markedet og tolke resultatene som kom inn. **Mentors inngripen og råd endret ideen og gjorde den mer bærekraftig.**

Det tredje caset illustrerer en utfordring som mange gründerer står overfor – det å beholde ideen på egne hender slik at gründer kan utvikle denne videre selv. Dette er tilfellet i caset om Safepath der mentor, i samarbeid med styret, var sentral i arbeidet for at gründer skulle **få beholde rettighetene** til sin egen idé.

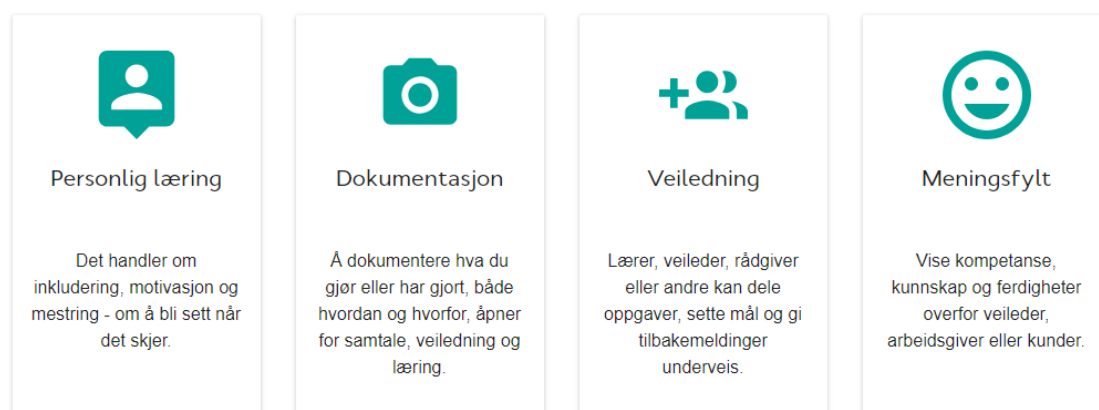
5.2.1. Case: Learning Moment Tech

Forretningside: Learning Moment Technology leverer nye måter å dokumentere kompetanse og praktisk erfaring på.

Mentors rolle til innovasjon: Mentor var sentral i arbeidet med å utvikle bedriften rundt ideen.

Deltakelse i Mentortjenesten: 2017.

Mentors rolle i bedriften i dag: Har fremdeles kontakt med bedriften.



Learning Moment Technology leverer en digital plattform der den enkelte deltaker kan dokumentere erfaring de har oppnådd gjennom utdanning og arbeid. Erfaringen kan dokumenteres interaktivt gjennom korte videoer, bilder og som tekstformater. Det er den enkelte bruker selv som administrerer sin egen tilgang og som legger inn nødvendige arbeider og dokumentasjon på egen erfaring og kompetanse. Produktet som leveres kan enkelt forklares som en interaktiv CV.

Mentor for bedriften, Oddbjørn Sve, forteller at han i mindre grad var knyttet til utviklingen av selve produktet og ideen når han var mentor for bedriften. «*Da jeg ble mentor for bedriften, gjorde jeg en grundig kartlegging av bedriften og hvordan denne var skrudd sammen. Det som umiddelbart slo meg var at bedriften var god på det de gjorde, men manglet vesentlig kunnskap knyttet til det å drive bedrift.*»

Arbeidet som Oddbjørn Sve la ned i bedriften som mentor, førte blant annet til at selskapet fikk en investor med på laget. For bedriften var dette helt nødvendig for å kunne fortsette ferden mot kommersialisering i markedet og den videre utviklingen av innovasjon.

Mentor ble engasjert da bedriften var i en tidlig fase. Dette er en fase som er særlig vanskelig for bedriftene. De har kanskje utviklet ideen, men har ofte liten erfaring med hva som skal til for å realisere den. På den måten blir mentoringen indirekte knyttet opp mot en videre utvikling av selskapet som leverandør av varen og tjenesten. «*Jeg jobbet ikke direkte med utviklingen av selve ideen, men uten rammen rundt hadde den vært vanskeligere for gründer å realisere og å komme dit bedriften er i dag.*»

Selskapet sier selv på sin hjemmeside at «*Innovasjon er synonymt med endring av hvordan vi jobber. Oppnår vi endring i måten vi jobber på, kan vi også forvente endringer i resultat og måloppnåelse.*»

Legger vi dette til grunn, så endret i dette tilfellet Mentortjenesten hvordan bedriften som helhet jobbet. Og gjennom dette arbeidet bidro mentor til innovasjon.

5.2.2. Case SeeTalk

Forretningsidé: SeeTalk er en app som gjør organisering av idrettslag enkelt for ledere, foreldre og barn.

Mentors rolle til innovasjon: Mentor hadde metoden for å kartlegge behovet til markedet og tolke resultatene som kom inn. Mentors inngripen og råd endret ideen og gjorde den mer bærekraftig.

Deltakelse i Mentortjenesten: 2016.

Mentors rolle i bedriften i dag: Sitter i styret av bedriften.



SeeTalk er en app utviklet av et gründerelskap i Trondheim. Selskapet fikk vite om Mentortjenesten gjennom en presentasjon av bedriften for Innovasjon Norge. Bedriften var i en tidlig fase da de mottok Mentortjenesten. De hadde konkrete behov knyttet til å kartlegge ideen sin opp mot behovene i markedet.

Gjennom mentor ble bedriftens opprinnelige ide og forretningsplan utfordret og endret. *«Hadde vi ikke hatt Håkon med oss på laget i denne fasen, hadde vi trolig brukt mye tid på å utvikle et produkt som ikke kunne selges i markedet. Håkons påvirkning medførte at vi har snudd opp ned på ideen vår. Helt konkret ble produktet endret slik at det ble salgbart i markedet.»*

I dag har selskapet avtale med åtte klubber som tester ut funksjonalitetene i appen. Også dette har kommet på plass som en følge av mentoringen. Gründer sier at de i etterkant ser at de ikke hadde kompetansen som trengs for å bygge en app. Dette ble veldig tydelig da de fikk mentor med på laget. *«Vi kunne ikke kjøpt kompetansen til Håkon Skar i markedet, og uten mentortjenesten hadde vi ikke kommet i kontakt med han.»*

Gründer er overbevist om at uten Mentortjenesten og bistanden de fikk fra mentor ville de gått lei og lagt ned bedriften. Da de søkte Mentortjenesten, manglet de kompetanse knyttet til gjennomføring av markedsundersøkelser og hvordan de kunne tolke tilbakemeldingene. Håkon, som de ble koblet opp mot, hadde både denne kompetansen, i tillegg til at han forsto produktet og behovet som markedet hadde for et slikt produkt.

Hadde de fortsatt med den opprinnelige ideen, hadde de brukt tid og penger på å utvikle bedriften mot en direkte konkurs. Uten mentor hadde de rett og slett kastet bort tiden og ideen.

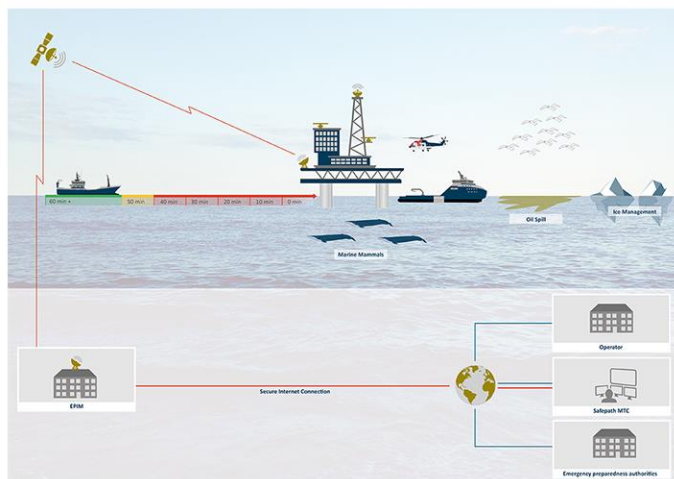
5.2.3. Case: Safepath

Forretningsidé: Safepath leverer 24/7 overvåking av maritim aktivitet til havs.

Mentors rolle til innovasjon: Mentor var sentral i arbeidet med å lage avtaler slik at gründer beholdt kontrollen over egen innovasjon.

Deltakelse i Mentortjenesten: 2014.

Mentors rolle i bedriften i dag: Innleid konsulent ved behov.



Safepath leverer 24/7 overvåking av maritim fartøystrafikk, inspeksjoner, tredjeparts-godkjenning, revisjon, utvikling og forenkling av prosedyrer, samt kursing i sikkerhet om bord på fartøy. I tillegg leier de ut marine eksperter på ankerhåndtering, slepeoperasjoner, arktiske farvann, riggflytt og beredskap. Selskapet ble gjort oppmerksom på Mentortjenesten av Innovasjon Norge. Før dette var de ikke klar over at det fantes et slikt tilbud.

Da de søkte Mentortjenesten hadde de et klart behov knyttet til den kompetansen de manglet: *«Vi var svært gode på sak, men manglet kompetanse knyttet til hvordan vi driftet et selskap. Mentoren vi valgte viste seg å være helt riktig for vårt behov. Uten at driften er på plass, kan ideen være så god som bare det.»*

Men mentor har bidratt utover det å veilede til hvordan et slikt selskap skal driftes. Mentor har blant annet vært sentral og veiledet bedriften i spørsmål knyttet til eierstruktur i selskapet. *«Uten et godt styre og en god mentor kunne ideen og selskapet vårt vært solgt for en slikk og ingenting allerede i oppstartsfasen.»* Selskapet har vært forsøkt kjøpt opp 6-7 ganger. *«Med mentor på laget har vi forhindret at ideen og produktet vårt har blitt overtatt av andre.»*

Mentortjenesten var riktig virkemiddel for denne bedriften i den fasen og med de utfordringene som de hadde. Helt sentralt for suksessen med bruk av tjenesten var at midlene var øremerket å løse et kompetansebehov i gründerbedriften som var identifisert på forhånd. *«Hadde ikke midlene kommet med et tydelig mål for anvendelse hadde nok ikke bedriften benyttet midler til å få bistand til drift. Da hadde de nok heller benyttet midlene på en revisor»* – sier bedriftens mentor Harald Valved.

Gründer sier at uten mentor ville veien frem til der de er i dag vært mye mer kronglete. *«Mest sannsynlig hadde bedriften vært kjøpt opp og ikke kunne utviklet seg til det den er i dag. Uten vår innovative idé, styrets og mentors rådgivning ville vi nok ikke eksistert som bedrift i dag.»*

5.3. Kunnskapseffekter

Mentortjenestens hovedformål er å tilføre gründer kompetanse. Mentortjenesten har bidratt bredt til kompetanseheving hos gründer. Det klart viktigste bidraget til kompetanseheving har kommet innenfor strategi- og forretningsutvikling.

5.3.1. Hvilken kunnskap har Mentortjenesten bidratt med overfor gründer?

Mentortjenesten kobler en mentor med erfaring og kompetanse med en gründer som mangler denne. Kompetansebehovet til gründer er definert av en uavhengig part, som også er ansvarlig for å finne en mentor som innehar akkurat den kompetansen som gründer trenger. Mentortjenesten skal hjelpe gründer i en viktig oppstartsfase hvor det å ha en erfaren mentor kan være viktig og avgjørende for å sikre en optimal utvikling av gründerbedriften.

For å få innsikt i hva gründerne oppgir at de trengte kompetanse om, har vi i evalueringen gått gjennom 45 tilfeldig utvalgte sluttrapporter.¹³ Gjennomgangen viser at sluttrapportene er av svært ulik karakter og kvalitet. Likevel er det tre forhold som går igjen i de fleste sluttrapportene, uavhengig av kvalitet og lengde. Dette er:

- Hva bedriften trengte bistand til
- Hva de faktisk jobbet med (resultater av mentoringen)
- En vurdering av hvor vellykket mentoringen var og hvor langt de kom. Enkelte har også beskrevet faktiske resultater.

¹³ Som grunnlag for utbetaling av midlene bevilget gjennom Mentortjenesten skal gründer og mentor skrive en sluttrapportering av arbeidet som er utført. Her oppsummerer de hva de har jobbet med og hvordan arbeidet har gått.

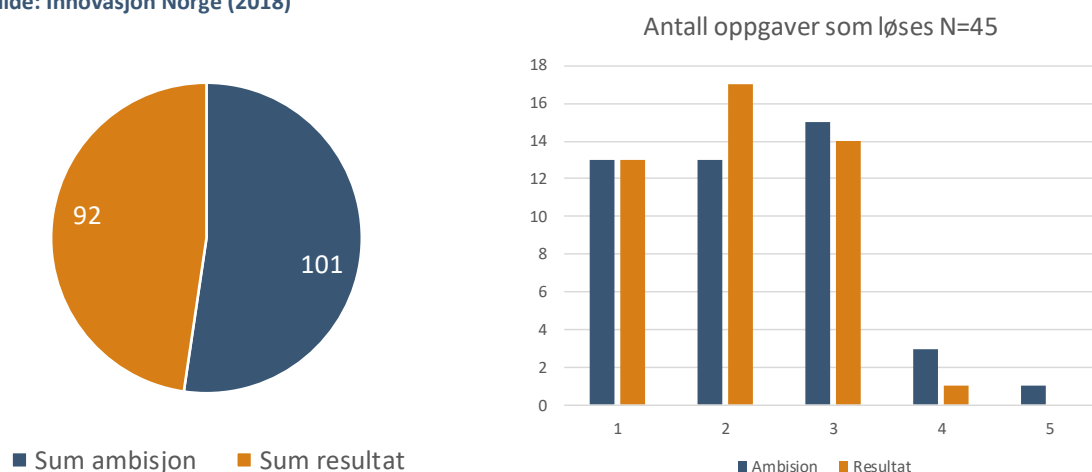
Ut fra dette går det an å lage en oversikt over hvilken kompetanse som gründer etterspurte og hvilken kompetanse mentor faktisk endte med å bidra med til gründer. Fordi sluttrapportene er skrevet med mentor og gründeres egne ord, har vi vært nødt til å kategorisere nøkkelord vi fant i rapportene og oversette disse til overordnede kategorier. En viktig forutsetning for dette arbeidet har vært at *står det ikke i sluttrapporten så kan vi ikke identifisere hverken behovet eller resultatene*

Tabell 5-3: Kategorisering av bistand til og nøkkelord som vi ser etter

	Kategorisering	Nøkkelord vi ser etter
Fått bistand til	Bedriftens økonomi	Bunnlinje, lønnsomhet
	Strategi og forretningsutvikling	Utvikling av overordnede planer, strategier
	Drift og ressursplanlegging	Personal, rekruttering, faktisk drift
	Markedsutvikling og salg	Økt salg, nye markeder
	Nettverk	Utvikle egne eller bruk av mentors nettverk

Ambisjonene knyttet til hva man skal jobbe med er noe høyere enn hva man faktisk har jobbet med. Et funn fra gjennomgangen av sluttrapportene er at de fleste gründerne hadde ambisjoner om å jobbe med flere temaer enn de faktisk endte opp med.

Figur 5-6: Antall områder som gründer mener de trenger bistand til og antall områder de faktisk har endt opp med å jobbe med. Kilde: Innovasjon Norge (2018)



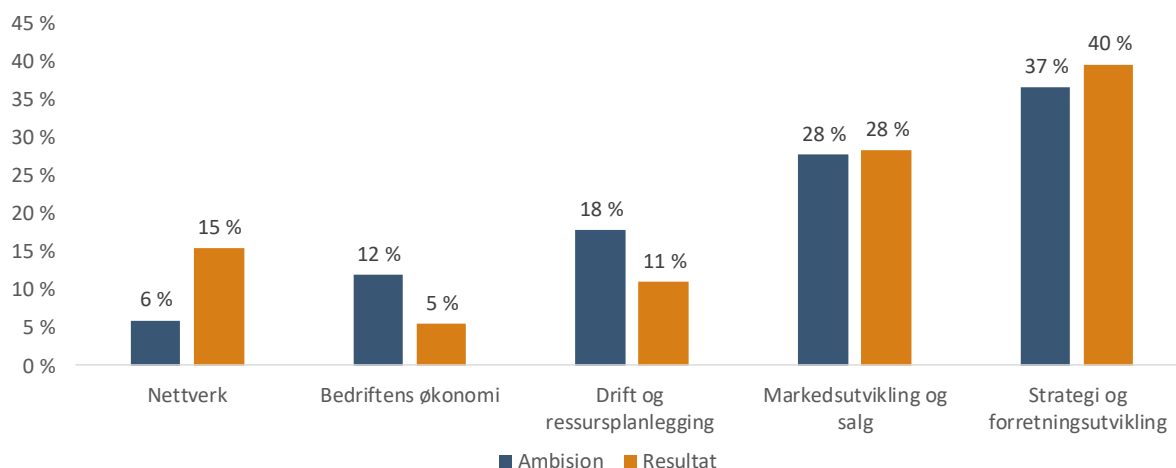
Vår gjennomgang av sluttrapportene viser at gründerne har ambisjoner om å tette klart flere kompetansehull enn de ender opp med å faktisk jobbe med. Jo færre kompetansehull gründer trenger å tette, jo større samsvar med antall oppgaver det har vært jobbet med gjennom Mentortjenesten. De aller fleste oppgir at de har jobbet med to eller tre områder gjennom Mentortjenesten.

Gjennom intervjurunden kom denne dimensjonen tydelig frem. Flere av mentorene vi snakket med var tydelige på at de under innledende samtaler med gründer brukte tid på å realitetsorientere gründer om hva som faktisk var reelt å få til i løpet av de tildelte timene og hva de faktisk trengte å jobbe med. Flere av gründerne vi snakket med, nevnte også at behovene de hadde, ble grundig vurdert av Innovasjon Norges saksbehandlere, koblerne og av mentor under innledende samtaler.

Når vi knytter hva gründer oppgir at de trenger bistand til gjennom mentoringen og hva de faktisk jobbet med, finner vi et godt bilde av hvilken kompetanse som gründerne trenger og hvilken kompetanse Mentortjenesten

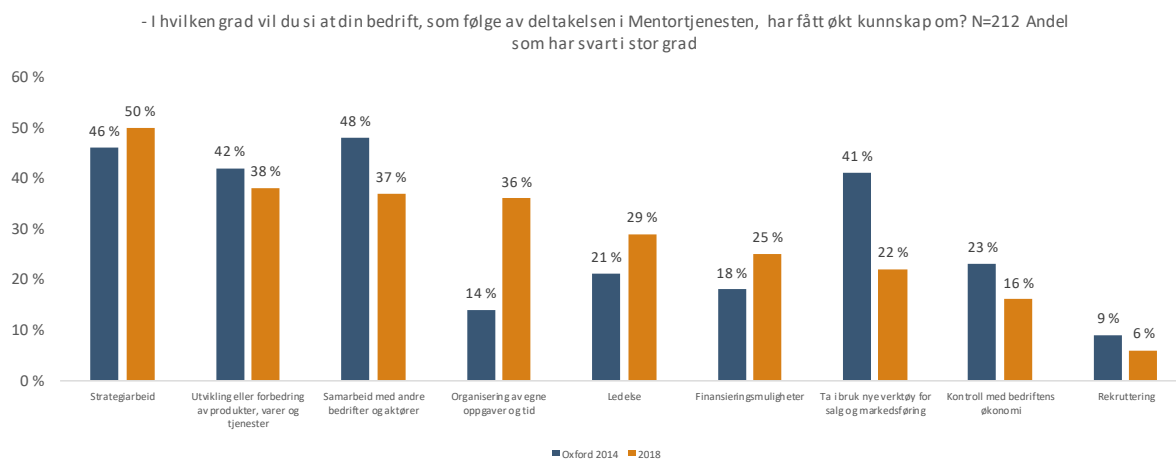
faktisk har bidratt til å utvikle hos gründer. Våre analyser viser at i forkant av mentoringen var gründerne mindre bevisste over hvilke kompetansebehov de hadde. Nettverk kommer særlig høyt opp. Dette kan skyldes at det blir spurt om eksplisitt om i sluttrapporten.

Figur 5-7: Ambisjon og resultat fordelt på kategorier. Kilde: Innovasjon Norge/Menon (2018)



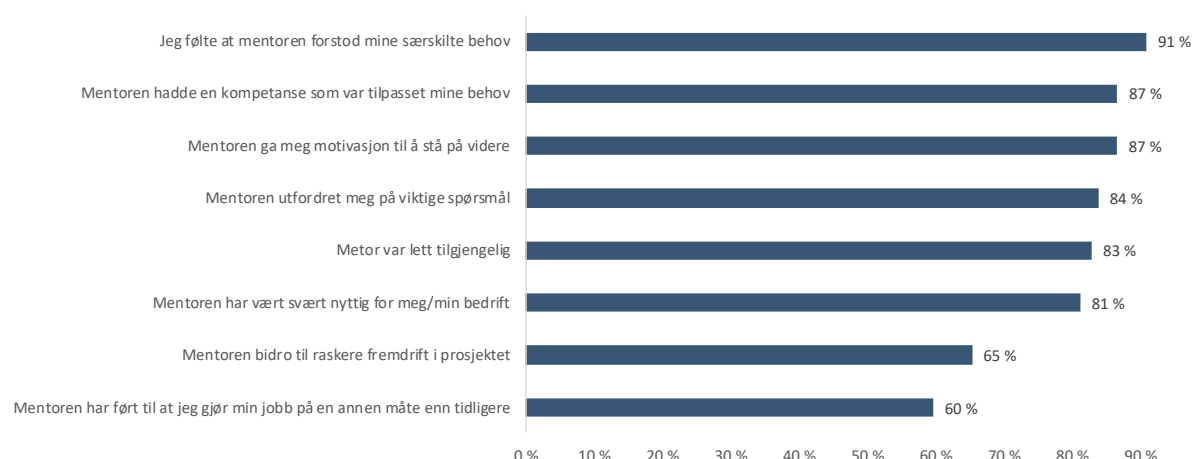
Den forrige evalueringen målte flere tilsvarende dimensjoner som vi har gjort i denne evalueringen. Det er interessant å se på forskjeller mellom evalueringene. Figuren under viser andel som har svart «i stor grad» på spørsmålene som kan sammenliknes på tvers av år. Flere av de områdene som ble rangert høyt av gründerne under den forrige evalueringen er rangert høyt av gründerne som har deltatt i denne evalueringen.

Figur 5-8: Økt kunnskap som følge av deltakelse i Mentortjenesten. Andel som har svart «i stor grad». Kilde: Menon (2018)



Effektmålingen i kapittel 5 viser at de som mottar Mentortjeneste og benytter seg av den, gjør det vesentlig bedre enn de som mottar Mentortjenesten, men som velger å ikke benytte seg av den. Dette indikerer at det skjer noe viktig i møte mellom mentor og gründer. Dette ser vi også av figuren under. De store spørsmålene som å utfordre og forstå, og å gi motivasjon rangeres høyt oppe av gründer i deres omtale av mentor.

Figur 5-9: Hvor enig er du med følgende påstander om mentor? Andel som har svart «enig». N=211



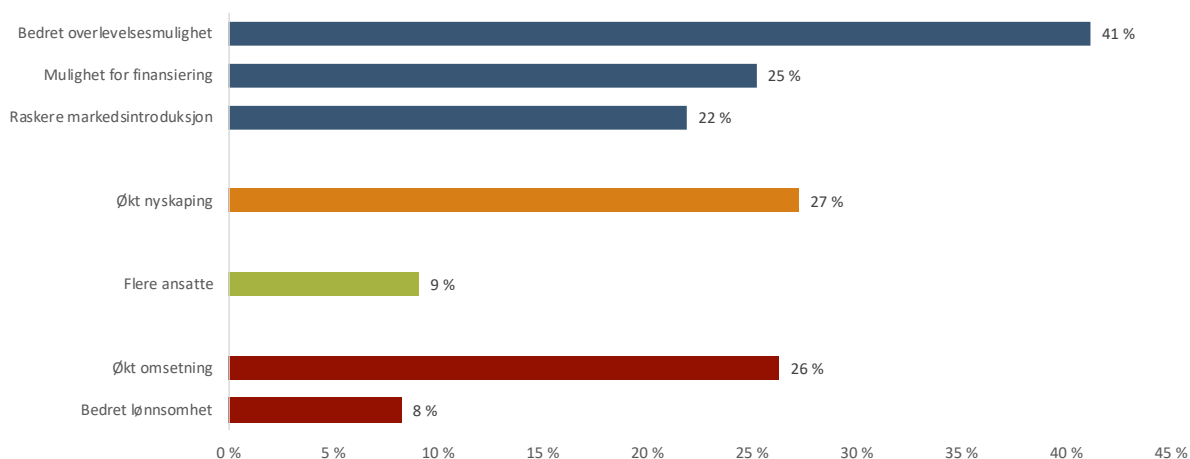
5.3.2. Hva har gründerbedriftene faktisk oppnådd?

Kunnskapsoverføring fra mentor til gründer er en sentral del av Mentortjenesten. En ting er den faktiske kunnskapsoverføringen, en annen ting er hva gründerbedriftene faktisk har oppnådd som følge av mentoringen. Vi er særlig opptatt av om deltakelsen i Mentortjenesten har medført at gründer har oppnådd verdiskaping, nyskaping og sysselsetting. Dette fordi dette er hovedformålet med evalueringen.

Særlig **flere ansatte** kommer lavt ut på hva gründerbedriften faktisk har oppnådd. Mentortjenesten gis til bedrifter i en tidlig fase. Virkemiddelet benyttes for å styrke gründerens kompetanse til å skape en bedrift ut fra en idé. I denne fasen er det å bygge bedrift rundt ideen viktigere enn å skalere opp med flere ansatte. Dette kan være en årsak til dette resultatet.

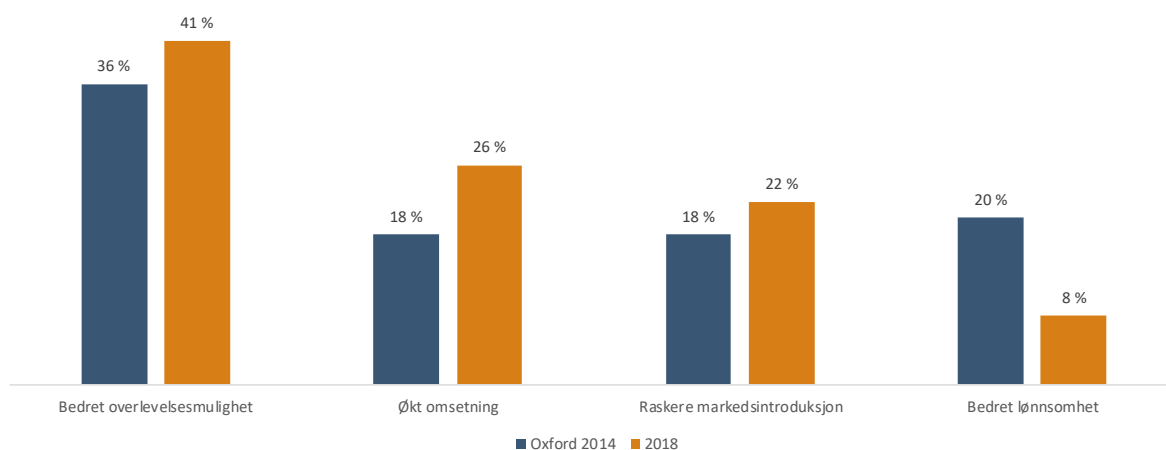
Faktorer som bidrar til at gründerbedriften utvikler en bærekraftig økonomi bidrar også til **verdiskaping**. 41 prosent oppgir at gründerbedriften har bedre sjanse for å overleve som følge av deltakelse i Mentortjenesten. Dette er et svært godt resultat for virkemiddelet. En høyere overlevelse over tid hos gründerbedrifter bidrar indirekte til både sysselsetting og verdiskaping. Videre effekter av deltakelse i Mentortjenesten er mulighet for finansiering, raskere markedsintroduksjon og økt omsetning. Alt dette påvirker verdiskapingen i gründerbedriften positivt. Evalueringen viser at gründer i enkelte tilfeller evner å omsette alt dette til bedret lønnsomhet. Selv om bare åtte prosent oppgir dette som noe de faktisk har oppnådd er dette resultatet svært positivt.

Figur 5-10: I hvilken grad vil du si at din bedrift, som følge av deltakelsen i Mentortjenesten, har oppnådd følgende (...)
Andel som har svart «i stor grad» på dette spørsmålet. N=211



Sammenligner vi resultatene med evalueringen som ble gjennomført i 2014, svarer en høyere andel av respondentene i denne evalueringen på at deltakelsen i Mentortjenesten har gitt faktiske effekter knyttet til bedret overlevelsesmulighet, økt omsetning og raskere markedsintroduksjon. Resultatene må tolkes med forsiktighet og gir ingen svar med to streker under.

Figur 5-11: I hvilken grad vil du si at din bedrift, som følge av deltakelsen i Mentortjenesten, har oppnådd følgende (...)
Andel som har svart «i stor grad» på dette spørsmålet på evalueringen fra 2014 og 2016.



5.4. Addisjonalitet

En diskusjon om addisjonaliteten til Mentortjenesten må dreie seg om hvorvidt gründer ville igangsatt tiltak for å dekke kompetansemangelen uten tilførsel av denne gjennom Mentortjenesten.

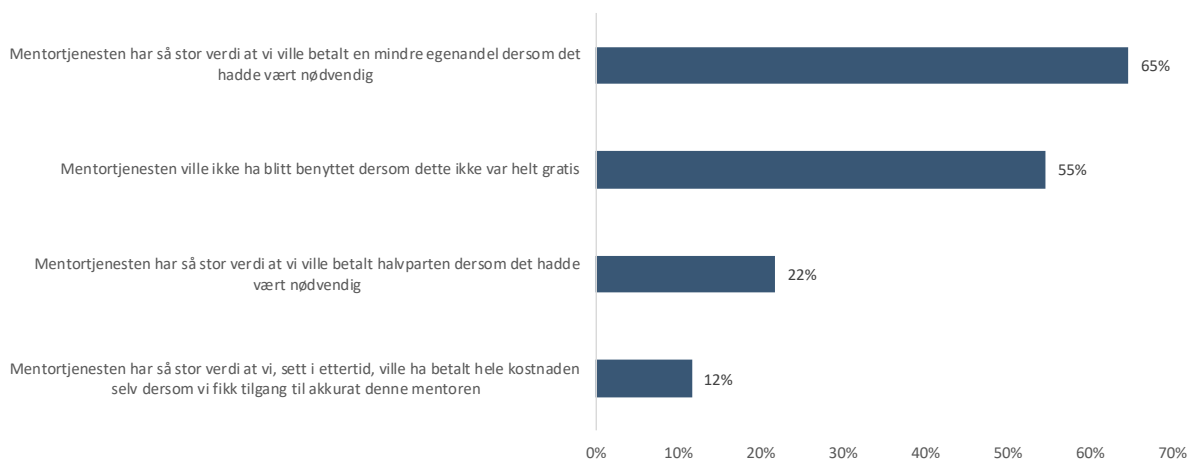
Det er liten grunn til å tro at gründer selv ville gått inn og dekket kostnaden og kjøpt tjenesten i markedet. Dette støttes av saksbehandlere hos Innovasjon Norge, av koblermiljøene, av de mentorene vi har snakket med og av gründerne. Gjennom intervjurunden påpekes det at gründerne i liten grad er klar over det kompetansebehovet de har. I den grad de er klar over kompetansebehovet, har de ikke midler til å kjøpe dette i markedet og i den

grad de har midler til å kjøpe dette i markedet ville de ikke benyttet pengene på å kjøpe en tjeneste fra en mentor, men heller benyttet midler til kjøp av revisjonstjenester eller midler til design av hjemmeside.

At det er lav betalingsvillighet for Mentortjenesten, men at tjenesten har stor verdi for gründerbedriftene som mottar denne fremkommer av spørreundersøkelsen. 55 prosent oppgir at de i etterkant av oppdraget ikke ville ha benyttet Mentortjenesten dersom denne ikke hadde vært gratis. Dette kan skyldes at gründer ikke har midler til å kjøpe tjenesten. Det samme spørsmålet ble stilt i evalueringen fra 2014. Da oppga 47 prosent at de ikke ville benyttet rådgivningen hvis de måtte betale selv. Andelen som oppgir at de ikke ville betale hvis tjenesten ikke hadde vært gratis har økt. Dette betyr at enda færre gründerbedrifter enn fra forrige evaluering ville kjøpt denne tjenesten.

Evalueringen viser samtidig at Mentortjenesten har stor verdi og at bedriftene har en betalingsvillighet for tjenesten når de ser nytten av denne i etterkant. 65 prosent oppgir at de ville betalt en mindre andel dersom det hadde vært nødvendig. Til sammenlikning oppga kun 33 prosent av gründerne dette ved forrige evaluering.

Figur 5-12: Sett i etterkant, hvordan vurderer du nytteverdien av Mentortjenesten? Ja/Nei N=212 Kilde: Menon (2018)



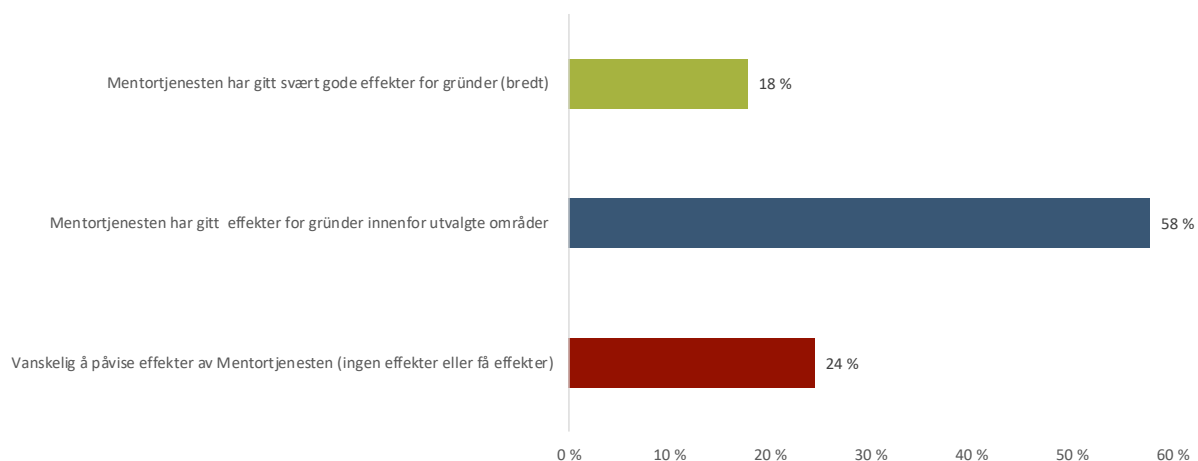
Vi spurte også gründerne om de ville vært villige til å betale en større andel av kostnaden nå som de ser resultatet i etterkant. 22 prosent oppgir at de er villige til å betale halvparten og tolv prosent oppgir at de ville ha betalt hele kostnaden hvis de fikk tilgang til akkurat den mentoren. Dette er svært positive resultater for Mentortjenesten og støtter opp om at denne bidrar til at gode ideer blir satt ut i livet.

Samtidig er de vi har snakket med av den oppfatningen at gründerbedriften ville ha overlevd uten Mentortjenesten, men at prosessen med å komme dit de er i dag hadde gått mye saktere. Kun et fåtall oppgir at de ville gitt opp uten mentors hjelp. Oversatt til addisjonalitet betyr dette at Mentortjenesten i størst grad bidrar til en mer effektiv realisering av gründerns ide til bedrift, men at det er grunn til å tro at mange ville fortsatt drømme sin selv om de ikke hadde fått tildelt Mentortjenesten.

Evalueringen viser at Mentortjenesten gjennomgående har gitt svært positive effekter for gründerne som har deltatt. For å nyansere bildet av effektene har evaluator også benyttet sluttrapportene for å si noe om effekten av virkemiddelet. Med utgangspunkt i resultatene fra Mentortjenesten som er beskrevet i sluttrapporten, har

evaluator vurdert suksessen¹⁴ med Mentortjenesten. Mentortjenesten har gitt svært gode effekter for gründer i 18 prosent av gjennomførte oppdrag. I 60 prosent av tilfellene har tjenesten gitt effekter for gründer innenfor et utvalg av områder. I 24 prosent av oppdragene kan vi ikke se at gründer har hatt noen effekt av Mentortjenesten basert på det som rapporteres gjennom sluttrapportene.

Figur 5-13 – En vurdering av utfallet for gründer av 45 mentoroppdrag. Kilde: Menon (2018)

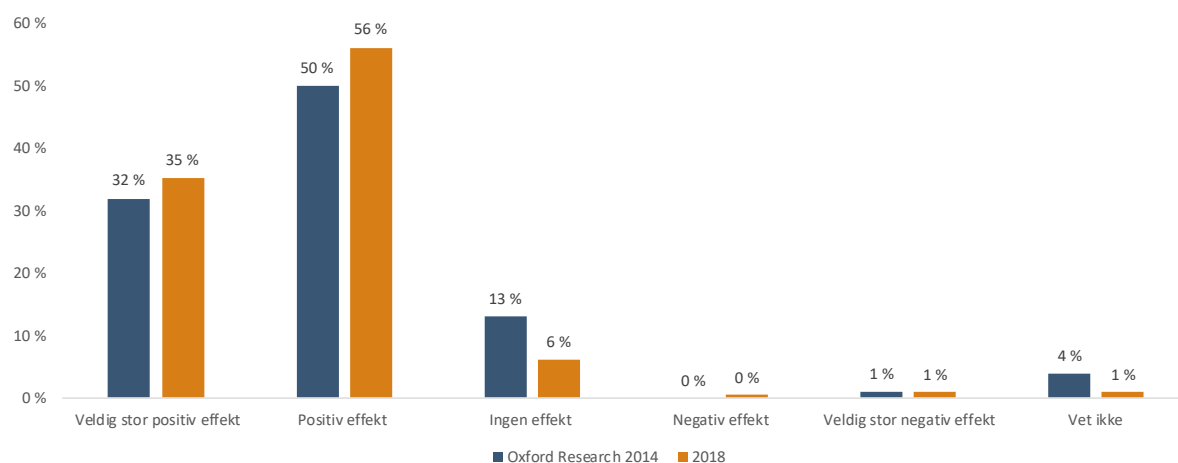


Etter evaluators vurdering fungerer vikemiddelt godt og etter intensjonen. Dette viste også den forrige evalueringen. Figuren undrer sammenlikner hvordan deltakende gründer i to evalueringsperioder har vurdert deltakelsen i Mentortjenesten. Forskjellene mellom evalueringene gjennomført i 2014 og denne er ikke store. Generelt er tilbakemeldingene under veldig gode fra begge evalueringene.

¹⁴

Skala	Subjektiv vurdering
1	Vanskelig å påvise effekter av Mentortjenesten (ingen effekter eller få effekter)
2	Mentortjenesten har gitt effekter for gründer innenfor utvalgte områder
3	Mentortjenesten har gitt svært gode effekter for gründer (bredt)

Figur 5-14: Samlet sett, hva slags effekt tror du deltakelsen i Mentortjenesten har hatt for din bedrift? N=212 Kilde: Menon (2018)

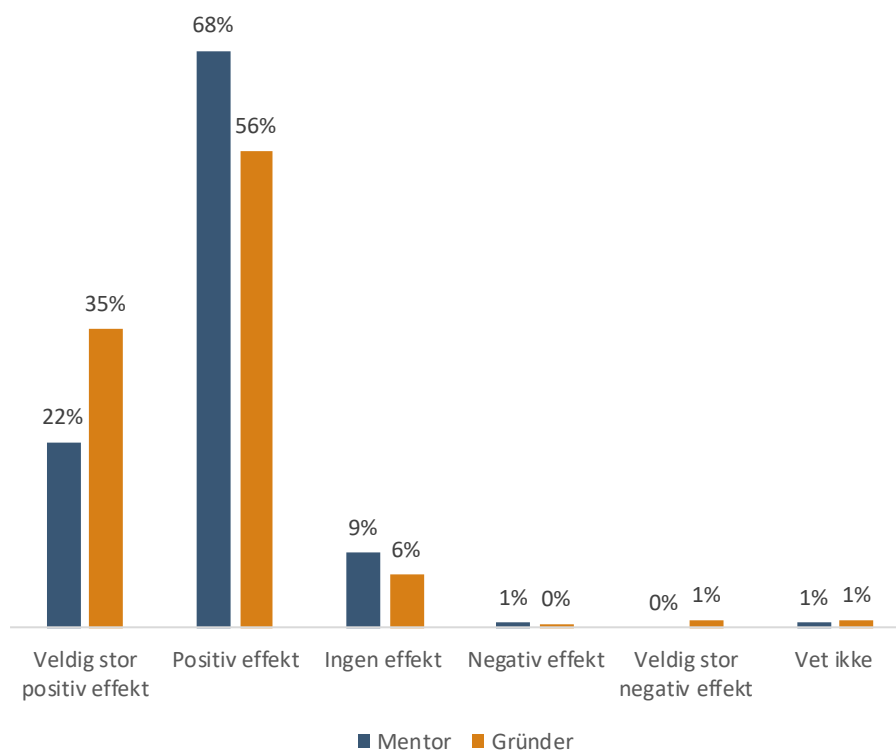


5.5. Effekter for mentor

Selv om Mentortjenesten er for gründerbedriften, er det grunn til å tro at mentor også får noe igjen for arbeidet de legger ned som mentor. Gjennom denne evalueringen har vi sett på hva mentor sitter igjen med etter endt mentoroppdrag.

Nesten 70 prosent av mentorene oppgir at de har hatt positiv effekt av mentorordningen. Over 20 prosent har hatt veldig positiv effekt. Kun én respondent oppgir at vedkommende har hatt negativ effekt. Det er grunn til å tro at mentor har sterke incentiver til å svare positivt på dette dersom de har likt rollen som mentor.

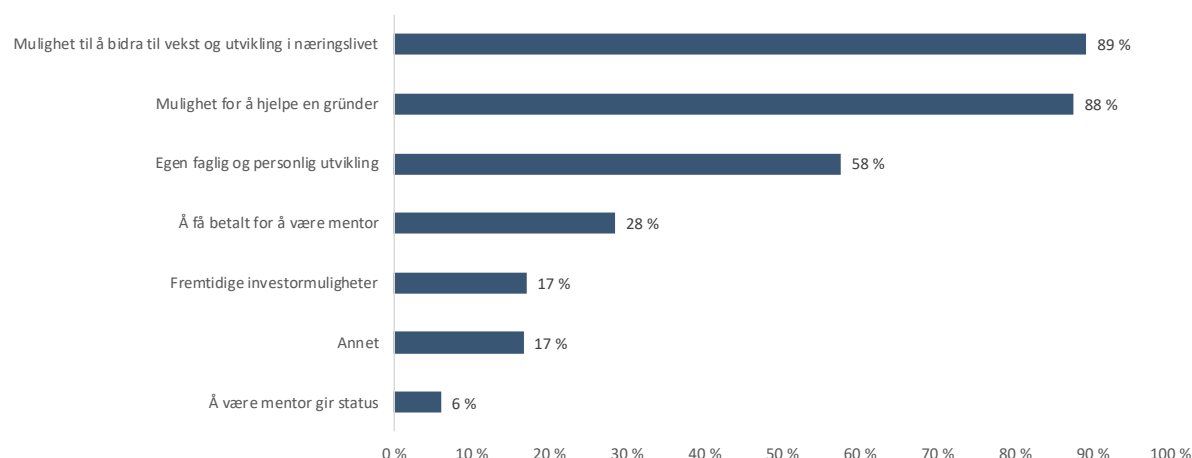
Figur 5-15: Samlet sett, hva slags effekt har deltakelsen i Mentortjenesten hatt for deg? Ett svar. N=169 Mentor N=212 Gründer Kilde: Menon (2018)



Mentorperioden er et intenst møte mellom to mennesker der en har kunnskapen som den andre mangler. Gjennom samtaler skal mentor gi av sin kunnskap og rettlede gründer. Gjennom intervjurunden fremkommer det at mentorene i mange tilfeller får en langt lavere timepris for mentoroppdragene enn de opererer med ellers i sitt virke. Betalingen kan derfor ikke være den viktigste motivasjonen for at mentor velger å gi av sin kunnskap til en gründerbedrift. Så hva er mentors motivasjon for å være mentor?

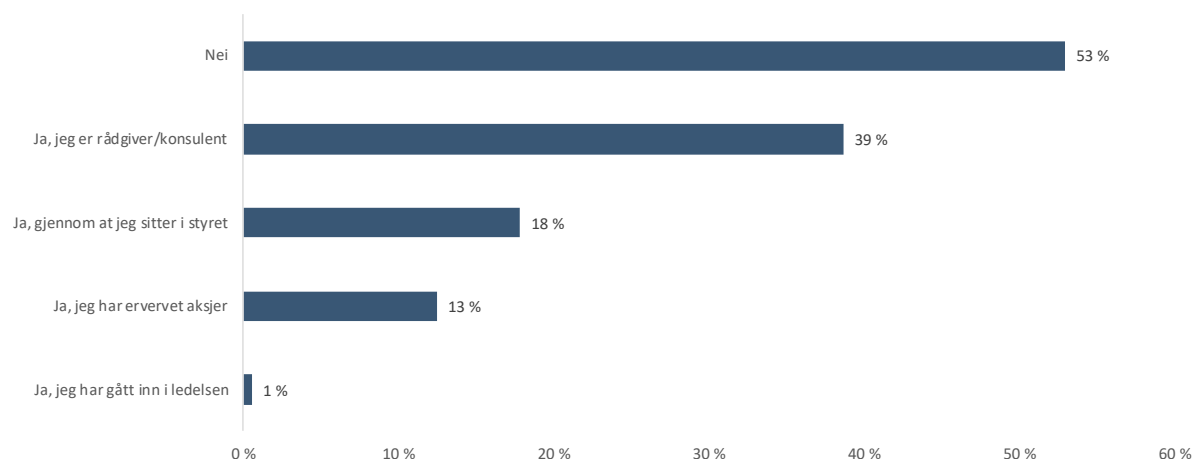
Motivasjonen for å være mentor er knyttet opp mot det å bidra til vekst og utvikling i næringslivet og det å hjelpe en gründer. Særlig vektlegger ikke mentorer deres muligheter for fremtidig økonomisk gevinst som utslagsgivende da de takket ja til å være mentor.

Figur 5-16: Hvor viktig var følgende forhold for at du takket ja til å være mentor? Andel som har svart «viktig». N=169. Kilde: Menon (2018)



Halvparten av mentorene oppgir at de har et formelt samarbeid med gründerbedriftene i etterkant av mentoroppdraget. Hva samarbeidet med gründerbedriften er varierer. En betydelig andel oppgir at de er tilknyttet gründerbedriften som rådgiver/konsulent. Dette ble også trukket frem under intervjurunden av både mentorer og gründerne. En av hovedgrunnene for et fortsatt samarbeid oppgis av gründerne til å være knyttet til nytten av arbeidet med mentor. På en måte er dette resultatet direkte knyttet opp til markedssvikten. Hadde gründer visst hva rådgivningen ville gitt dem, burde de vært villige til å disponere midler til dette. Når de i etterkant ser hva de fikk igjen, leier enkelte mentor videre inn som rådgiver/konsulent.

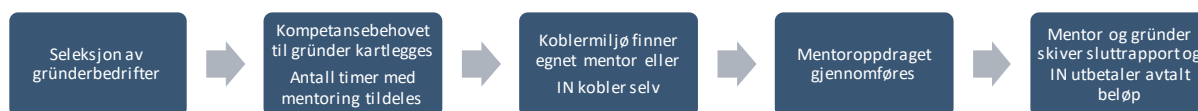
Figur 5-17: Har du og gründer/bedrift et formelt samarbeid etter mentoreringen? N=169. Kilde: Menon (2018)



6. Mentortjenestens effektivitet

Vi har tidligere sett at Mentortjenesten er relevant og har gitt gode effekter for deltagende gründerbedrifter. I denne delen av evalueringen ser vi på om ordningen er driftet på en effektiv måte. Seleksjonen av gründerer inn til Mentortjenesten er en del av disse vurderingene. Kostnadene knyttet til utdelingen av virkemiddelet er en annen del av tjenestens effektivitet.

Figur 6-1: Organisering av Mentortjenesten



6.1. Seleksjonen av gründerbedrifter

Heum (2012) påpeker i sitt notat at seleksjonskriterier for når virkemidlet skal anvendes må være tydelig og forutsigbare. I det ligger det at det må være tydelige kriterier for prioritering mellom prosjekter og kravene som må oppfylles for at en bedrift skal kunne få støtte må være tydelig og klare.

6.1.1. Kriteriene til Mentortjenesten evner å selekttere mellom gründerer, men de kunne vært spisset

Det er gitt flere retningslinjer som må tilfredsstilles for at virkemiddelet skal kunne benyttes. Bedriften må være i riktig fase, ideen må være unik og gründer må ha ambisjon om vekst utover det lokale markedet. *Mottakere av tjenesten skal ha en idé med nyhetsverdi og kunne sannsynliggjøre et potensial for vekst på samme måte som i andre saker hvor Innovasjon Norge bidrar.*¹⁵ Gründer skal i tillegg ha et kompetansebehov som gjør at vekstpotensialet ikke realiseres fullt ut. I tillegg stilles det krav til at gründerbedriften skal være under fem år, og at unge gründerer under 35 år skal prioriteres.

I det følgende har vi isolert hvert enkelt krav til deltakelse i Mentortjenesten og vurdert om det egner seg til å selekttere mellom gründerer.

1. Krav 1: Gründerbedriften må ha et kompetansebehov.

Evaluator har gjennomgått 45 tilfeldig utvalgte sluttrapporter fra mentoroppdrag i evalueringsperioden. Samtlige rapporter beskriver et kompetansebehov hos gründer som skal adresseres gjennom Mentortjenesten. Da det er grunn til å tro at et stort antall unge bedrifter har et kompetansebehov, er dette et kriterium som i mindre grad egner seg til å skille mellom gründerer. Samtidig er kravet om at gründerbedriften må ha et kompetansebehov reelt og kan benyttes til en første grovsiling av gründerbedrifter.

2. Krav 2: Gründerbedriften skal være under fem år gammel, men også eldre bedrifter med gründerutfordringer kan delta.

Selv om eldre bedrifter kan delta, tilsier kravet at bedrifter som er yngre enn fem år prioriteres fremfor andre bedrifter. Kravet kan dermed benyttes som seleksjonskriterium for å prioritere mellom gründerer inn til Mentortjenesten.

¹⁵ Notat fra Innovasjon Norge om Mentortjenesten.

3. Krav 3: Gründere under 35 år skal i utgangspunktet være prioritert i tjenesten. Den kan likevel tilbys alle gründere, så sant de tilfredsstiller øvrige krav til målgruppe og prosjekt.

Siden det gis dispensasjon på gründerens alder kan ikke kravet benyttes som seleksjonskriterium for å prioritere mellom gründere.

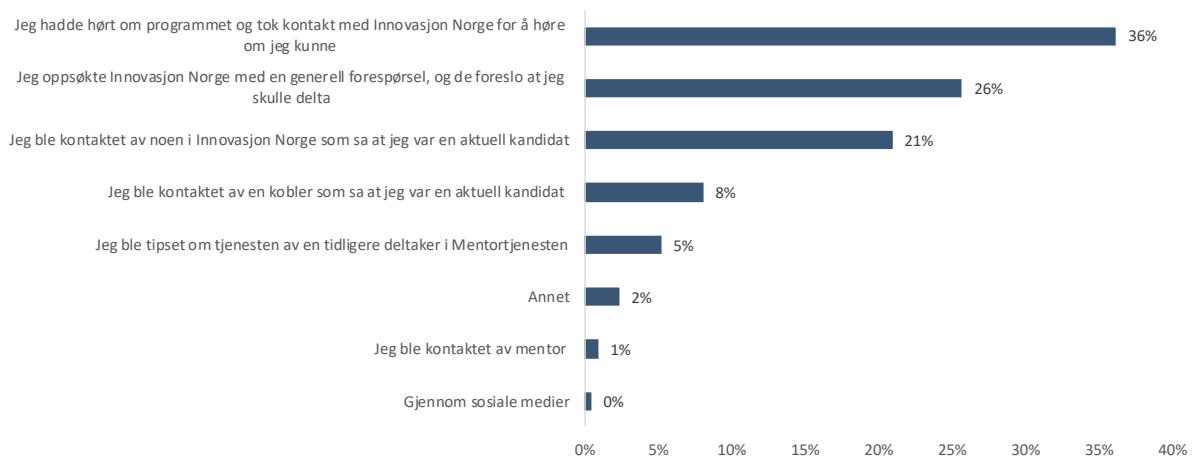
4. Krav 4: Mottakere av tjenesten skal ha en innovativ forretningsidé med ambisjoner om betydelig vekst og muligheter for å lykkes i et internasjonalt marked eller skape nye, lønnsomme arbeidsplasser og et bedre tilbud til befolkningen i en distriktskommune.

Dette er et reelt krav til gründerbedriftene og et krav som kan benyttes for seleksjon mellom gründere som søker om ordningen. Det presiseres at levebrødsforetak og bedrifter som retter seg mot lokalt marked ikke kan motta tjenesten.

Seleksjonskriteriene bør ikke bare evne å skille mellom gründere, men også sørge for at de som kommer gjennom nåløyet har de riktige kvalifikasjonene for deltakelse. Gjennom spørreundersøkelsen påpekte enkelte mentorer at det bør gjøres en bedre «kvalitetssikring» av de bedriftene som tildeles midler. Deriblant at bedriften ikke er på feil stadium og tildeles midler for tidlig og sikre at de bedriftene som tildeles midler faktisk har ambisjoner og ønsker å utvikle seg.

Nesten 50 prosent av de som har mottatt Mentortjenesten, oppgir at Innovasjon Norge selv på en eller annen måte tok initiativet til at gründerbedriften mottok Mentortjenesten. 36 prosent av deltakerne oppgir at de var den aktive parten for deltakelse i programmet. Gjennom spørreundersøkelsen påpekes det fra gründere at ordningen kunne vært markedsført bedre. For eksempel kunne det vært nyttig om gründerne visste om den før de startet en bedrift.

Figur 6-2: Hvordan ble du rekruttert til å delta i Mentortjenesten? N=212 Kilde: Menon (2018)



Slik evaluatør ser det egner ikke kravene som ligger til grunn for seleksjon mellom gründerbedriftene seg til å selektere presist mellom gründere. Tildelingskriteriene kan passe for en betydelig andel av kundene til Innovasjon Norge som kvalifiserer til virkemidler. Dette støttes opp gjennom intervjurunden der flere av saksbehandlerne hos Innovasjon Norge oppgir at de som kvalifiserer til lån i en tidlig fase i ofte også får tilbud om mentor.

Hvor presise tildelingskriteriene bør utformes er et kostnadsspørsmål. Jo strengere tildelingskriterier, jo lengre tid tar det å finne gründere som kvalifiserer til ordningen, og jo vanskeligere blir det å forsvare kostnadene til tildeling av midlene. Mentortjenesten er et virkemiddel med beskjedene midler i hver enkelt tildeling. Det er derfor ikke sikkert at det å gå for strengere kriterier knyttet til tildeling er en god strategi.

6.1.2. Ulik praksis for seleksjon ved INs distriktskontorer

I hovedsak selekteres gründere som gis tilbud om Mentortjenesten av distriktskontorene på to ulike måter:

Seleksjon gjennom konkurranse: Utvelgelsen til programmet skjer ved utvalgte tider på året. I bunken av gründere som søker Mentortjenesten, velges det ut 10-12 søkere som får muligheten til å presentere seg og sin gründeridé for et panel. Endelig avslag eller tilbud om deltakelse i Mentortjenesten skjer basert på presentasjonen. Gründere som Innovasjon Norges saksbehandlere ser, har et særskilt kompetansebehov og som oppfyller kravene for deltakelse i Mentortjenesten oppfordres til å søke.

Seleksjon av gründere som allerede er i kontakt med Innovasjon Norge: Innovasjon Norges saksbehandlere oppfordrer gründere som de ser har et særskilt kompetansebehov og som oppfyller kravene til å søke på Mentortjenesten.

Mentortjenesten kan benyttes i kombinasjon med andre virkemidler fra Innovasjon Norge. *Mentortjeneste kan tilbys enten som et tillegg til oppstartslån og/eller tilskudd, eller som et enkeltstående tilbud.* Rundt 75 prosent av tildelingene gjøres til gründere som mottar andre virkemidler fra Innovasjon Norge.

Slik evaluator ser det, gjennomføres det i hovedsak en seleksjonsprosess blant gründere som allerede er i kontakt med IN. Dette er for så vidt greit da avveiningen mellom det å ha en ressurskrevende søknadsprosess ikke kan forsvares når det er snakk om så små midler gjennom hver tildeling.

Det er saksbehandlerne som selekterer hvilke gründere som skal få tilbud om Mentortjenesten. Deres kompetanse til å selektere ut gründere til programmet fremstår som god og relevant. Saksbehandlerne har den fordel at de sitter tett på gründere som tilbys Mentortjenesten og kan gjøre sammenlikninger på tvers av gründerbedrifter i deres region.

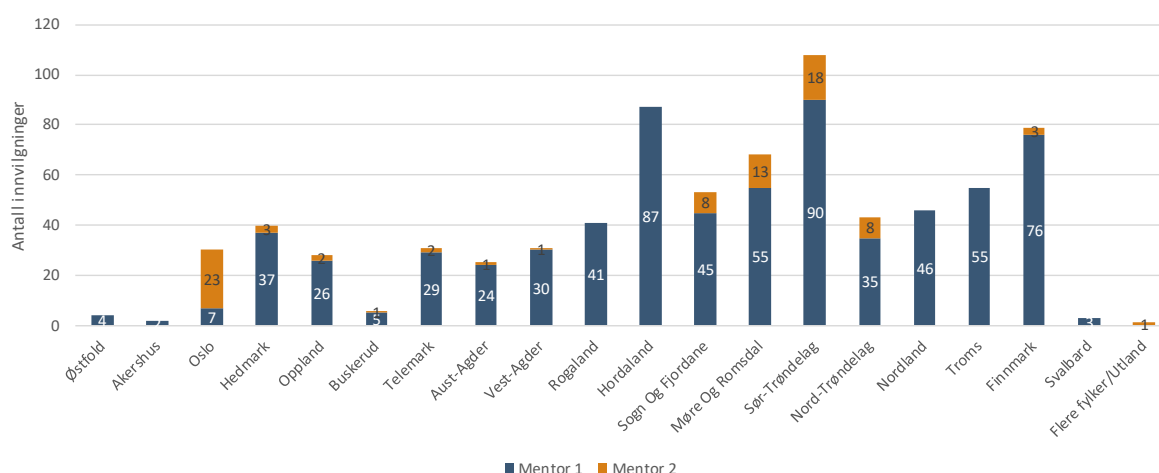
6.2. Ulik bruk av virkemiddelet ved INs distriktskontorer

Mentortjenesten benyttes i varierende grad ved Innovasjon Norges distriktskontorer. Dette gjelder både antall tildelinger og bruk av mentor 1 og mentor 2.

Videre er det ulik praksis mellom fylkene i bruken av mentor 1 og mentor 2. Oslo, Sør-Trøndelag, Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane og Nord-Trøndelag har tildelt mentor 2 flere ganger enn i de andre fylkene. Mentor 2 er lite brukt i resten av landet. En av grunnene til ulik praksis mellom distriktskontorene er at noen har tildelt mentor 1 flere ganger istedenfor å tildele mentor 2 ved første tildeling. Et argument for at distriktskontorene har valgt dette, er at bedriften trenger flere typer kompetanse. Gjennom å tildele mentor flere ganger kan kompetanse som trengs enkelt tilpasses.

Enkelte fylker har i svært liten grad tildelt Mentortjenesten. Tjenesten er nesten ikke brukt i Akershus, Østfold og Buskerud. Det er ingen grunn til å tro at dette skyldes at det ikke finnes gode gründere i disse fylkene som kvalifiserer for deltakelsen i Mentortjenesten og som kunne ha god nytte av å få tildelt en mentor. Vestfold har ikke tildelt mentor til noen av sine gründere i løpet av evalueringsperioden.

Figur 6-3: Antall tildelinger i perioden 2014-2017 fordelt på fylker og antall timer. Kilde: IN/Menon (2018)



Målt i innvilget beløp i periode,n benyttes ordningen helt klart mest i Sør-Trøndelag, i tillegg til i Finnmark, Møre og Romsdal, Hordaland og Oslo. Det er ingen grunn til å tro at bildet under speiler av forskjellene i gründeraktiviteten på tvers av landet. Ulik bruk av virkemiddelet må derfor ansees å være et resultat av og begrunnes i helt andre årsaker. Tabellen under viser hvilket departement som har stått for bevilgningene til gründeren gjennom Mentortjenesten. Av totalt 38 millioner kroner som er innvilget i evalueringsperioden er 31 millioner (81 prosent) av disse finansiert over KMDs budsjetter.

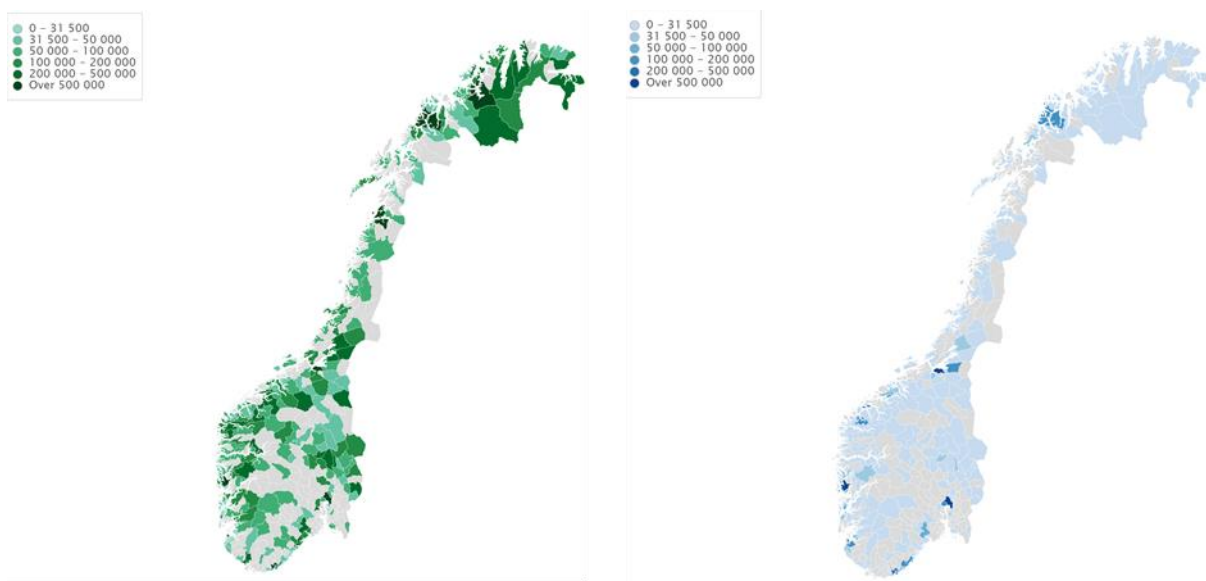
Tabell 6-1: Innvilget beløp i kroner 2014-2017 fordelt på fylker og finansieringskilde. Kilde: Menon (2018)

Fylkesnavn	KMD	NFD	Totalsum
Sør-Trøndelag	4 591 500	1 234 000	5 825 500
Finnmark	4 003 000		4 003 000
Møre og Romsdal	2 756 000	777 000	3 533 000
Hordaland	2 366 500	882 000	3 248 500
Oslo	459 000	2 639 500	3 098 500
Sogn og Fjordane	2 741 500		2 741 500
Nord-Trøndelag	2 192 000	168 000	2 360 000
Troms	2 124 250	31 500	2 155 750
Nordland	1 776 275		1 776 275
Hedmark	1 688 000	31 500	1 719 500
Rogaland	865 000	630 000	1 495 000
Telemark	1 297 500	63 000	1 360 500
Oppland	1 308 500	31 500	1 340 000
Vest-Agder	951 500	283 500	1 235 000
Aust-Agder	696 500	294 000	990 500
Flere fylker/Utland	375 000		375 000
Buskerud	355 000		355 000
Østfold	200 000		200 000
Svalbard	81 500	31 500	113 000
Akershus	31 500	31 500	63 000
Totalsum	30 860 025	7 128 500	37 988 525

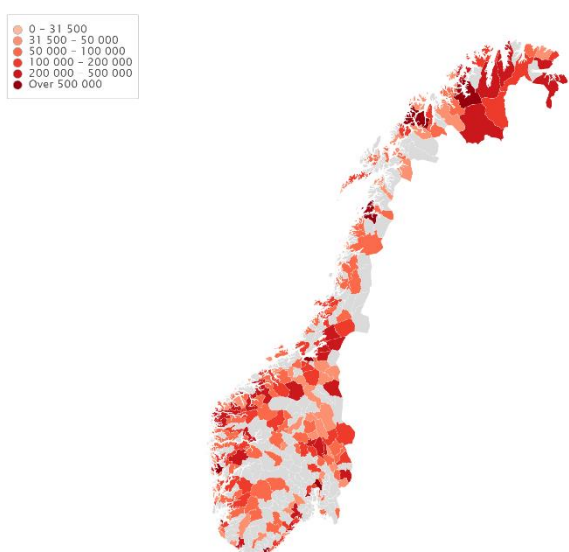
Mentortjenesten var landsdekkende frem til 2017. Da kom midlene fra KMD med begrensinger om at virkemiddelet skulle benyttes i virkeområdet for investeringsstøtte. Begrensningen medfører at gründernes adresse blir den første seleksjonen inn til virkemiddelet. Midlene fra NFD er landsdekkende slik evaluator har forstått. Det at gründers adresse blir det første seleksjonskriteriet inn til den største potten av virkemiddelet kan gi som resultat at det ikke er de beste gründerne som får tilgang til virkemiddelet.

Kartene under viser sum innvilget i perioden 2014 til 2017 fra henholdsvis KMD og NFD. I tillegg til fylkesdimensjonen er det interessant å se at Mentortjenesten ikke benyttes av gründere i samtlige norske kommuner.

Figur 6-4: Sum innvilget 2014-2017 under KMDs midler (grønt kart) og NFDs midler (blått kart)



Figur 6-5: Sum innvilget perioden 2014-2017 fordelt på kommuner totalbeløpet. Kilde: Innovasjon Norge (2018)



6.3. Kostnadene ved Mentortjenesten

Mentortjenesten består av en kostnads- og en inntektsside. For at virkemiddelet skal være samfunnsøkonomisk lønnsomt, må ikke kostnadene overskride inntektene. I denne evalueringen har vi synliggjort at gründerne som mottar mentor har en bedre utvikling enn kontrollgruppen. Mentortjenesten tildeles i tre fjerdedeler av tilfellene som et tillegg til et annet virkemiddel fra Innovasjon Norge. Dette betyr at inntektssiden til gründerne også kan skyldes andre forhold enn Mentortjenesten. Det å isolere verdien som Mentortjenesten bidrar med og omregne dette til kroner og øre er derfor ikke mulig uten fare for å bomme grovt. I det følgende har vi sett på kostnadene ved utdeling av virkemiddelet.

Mentortjenesten har fire kostnadskomponenter:

- Kostnader til saksbehandling og administrasjon hos Innovasjon Norge
- Koblerhonoraret til koblingsmiljøene
- Kostnadene til gründerne som mottar Mentortjenesten
- Skattefinansieringskostnad ved utdeling av offentlige midler

Kostnaden ved utdeling av Mentortjenesten drives opp av at det er mange aktører som er involvert i utdelingen av beskjedne midler. Organiseringen av Mentortjenesten, der ulike aktører har ansvar i tildelingen av virkemiddelet, gjør tildelingsprosessen komplisert. Evaluator oppfatter ikke tildelingsprosessen som ineffektiv eller dårlig driftet. En utfordring ved en organisering av et virkemiddel der flere enn Innovasjon Norge har ansvaret for prosessene, er at Innovasjon Norge mister litt kontakten med de som mottar Mentortjenesten. Mentorene påpeker dette gjennom spørreundersøkelsen der enkelte uttrykker at Innovasjon Norge burde involvere seg mer i utvelgelsen av mentorer og sette seg inn i hva mentorene kan bidra med.

6.3.1. Kostnader til saksbehandling og administrasjon hos Innovasjon Norge

Kostnadene knyttet til administrasjon og saksbehandling hos Innovasjon Norge ligger på 2,1 til 2,5 millioner kroner per år. Kostnadene til administrasjon av virkemiddelet og saksbehandling er den høyeste enkeltkostnaden til virkemiddelet. Innovasjon Norge gjør rundt 20 prosent av koblingene mellom gründer og mentor selv. Innberegnet i kostnadene finner vi også tiden som Innovasjon Norge benytter til gjennomføring av koblingene.

Kostnaden til administrasjon og saksbehandling er beregnet etter tallstørrelsene oppgitt i tabellen under. Tallmaterialet er mottatt fra Innovasjon Norge.

år	timer	timekost	gj.snitt timepris
2014	3733	2 986 000	800
2015	3517	2 901 000	825
2016	3156	2 683 000	850
2017	3633	3 179 000	875
2018	2935	2 788 000	950

Legger vi disse tallene til grunn benyttes det i snitt fra 16 til 20 timer per innvilget mentorsak i evalueringsperioden (se linje 1 i tabellen under). Dette ligger høyere enn det måltallet som vi fikk oppgitt under intervju-runden med saksbehandlere hos Innovasjon Norge, som i snitt lå på 6 timer per sak (se linje 2 i tabellen under). Dette gir et kostnadsnivå på rundt én tredjedel av det som Innovasjon Norge selv har oppgitt (se linje 3 i tabellen under). Siden spriket er så stort er det grunn til å tro at tallet vi har fått fra Innovasjon Norge er noe høyt og at

de faktiske kostnadene til administrasjon og saksbehandling av Mentortjenesten ligger i intervallet mellom disse størrelsene.

Saksbehandlerne sier selv under intervjurunden at det er vanskelig å estimere hvor lang tid de bruker på tildeling av Mentortjenesten. Fordi mange gir tilsagn om virkemiddelet i kombinasjon med andre virkemidler kan det å fordele tiden til saksbehandling mellom disse være komplisert.

Tabell 6-2: Kostnader knyttet til saksbehandling og administrasjon hos Innovasjon Norge

Linje		2014	2015	2016	2017	2018
	Antall timer oppgitt av IN til adm/saksbehandling	3 337	3 517	3 156	3 633	2 935
	Timepris IN	800	825	850	875	950
	Kostnad adm/saksbehandling IN	2 986 000	2 901 000	2 683 000	3 179 000	2 788 000
	Antall saker Mentor 1	215	210	129	143	51
	Antall saker Mentor 2		12	35	37	21
1	Antall timer per sak IN	16	16	19	20	41
2	Antall timer per sak oppgitt gjennom intervjuer	6	6	6	6	6
3	Beregnet kostnad til saksbehandling IN hvis vi legger timene oppgitt gjennom intervjuene til grunn for beregningene	1 032 000	1 098 900	836 400	945 000	410 400

6.3.2. Koblerhonorarene

Innovasjon Norge har engasjert fire eksterne miljøer som skal finne mentor til gründerbedriftene som innvilges Mentortjenesten. Koblerhonoraret utløses når en gründerbedrift får tilsagn om Mentortjenesten. I 20 prosent av tilfellene kobler Innovasjon Norge selv og oppdraget sendes aldri til de eksterne koblermiljøene. Det er avtalt følgende honorarer for kobleroppdragene. Honoraret utbetales uavhengig om gründer velger å benytte seg av mentor etter at denne er tildelt.

- Mentor 1 – Kr 12 000 eks. mva og kr 15 000 inkl. mva.
- Mentor 2 – Kr 24 000 eks. mva og kr 30 000 inkl. mva.

Koblerhonorarene ligger i snitt på rundt 2 millioner kroner per år i evalueringsperioden. Antall saker vi har benyttet til å beregne honorarene på er antall saker, minus 20 prosent av disse. Antall saker er vist i tabellen under i linje 4 og 5.

Tabell 6-3: Kostnader til koblerhonorarer

Linje		2014	2015	2016	2017	2018
	Antall saker Mentor 1	215	210	129	143	51
	Antall saker Mentor 2		12	35	37	21
4	Antall saker Mentor 1*	172	168	103	114	41
5	Antall saker Mentor 2*	-	10	28	30	17
	Koblerhonorar Mentor 1	2 064 000	2 016 000	1 238 400	1 372 800	489 600
	Koblerhonorar Mentor 2	-	230 400	672 000	710 400	403 200
	Sum koblerhonorarer	2 064 000	2 246 400	1 910 400	2 083 200	892 800

6.3.3. Bedriftenes kostnader

Bedriftens kostnader når de søker virkemiddelet er beskjedne. Gründerne vi har snakket med oppgir at de bruker omtrent ett dagsverk på å skrive søknaden og skrive sluttrapporten. Når Mentortjenesten deles ut i kombinasjon med andre virkemidler benyttes det ofte mindre tid til søknadsskriving fra gründers side. Vi har lagt inn en timepris for gründer på 600 kroner per time. Vi har lagt 7,5 timer i et dagsverk. Samlet oppgir gründerbedriftene at de benytter fra 700 tusen kroner opp til 1 million kroner på å skrive søknad, sluttrapport, samt tid benyttet med koblermiljøet til å finne mentor.

Tabell 6-4: Kostnadene til bedriftene

Linje	2014	2015	2016	2017	2018
Antall saker Mentor 1	215	210	129	143	51
Antall saker Mentor 2		12	35	37	21
Bedriftens kostnader	967 500	999 000	738 000	810 000	324 000

6.3.4. Skattefinansieringskostnad

For alle offentlige penger som deles ut er det vanlig å beregne en skattefinansieringskostnad på 20 prosent. Denne er beregnet på grunnlag av utbetalinger av virkemiddelet, kostnader til saksbehandling og koblerhonoraret. Vi har benyttet kostnadene som Innovasjon Norge har oppgitt til administrasjon og saksbehandling når vi har beregnet skattefinansieringskostnaden.

Tabell 6-5: Skattefinansieringskostnad

Linje	2014	2015	2016	2017	2018
Utbetalt	7 919 177	6 545 003	5 471 789	2 053 855	105 000
Kostnad adm/saksbehandling IN	2 986 000	2 901 000	2 683 000	3 179 000	2 788 000
Sum koblerhonorarer	2 064 000	2 246 400	1 910 400	2 083 200	892 800
Skattefinansieringskostnad 20 %	2 593 835	2 338 481	2 013 038	1 463 211	757 160

6.3.5. Utbetalt beløp

I perioden er det innvilget i underkant av 38 millioner kroner til kjøp av mentortjenester, rundt 22 millioner av disse er gått til utbetaling. Inkludert i beløpet ligger også godkjente reiseutgifter.

Tabell 6-6: Utbetalinger av betalinger for mentortjenester og reisekostnader

	2014	2015	2016	2017	2018
Innvilget	11 277 250	9 530 000	8 371 875	8 809 400	3 919 000
Utbetalt	7 919 177	6 545 003	5 471 789	2 053 855	105 000
Andel utbetalt av innvilget	91 %	95 %	91 %	50 %	28 %

Dette gir totale kostnader på utdeling av Mentortjenesten på 32 millioner kroner.

Tabell 6-7: Totale kostnader ved Mentortjenesten. Kilde: Innovasjon Norge/Menon (2018)

	2014	2015	2016	2017
Kostnad adm/saksbehandling IN	2 986 000	2 901 000	2 683 000	3 179 000
Sum koblerhonorarer	2 064 000	2 246 400	1 910 400	2 083 200
Bedriftens kostander	967 500	999 000	738 000	810 000
Skattefinansieringskostnad 20 %	2 593 835	2 338 481	2 013 038	1 463 211
Totale kostnader	8 611 335	8 484 881	7 344 438	7 535 411

Sum evalueringsperioden	31 976 065
--------------------------------	-------------------

6.3.6. Kan effekten av Mentortjenesten forvare bruken av 32 millioner?

Tabellen over viser at totale kostnader på utdeling av Mentortjenesten ligger på 32 millioner kroner i perioden. Skal Mentortjenesten kunne forsvare må merverdiene som skapes i gründerbedriftene i etterkant av deltakelse overstige dette beløpet. Kostnaden på 32 millioner kroner tilsvarer om lag 50 000 kroner per mentorsak i perioden.

Et anslag på inntektene til gründerne som deltar i Mentortjenesten kan måles som verdiskapingen i bedriftene. En måte å uttrykke dette på er å måle forskjellene i sum verdiskaping mellom gruppen som har mottatt Mentortjenesten og de som er tildelt mentor, men som ikke har benyttet seg av denne. Effektanalysen indikerer at foretakene som har benyttet Mentortjenesten etter tre år i snitt har 300 000 kroner høyere verdiskaping enn de ville hatt uten Mentortjenesten. En enkel beregning viser at dersom disse bedriftene opprettholder et tilsvarende nivå på verdiskaping de neste fem årene vil dette ha en nåverdi på 1,4 millioner kroner (gitt diskonteringsrente på fire prosent).

For å kunne måle samfunnsøkonomisk lønnsomhet må man også ta stilling til hva den alternative anvendelsen av disse ressursene ville vært. Dette har ikke vært mulig å kartlegge i denne evalueringen. Beregningene viser imidlertid at for at ordningen skal være samfunnsøkonomisk lønnsom er det kun nødvendig at Mentortjenesten bidrar til at verdiskapingen fra ressursene som settes inn i gründerbedriftene er 4,0 prosent høyere enn den alternative verdien av ressursene. Det stiliserte regnestykket indikerer at ordningen er samfunnsøkonomisk lønnsom.

7. anbefalinger for veien videre

Evaluator har følgende anbefalinger for veien videre for Mentortjenesten. Vi har ikke foreslått noen endringer som endrer tjenesteinnholdet. Dette fordi tjenesteinnholdet fungerer godt slik det er satt opp. Slik vi oppfatter det har én-til-én samtaler mellom mentor og gründer stor verdi for gründer og gir effekter på gründerbedriftens økonomiske resultater. Det finnes et klart potensial for å skape en større forpliktelse hos gründer til å faktisk benytte seg av virkemiddelet når det er tildelt. Det er også knyttet et forbedringspotensial til utvelgelsen av gründerne som kan få tilbud om Mentortjenesten.

7.1. Det må skapes større forpliktelse til bruk av Mentortjenesten hos gründer når virkemiddelet er innvilget

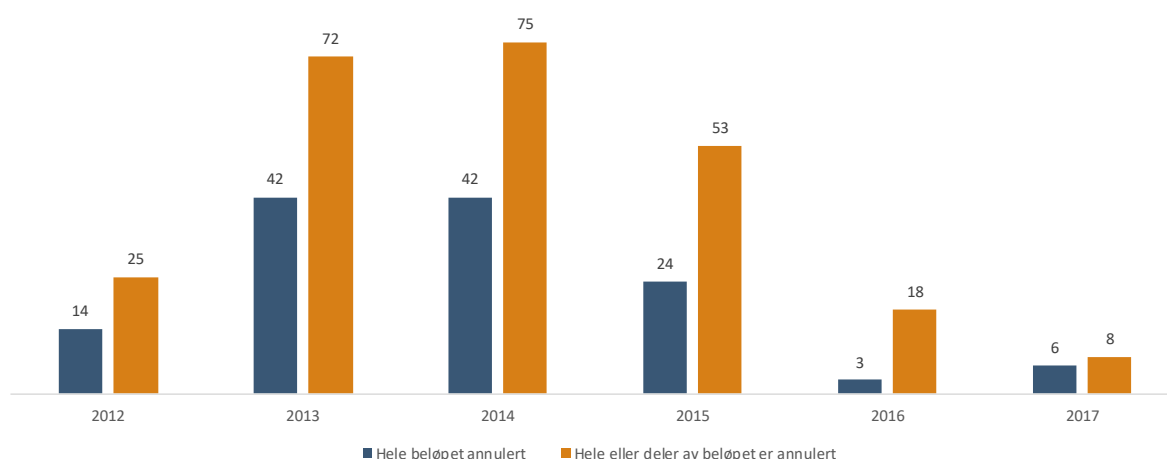
Gründerne oppgir gjennom intervjurunden at de bruker lite tid på søknadsprosessen til Mentortjenesten. I flere tilfeller foreslår Innovasjon Norges egne saksbehandlere at de legger inn mentor som del av en større virkemiddelpakke til gründerbedriften. Gjennom spørreundersøkelsen oppga 36 prosent at de aktivt tok kontakt med Innovasjon Norge for å høre om de kunne få tildelt mentor. De resterende respondentene ble rekruttert til Mentortjenesten gjennom en mer passiv tilnærming der noen andre enn dem selv foreslo at de skulle søke om mentor.

Av 781 innvilgede mentoroppdrag¹⁶ er det 75 innvilgninger som har fått hele beløpet annullert og 79 innvilgninger som har fått deler av beløpet annullert. Omregnet i prosent betyr dette at 10 prosent av alle innvilgede mentoroppdrag aldri blir gjennomført og at ytterligere 10 prosent av innvilgede mentoroppdrag blir delvis annullert. Totalt er det 70 Mentor 1 og 5 Mentor 2 som er helt annullert. Omregnet i kroner utbetaler Innovasjon Norge 960 000 kroner eks. mva i koblerhonorarer som aldri fører til gjennomføring av et mentoroppdrag.

I alle tilfellene som det innvilges mentor, gjennomføres det koblinger med en mentor. Dette betyr at det benyttes ressurser på å etablere en kobling som aldri blir utnyttet. Dette fremstår som svært lite økonomisk bærekraftig bruk av samfunnets ressurser. Det å skape en større forpliktelse hos gründer, til gjennomføring av tildelte mentortimer, synes derfor relevant.

¹⁶ En gründer kan ha fått innvilget mentor flere ganger. Her ser vi kun på antall innvilgninger da en innvilgning utløser et koblingsoppdrag.

Figur 7-1: Antall saker med innvilget mentortjeneste der heler eller deler av beløpet er annullert. Kilde: IN/Menon (2018)



7.2. Det bør utarbeides retningslinjer for når IN kan koble selv

I evalueringsperioden har saksbehandlere ved distriktskontorene tatt jobben med å finne en mentor til en gründerbedrift som er innvilget Mentortjenesten i 20 prosent av tildelingene. Evaluator kan ikke finne at det er utarbeidet retningslinjer for i hvilke saker Innovasjon Norge kobler selv og hvilke koblinger som skal gjennomføres av et av de fire eksterne koblermiljøene.

Er det slik at ansatte hos Innovasjon Norge ikke står fritt til å benytte nettverkene sine for å finne egnede mentorer fordi de da forfordeler offentlige midler innenfor eget nettverk, så bør det på plass retningslinjer for når ansatte hos Innovasjon Norge kan koble selv.

Det er knyttet en kostnad til at Innovasjon Norge kobler selv. Er det grunn til å tro at saken kan kobles med et lavere timeforbruk enn 12 timer bør Innovasjon Norge gjøre koblingen selv.

7.3. Det bør vurderes å utvikle en mentordatabase

Et ledd i utarbeidelsen av retningslinjer for når Innovasjon Norge skal koble selv er utvikling av en mentor-database. Dette er noe som allerede eksisterer uten at evaluator kjenner til kvaliteten på denne.

Utgiftene til koblerhonorarer utgjør rundt 25 prosent av de totale kostnadene til virkemiddelet. Det å få ned denne kostnaden vil gi besparelser.

Ved utvikling av en mentordatabase forutsettes det at det ikke lempes på at mentor skal ha rett kompetanse for gründeres behov. **Evaluator er av den oppfatning at det å finne rett mentor til gründerbedriftene er et suksesskriterium for Mentortjenesten. Når markedssvikten er knyttet opp til at gründer ikke vet hvilken kompetanse de trenger, er det å avdekke denne, samt finne en som kan bistå for å tette kompetansehullet, en svært sentral del av virkemiddelet.**

Det at Innovasjon Norge bør engasjere seg mer for å skaffe oversikt og tilgang på relevante mentorer, ble også påpekt av enkelte gründerne gjennom spørreundersøkelsen. Helt konkret var det en som foreslo at man kan ta i bruk ulike testverktøy for å sikre god match mellom gründer og mentor, eventuelt lage noe á la «mitt anbud».

Det bør også utforskes om det finnes gode mentorer innenfor de spesialiserte klyngemiljøene (Arena, NCE og GCE) og gjennom forvaltere av preså Kornkapital. Per i dag er dette TTO'ene (Technology Transfer Office), inkubatorene og forretningsengelnettverk.

7.4. Det bør være lik tilgang til mentormidler i alle landets kommuner

Denne evalueringen har vist at Mentortjenesten gir svært gode effekter for gründerbedrifter. Det er et mål for regjeringen å styrke de innovasjonspolitiske tiltakende som har størst effekt, og prioritere landsdekkende ordninger og programmer uten tematiske begrensninger.¹⁷ Fra 2017 kom midlene fra KMD med begrensninger om at virkemiddelet skulle benyttes i virkeområdet for investeringsstøtte. Begrensningen medfører at gründernes adresse blir den første seleksjonen inn til 81 prosent av potten som finnes til rådighet. De resterende midlene kan benyttes fritt. Det burde være slik at de beste gründerne fikk mentor uavhengig av hvor de bor.

7.5. Det må utarbeides et mål og en målstruktur for virkemiddelet

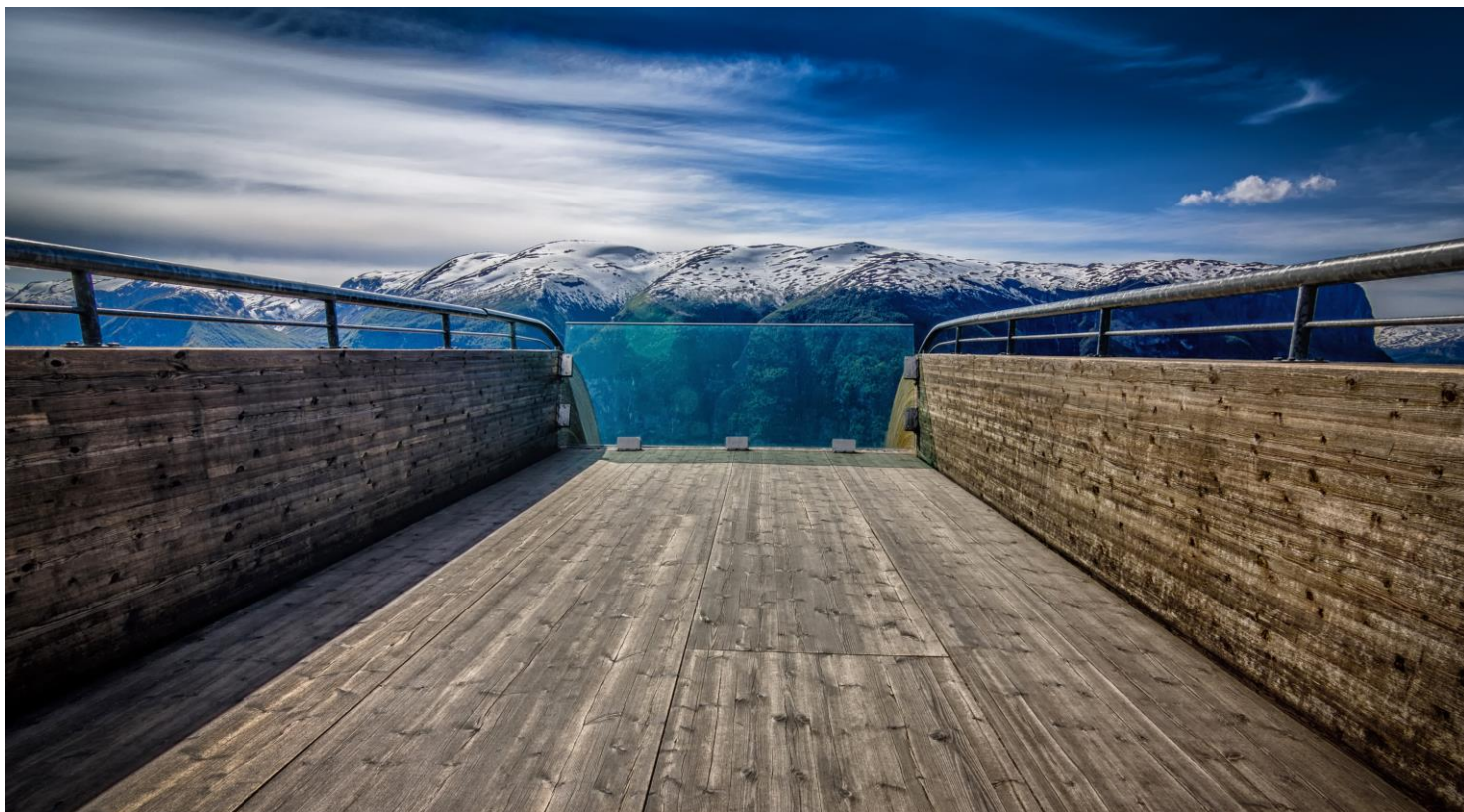
I de dokumentene vi har fått tilgang til, har vi ikke funnet at det er oppgitt egne mål og suksesskriterier for Mentortjenesten **fra Innovasjon Norge**. Et mål- og resultatsystem for Mentortjenesten må reflektere både eiernes og Innovasjon Norges målsettinger. Eierne av virkemiddelet har tekstlige målsettinger for virkemiddelet og KMD har utviklet måleindikatorer som de benytter. Det bør utvikles et mål med tilhørende måleindikatorer som reflekterer de ulike organisasjonenes målsetting med Mentortjenesten.

7.6. Standardisering av sluttrapportene

Som en del av informasjonsinnhenting har evaluator gått gjennom 45 tilfeldig utvalgte sluttrapporter. Disse er av svært varierende kvalitet, omfang og har derigjennom varierende nytteverdi. Forbedringspotensialet i digitalisering og standardisering av disse er stort. Rapportene kan også med fordel benyttes inn i fremtidige evalueringer av tjenesten og til å kontinuerlig overvåke utviklingen i tjenesten. Gjennom rapportering gjennom en digital informasjon kan denne enkelte deles på tvers av regioner.

Det bør settes opp et strukturert skjema for sluttrapportering som gründerne og mentorer kan benytte i gjennomføringen av denne.

¹⁷ Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser Regjeringens gründerplan 2015



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked.

Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no