MENON ECONOMICS

RAPPORT

EVALUERING AV INNOVASJON NORGES BEDRIFTSNETTVERKSTJENESTE

MENON-PUBLIKASJON NR. 129/2024

Av Andreas Becker Cappelen, Kaja Haug, Per Fredrik Johnsen, Kaja Høiseth-Gilje og Erik W. Jakobsen

Forord

Menon Economics har på oppdrag for Innovasjon Norge gjennomført en evaluering av Bedriftsnettverkstjenesten for perioden 2017 til 2023. Evalueringen bygger på evalueringen gjennomført av Oxford Research i 2018. Fokuset i evalueringen har vært å vurdere ordningens relevans, effekt, MRS-system og effektivitet, samt komme med anbefalinger knyttet til hvordan ordningen kan innrettes for størst mulig effekt.

Evalueringen har vært ledet av Per Fredrik Johnsen, med Kaja Haug og Andreas Becker Cappelen som prosjektmedarbeidere og Kaja Høiseth-Gilje som prosjektansvarlig. Erik W. Jakobsen har vært kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaks-økonomi, 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 deltakere i spørreundersøkelsen og intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen.

Oktober 2024

Kaja Høiseth-Gilje
Prosjektansvarlig
Menon Economics

Oktober 2024

Per Fredrik Johnsen
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG **3**

1. EVALUERINGENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER **7**
1.1. Evalueringsmodell 7
1.2. Kort om metode og informasjonsgrunnlag 7
1.3. Leserveiledning 8

2. OM BEDRIFTSNETTVERKSTJENESTEN OG DELTAKERNE **9**
2.1. Kort om Bedriftsnettverkstjenesten 9
2.2. Tidligere evalueringer og effektmålinger 11
2.3. Ordningens omfang og utvikling over tid 11
2.4. Nettverkenes fordeling på fylker og næringer 14
2.5. Markedsorientering og innovasjonshøyde 16
2.6. Samarbeid, kompetanse, og sammensetningen i bedriftsnettverkene 19

3. VURDERING AV ORDNINGENS RELEVANS **25**
3.1. Tjenestens mål og delmål 25
3.2. Teorigrunnlaget for tjenesten 25
3.3. Markeds- og systemsvikt 27
3.4. Behov for tjenesten 29

4. VURDERING AV ORDNINGENS EFFEKTIVITET OG INNRETNING **34**
4.1. Markedsføring av tjenesten 34
4.2. Tjenestens utforming og innretning 35
4.3. Søknadsprosess og rapportering 40
4.4. Samhandling internt i Innovasjon Norge 42
4.5. Kostnadseffektivitet 43
4.6. Overlapp og mulige synergier med andre virkemidler 46

5. VURDERING AV ORDNINGENS RESULTATER OG EFFEKTER **51**
5.1. Bidrag til innovasjon 51
5.2. Rapporterte effekter 53
5.3. Økonomisk utvikling 57
5.4. Effektmåling: Matchinganalyse 60
5.5. Kjennetegn ved de beste prosjektene 61
5.6. Vurdering av dagens MRS-system 62

6. OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER **65**
6.1. Oppsummering av funn 65
6.2. Anbefalinger for veien videre 67

REFERANSER **71**

VEDLEGG **72**
Vedlegg 1: Evalueringsspørsmål og OECDs evalueringsmodell 72
Vedlegg 2: Spørreundersøkelse og respondentanalyse 73
Vedlegg 3: Informasjonskilder 76
Vedlegg 4: Figurer 78

Sammendrag

Menon Economics har på oppdrag for Innovasjon Norge gjennomført en evaluering av Bedriftsnettverkstjenesten for perioden 2017 til 2023. Fokuset i evalueringen har vært å vurdere ordningens relevans, effekt, MRS-system og effektivitet, samt komme med anbefalinger knyttet til hvordan ordningen kan innrettes for størst mulig effekt.

Vår vurdering er at Bedriftsnettverkstjenesten retter seg inn mot en målgruppe av bedrifter som er omfattet av markeds- og systemsvikt, og ordningen er etterspurt og fremstår relevant for å adressere dette. Selvrapporterte effekter tyder på at bedriftene erfarer positive effekter, og har forventninger om økte effekter de kommende årene. Det er imidlertid krevende å avdekke økonomiske effekter fra samarbeidsprosjekter, ettersom effektene materialiserer seg over tid.

Bedriftsnettverkstjenesten ble etablert av Innovasjon Norge i 2009. Ordningen er et initiativ designet for å fremme strategisk, kommersielt og markedsrettet samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner. Grunntanken er at bedrifter går sammen i nettverk for å realisere synergier gjennom samarbeid. Formålet er at ordningen skal bidra til å styrke bedriftenes innovasjons- og omstillingsevne gjennom økt ressurstilgang, og legge til rette for økt konkurransekraft og vekst i eksisterende eller nye markeder og dermed økt verdiskaping. I forbindelse med Regionreformen ble oppdragsgiveransvaret for Bedriftsnettverk overført fra staten til fylkeskommunene i 2020. I forbindelse med omorganiseringen ble også søknadsprosessen endret i 2019, fra å være nasjonale utlysninger med søknadsfrister til at regionkontorene løpende mottok, vurderte og innvilget søknader.

Målgruppen for medlemmene i bedriftsnettverkene er etablerte små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner som tilhører alle næringer og bransjer som Innovasjon Norge engasjerer seg i. Et bedriftsnettverk må bestå av minst tre SMBer og en av bedriftene må ta rollen som søkerbedrift (administrator). Prosjektene velges ut etter vurderingen av effekten av prosjektet, innovasjonsgrad, gjennomføringsevne og utløsende effekt (addisjonalitet).

I perioden fra 2017 til 2023 har Innovasjon Norge støttet utviklingen av samarbeidsprosjekter i tre faser; forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. De godkjente bedriftsnettverkene får tilbud om finansiering, nettverksbygging, kompetansetiltak og faglig veiledning i disse fasene. Støttebeløpene kan utgjøre inntil 100 000 kroner til forstudie, 300 000 kroner til forprosjekt og inntil 750 000 kroner per år i inntil tre år til hovedprosjekter. Fra 2024 økte årlig støtte til hovedprosjekter til inntil 1 million kroner. Den faglige veiledningen som tilbys innebærer sparring og hjelp til prosjektinitiativ i tidlig fase og ved etablering, iverksetting og oppfølging av hovedprosjekt. Formålet er at den økonomiske støtten og veiledningen skal bidra til økt vekst og verdiskaping gjennom utvikling og realisering av nye markedsmuligheter i eksisterende eller nye markeder.

Evalueringen er basert på et bredt informasjonsgrunnlag, inkludert dokumentstudier, to spørreundersøkelser til henholdsvis aktive og tidligere deltakerbedrifter i bedriftsnettverk, statistikk fra Menons regnskapsdatabase, Kundeeffektundersøkelsen, SOPP, virkemiddeldatabasen, samt intervjuer med deltakerbedrifter, administratorer, representanter for Innovasjon Norges regionkontorer, utekontor og hovedkontor og fylkeskommuner.

Porteføljen av prosjekter og deltakerbedrifter

Ved utgangen av 2023 var det 93 aktive bedriftsnettverk med til sammen 980 deltakerbedrifter. I gjennomsnitt har hvert nettverk 10,5 deltakerbedrifter, inkludert administratorer. Majoriteten av nettverkene har mellom 5 og 12 deltakerbedrifter. I innmeldingsåret hadde medianbedriften 8 ansatte og 9 millioner kroner i omsetning. Fra 2017 til 2023 har det vært en vesentlig økning i omfanget av ordningen. Før 2020 var det et fallende antall bedriftsnettverk og deltakerbedrifter. I 2020 ble ordningen oppskalert da det ble tilført ekstra midler i forbindelse med koronapandemien. Fra 2020 til 2021 ble antall nettverk redusert noe, før det har stabilisert seg de siste tre årene. Dersom man inkluderer nettverk finansiert med andre regionale midler har antallet vært stabilt over tid.

Vurdering av relevans

Bedriftsnettverkstjenesten har klare mål om å fremme kommersielt og markedsrettet samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter (SMBer) for å styrke deres konkurransekraft og vekst. Vår samlede vurdering er at tjenesten er relevant og adresserer markeds- og systemsvikt som hindrer lønnsomme samarbeidsaktiviteter.

Tjenesten adresserer markedssvikt knyttet til asymmetrisk informasjon, kunnskapseksternaliteter og høye transaksjonskostnader, i tillegg til systemsvikt i form av begrenset tilgang på innsatstjenester og stordriftsfordeler som forsterker behovet for tjenesten. Vi konkluderer med at disse formene for markeds- og systemsvikt er relevante for målgruppen, særlig for små bedrifter som mangler ressurser til å navigere i markedet og finne samarbeidspartnere.

Bedriftsnettverkstjenesten er etterspurt, men økte rammer i forbindelse med pandemien, i kombinasjon med mangel på systematisert informasjon knyttet til avslag, gjør det krevende å vurdere etterspørsel etter ordningen. Addisjonaliteten vurderes imidlertid som høy, det vil si at prosjekter som ikke ville blitt gjennomført uten støtte blir realisert ved hjelp av tjenesten. Høy sannsynlighet for fortsatt samarbeid etter endt prosjekt viser at behovet for å skape samarbeidsrelasjoner er reelt, og at tjenesten utløser varige samarbeid.

Bedriftsnettverkstjenesten har en viktig utløsende effekt på gjennomføring, omfang og gjennomføringstid for prosjekter. Et flertall av prosjekter ville ikke blitt gjennomført uten støtte fra ordningen. Bedriftsnettverktjenesten reduserer risikoen for igangsettelse, spesielt for små bedrifter med begrensede ressurser. Resultatet er at flere prosjekter settes i gang, noe som fører til positive effekter for deltakerbedriftene.

Vurdering av effektivitet

Det er varierende i hvilken grad Bedriftsnettverkstjenesten blir markedsført mot målgruppen i regionene. Over halvparten av deltakerbedriftene fikk kjennskap til tjenesten gjennom administratorbedriftene, som typisk blir informert av Innovasjon Norge. Seleksjonskriteriene for prosjekter omhandler forventet effekt, innovasjonsgrad, gjennomføringsevne og addisjonalitet, og oppleves som klare for både saksbehandlere og for søkere. Når det kommer til anvendelse av seleksjonskriteriene, er det en avveining mellom regional fleksibilitet og enhetlighet i seleksjonsprosessen. Det er i dag høy regional fleksibilitet. Dette fremstår som hensiktsmessig, men kan føre til at behandling av søknader ikke gjennomføres enhetlig på tvers av regioner.

Tjenestens finansiering har økt over tid, fra maksimalt 500 000 i 2017 til 750 000 kroner i 2023, og videre til 1 million kroner i 2024. Støtten er hovedsakelig til hovedprosjekter, men fra 2024 fjernes deltakernes egeninnsats som støttegrunnlag. Dette kan påvirke SMBer med begrensede ressurser negativt, men kan samtidig være disiplinerende og sikre at alle deltakerbedrifter er forpliktet. Kompetansetilbudet til bedriftene inkluderer

veiledning og faglige workshops, men det varierer mellom regioner i hvilken grad bedriftsnettverkene får tilbud om dette. Administratorer rapporterer om nyttig veiledning i søknadsprosessen og generelt god oppfølging fra regionkontorene, men færre får faglig veiledning og kompetansehevingstilbud.

Om lag halvparten av respondentene finner rapporteringen enkel, mens et mindretall opplever søknadsprosessen som krevende. Samlet ressursbruk hos bedrifter knyttet til søknads- og rapporteringsprosessene utgjør anslagsvis 7-10 prosent av tilsagn i 2023. Administrasjons- og gjennomføringskostnadene er høye relativt til øvrige av Innovasjon Norges tilskuddsordninger. En mulig forklaring på dette er at Bedriftsnettverkstjenesten består av tjenesteleveranser utover det finansielle, til blant annet kompetansehevingstiltak og faglig støtte.

Det er betydelig samspill mellom Bedriftsnettverkstjenesten og andre virkemidler som Klyngeprogrammet, Næringshageprogrammet og Inkubatorprogrammet. En tredel av deltakerbedriftene har også deltatt i klyngeprogrammer, og mange har mottatt andre virkemidler som SkatteFUNN og distriktsutviklingstilskudd. Det er også synlige synergier, som at bedriftsnettverk kan fungere som et springbrett for klyngesamarbeid og omvendt.

Samlet er vår vurdering at innretningen av Bedriftsnettverkstjenesten fremstår som effektiv og hensiktsmessig for å nå målet om flere innovative næringsmiljøer, men det er rom for forbedringer knyttet til oppfølging fra regionkontorene, særlig knyttet til kompetansetilbudet.

Vurdering av resultater og effekter

Resultater fra spørreundersøkelsen sendt ut til deltagerbedrifter viser at Bedriftsnettverkstjenesten bidrar til innovasjon i bedriftene. 66 prosent av respondentene har introdusert innovasjoner som følge av deres deltakelse. De vanligste innovasjonene er knyttet til markedsinnovasjon og nye tjenester, noe som er rapportert av omtrent halvparten av deltakerne i nettverkene.

De fleste bedrifter rapporterer liten effekt på eksportinntekter. Når det kommer til grønn omstilling, så oppgir om lag 40 prosent av bedriftene at deltagelse i bedriftsnettverk har bidratt til reduserte klimagassutslipp. Nye tjenester er spesielt nevnt som et viktig bidrag til å redusere utslipp, mens introduksjon av nye varer og markedsinnovasjon har hatt mindre klimavirkninger.

Deltakere oppgir økonomiske effekter, særlig relatert til økt salg, mens de oppgir begrensede effekter på antall ansatte. Økonomiske effekter fra samarbeidsprosjekter og innovasjoner tar tid for å materialisere seg. Mange bedrifter oppgir at de ennå ikke har sett en direkte innvirkning på omsetning eller lønnsomhet, men at de har forventninger til fremtidige effekter, særlig til økt salg og lønnsomhet.

Det er krevende å avdekke effekter av deltakelse på økonomiske effekter. I matchinganalysen har vi ikke avdekt robuste sammenhenger mellom deltakelse og økonomiske utfall. Innsikt fra intervjuer tilsier at effektene materialiserer seg over tid.

For å si noe om kjennetegn ved de beste prosjektene, har vi sett deltakere som opplever stor effekt på økonomiske utfall, opp mot de som opplever liten effekt. Deltakerbedrifter som opplever stor effekt på økonomiske utfall kjennetegnes ved at de samarbeider om markedsaktiviteter og produktkvalitet, at prosjektleder har god og tilpasset kompetanse, at de lykkes med å aktivisere virksomhetene, samt at de har færre deltakerbedrifter.

Oppsummert oppgir deltakerbedrifter en positiv effekt på innovasjon og økt salg, selv om de økonomiske effektene kan ta tid å materialisere seg. Matchinganalysen gir ingen tydelige indikasjoner på positive effekter, utover indikasjoner på positiv effekt på antall ansatte, men klare kausale sammenhenger er vanskelig å påvise. Blant både tidligere og aktive bedriftsnettverk er flertallet av respondentene fornøyde med tjenesten alt i alt. 65 prosent av de aktive deltakerbedriftene opplever at tjenesten har stått til forventningene.

Anbefalinger

I evalueringen har vi formulert anbefalinger som gjennom å adressere identifiserte utfordringer, kan bidra til å gjøre Bedriftsnettverkstjenesten mer effektiv, relevant og bedre tilpasset behovene til små og mellomstore bedrifter med vekstpotensial. Basert på en samlet vurdering anbefaler vi følgende:

- **Vektlegge større modenhet og markedsorientering i saksbehandlingen:** Innovasjon Norge bør i større grad fokusere på modenhet i prosjektsamarbeidene, samt at de har et tilstrekkelig kommersielt og markedsorientert fokus. Man bør vektlegge at samtlige deltakerbedrifter fremstår motivert og forpliktet til samarbeidet, og at forventet utbytte dokumenteres i korte trekk fra alle involverte virksomheter.
- **Prioritering ved tildeling:** Prioriter støtte til eksportrettede prosjekter ettersom de ofte har høyere innovasjonshøyde. Dette fremgår av saksbehandleres vurderinger av innovasjonshøyde i eksportrettede prosjekter. I tillegg bør man vektlegge grønn omstilling og digitalisering, men samtidig være bevisst på at innholdet i prosjektene har kommersiell modenhet og en klar markedsorientering.
- **Løpende søknadsvurdering:** Videreføre dagens innretning med løpende søknadsvurdering. Det fremstår som hensiktsmessig basert på en totalvurdering, der vi særlig vektlegger fleksibiliteten og saksbehandleres mulighet for å bidra til modning av prosjektsøknader gjennom økt veiledning.
- **Fleksibilitet til å kunne gi forprosjektstøtte:** Man bør åpne for å omdisponere midler til forprosjektstøtte i de tilfeller hvor dette er nødvendig for å sikre modning, og når tilfang av gode hovedprosjekter er svakt.
- **Systematisert oppfølging og kompetansetilbud:** Man bør tydeliggjøre kompetansetilbudet og koordinere tjenestene som tilbys gjennom ordningen, for å sikre at alle prosjekter mottar tilstrekkelig og hensiktsmessig støtte uavhengig av region. Det bør utvikles klare retningslinjer sentralt for hvilke tilbud deltakerbedriftene kan forvente gjennom ordningen.
- **Etablere kompetansehuber:** For å etablere et likeverdig kompetansetilbud kan man vurdere å opprette kompetansehuber ved utvalgte regionkontorer. Dette kan bidra til å utnytte ressursene bedre, sikre likere kompetansetilbud på tvers av regioner og tilby mer tematisk spisset rådgivning og støtte til prosjektene.
- **Øke relevansen til MRS-systemet**: Vi anbefaler å produsere tabeller og figurer på regionnivå som vedlegg til den nasjonale indikatormodellen med fokus på indikatorer relatert til «samarbeid» og «økonomisk utvikling». Indikatorer som erfaringsmessig gir lite innsikt bør kuttes. Dette inkluderer indikatoren knyttet til Skattefunn, samt indikatoren på antall ansatte. Samtidig foreslås det å inkludere en indikator knyttet til addisjonalitet.

I tillegg til ovennevnte anbefalinger, har vi identifisert behov for enkelte mindre justeringer som kan øke måloppnåelse:

- Etablere en markedsføringsstrategi
- Systematisering av seleksjonsprosessen på tvers av regionkontorene
- Forenkling og tydeliggjøring av søknadsprosessen, og ta i bruk Flerbedriftsportalen
- Gjennomføre en målrettet gjennomgang av ressursbruk knyttet til ordningen

1. Evalueringens formål og problemstillinger

Bedriftsnettverkstjenesten ble etablert av Innovasjon Norge i 2009, og er et næringsrettet virkemiddel for å styrke bedriftenes innovasjons- og omstillingsevne og konkurransekraft. En effektiv utnyttelse av det næringsrettede virkemiddelapparatet er en viktig forutsetning for videreutvikling og vekst i norsk økonomi. Dette forutsetter at virkemiddelapparatets tjenester og verktøy er relevante, effektive og når de fastsatte målene for å realisere positive samfunnseffekter. Bedriftsnettverkstjenesten er viktig i denne sammenhengen, og skal bidra til å styrke bedriftenes innovasjons- og omstillingsevne, og legge til rette for økt konkurransekraft og vekst i eksisterende eller nye markeder og dermed økt verdiskaping.

Denne evalueringen vurderer Bedriftsnettverkstjenesten sine resultater og effekter i perioden fra 2017-2023, samt kommer med forslag til anbefalinger og forbedringer for en eventuell videreføring og utvikling. I dette kapittelet presenterer vi kort vår tilnærming til evalueringen, de overordnede problemstillingene og informasjonsgrunnlaget for evalueringen.

1.1. Evalueringsmodell

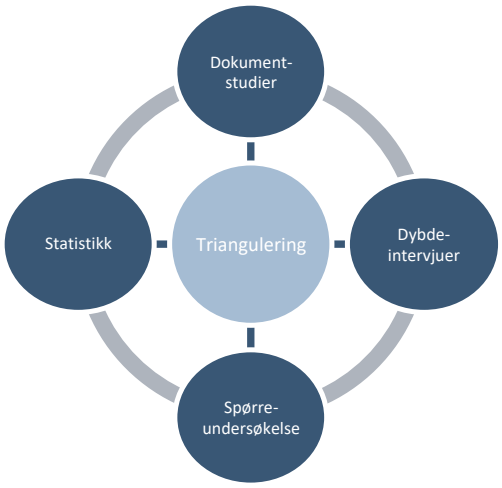
For å gjennomføre evalueringen har vi tatt utgangspunkt i OECDs evalueringsmodell. Modellen er spesielt utviklet for å evaluere offentlige programmer og tiltak, og har de senere år fått vid utbredelse ved at blant andre EU har tatt i bruk en modifisert versjon av modellen. I modellen evalueres offentlige programmer og tiltak etter seks dimensjoner, som vist i Vedlegg 1. Disse er nært knyttet til de overordnede områdene som vurderes i denne evalueringen som er følgende:

- Relevans
- Effektivitet, herunder kostnadseffektivitet
- Organisering og administrering
- Styring og MRS-system
- Måloppnåelse; Resultater og effekter

I Tabell A-0-1 i Vedlegg 1 har vi oppsummert evalueringsspørsmålene og sortert dem under hvert av kriteriene i OECD-modellen.

1.2. Kort om metode og informasjonsgrunnlag

Bedriftsnettverk er et komplekst virkemiddel hvor det tilbys blant annet faglig rådgivning, i tillegg til finansiering. Samhandlings- og nettverkseffekter er krevende å avdekke, og det er nødvendig med flere informasjonskilder for å vurdere ordningen opp mot evalueringsspørsmålene. Vi har derfor benyttet metodetriangulering for å fremskaffe et godt kunnskapsgrunnlag. Metodetriangulering innebærer i dette tilfellet at vi benytter sekundærdata i form av dokumentstudier og statistikk, samt samler inn primærdata basert på intervjuer og spørreundersøkelse. Vi har testet ut validiteten i datakildene ved å se funn opp mot funn fra andre kilder. Under går vi gjennom i detalj hvordan vi har



gjennomført informasjonsinnhentingen. Metoden oppsummeres under.

Dokumentstudier og sammenstilling av informasjon fra Innovasjon Norge

Gjennom dokumentstudier har vi systematisk gått gjennom tilgjengelig skriftlig informasjon. Det inkluderer gjennomgang av rammevilkår, rapportering og strategidokumenter, informasjon om ordningen, kriterier og søknadsprosessene fra Innovasjon Norges hjemmesider og prosjektdokumentasjon.

Statistikk

I evalueringen har vi benyttet statistikk fra en rekke kilder, inkludert Menons regnskapsdatabase, Kundeeffektundersøkelsen (førundersøkelsen) som sendes til administratorbedrifter, saksbehandlingssystemet SOPP, virkemiddeldatabasen, samt Innovasjon Norges egeninnsamlet statistikk om bedriftsnettverkene, herunder utviklingen i antall Bedriftsnettverk og antallet bedrifter i nettverkene. Sistnevnte statistikk danner utgangspunkt for kobling med andre kilder som Kundeeffektundersøkelsen og Menons regnskapsdatabase.

Spørreundersøkelse

I forbindelse med evalueringen har det blitt sendt ut to spørreundersøkelser; en rettet mot alle deltakerbedrifter i Bedriftsnettverk som var aktive ved utgangen av 2023, og en undersøkelse rettet mot alle tidligere deltagerbedrifter som var innmeldt fra og med 2017. Det er flere årsaker til hvorfor vi skiller mellom de to undersøkelsene. For det første er aktive nettverk mer tilbøyelige til å svare, ettersom deres erfaringer fra deltagelse er nyere. For det andre gjør det å ha en egen undersøkelse til tidligere medlemmer at vi kan formulere spesifikke spørsmål knyttet til for eksempel hvorvidt deltagere fortsatte samarbeidet etter prosjektet. Det gir oss også muligheten til å undersøke forskjeller mellom prosjekter over tid. For mer om spørreundersøkelsen og responsrate se Vedlegg 2

Intervjuer

Det har blitt gjennomført en rekke dybdeintervjuer med deltakerbedrifter, administratorer og oppdragsgivere for å få innsikt i deres erfaringer og forventninger om Bedriftsnetteverkstjenesten og hvordan ordningen praktiseres. For en fullstendig oversikt over informanter og deres roller se Vedlegg 3. Det er i tillegg gjennomført to gruppeintervjuer der alle deltakerbedrifter i de to utvalgte bedriftsnettverkene var invitert, og som danner grunnlag for casene som presenteres i Kapittel 5.

1.3. Leserveiledning

Rapporten er organisert på følgende måte: I kapittel 2 presenterer vi ordningen, omfang og kjennetegn ved nettverkene og deltakerbedriftene. I kapittel 3 presenteres ordningens relevans og rasjonale. I kapittel 4 ser vi nærmere på ordningens effektivitet, herunder seleksjon, oppfølging, effektivitet i organisering og kostnadseffektivitet. I kapittel 5 presenterer vi resultater og vurderinger knyttet ordningens effekt, før vi i kapittel 6 oppsummerer og presenter anbefalinger for å forbedre ordningen.

2. Om Bedriftsnettverkstjenesten og deltakerne

Dette kapittelet gir en gjennomgang av Bedriftsnettverkstjenesten og dens deltakere. Vi gir først et overblikk over tjenesten, før ser nærmere på målgruppen, ordningens omfang, utviklingen av prosjektporteføljen, og hva som kjennetegner bedriftsnettverkene og deltakerbedrifter langs dimensjoner som størrelse, geografi og næringssektorer. Videre utforsker vi deltakerbedriftenes markedsorientering og innovasjonshøyde, samt samarbeidsområder og dynamikken innenfor nettverkene.

2.1. Kort om Bedriftsnettverkstjenesten

Bedriftsnettverkstjenesten, etablert av Innovasjon Norge i 2009, er et initiativ designet for å fremme strategisk, kommersielt og markedsrettet samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner. Grunntanken er at bedrifter går sammen i nettverk for å realisere synergier gjennom samarbeid. Formålet er at ordningen skal bidra til å styrke bedriftenes ressurstilgang, innovasjonsevne og konkurransekraft, og dermed øke deres verdiskapning. I forbindelse med Regionreformen ble oppdragsgiveransvaret for Bedriftsnettverk overført fra staten til fylkeskommunene i 2020. I forbindelse med omorganiseringen ble også søknadsprosessen endret i 2019, fra å være nasjonale utlysninger med søknadsfrister til at regionkontorene løpende mottok, vurderte og innvilget søknader.

Målgruppen for medlemmene i bedriftsnettverkene er etablerte små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner som tilhører alle næringer og bransjer som Innovasjon Norge engasjerer seg i. Bedriftene må selv ønske å etablere et forpliktende og bredt samarbeid med de andre bedriftene. Et bedriftsnettverk må bestå av minst tre bedrifter som alle har etablert økonomisk virksomhet og som er registrert i Foretaksregisteret. Det er krav til uavhengighet mellom bedriftene slik det er definert i statsstøtteregelverket. En av bedriftene må ta rollen som søkerbedrift (administrator) og det stilles særlig krav til denne bedriften om å ha sunn økonomi og nødvendig kompetanse, kapasitet og vilje til å være drivkraften i gjennomføringen av prosjektet. Prosjektene velges ut etter vurderingen av følgende kriterier:

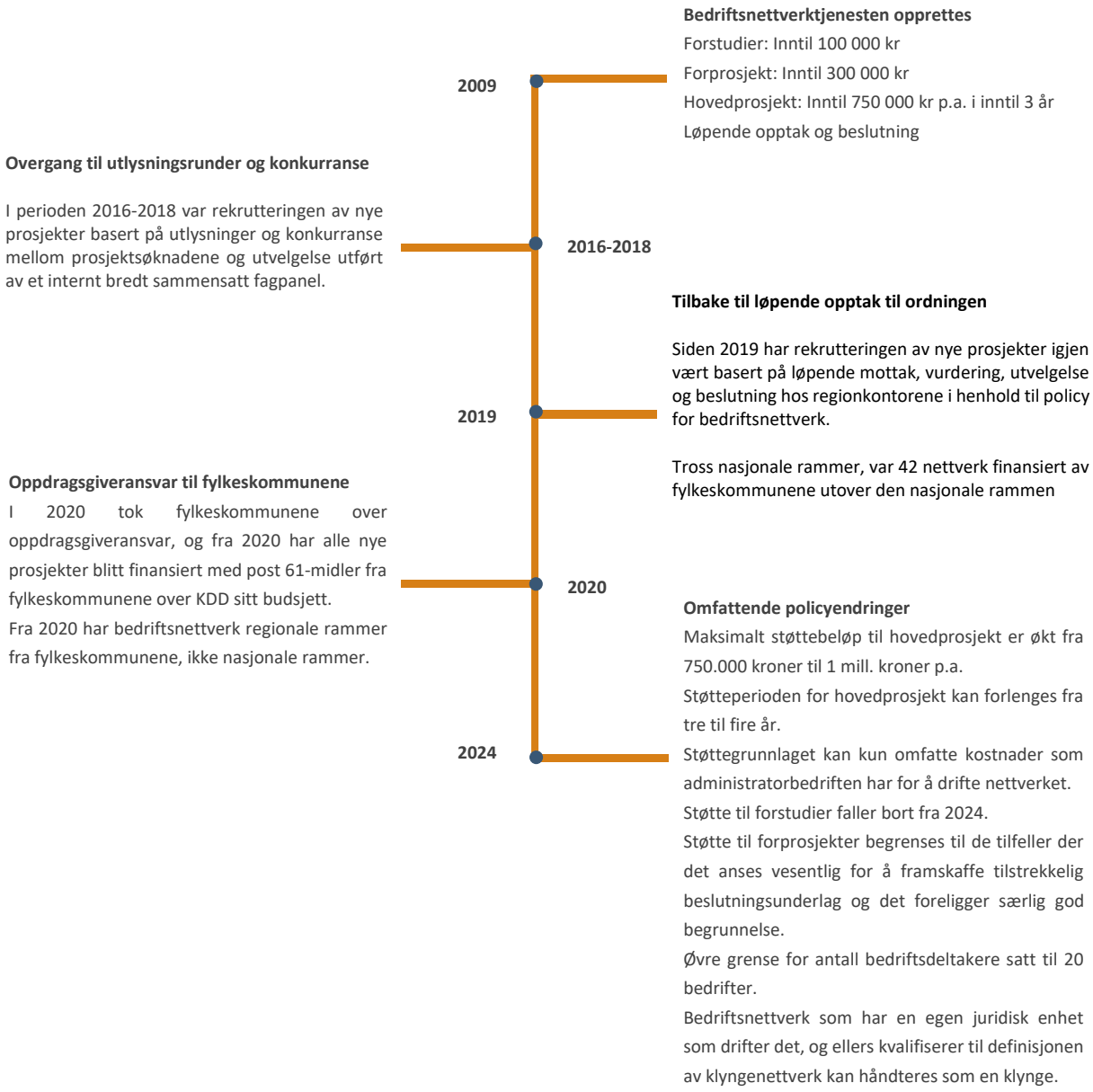
- Effekten av prosjektet
- Innovasjonsgrad/nyhetsgrad
- Gjennomføringsevne
- Utløsende effekt (addisjonalitet)

I perioden fra 2017 til 2023 har Innovasjon Norge støttet utviklingen av samarbeidsprosjekter i tre faser; forstudie, forprosjekt og hovedstudie. De godkjente bedriftsnettverkene får tilbud om finansiering, nettverksbygging, kompetansetiltak og faglig veiledning i disse fasene. Støttebeløpene kan utgjøre inntil 100 000 kroner til forstudie, 300 000 kroner til forprosjekt og inntil 750 000 kroner per år i inntil tre år til hovedprosjekter. Den faglige veiledningen som tilbys innebærer sparring og hjelp til prosjektinitiativ i tidlig fase og ved etablering, iverksetting og oppfølging av hovedprosjekt. Hva slags faglig veiledning som tilbys varierer noe på tvers av regionene, samtidig som det varierer i hvilken grad virksomhetene benytter seg av dette. Formålet er at den økonomiske støtten og veiledningen skal bidra til økt vekst og verdiskaping gjennom utvikling og realisering av nye markedsmuligheter i eksisterende eller nye markeder.

Fra januar 2024 er det implementert en rekke policyendringer for ordningen. For det første økes rammen på støtte til hovedprosjekt fra 750 000 til 1 000 000 kroner. Samtidig åpner fylkeskommunen for en forlengelse av støtteperioden for hovedprosjekt fra tre til fire år. Forlengelsen er rettet mot større og mer ambisiøse initiativer. Disse inkluderer prosjekter som fokuserer på utvikling av verdikjeder, sirkulære forretningsmodeller, industriell

symbiose, og andre innovasjonsprosjekter som krever mer tid for grundig utførelse og implementering. Til slutt faller støtten for forstudie bort i 2024. Figuren under oppsummerer policyendringer for Bedriftsnettverkstjenesten over tid.

Figur 2-1: Oversikt over policyendringer for Bedriftsnettverktjenesten fra 2009 til i dag. Kilde: Innovasjon Norges årsrapporter, oppdragsgiverrapporter 2009-2021



Policyendringene som trådte i kraft 1. januar 2024, vil påvirke etablerte bedriftsnettverk som søker om videreføring av sine prosjekter i 2025. Dette betyr at noen nettverk vil ha opparbeidet seg erfaringer med de nye policyene ved evalueringens tidspunkt, mens andre ikke har det. Som et resultat kan det være konsekvenser eller aspekter ved de nye endringene som ikke ble fanget opp under informasjonsinnhentingen for evalueringen.

Selv om evalueringen fokuserer på perioden 2017 til 2023, er det viktig å vurdere policyendringene i lys av erfaringene som bedrifter og andre informanter har gjort seg. Disse erfaringene er med på å identifisere behov

for justeringer i policyene, og forslagene til slike justeringer bør vurderes i sammenheng med de allerede implementerte endringene.

2.2. Tidligere evalueringer og effektmålinger

Bedriftsnettverkstjenesten har tidligere blitt evaluert av blant annet Oxford Research i 2018 og Damvad i 2014.[1] Begge evalueringene konkluderer med at bedriftsnettverk spiller en viktig rolle i å tilføre små og mellomstore virksomheter nødvendige ressurser for verdiskaping, kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser.

Oxford Research sin evaluering fra 2018 adresserer enkelte forbedringsområder, spesielt med hensyn til tjenestens organisering og arbeidsform. Evalueringen identifiserte blant annet behovet for forbedrede seleksjonsprosesser og en mer effektiv intern organisering i Innovasjon Norge. Videre påpekes det at samspillet mellom det regionale og nasjonale nivået ikke fungerer optimalt. Damvads funn fra 2014 støtter dette ved å fremheve tjenestens desentralisering som en styrke, men påpeker at dette medfører risiko for varierende kvalitet. De anbefaler mer strukturert erfaringsutveksling på tvers av kontorer, bransjer og regioner.

Videre viser resultatene fra Oxfords evaluering at oppfølging fra Innovasjon Norge har vært viktig for nettverkenes suksess. Oxford finner at bedriftene som rapporterer størst bidrag til økonomiske indikatorer, er de som har mottatt tettest oppfølging fra Innovasjon Norge. Videre fremhever de at en betydelig andel av bedriftene fortsetter sitt samarbeid etter tjenestens avslutning, noe som indikerer en vedvarende positiv effekt av nettverkene.

Damvad konkluderer med at Bedriftsnettverkstjenesten er relevant og har sannsynlige positive effekter. Evalueringen viser høy kostnadseffektivitet og tilfører betydelig verdi til små og mellomstore bedrifter. Bedriftene rapporterer økt innovasjon, bedre markedskunnskap og forbedrede samarbeidsevner som følge av deltakelse. Tjenesten medfører også økt samarbeid blant bedriftene, økt tilstedeværelse i nye markeder, og større vilje til fremtidig samarbeid.

Den økonomiske effektmålingen (MRS-målingen) av bedriftsnettverk som Menon gjennomførte i 2023 avdekket at bedriftene rapporterer høy tilfredshet med prosjektledelsen og samarbeidet i nettverket. Samarbeidet fokuserer hovedsakelig på markedsaktiviteter, kompetanse og innovasjon/utvikling, med størst opplevd effekt innen disse områdene. Deltakerne er stort sett fornøyde, 88 prosent mener nettverket har møtt forventingene. Undersøkelsen viste også, basert på en spørreundersøkelse, at bedriftene opplevde økt salg og lønnsomhet som følge av deltakelse i bedriftsnettverk. Målingen fant også en generell, moderat positiv utvikling etter innmeldelse, med deltakerbedrifter som opplevde høyere omsetningsvekst enn SMBer generelt. Overordnet er funnene Menon gjorde i 2023 konsistente med funnene fra tilsvarende undersøkelse i 2022 og 2021.

2.3. Ordningens omfang og utvikling over tid

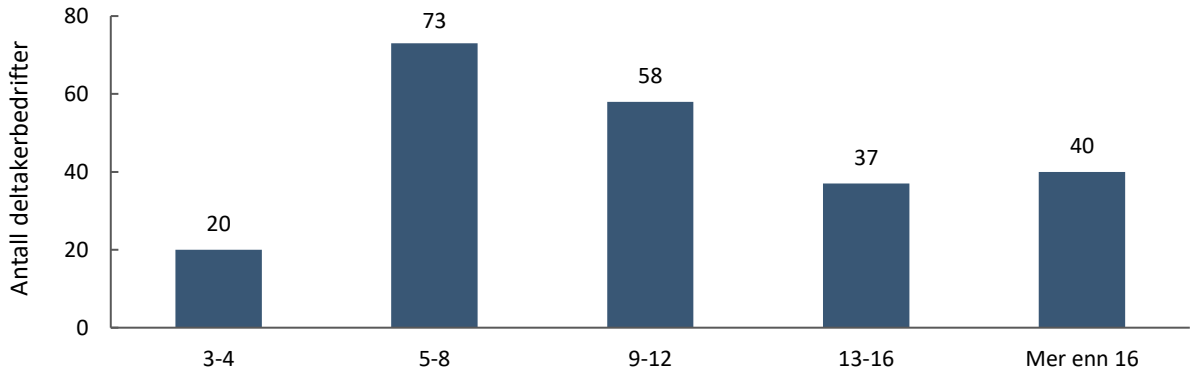
Ved utgangen av 2023 var det 94 aktive bedriftsnettverk med til sammen 980 deltakerbedrifter. I gjennomsnitt har hvert nettverk 10,4 deltakerbedrifter, inkludert administratorer. I innmeldingsåret hadde medianbedriften åtte ansatte og 9 millioner kroner i omsetning. Figuren under oppsummerer kjennetegnene.

[1] *Oxford Research (2018). Evaluering av Bedriftsnettverks-tjenesten til Innovasjon Norge. Tilgjengelig her.*
Damvad (2014). Evaluering av Innovasjon Norges arbeid med bedriftsnettverkstjenester. Tilgjengelig her.

Figur 2-1: Kjennetegn for bedriftsnettverk ved utgangen av 2023. Omsetning og antall ansatte er hentet fra innmeldingsåret.[2]

Bedriftsnettverkene varierer betydelig i størrelse. De minste nettverkene har tre deltakerbedrifter, som er minimumsantallet. De største nettverkene har så mange som 30 deltakerbedrifter. Figuren under viser hvordan bedriftsnettverk fordeler seg på ulike størrelsesgrupperinger.

Figur 2-2: Antall nettverk gruppert etter antall medlemsbedrifter i perioden fra 2017 til 2023. Kilde: Medlemsoversikt oversendt av Innovasjon Norge

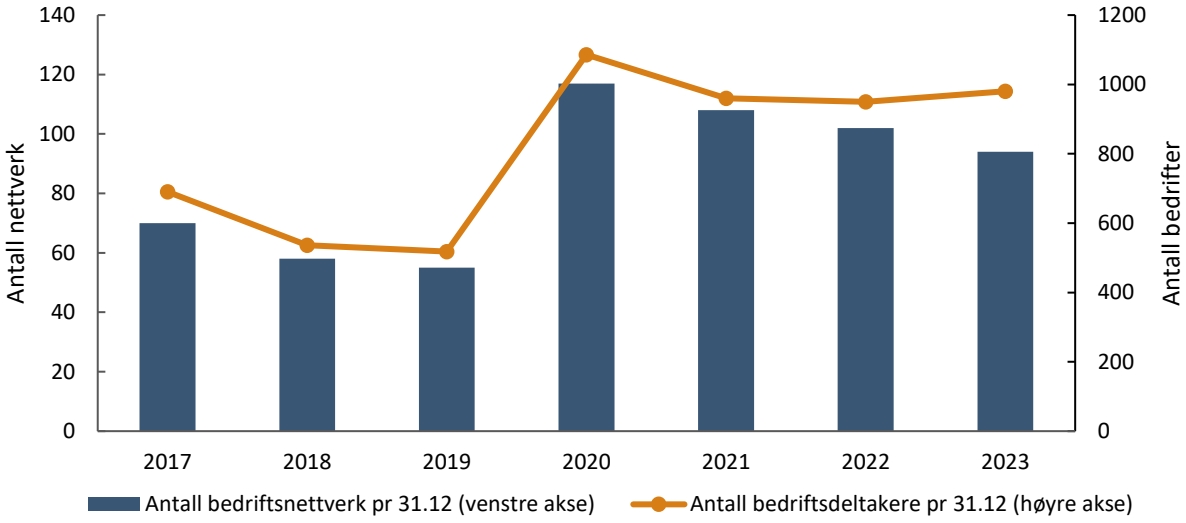


Selv om det er stor variasjon i størrelse på bedriftsnettverkene, så er majoriteten av nettverkene i størrelseskategoriene 5-8 og 9-12 deltakerbedrifter. Samlet utgjør disse to gruppene 57 prosent av bedriftsnettverk over perioden 2017-2023.

Fra 2017 til 2023 har det vært en vesentlig økning i omfanget av ordningen finansiert av Kommunal- og distriktsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. Figuren under viser hvordan antall deltakerbedrifter og antall nettverk har utviklet seg gjennom perioden.

[2] *For bedrifter som ble innmeldt i bedriftsnettverk i 2023 er det brukt omsetning og antall ansatte for 2022 ettersom tall for 2023 ikke er tilgjengelig enda.*

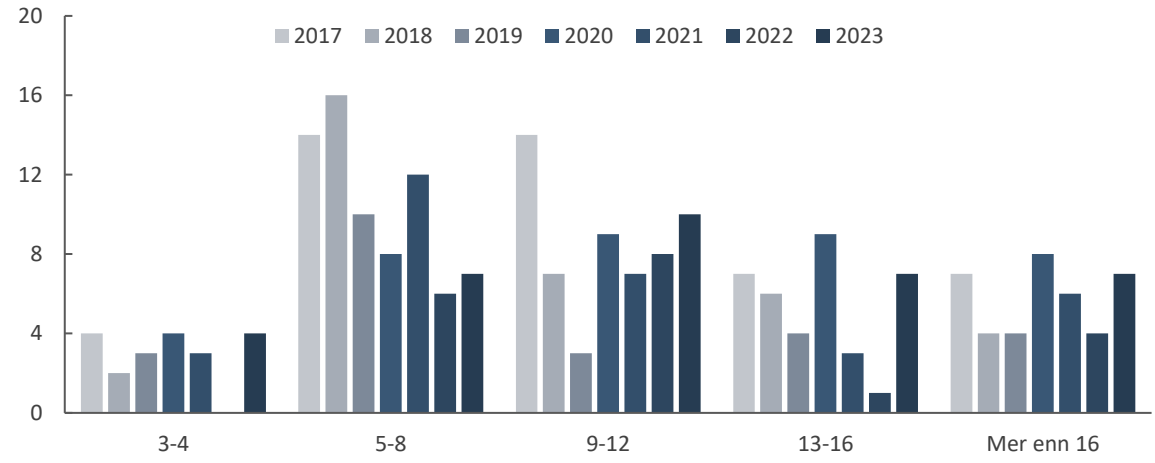
Figur 2-3: Utvikling i antall nettverk og deltakerbedrifter finansiert av Kommunal- og distriktsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. Kilde: Innovasjon Norge



Før 2020 var det et fallende antall bedriftsnettverk og deltakerbedrifter. I 2020 ble ordningen oppskalert da det ble tilført ekstra midler i forbindelse med koronapandemien. Fra 2020 til 2021 ble antall nettverk redusert noe, før det har stabilisert seg de siste tre årene. I utgangen av 2023 var det 93 aktive bedriftsnettverk, med totalt 980 bedriftsdeltakere. I perioden 2017 til 2022 har det gjennomsnittlige antallet bedriftsdeltakere per nettverk vært 9,3. Nettverkene i 2023, med 10,5 bedriftsdeltakere i snitt, er dermed noe større enn de har vært i tidligere år. Dersom man inkluderer nettverk finansiert med andre regionale midler har antallet vært stabilt over tid.

I figuren under viser vi hvordan fordelingen av antall deltakerbedrifter per nettverk har utviklet seg over tid.

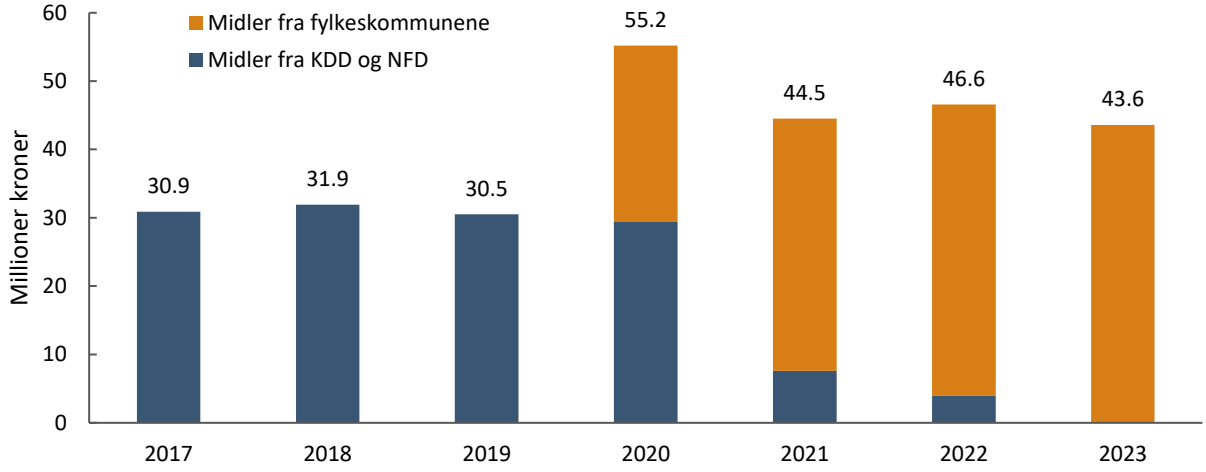
Figur 2-4: Utvikling antall bedriftsnettverk etter størrelseskategorier for antall deltakerbedrifter. Kilde: Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon



I 2017 og 2018 hadde en større andel av bedriftsnettverkene relativt få deltakerbedrifter. I 2023 var en hadde en relativt stor andel av innmeldte bedriftsnettverk mange deltakerbedrifter, men det har variert betydelig fra år til år.

Midlene som er tilført ordningen, har også økt i takt med antall nettverk. Figuren under viser hvordan midler tilført deltakerbedriftene gjennom Bedriftsnettverkstjenesten har utviklet seg over tid.

Figur 2-5: Utvikling i midler tilført gjennom bedriftsnettverkordningen. Millioner kroner Kilde: Innovasjon Norge



Fra 2017 til 2019 ble det tilført i overkant av 30 millioner kroner til Bedriftsnettverkstjenesten. I 2020 økte tilførte midler med 80 prosent, gjennom at fylkeskommunene fikk oppdragsgiveransvar og ble tilført ekstra rammer til ordningen i forbindelse med pandemien. I perioden fra 2021 til 2023 har midler tilført gjennom Bedriftsnettverkstjenesten ligget mellom 43 og 47 millioner kroner.

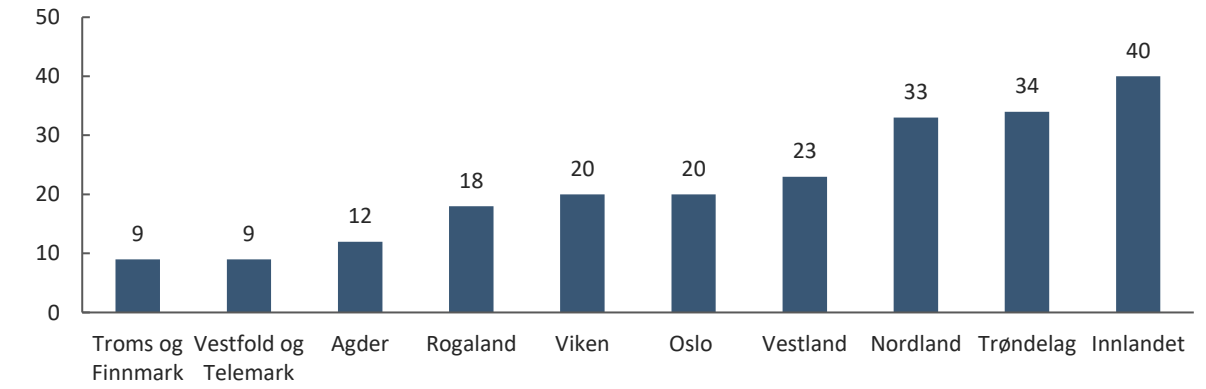
Figuren over viser at overføring av oppdragsgiveransvaret til fylkeskommunene har ført til at midlene har flyttet seg fra KDD og NFD til fylkeskommunen. I takt med at flere og flere av prosjektene med midler fra KDD og NFD er blitt faset ut, så har midlene fra fylkeskommunene utgjort en større og større andel. 2023 var det første året hvor alle prosjekter finansiert av KDD og NFD var avsluttet, og fylkeskommunenes ramme står bak finansieringen av alle aktive nettverk.

Dersom vi ser hele perioden fra 2017 til 2023 under ett, så har både totale midler og antall bedriftsdeltakere økt med om lag 40 prosent, mens antall bedriftsnettverk har doblet seg. Midler tilført til bedriftsnettverksprosjekter har økt med 12,7 millioner og det har vært en netto økning på 47 bedriftsnettverk fra 2017 til 2023.

2.4. Nettverkenes fordeling på fylker og næringer

Det er betydelig variasjon mellom regionene i antall bedriftsnettverksprosjekter. Figuren under viser hvordan det varierer fra 9 prosjekter i Troms og Finnmark over seksårsperioden, til 40 prosjekter i Innlandet.

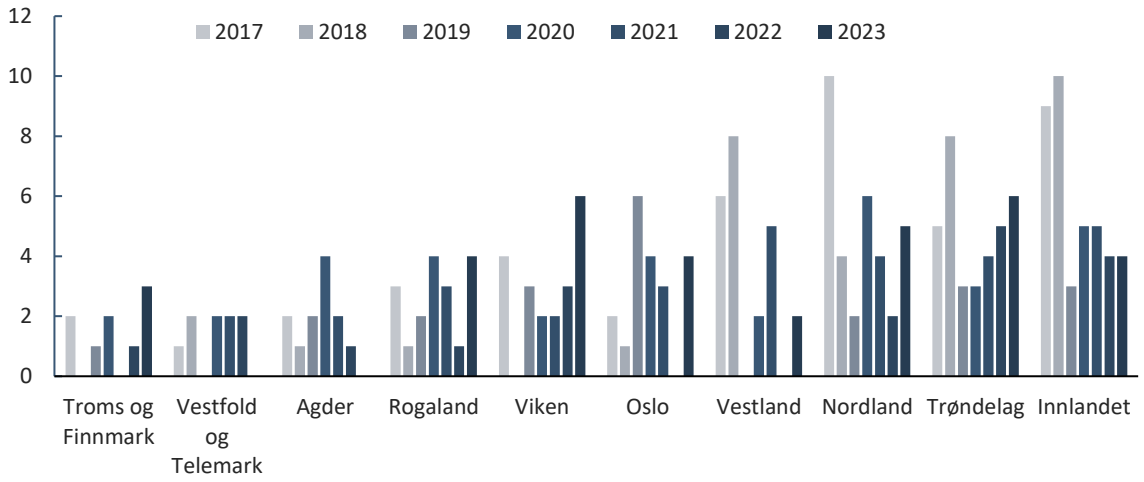
Figur 2-6: Fylkesfordeling av bedriftsnettverk innmeldt i perioden 2017 og 2023. Kilde: Medlemsoversikt oversendt av Innovasjon Norge



Innlandet, Trøndelag og Nordland skiller seg ut med flest prosjekter i Bedriftsnettverkstjenesten. I motsetning til mange andre ordninger er det ikke nødvendigvis de store, folkerike fylkene som har flest prosjekter. Dette har sammenheng med ordningens utforming og spesielle fokus på å tilrettelegge for samarbeid i regioner der dette kan være utfordrende. I intervjuer med fylkeskommunene i mer desentraliserte regioner fremkommer det at Bedriftsnettverkstjenesten spiller en spesielt viktig rolle, ettersom næringslivet i de mindre regionene ofte består av mange små bedrifter som er geografisk spredt. Dette er tilfellet i flere av regionene utenfor storbyene, og forklarer hvorfor man ser en høy konsentrasjon av nettverk i disse områdene. Ordningen er utformet for å støtte lokale initiativer og regionalt samarbeid, noe som er spesielt verdifullt i områder med spredt bosetting og næringsliv. Ved å fremme samarbeid og deling av ressurser mellom små bedrifter, bidrar tjenesten til økt innovasjon og konkurransekraft i regioner der det kunne vært vanskelig å oppnå dette på egen hånd. I større byer er det flere bedrifter og næringsmiljøer, og dermed lettere og flere muligheter til å danne samarbeid.

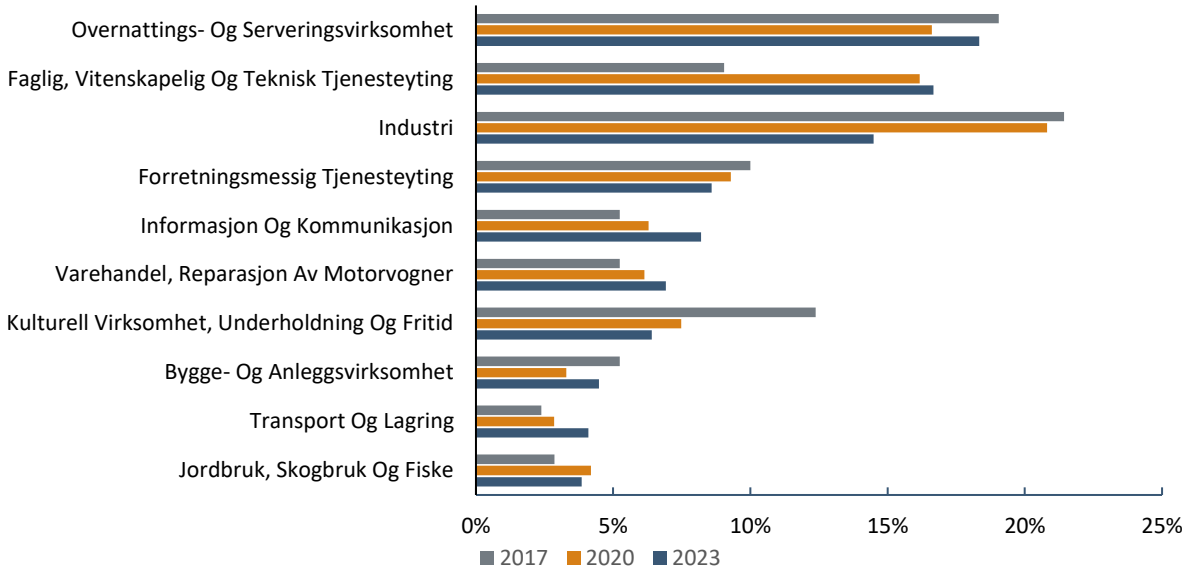
De siste årene har prosjektene blitt noe mer spredt geografisk, som vist i figuren under. Dette skyldes trolig at man har gått bort fra nasjonale rammer til oppdragsgiveransvar hos fylkeskommunene og regionale rammer. Dette innebar at regioner hvor det var høy etterspørsel etter bedriftsnettverkordningen, tidligere fikk en relativt stor andel av de nasjonale rammene. Dagens innretning med desentralisert oppdragsgiveransvar, har gjort det mulig å tilpasse prosjektene bedre til lokale behov og utfordringer, og har dermed ført til en bredere geografisk spredning av initiativene.

Figur 2-7: Antall nye bedriftsnettverk per år, fordelt på fylke. Kilde: Innovasjon Norge



Figuren under viser at prosjektporteføljen i tjenesten dekker et bredt spekter av næringer. «Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting», «overnattings- og serveringsvirksomhet» og «industri» er næringene med klart flest bedriftsnettverk. Over tid har det vært en dreining i retning av flere bedrifter innen «faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting» og «informasjon og kommunikasjon», mens det er blitt en lavere andel bedrifter innen «industri» og «forretningsmessig tjenesteyting». Innen «overnatting og servering har andelen vært stabil.

Figur 2-8: Andel av totale aktive regnskapspliktige deltakerbedrifter fordelt på utvalgte næringer (SN-kode) 2017, 2020 og 2023. Kilde: Innovasjon Norge.



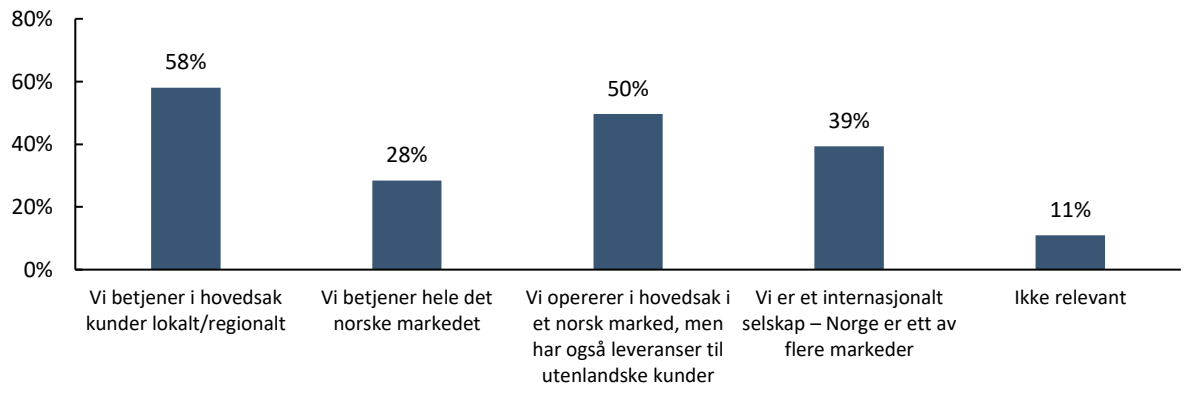
Generelt har regionkontorene noe forskjellige strategier for hvilke næringer de prioriterer for bedriftsnettverk. Noen har prioriterte temaer eller næringer for bedriftsnettverk og nevner at de er spesielt interesserte i bransjer som for eksempel reiseliv og landbruk. De fleste regionkontorene har imidlertid ingen spesifikke målgrupper utover nasjonal policy, men er åpne for alle næringer. Deres fokus ligger primært på å finne bedrifter med vekstpotensial og gode ideer, uavhengig av hvilken næring de tilhører. Endringene i hvilke næringer bedriftsnettverkene tilhører bestemmes dermed i større grad av hvilke bedrifter som søker, snarere enn av en strategisk retning fra Innovasjon Norge.

2.5. Markedsorientering og innovasjonshøyde

I denne seksjonen presenterer vi resultater knyttet til hvilke markeder virksomhetene opererer i, samt graden av innovasjon i deres prosjekter. Formålet med dette er å skape bedre forståelse av bedriftenes markedsorientering og evne til å innovere. Ved å kartlegge hvilke markeder nettverkene betjener, kan man få et bilde av hvor effektene av prosjektene tilfaller. Dette er viktig for å forstå rekkevidden og betydningen av nettverkenes prosjekter.

Figuren under viser hvilke markeder bedriftsnettverkene opererer i.

Figur 2-9: Spørsmål til aktive deltakere i bedriftsnettverk: Hvilken beskrivelse passer best for din virksomhet? N=289

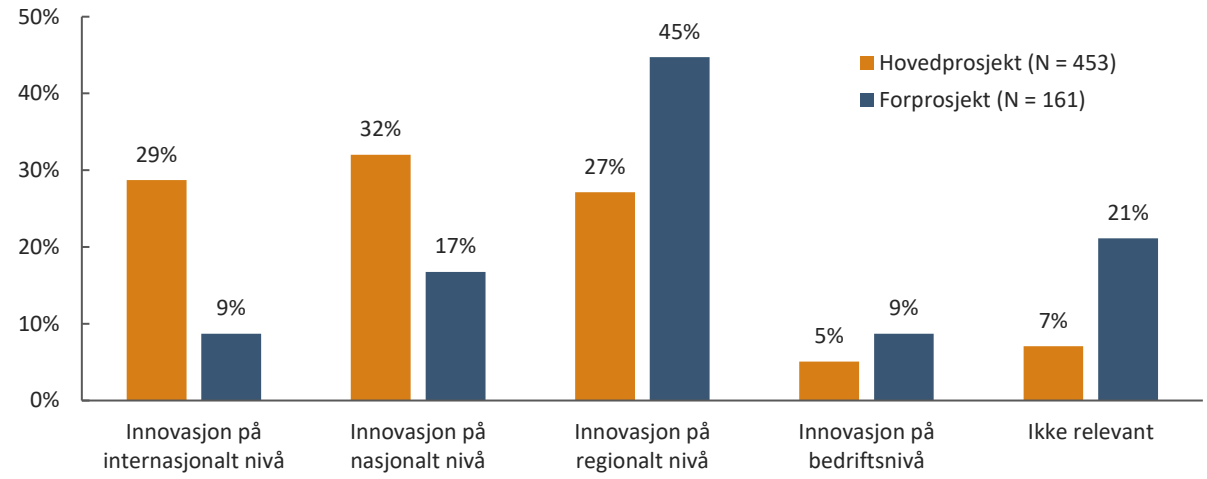


Resultatene fra undersøkelsen viser at et flertall av respondentene primært opererer i det norske markedet. 15 prosent svarer at de betjener hele det norske markedet, mens 31 prosent svarer at de i hovedsak betjener kunder lokalt/regionalt. I tillegg er det 27 prosent som har mesteparten av virksomheten i Norge, men også leverer til utlandet. Kun 21 prosent definerer seg som internasjonale selskaper.

48 prosent oppgir at de har leveranser til utenlandske kunder eller at de er et internasjonalt selskap. Blant virksomhetene som svarte at de i hovedsak betjener det norske markedet (enten hele, eller lokalt/regionalt) var det ni prosent som eksporterte produkter eller tjenester til internasjonale markeder. Samlet innebærer dette at halvparten av respondentene har leveranser til utlandet og dermed eksporterer. Blant virksomhetene med eksportinntekter utgjorde inntekter fra eksport 30 prosent av omsetningen i gjennomsnitt.[3] Internasjonale selskaper med Norge som ett av flere markeder er med på å trekke opp eksportandelen.

Figuren under viser saksbehandlernes vurdering av innovasjonshøyde for hovedprosjekter og forprosjekter. For hvert prosjekt vurderes det om den foreslåtte løsningen er innovativ på et internasjonalt, nasjonalt, regionalt eller bedriftsnivå, eventuelt om prosjektet ikke tilfører noen form for innovasjon og havner i kategorien «ikke relevant».

Figur 2-10: Innovasjonshøyde fordelt på for- og hovedprosjekt. Kilde: SOPP - Innovasjon Norge:



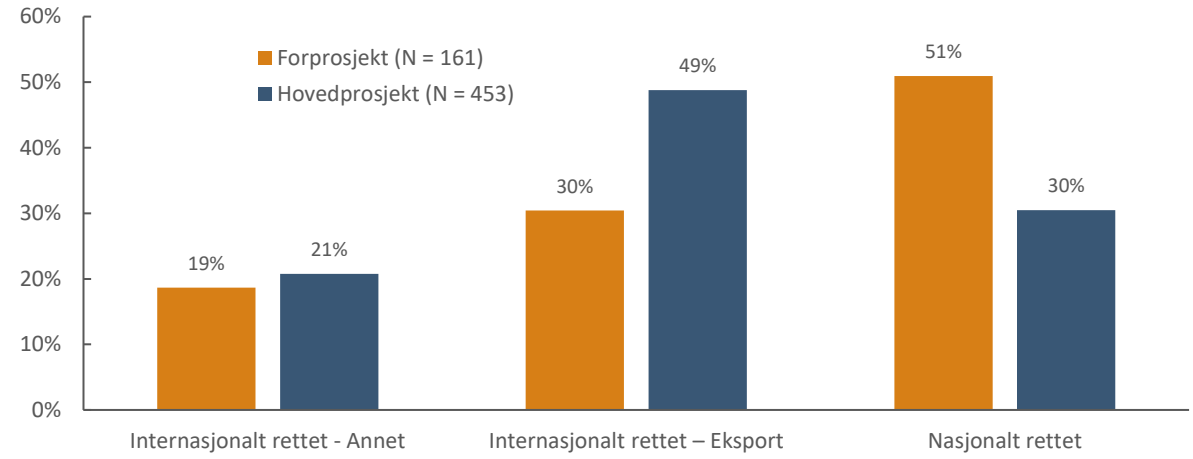
Som figuren viser, er det en høyere andel av hovedprosjektene som er innovative på nasjonale og internasjonale nivåer. Flesteparten av forprosjektene dreier seg om regionale innovasjoner. Det er i tillegg en vesentlig høyere andel «ikke relevant» for forprosjektene. Det er imidlertid ikke overraskende at hovedprosjektene har større nasjonale og globale ambisjoner enn forprosjektene, gitt omfanget i tid og støtte.

At over 60 prosent av hovedprosjektene vurderes som innovative på nasjonalt eller internasjonalt nivå innebærer at en betydelig andel av bedriftsnettverkprosjektene har potensial til å skape endringer for sine kunder utenfor regionen. Under pandemien var det endringer i grad av og type innovasjoner.[4] Samlet ble innovasjonshøyden vurdert som noe lavere disse årene, i tillegg så man en endring i retning av flere regionale innovasjoner og færre internasjonale. Andelen prosjekter med innovasjon på internasjonalt nivå er imidlertid på et høyere nivå i 2023 enn før pandemien, i 2019.

[3] Fra svar på spørsmålet: Hvor stor andel av din virksomhets totale omsetning det siste året (2023) relaterer seg til eksport? (oppgi prosentandel av samlede inntekter fra eksport i heltatt mellom 0 og 100)
[4] For utvikling over tid, se Figur A-8 i Vedlegg 4: Figurer.

Når det kommer til prosjektorientering, så vurderer Innovasjon Norge at en høy andel av prosjektene er eksportrettet. Figuren under viser prosjektorienteringen til henholdsvis forprosjekt og hovedprosjekt over perioden 2017 til 2023.

Figur 2-11: Prosjektorientering fordelt på for- og hovedprosjekt. Kilde: SOPP - Innovasjon Norge

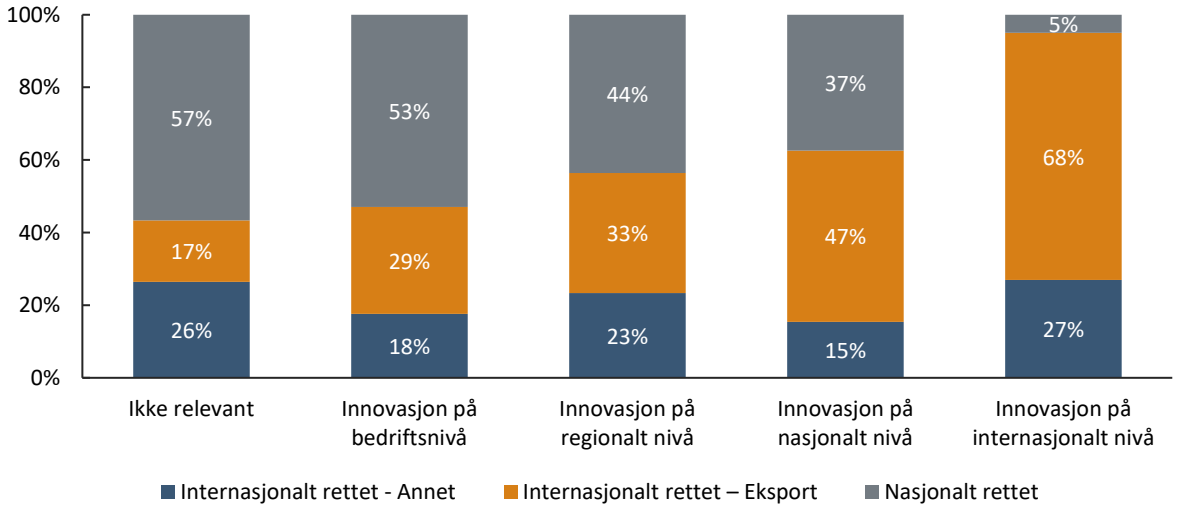


Blant hovedprosjekter er om lag halvparten av prosjektene eksportrettet. Dette er i tråd med funnene i spørreundersøkelsen hvor halvparten av respondentene oppgir at de har noe eksport. Hovedprosjekt er mer utadrettede mot eksportmarkeder eller mot utenlandske kunder enn forprosjektene.

Når det kommer til utvikling over tid, så er det ingen tydelig trend knyttet til prosjektorientering. Det er ikke noen trend i retning av flere prosjekter rettet mot det nasjonale markedet under pandemien, selv om innovasjonshøyden ble vurdert som lavere den perioden.

Videre har vi undersøkt sammenhengen mellom prosjektorientering og vurderingen av innovasjonshøyde i prosjektene fra saksbehandlere. Figuren under viser at jo høyere innovasjonsnivå, jo større andel utgjør eksportrettede bedriftsnettverk. Nasjonalt rettede bedriftsnettverk utgjør en mindre andel av prosjektene jo høyere innovasjonsnivå prosjektet har.

Figur 2-12: Innovasjonshøyde fordelt etter prosjektorientering. Kilde: SOPP – Innovasjon Norge

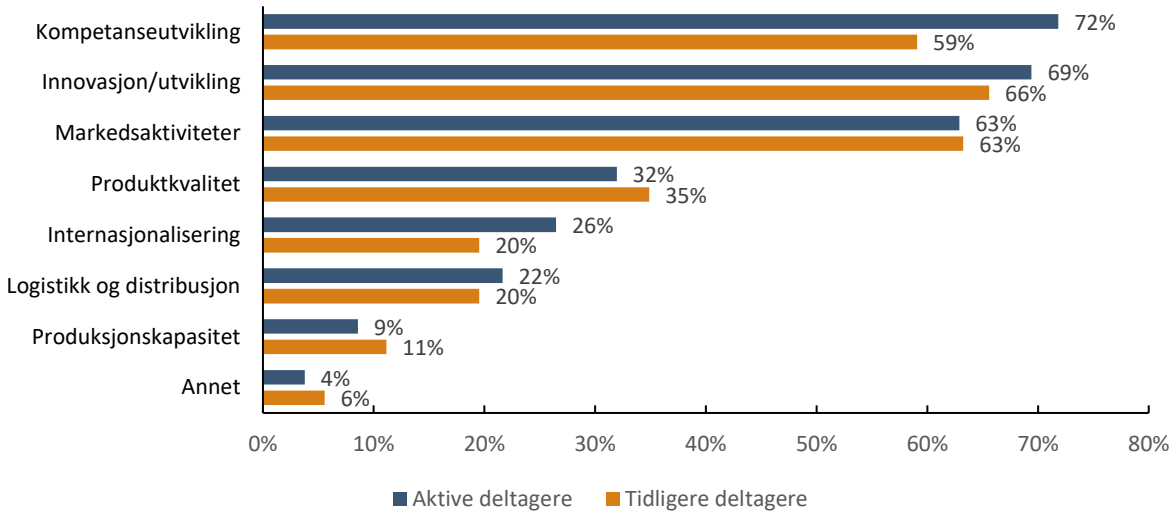


2.6. Samarbeid, kompetanse, og sammensetningen i bedriftsnettverkene

2.6.1. Samarbeidsområder

Bygging av samarbeidsrelasjoner er en viktig del av bedriftsnettverkene. I spørreundersøkelsene rettet mot både aktive og tidligere deltakerbedrifter har vi spurt om hvilke områder bedriftene samarbeider innenfor i bedriftsnettverkene. Svarene er gjengitt i figuren under.

Figur 2-13: Spørsmål til aktive og tidligere deltakere i bedriftsnettverk: Hvilke områder samarbeider dere om i bedriftsnettverket? (flere svar mulig). N= 291 aktive, 215 tidligere



Undersøkelsen viser at deltakerne samarbeider mest om kompetanseutvikling, innovasjon/utvikling og markedsaktiviteter. Dette gjenspeiler det markedsorienterte fokuset i nettverkene, som også gjør seg synlig gjennom intervjuer med bedriftsnettverkene. Dette fokuset går på tvers av næringer. En arena for kompetansedeling og -utvikling trekkes frem som særlig verdifull og nyttig for de mindre bedriftene.

Det er mindre fokus på produksjonskapasitet, internasjonalisering, logistikk og distribusjon og produksjonskapasitet. Når vi sammenligner aktive og tidligere deltakerbedrifter ser vi at respondentene blant aktive deltakerbedrifter i større grad samarbeider om kompetanseutvikling sammenlignet med tidligere deltakere.

Kun 26 prosent blant aktive bedrifter samarbeider om internasjonalisering. Andelen er noe høyere blant aktive sammenlignet med tidligere deltakerbedrifter, noe som indikerer økt fokus på internasjonalisering i bedriftsnettverkene.

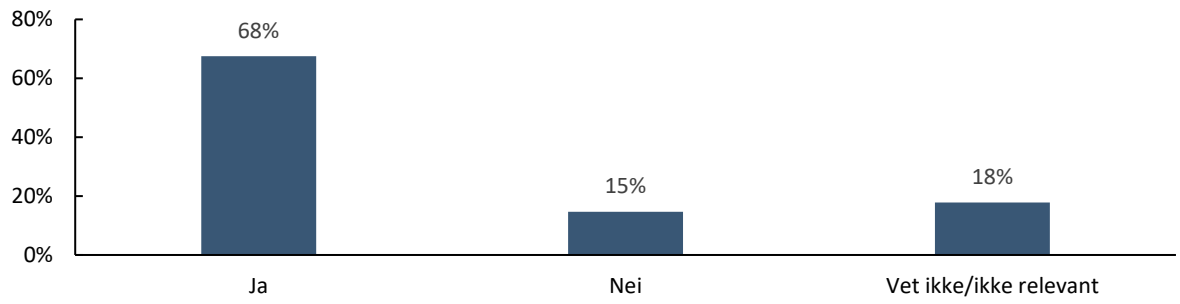
Innovasjon Norges portefølje har i nyere tid skiftet fokus mot flere prosjekter som støtter grønn omstilling. I 2023 besluttet Innovasjon Norge at de skal dokumentere sitt bidrag til det grønne skiftet og sette vitenskapelig baserte utslippsmål i samsvar med Parisavtalen. En av grunnene til policyendringene i 2023, med utvidet støttebeløp og mulighet for lengre støtteperiode, var for å i større grad skal kunne støtte store og ambisiøse prosjekter som bidrar til grønn omstilling og eksport.

Grønn omstilling

Med grønn omstilling mener vi økonomiske aktiviteter som er kompatibel med miljømål 1 i EUs taksonomi, å begrense klimaendringene. Det innebærer at den økonomiske aktiviteten må unngå eller redusere utslipp av klimagass eller øke opptak av klimagass. Dette omfatter aktivitet som bidrar til reduserte klimagassutslipp direkte gjennom lavere utslippsintensitet i varer og tjenester. Det omfatter også aktivitet som indirekte bidrar til å kutte klimagassutslipp gjennom eksempelvis produktforbedringer som bidrar til lavere utslipp fra konsum eller gjennom leverandørkjeden.

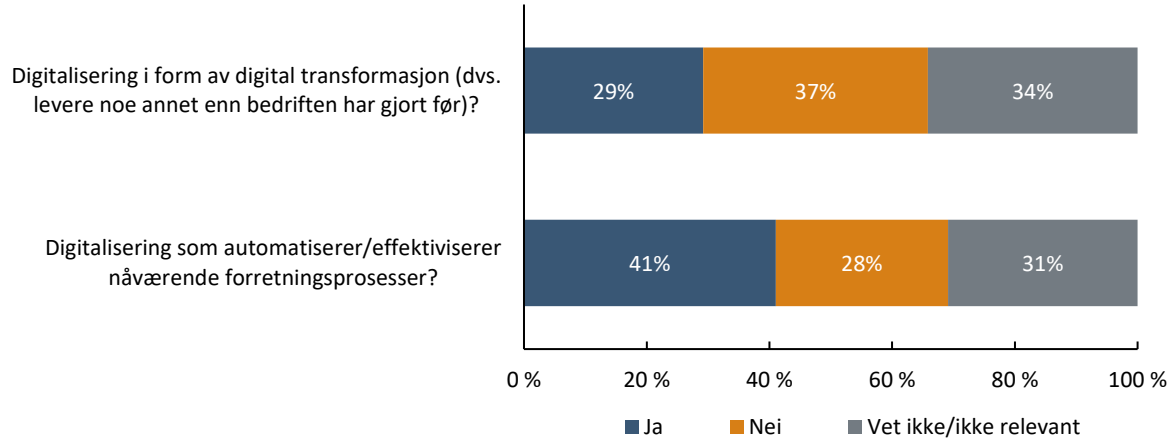
Vi har stilt bedriftene et separat spørsmål om hvorvidt de samarbeidet om grønn omstilling i nettverket. 68 prosent av bedriftene oppgir at de samarbeider om grønn omstilling, mens 15 prosent sier at de ikke gjør det. Gjennom intervjuer og gjennomgang av søknader, kommer det frem at grønn omstilling er et viktig delelement i mange av bedriftsnettverkene. Mange av nettverkene har potensial til å bidra til reduserte klimagassutslipp og/eller mer effektiv ressursutnyttelse.

Figur 2-14: Spørsmål til aktive deltakere i bedriftsnettverk: Samarbeider dere om grønn omstilling i bedriftsnettverket? N= 280.



Digitalisering er også ett av Innovasjon Norges fokusområder for bedriftsnettverktjenesten. «Styring av bedriftenes digitale kompetanse» er ett av flere konkrete mål for prosjektene. På spørsmål om hvorvidt bedriftsnettverket samarbeider om digitalisering, har vi skilt mellom digital transformasjon som relaterer seg til å levere nye produkter og automatisering/effektivisering av nåværende forretningsprosesser. Figuren under viser svarene til respondentene relatert til spørsmålene om digitalisering.

Figur 2-15: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: I bedriftsnettverket, samarbeider dere om … N= 284

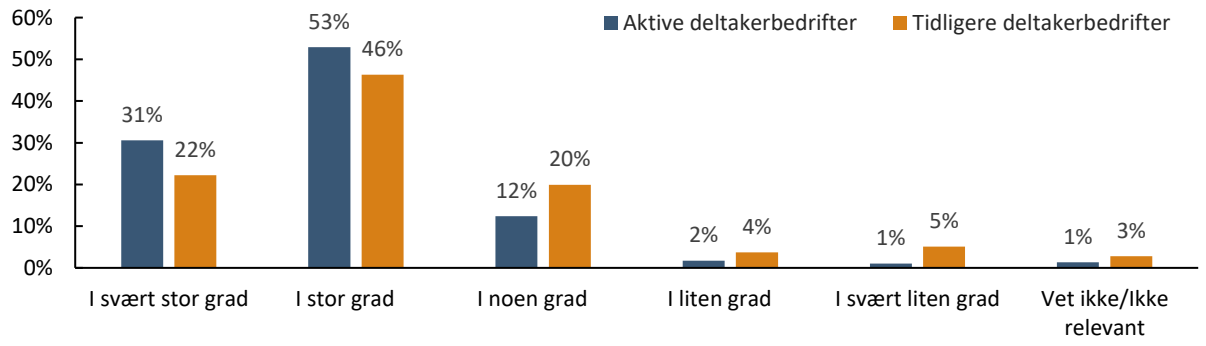


Det er flere som har samarbeidet om automatisering/effektivisering av nåværende forretningsprosesser, enn om digital transformasjon. 41 prosent sier at de har samarbeidet om digitalisering/automatisering, mens 29 prosent sier de har samarbeidet om digital transformasjon. En høy andel respondenter svarer vet ikke eller opplever ikke spørsmålet som relevant. Det er naturlig at en høyere andel samarbeider om digitalisering av forretningsprosesser ettersom det i næringslivet er flere bedrifter som har digitale forretningsprosesser som en innsatsfaktor, sammenlignet med produkter der digitalisering kan endre sluttproduktet.

2.6.2. Prosjektledelsens kompetanse og innsats

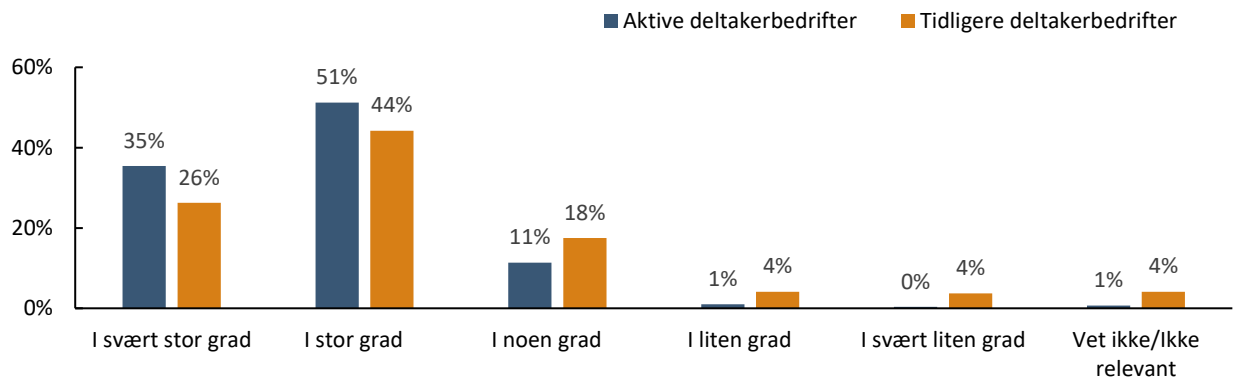
Prosjektlederen har en sentral rolle i nettverket og bidrar til kvaliteten og omfanget på samarbeidet. Prosjektledelsens innsats og kompetanse er viktig for gjennomføringen av aktiviteter og å koordinere arbeidet i nettverket. Både blant tidligere og aktive medlemmer er det bred enighet om at prosjektledelsen har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre aktiviteter og oppnå gode resultater. Blant aktive medlemmer svarer 84 prosent at de i stor eller svært stor grad er enige i påstanden. Kun 3 prosent svarer i liten eller i svært liten grad. Blant tidligere deltagere er det 68 prosent som svarer at de er i svært stor eller stor grad synes at prosjektledelsen har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre aktiviteter og oppnå gode resultater. Tilsvarende er det en høyere andel på 9 prosent som mener at dette i liten eller i svært liten grad stemmer.

Figur 2-16: Spørsmål til deltakere i bedriftsnettverk: I hvilken grad synes du at prosjektledelsen har/hadde tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre aktiviteter og oppnå gode resultater? N = 291 aktive, 216 tidligere



Videre har vi spurt både aktive og tidligere deltakerbedrifter i hvilken grad de opplevde at prosjektledelsen har lagt inn innsats for å skape engasjement i bedriftsnettverket. Svarene er gjengitt i figuren under.

Figur 2-17: Spørsmål til aktive og tidligere deltakere i bedriftsnettverk: I hvilken grad har prosjektledelsen lagt inn innsats for å skape engasjement i bedriftsnettverket? N= 291 aktive, 217 tidligere



Blant aktive deltakerbedrifter sier 86 prosent at de i stor eller svært stor grad er enige i påstanden om at prosjektledelsen har lagt inn innsats for å skape engasjement i bedriftsnettverket. Kun en prosent svarer at de i liten grad er enige, og tilnærmet ingen svarer at de i svært liten grad er enige. Disse andelene er imidlertid noe høyere hos de tidligere deltakerne, der de til sammen utgjør åtte prosent.

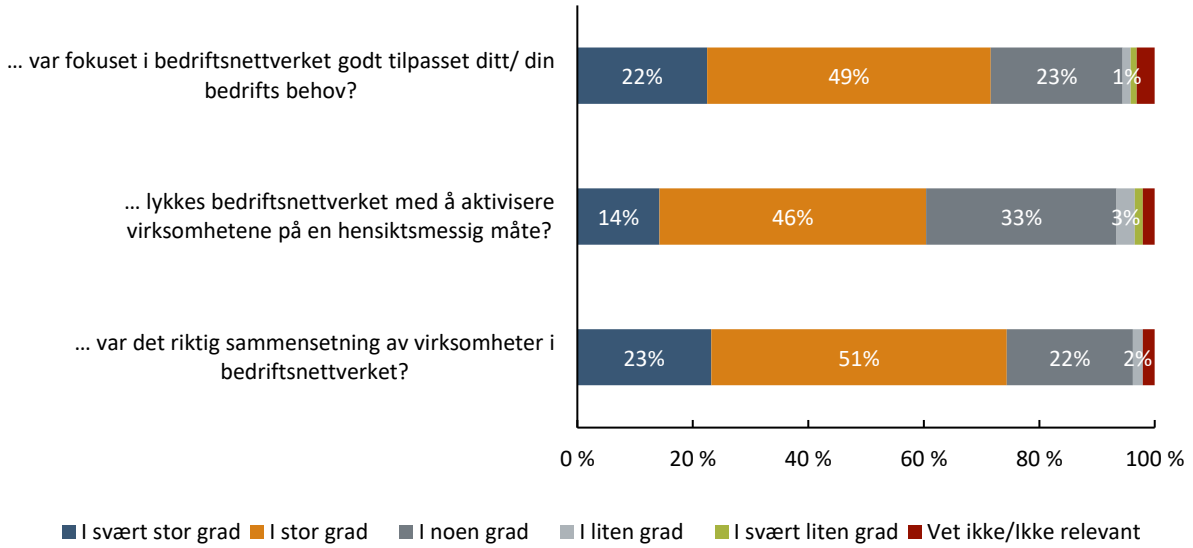
Både aktive og tidligere deltakerbedrifter vurderer prosjektledelsens kompetanse og innsats som tilstrekkelig for å skape engasjement og oppnå resultater. Generelt er det stor tillit til prosjektledelsen, noe som er en forutsetning for godt samarbeid. I vurderingen så er aktive deltakerbedrifter noe mer positiv enn tidligere deltakere. Dette kan skyldes at det har vært en bedring gjennom enten høyere kvalitet på prosjektledelsen, bedre kvalitet på prosjektene eller seleksjon av prosjekter fra Innovasjon Norge sin side. En alternativ forklaring er at tidligere deltakerbedrifter som har fått prosjektet på avstand, vurderer prosjektledelsen med et mer kritisk blikk.

Det har ikke kommet frem vurderinger knyttet til seleksjon eller kvalitetsmessige forbedringer gjennom intervjuer med regionkontorer og vi finner ingen systematikk blant respondentene i spørreundersøkelsen.

2.6.3. Sammensetning og fokus

Selv om prosjektledelsen er svært viktig, er det ikke tilstrekkelig at prosjektledelsen har riktig kompetanse og tilstrekkelig innsats for at man skal lykkes. Vellykkede bedriftsnettverk treffer på sammensetningen av bedrifter slik bedriftene opplever at de får utbytte av deltakelse og aktivitetene som gjennomføres. Dette bidrar til å øke motivasjonen for å delta aktivt inn i prosjektet. I figuren under viser vi hvordan respondentene blant aktive deltakerbedrifter vurderer sammensetningen, deltakelse og fokuset i bedriftsnettverket.[5]

Figur 2-18: Spørsmål til aktive deltakere i bedriftsnettverk: I hvilken grad … N= 288



71 prosent av respondentene mener fokuset i bedriftsnettverket er godt tilpasset deres behov (. Svarene fra undersøkelsen viser at bedriftene opplever fokuset i nettverket som tilpasset deres behov, og ikke kun prosjektledelsens eller noen få utvalgte bedrifters behov.

[55] *Tilsvarende spørsmål ble rettet mot tidligere deltakerbedrifter. Se Figur A-10 I Vedlegg 4: Figurer*

Som vist i kapittel 2 varierer bedriftsnettverkenes størrelse betydelig. 34 prosent av bedriftsnettverkene har mer enn 12 deltakerbedrifter og er bredt sammensatt. Med så mange deltakerbedrifter er det en risiko for at man ikke lykkes å aktivisere alle. Til tross for dette mener de fleste bedriftene at man lykkes godt med å aktivisere virksomhetene. 60 prosent at nettverket lykkes godt med å aktivisere virksomhetene. At en tredel opplever at man kun i noen grad lykkes med dette, kan imidlertid være et uttrykk for at enkelte store nettverk ikke har lykkes med å aktivisere alle. Spørreundersøkelsen bekrefter at det i større grad er de store nettverkene som ikke har aktivisert virksomhetene på en god måte. Blant nettverkene med opptil åtte medlemmer svarer 72 prosent at de i stor eller svært stor grad mener nettverket har lykkes med å aktivisere virksomhetene, mens for nettverk med mer enn åtte deltakere er denne andelen på 57 prosent.

At man lykkes med å aktivisere bedriftene gjenspeiler at man i de fleste tilfeller har en hensiktsmessig sammensetning i nettverkene. 74 prosent mener at sammensetningen av virksomheter er riktig. Kun to prosent av respondentene opplever at man i liten eller svært liten grad hadde riktig sammensetning.

Resultatene viser også at respondentene i svært stor, stor eller noen grad er enige i at det var riktig sammensetning av virksomheter i bedriftsnettverket. På samme måte mener de fleste at bedriftsnettverket lykkes med å aktivisere virksomhetene på en hensiktsmessig måte, og at fokuset i nettverket er godt tilpasset deres behov**.** Dette indikerer en høy grad av tilfredshet blant deltakerne med både sammensetningen av nettverket, aktiviseringen av virksomhetene og at fokuset er relevant sett opp mot deltakerbedriftenes behov.

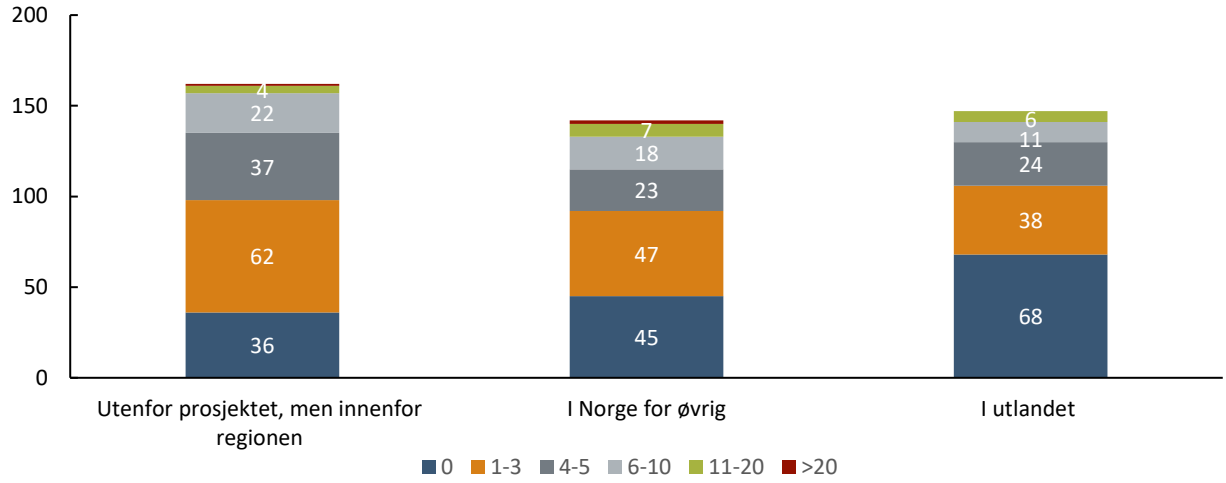
I spørreundersøkelsen ble det også stilt et åpent spørsmål der respondentene kunne utdype hva som kunne gjort sammensetningen av deltakerbedriftene i nettverket bedre. Flere av respondentene ønsker seg større engasjement fra alle deltakerbedriftene. Det kommer frem at det i noen tilfeller er enkelte bedrifter som ikke passer helt inn i nettverket og derfor blir passive. Flere av tilbakemeldingene dreier seg derfor om å treffe på sammensetningen av medlemsbedrifter, slik at man unngår passive deltakere. Mange uttrykker også at de savner enkelte typer bedrifter i nettverket, og at de gjerne skulle hatt en større og bredere sammensetning. Dette er trolig tilfellet for de bedriftsnettverkene som opererer mer som klynger, der samarbeidet i større grad går ut på informasjonsdeling og nettverksbygging, fremfor et spesifikt prosjekt med et konkret mål. Av andre blir det imidlertid nevnt at de skulle ønske fokuset i prosjektet var mer spisset.

2.6.4. Mobilisering i nettverkene

Bedriftsnettverkene har potensial til å være dynamiske gjennom både mobilisering av nye formelle samarbeidspartnere inn i nettverkene og mobilisering med eksterne partnere utenfor nettverkene. Bedriftsnettverkstjenesten er fleksibel gjennom at man søker for ett år av gangen og dermed har muligheter for å formelt inkludere nye deltakerbedrifter underveis i prosjektet. Dynamiske bedriftsnettverk trekker til seg ressurser etter hvert som prosjektet utvikler seg og man ser behov for ytterligere ressurser.

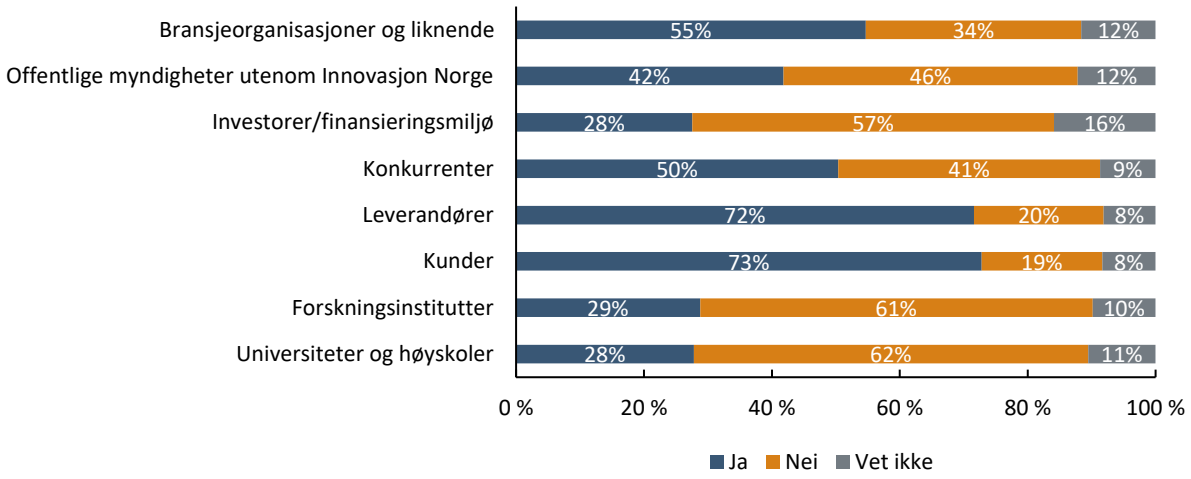
Vi har spurt aktive deltakerbedrifter om de har etablert samarbeid med nye partnere utenfor bedriftsnettverkene i 2023, i tillegg til hvor denne partneren befinner seg. I snitt har hvert nettverk etablert samarbeid med 3,3 partnere utenfor prosjektet; men i regionen, 3,5 partnere i Norge for øvrig og 2,5 i utlandet. Det etableres med andre ord mange partnerskap utenfor nettverkene og de fordeler seg relativt jevnt regionalt, nasjonalt og internasjonalt, men med en noe sterkere fokus på nasjonale partnerskap. Figuren illustrerer også at det er mange bedriftsnettverk som ikke har etablert noen nye samarbeid.

Figur 2-19: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: Min virksomhet har i 2023 etablert samarbeid med nye partnere utenfor bedriftsnettverket (angi antall i heltall). N= 191, 176, 173.



Når det kommer til hvilke typer aktører det er etablert samarbeid med, så er det snakk om et bredt sett av eksterne aktørtyper. I figuren under gjengir vi svarene fra aktive deltakerbedrifter knyttet til hvilke eksterne aktørtyper de har etablert samarbeid med.

Figur 2-20: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: Har samarbeidsprosjektet bidratt til samarbeid med følgende eksterne aktører? N= 260.



Respondentene oppgir at deltakelse i Bedriftsnettverkstjenesten har bidratt mest til samarbeid med kunder (73 prosent) og leverandører (72 prosent), som reflekterer markedsorienteringen i prosjektene. I tillegg har omtrent halvparten av respondentene samarbeidet med konkurrenter og bransjeorganisasjoner. Færre har samarbeidet med universiteter og høyskoler (28 prosent), forskningsinstitutter (29 prosent), og investorer/finansieringsmiljøer (28 prosent). En 42 prosent andel har samarbeidet med offentlige myndigheter utenom Innovasjon Norge. Dette indikerer at nettverket primært har styrket relasjoner med direkte forretningspartnere, mens akademiske og finansielle samarbeid er mindre vanlige.

Det er indikasjoner på at mobiliseringen har økt ved at det er mange bedrifter som er blitt tilknyttet eksisterende nettverk, samt at i nye nettverk er det i snitt et høyt antall deltakerbedrifter. Det er ikke kun mobilisering internt i nettverkene, men også med eksterne partnere. Den vanligste samarbeidsformen er innad i fylket, men det er også en mobilisering av partnere både på nasjonalt og internasjonalt nivå.

3. Vurdering av ordningens relevans

I dette kapitelet presenterer vi vurderinger knyttet til Bedriftsnettverkstjenestens relevans. En forutsetning for å vurdere om ordningen er relevant, er at ordningen har tydelige mål og delmål. Først gjennomgår vi mål og delmål for tjenesten, før vi vurderer rasjonalet for Bedriftsnettverkstjenesten knyttet til markeds- og systemsvikt. Til slutt vurderer vi om det er behov for Bedriftsnettverkstjenesten blant bedriftene, med fokus på etterspørsel etter tjenesten, om den er utløsende for samarbeidsaktiviteter og hvorvidt bedriftene fortsetter samarbeidet etter endt prosjekt.

3.1. Tjenestens mål og delmål

Bedriftsnettverkstjenesten skal ***«bidra til utvikling av kommersielt, strategisk og markedsrettet samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter som har vekstambisjoner, komplementære ressurser og felles behov.»***

Samarbeidet skal baseres på forpliktende samarbeidsrelasjoner og konkrete innovasjons- og utviklingsprosjekter rettet mot nye markedsmuligheter i nasjonale eller internasjonale markeder. Videre skal samarbeidet effektivisere bedriftenes samlede ressurser gjennom stordrifts- og samdriftsfordeler. Det skal styrke bedriftenes innovasjons- og omstillingsevne. Målet er at dette på sikt vil resultere i økt konkurransekraft, verdiskaping og vekst i eksisterende eller nye markeder, med utgangspunkt i eksisterende varer, tjenester eller teknologi.

Bedriftsnettverkstjenesten inngår i Innovasjon Norges delmål 3, «Flere innovative næringsmiljøer». Gjennom flere innovative næringsmiljøer skal ordningen bidra til Innovasjon Norges hovedmål: Å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter.

Målene til Bedriftsnettverkstjenesten fremstår som tydelige og informanter er samstemte i forståelsen av hvilke potensielle samarbeidsrelasjoner tjenesten innretter seg mot, som er kommersielle og markedsrettede samarbeid. Det er også en tydelig forståelse for at nettverkene forventes å ha konkrete resultater å vise til i løpet av et treårig prosjekt. I enkelte tilfeller er det en modning for potensielle bedriftsnettverksprosjekter i forbindelse med dialog og sparring med rådgivere ved regionkontor i søknadsprosessen. Vi opplever at tydelighet i kommunikasjon knyttet til ordningens mål støtter oppunder en felles forståelse for hvilke typer samarbeidskonstellasjoner man ønsker å utløse ved hjelp av tjenesten. Utviklingsprosjekter med betydelige FoU-investeringer er ikke i målgruppen.

3.2. Teorigrunnlaget for tjenesten

Teorigrunnlaget for bedriftsnettverk er mangfoldig og trekker på innsikter fra ulike disipliner som økonomi, sosiologi, og organisasjonsteori. Disse teoriene hjelper til med å forstå hvordan og hvorfor bedrifter samarbeider, hvordan nettverk påvirker konkurranseevne, innovasjon, og økonomisk ytelse. Viktige teoretiske perspektiver for bedriftsnettverktjenesten inkluderer:

- Transaksjonskostnadsteori
- Ressursbasert teori
- Klyngeteori

Transaksjonskostnadsteori: Transaksjonskostnader er kostnader ved å benytte seg av markeder. Det vil, for bedrifter, være en avveining mellom å benytte markeder og å gjennomføre transaksjoner innenfor en organisasjon. Økonomen Ronald Coase forklarte hvordan transaksjonskostnader påvirker i hvilken grad

bedriftene gjennomfører transaksjoner selv for å unngå effektivitetstap.[6] Bedriftsnettverk kan ses som en mellomliggende form, som reduserer transaksjonskostnadene sammenlignet med markedsbaserte transaksjoner, samtidig som de unngår kompleksiteten og rigiditeten av hierarkiske organisasjoner.

Ressursbasert teori: Ressursbasert teori legger vekt på viktigheten av unike ressurser og kompetanser som kilde til konkurransefortrinn, og at særlig små bedrifter har knapphet på slike ressurser. Oxford (2018)[7] trekker særlig frem denne teorien. Bedriftsnettverk tillater deling og kombinering av ressurser og kompetanser mellom bedrifter, noe som kan føre til nye innovasjoner og forbedret konkurranseevne.

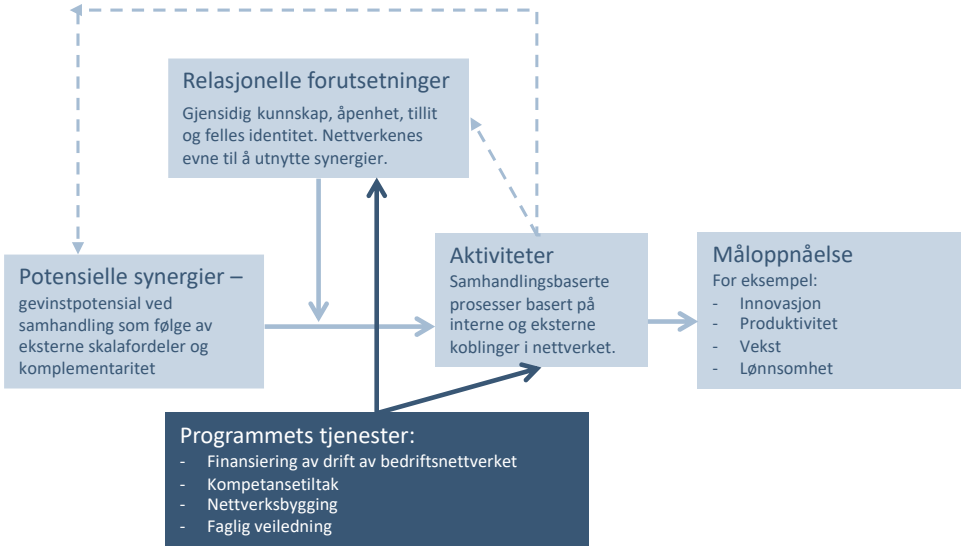
Klyngeteori: Videre er teori om geografisk nærhet og næringsklynger viktig for hvordan bedrifter kan ha nytte av samarbeid. Dette er basert på arbeid av blant annet Marshall og Porter.[8] Her undersøker de hvordan grupper av bedrifter innenfor samme næring kan dra nytte av geografisk nærhet gjennom kunnskapsdeling, et felles spesialisert arbeidsmarked og leverandører. Dette kan legge grunnlaget for økt produktivitet og innovasjon.

Menon har over tid utviklet en modell for vurdering og evaluering av klyngeprosjekter, basert på erfaringer og innsikt i hvordan klynger fungerer. Formålet med modellen var å identifisere og måle:

- Sammenhengen mellom klyngenes egenskaper (synergier og relasjonelle forutsetninger) og deres aktiviteter, resultater og effekter
- Den addisjonelle effekten av klyngeprogrammets tjenester på klyngenes resultater og effekter

En variant av modellen med fokus på bedriftsnettverk basert på Jakobsen og Røtnes (2012) er vist under. De heltrukne linjene viser direkte effekter, mens de stiplede linjene illustrerer de langsiktige systemdynamiske effekter.

Figur 3-2: Modell for evaluering av bedriftsnettverk



Logikken i modellen er som følger: Jo større eksterne skalafordeler og komplementariteter det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større potensielle synergier vil det være mellom dem. Evnen og viljen til å

[6] *R. Coase (1937): The Nature of the Firm.*
[7] *Oxford Research (2018): Evaluering av Bedriftsnettverkstjenesten til Innovasjon Norge.*
[8] *A. Marshall (1920): Principles of economics, an introductory volume. M. Porter (1990): Competitive Advantage of nations.*

igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppenes relasjonelle forutsetninger for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles identitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete aktiviteter (samhandlingsbaserte prosesser) lede til konkrete resultater. Hvilke resultater man kan forvente å oppnå, avhenger selvsagt av hva slags aktiviteter som utføres. Dersom man fokuserer på innovasjonsprosjekter, bør det lede til økt innovasjonsevne blant bedriftene som deltar. Om man fokuserer på markedssamarbeid, kompetanseheving eller samarbeid om etablering i internasjonale markeder kan det lede til økt produktivitet og/eller lønnsomhet.

Fra resultater til effekter: Videre forventes disse resultatene å lede til effekter/måloppnåelse. Målet for bedriftsnettverk er at samarbeidet skal effektivisere bedriftenes samlede ressurser gjennom stordrifts- og samdriftsfordeler. Dette skal styrke bedriftenes innovasjons- og omstillingsevne. Videre er målet at dette skal føre til økt konkurransekraft og vekst i eksisterende eller nye markeder. Det skal igjen lede til økt verdiskaping for bedriftene.

3.3. Markeds- og systemsvikt

En forutsetning for at Bedriftsnettverkstjenesten er et relevant virkemiddel, er at det må foreligge en markedssvikt som hindrer bedriftene selv å utløse bedriftsøkonomisk- og samfunnsøkonomisk lønnsomme samarbeidsaktiviteter. I fravær av markeds- og systemsvikt ville slike aktiviteter blitt utløst uavhengig av tjenesten, og forutsetningene for offentlig inngripen er ikke oppfylt.

I Heum (2012) understrekes det at fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er eksistensen av markedssvikt et *nødvendig, men ikke tilstrekkelig, kriterium for offentlig inngripen i markedet*.[9] Markedssvikt foreligger når forutsetningene for velfungerende markeder ikke er tilfredsstilt, noe som leder til at økonomiens ressurser ikke allokeres og utnyttes optimalt. I de tidligere evalueringene (Damvad, 2014) og (Oxford Research, 2018)) er det særlig tre markeds- og systemsvikter som er pekt på som gjeldende for tjenesten Bedriftsnettverk:

- **Eksternaliteter.** Dette er knyttet til hvilke effekter som oppstår i et samarbeid, eksempelvis læringseffekter. Kunnskapseksternaliteter som dette innebærer at kunnskapen som oppstår hos en aktør tilfaller andre gjennom samarbeid og interaksjon. At man ikke selv får hele gevinsten, kan medføre at man kan underinvesterer i samarbeidsaktiviteter.
- **Manglende og/eller asymmetrisk informasjon.** Dette er knyttet til at små og mellomstore bedrifter har begrenset kapasitet til å skaffe seg informasjon om potensielle samarbeidspartnere. Da blir det potensielt en underinvestering i nettverksbygging sammenlignet med hva som er optimalt.
- **Transaksjonskostnader.** Dersom det er store forskjeller mellom bedrifter enten i form av begreper, kultur el. kan det føre til mindre samarbeid enn det som er optimalt.

Offentlig støtte kan bidra til å bygge ned alle disse barrierene, dersom ordningen har en hensiktsmessig innretning. I Oxford (2018) ble det påpekt at det var sammensatt hvilke markedssvikter som var gjeldende. I de tilfellene hvor bedriftene ikke hadde samarbeidet før, var det det slik at alle de skisserte formene for markedssvikt gjorde seg gjeldende i relativt stor utstrekning. For de bedriftene som hadde samarbeidet før (både utenfor Bedriftsnettverkstjenesten og innenfor den) var det først og fremst eksterne effekter knyttet til eksternaliteter som gjorde seg gjeldende.

[9] *P. Heum (2012): Hvordan vurdere godheten i næringspolitiske virkemidler. SNF Arbeidsnotat nr. 03/12.*

Systemsvikt handler om utfordringer knyttet til å utløse innovasjonsprosesser og andre verdiøkende aktiviteter hos bruker, og skyldes ikke nødvendigvis markedssvikt knyttet til isolerte beslutninger. I mange tilfeller handler det mer om at forutsetningene i næringsomgivelsene er begrenset. Når regionale næringsmiljøer er små og lite koblet til større regioner, vil tilgangen på relevante innsatstjenester – kapital, kompetanse, rådgivning, nettverk – være mangelfull, og muligheten for å realisere stordriftsfordeler begrenset. En slik systemisk svikt, vil forsterke andre former for markedssvikt, for eksempel asymmetrisk informasjon, og føre til økt behov for offentlige støtteordninger.

Basert på innsikt fra intervjuer, er vår vurdering at kunnskapseksternaliteter virker å være til stede. Bedriftene ser ikke nødvendigvis potensialet i samarbeid på forhånd, og vurderer ikke sitt eget bidrag til kunnskapsspredning gjennom samarbeidsaktiviteter. Som et resultat er omfanget av samarbeidsaktiviteter sannsynligvis mindre enn det som er optimalt. Videre har bedriftsnettverk uformelle koblinger utenfor bedriftsnettverket som bidrar til at kunnskap spres, i tillegg til at kunnskap spres gjennom dynamikk i arbeidsmarkedet og jobbskifter. Forskning antyder at dette særlig er tilfelle for små bedrifter, ettersom små bedrifter kan ha større utbytte av eksterne kunnskapskilder (Vahter, Love, & Roper, 2014). Svakere interne kunnskapsressurser og evne til å investere i FoU, gjør innhenting av ekstern kunnskap spesielt viktig for små bedrifter (Leiponen & Byma, 2009).

Damvad (2014) og Oxford (2018) trekker frem at økt samhandling og nettverksdannelse kan legge til rette for stordriftsfordeler og styrke mulighetene for innovasjon- og kompetanseinvesteringer som kan gi vekst for små og mellomstore bedrifter. Disse bedriftene har i mindre grad evne og mulighet til å gjennomføre disse investeringene alene.

Markedssvikt knyttet til asymmetrisk informasjon er en større utfordring for små og mellomstore bedrifter (SMBer), og særlig for unge bedrifter, sammenlignet med store bedrifter. SMBer har dårligere forutsetninger for å vise til historikk som dokumentasjon av egen gjennomføringsevne. Grad av asymmetrisk informasjon forsterkes dersom prosjektet har høy innovasjonshøyde og løsningene som utvikles er ny teknologi/kunnskap internasjonalt, og potensielt også nasjonalt.

Basert på intervjuer med regionkontor og deltakerbedrifter, fremstår asymmetrisk informasjon og transaksjonskostnader som kilder til markedssvikt i de tilfeller hvor bedriftene ikke samarbeidet tidligere. Disse forsterkes ytterligere av systemsvikt der samarbeidet øker tilgangen på innsatstjenester og gir stordriftsfordeler.

Flere intervjuobjekter påpeker behov for, og potensial i, mer samhandling hos SMBer. Det påpekes at SMBene selv ikke alltid ser potensialet i samarbeidet på forhånd. Bedriftene selv peker på at de mangler ressurser internt i bedriften, som de får tilgang til/på gjennom nettverket. Det er samtidig stor bredde i prosjektsammensetningen i Bedriftsnettverkstjenesten, herunder innovasjonshøyde og grad av kjennskap mellom deltakerbedriftene fra før. Dette innebærer at det vil være ulik grad av markedssvikter som gjør seg gjeldende for de ulike deltakerbedriftene og nettverkene.

Samlet sett fremstår det som at målgruppen for Bedriftsnettverkstjenesten underinvesterer i samarbeidsaktiviteter og at markeds- og systemsvikt foreligger. Det er støtte for dette både fra et teoretisk og empirisk perspektiv. Det er heller ikke fanget opp vesentlige endringer som taler for redusert tilstedeværelse av markeds- og systemsvikt, sammenlignet med tidligere evalueringer. Vår samlede vurdering er derfor at markedssvikt sannsynligvis fortsatt er til stede, som en forutsetning for offentlig inngrep.

3.4. Behov for tjenesten

For at Bedriftsnettverkstjenesten skal være et relevant virkemiddel, er det ikke tilstrekkelig at den adresserer markeds- og systemsvikt. Bedriftene selv må ha et opplevd behov for tjenesten. For å vurdere behovet for Bedriftsnettverkstjenesten, har vi hatt en tredelt tilnærming:

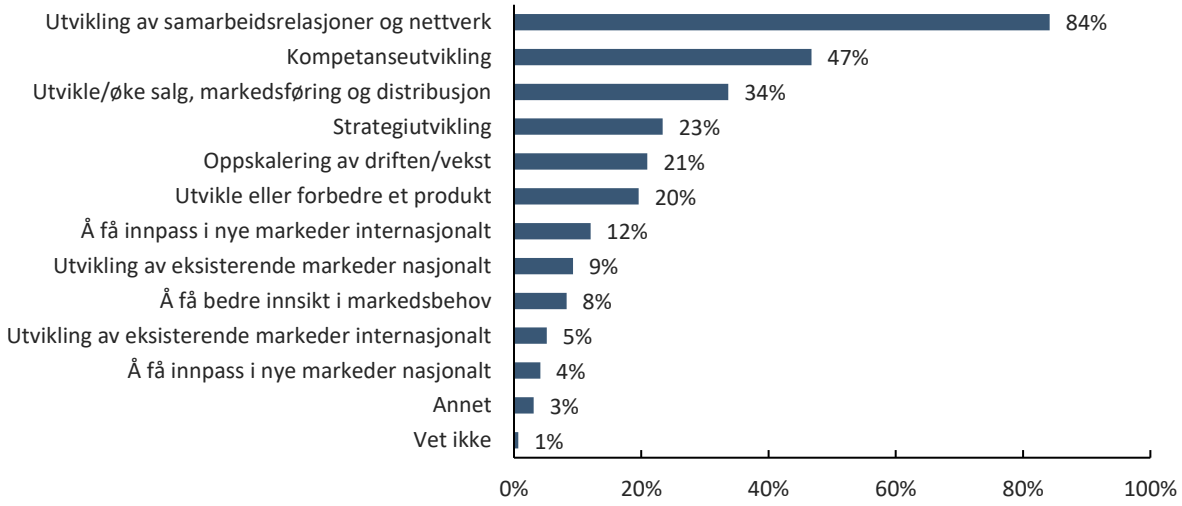
- Motivasjon og etterspørsel hos de relevante bedriftene etter tjenestene som tilbys i programmet
- Om tjenesten utløste prosjekter som ikke ville blitt initiert til samme tid eller omfang (addisjonalitet)
- Om samarbeidet fortsetter i etterkant av avsluttet bedriftsnettverk (eller om de anser det som sannsynlig at de vil det).

3.4.1. Motivasjon for deltakelse

For å forstå hva som driver bedrifter til å delta i bedriftsnettverk støttet av Innovasjon Norge, er det viktig å kartlegge deres motivasjoner. Ved å avdekke deltakernes årsaker for å bli med i slike nettverksprosjekter, får vi innsikt i hva bedriftene ønsker å oppnå og om det samsvarer med ordningens målsettinger.

For å undersøke deltakerbedriftenes motivasjon for å delta i bedriftsnettverkprosjekt, har vi stilt spørsmål om dette i spørreundersøkelsen rettet mot aktive deltakerbedrifter. Figuren under viser respondentenes motivasjon for deltakelse i Bedriftsnettverkstjenesten.

Figur 3-1: Spørsmål til aktive deltakere i bedriftsnettverk: Hva var din/din virksomhets motivasjon for å delta i et bedriftsnettverksprosjekt støttet av Innovasjon Norges Bedriftsnettverkstjeneste? (velg inntil de tre viktigste). N= 291.



De aktive deltakerne i bedriftsnettverksprosjekter oppgir ulik motivasjon for deltakelse, men hovedmotivasjonen er utvikling av samarbeidsrelasjoner og nettverk. Hele 84 prosent av de aktive deltagerne trekker frem dette som motivasjon for deltagelse. Blant tidligere deltakere er tilsvarende andel 80 prosent. At deltakelse i nettverk motiveres av relasjon- og nettverksbygging understrekes også gjennom intervjuer med bedriftsnettverkene. Å ha en møteplass for dialog og erfaringsutveksling med sikte på vekst og utvikling oppleves som tungtveiende motivasjon for samtlige nettverk vi har snakket med.

Nærmere halvparten av respondentene, 47 prosent, trekker frem kompetanseutvikling som motivasjon, som viser behovet for å styrke kompetanse i virksomhetene. Videre utgjør utvikling eller økning av salg, markedsføring og distribusjon 34 prosent, noe som fremhever det kommersielle og markedsrettede fokuset i

Bedriftsnettverkstjenesten. Andre vesentlige motivasjoner inkluderer strategiutvikling (23 prosent), oppskalering av driften og vekst (21 prosent), og utvikling eller forbedring av produkter (20 prosent).

Kun 5 prosent av respondentene oppgir innpass i nye internasjonale markeder eller utvikling av eksisterende internasjonale markeder. Dette indikere at internasjonal ekspansjon kun er hovedmotivasjonen for et fåtall av deltakerbedriftene. I intervjuer med nettverkene trekker likevel flere frem at en av motivasjonene for å delta i nettverket er knyttet til å få innpass i – eller styrke tilstedeværelsen i – internasjonale markeder, og at de ser det som en stor fordel å være flere om dette.

3.4.2. Etterspørsel etter tjenesten

For å vurdere etterspørselen etter Bedriftsnettverktjenesten er det naturlig å ta utgangspunkt i antall søknader om etablering av nettverk. Det er imidlertid flere forhold som har gjort at dette vurderes som en lite hensiktsmessig tilnærming for å belyse etterspørselen i denne sammenhengen. For det første påvirkes antall søknader av størrelsen på rammene som tilføres tjenesten. Rammene har økt og det er derfor forventet at antallet søknader øker. For det andre gir innovasjon Norge mye veiledning og rådgivning i søknadsprosessen, og avslag gis ofte muntlig gjennom dialog med potensielle søkere. Derfor vil potensielle søkere, hvor saksbehandler av ulike grunner ikke opplever at Bedriftsnettverkstjenesten er et relevant virkemiddel, enten frarådes fra å søke i en form for muntlig avslag, eller få en anbefaling om å søke andre mer egnede virkemidler. Dette innebærer at antall avslag på søknader blir kunstig lavt. Her må vi påpeke at det heller ikke finnes systematisert informasjon om avslag på søknader, slik at antall etableringer av bedriftsnettverk er det fremste objektive indikatoren vi har knyttet til etterspørsel.

Som vist i kapittel **Error! Reference source not found.** har midlene som er tilført Bedriftsnettverkstjenesten fra NFD og KDD økt betydelig i perioden 2017 til 2023, med en topp i 2020 relatert til pandemien. Dette skyldes særlig at store deler av næringslivet ble rammet av smitteverntiltak. Økningen i tilførte midler førte til etableringen av flere bedriftsnettverk. Man så også en endring i næringssammensetningen i prosjektene, med blant annet en dreining i retning av flere reiselivsorienterte prosjekter. Slike endringer i både rammer og ekstraordinære hendelser som pandemien påvirker etterspørselen etter ordningen, og særlig antall bedriftsnettverk.

Kombinasjonen av mangel på systematisert informasjon knyttet til avslag, «muntlige avslag» gjennom veiledning, og økte rammer i forbindelse med pandemien, gjør at det er krevende å vurdere etterspørselen etter ordningen. Dette gjelder både basert på statistikkgrunnlag og for Innovasjon Norges regionkontorer. Vi har heller ingen indikasjoner på endringer i etterspørsel etter ordningen har påvirket kvalitet i prosjektene.

Samtidig konstaterer vi at det er etterspørsel etter Bedriftsnettverkstjenesten. Det til tross for at det ikke er gjennomført systematiserte mobiliseringstiltak knyttet til Bedriftsnettverktjenesten.[10] I samtaler med Innovasjon Norges regionkontorer fremgår det at det er større etterspørsel enn det er økonomiske rammer i flere regioner, som hindrer etableringen av potensielle bedriftsnettverk i målgruppen. Dette innebærer at det er et umøtt behov, særlig i enkeltregioner.

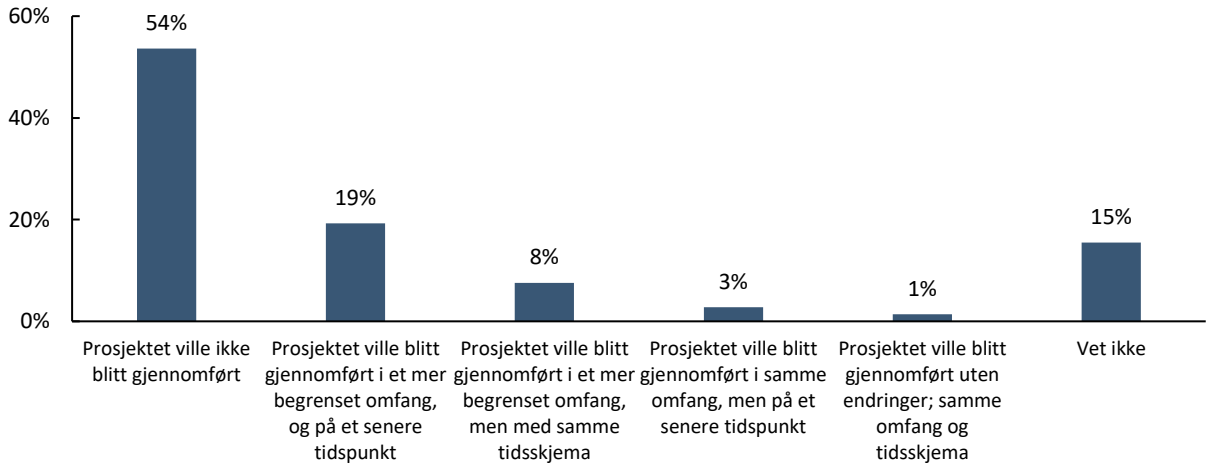
[10] *For mer om mobilisering og rekruttering, se kapittel* ***Error! Reference source not found.***

3.4.3. Addisjonalitet

Bedriftsnettverkstjenesten skal bidra til å utløse kommersielt, strategisk og markedsrettet samarbeid. Dersom bedriftene uansett hadde brukt interne ressurser på den typen aktiviteter som ordningen støtter, så har ordningen langt mindre effekt på målene. Ressursene kunne i så tilfelle potensielt hatt større verdi dersom de ble anvendt til andre formål. For de resultatene som med stor sannsynlighet er utløst av ordningen, så ønsker vi å vurdere hva som sannsynligvis hadde skjedd uten virkemidlet (det kontrafaktiske tilfellet). Ville noe av eller hele effekten blitt realisert uten tiltaket.

Addisjonalitet handler om mer enn bare den utløsende effekten. Det innebærer at selv for prosjekter som ville blitt gjennomført uansett kan ordningen ha en addisjonell effekt. Dette kan være knyttet til at tjenesten bidrar til at aktiviteten blir fremskyndet i tid eller utvidet i omfang. For å vurdere utløsende effekt har vi stilt spørsmål om addisjonalitet i spørreundersøkelsen og gått dypere inn på disse områdene i en rekke dybdeintervjuer. Figuren under viser hvordan respondentene på spørreundersøkelsen vurderer hva som ville skjedd i fravær av støtte gjennom Bedriftsnettverkstjenesten.

Figur 3-2: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: Hva ville skjedd med prosjektet dersom prosjektet ikke hadde fått støtte gjennom Innovasjon Norges Bedriftsnettverkstjeneste? N= 291



Figuren viser at 54 prosent av respondentene mener at deres prosjekt ikke ville blitt gjennomført uten støtte fra Innovasjon Norges Bedriftsnettverkstjeneste. Ytterligere 19 prosent oppgir at prosjektet ville blitt gjennomført i et mer begrenset omfang og på et senere tidspunkt. Disse to kategoriene utgjør til sammen 73 prosent av respondentene og er det som omtales som «høy addisjonalitet». Til sammenligning oppga 80 prosent av respondentene i Oxford sin evaluering (2018) høy addisjonalitet.[11] 12 prosent oppgir at prosjektet ville blitt gjennomført med enten samme tidsskjema eller omfang (middels addisjonalitet) og 1 prosent oppgir at prosjektet ville blitt gjennomført uten endringer (lav addisjonalitet).

Respondentene oppgir generelt høy grad av addisjonalitet, altså at Bedriftsnettverkstjenesten utløser samarbeidsaktiviteter som ellers ikke ville funnet sted. Svarene indikerer at fordelene virksomhetene får ved å være med i et bedriftsnettverk spiller en kritisk rolle for de fleste prosjekters gjennomførbarhet, omfang og tidsplan.

[11] Når vi sammenligner våre resultater med Oxford (2018), er det først og fremst en økt andel som svarer «vet ikke» som motsvarer den lavere andelen med høy addisjonalitet.

Funnene fra spørreundersøkelsen samsvarer med tilbakemeldinger i dybdeintervjuene med både bedriftsnettverk, Innovasjon Norges regionkontor og fylkeskommunene. Samtlige aktørtyper er samstemte i at bedriftsnettverk utløser samarbeidsprosjekter som ikke ville funnet sted i fravær av Bedriftsnettverkstjenesten. Enkelte deltagerbedrifter trekker frem at nettverket har fungert som en katalysator for større prosjekter og internasjonalisering. Andre trekker frem at risikoen ved igangsettelse av et prosjekt er mindre når man samarbeider med, og har støtte og finansiering fra Innovasjon Norge. Spesielt for små bedrifter oppleves det som nyttig med ekstern finansiering, ettersom de ofte har mangel på interne ressurser, lave budsjetter og små marginer. Støtten fra Innovasjon Norge blir dermed avgjørende for om prosjektet gjennomføres eller ikke.

Samlet vurderer vi addisjonaliteten til Bedriftsnettverkstjenesten som høy, altså utløser den samarbeid som ikke ville funnet sted i fravær av ordningen. Grad av addisjonalitet fremstår sammenlignbart med Oxford sin undersøkelse (2018).

3.4.4. Fortsetter bedriftene samarbeidet?

I hvilken grad samarbeidet fortsetter i etterkant av finansiering gjennom Bedriftsnettverkstjenesten er en viktig test for å se om det er behov for ordningen. Dersom samarbeidet fortsetter sier det noe om at det faktisk er et behov for å skape samarbeidsrelasjoner.

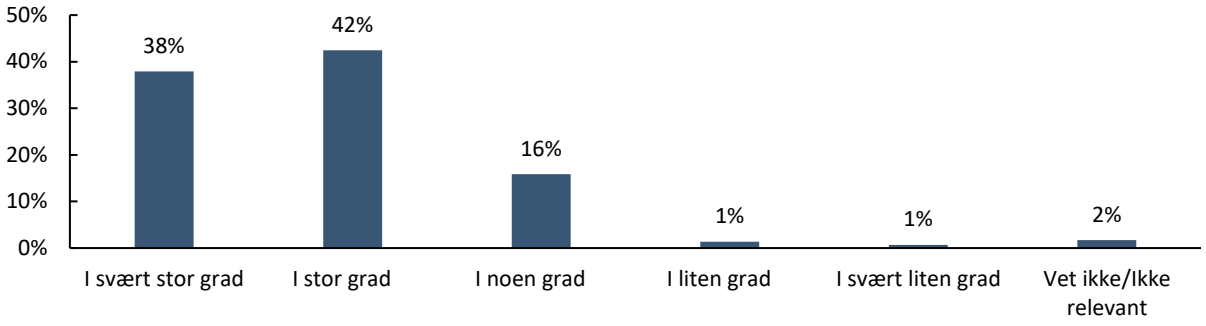
Det er viktig å påpeke at det er en rekke faktorer som spiller inn på hvorvidt bedriftene fortsetter samarbeidet i etterkant av prosjektet. Innretning av samarbeidet, prosjektledelsens kompetanse og sammensetningen av virksomheter er faktorer som spiller inn på hvor mye utbytte den enkelte virksomhet får ut av samarbeidet. Dette er forhold som ikke nødvendigvis avhenger av behovet for ordningen. I tillegg vil hvilke(n) markedssvikter som er gjeldende for virksomhetene påvirke hvorvidt samarbeidet fortsetter i etterkant av bedriftsnettverk.

Markedssvikt som springer ut av kunnskapseksternaliteter vil først og fremst gjøre samarbeidet samfunnsøkonomisk lønnsomt, men ikke nødvendigvis bedriftsøkonomisk lønnsomt. I fravær av Bedriftsnettverkstjenesten er det derfor ikke noen selvfølge at samarbeidet fortsetter etter endt prosjekt. I et slikt tilfelle kan fortsettelse av samarbeidet være betinget av/på støtte fra Innovasjon Norge.

Dersom bedriftene er rammet av markedssvikt relatert til asymmetrisk informasjon og transaksjonskostnader, kan man forvente en varig endring i omfanget av samarbeidsaktiviteter mellom bedriftene. I løpet av bedriftsnettverkprosjektet vil grad av asymmetrisk informasjon reduseres i takt med at man bygger kjennskap og relasjoner. I tillegg vil relasjonsbyggingen redusere transaksjonskostnader relatert til forskjeller mellom bedrifter enten i form av begreper, kultur ol. I disse tilfellene er det naturlig at samarbeidet fortsetter uavhengig av Bedriftsnettverkstjenesten når samarbeidsrelasjoner og gevinstene er blitt synliggjort for bedriftene.

Grad av samarbeid i etterkant av støtteperioden eller om bedriftene vurderer at det er sannsynlig at de vil fortsette samarbeidet i etterkant, er kartlagt gjennom spørreundersøkelsen til bedriftene. Figuren under viser hvordan aktive deltakerbedrifter vurderer sannsynligheten for fortsatt samarbeid om andre prosjekter i fremtiden.

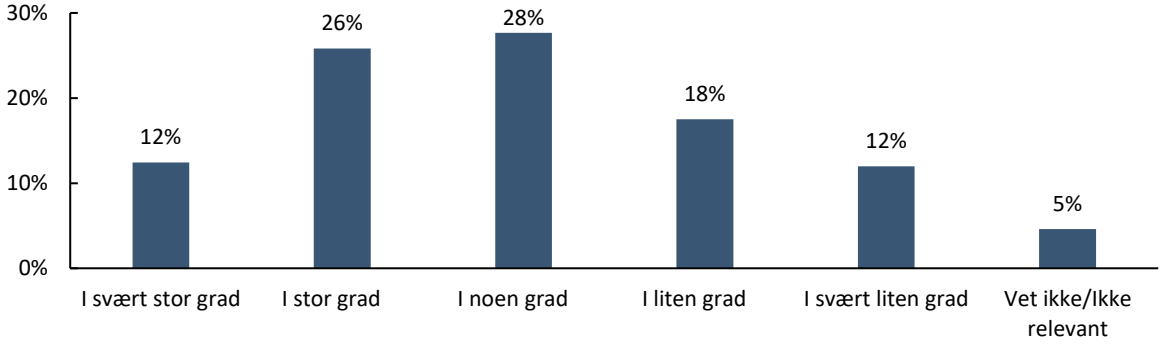
Figur 3-3: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: I hvilken grad er det sannsynlig at din virksomhet og de andre virksomhetene/aktørene vil samarbeide om andre prosjekter i framtiden? N= 290



De aller fleste aktive bedrifter i bedriftsnettverk vurderer det som sannsynlig at de fortsetter samarbeidet med de andre virksomhetene i fremtiden. Blant aktive deltakerbedrifter mener 38 prosent at det i svært stor grad er sannsynlig at samarbeidet vil fortsette, mens ytterligere 42 prosent sier det er sannsynlig i stor grad. Fire av fem bedrifter vurderer det med andre ord som sannsynlig at de vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden.

Vi har i tillegg spurt tidligere deltakerbedrifter i bedriftsnettverk i hvilken grad de fortsetter samarbeidet om andre prosjekter i etterkant av deltakelse. Svarene er gjengitt i figuren under.

Figur 3-4: Spørsmål til tidligere bedriftsnettverk: I hvilken grad har din virksomhet og de andre virksomhetene/aktørene fortsatt samarbeidet om andre prosjekter i etterkant av deltagelse i bedriftsnettverket? N= 217



Tidligere deltakerbedrifter samarbeider i praksis mindre med virksomhetene i bedriftsnettverket i etterkant, enn de aktive deltakerbedriftene ser for seg. 38 prosent av bedriftene samarbeidet i stor eller svært stor grad i etterkant av samarbeidet. Til sammen er det 30 prosent av de tidligere deltakerne som sier at de i liten- eller svært liten grad har samarbeidet med andre virksomheter i nettverket etter prosjektet.

Dette illustrerer at det kan være forskjell mellom ambisjoner om videre samarbeid, og hvilket samarbeid som faktisk materialiserer seg når man ikke lenger har støtten fra en ordning som Bedriftsnettverkstjenesten. Samtidig samarbeider 65 prosent av respondentene blant de tidligere deltakerbedriftene minimum i noen grad.

Gjennom intervjuer blir det tydelig at det er variasjoner mellom nettverk når det gjelder om bedriftene allerede har relasjoner til de de andre deltagerne eller om nye relasjoner ble opprettet i forbindelse med oppretting av bedriftsnettverket. I noen tilfeller har enkelte bedrifter allerede etablerte relasjoner med de andre deltagerne fra start, for eksempel som tidligere samarbeidspartnere eller leverandører. I andre tilfeller, særlig når initiativet til nettverket er tatt av en næringshage, er det ikke nødvendigvis slik at bedriftene kjenner til hverandre på forhånd. Her ser næringshagen et behov og kobler sammen relevante deltakere til et nettverk.

At en vesentlig andel av bedriftene fortsetter samarbeidet i andre prosjekter etter deltakelse, kombinert med at nesten alle bedrifter ser for seg å fortsette samarbeidet blant de aktive deltakerne, gir en klar indikasjon på at det er behov for ordningen. Dette, kombinert med høy addisjonalitet, innebærer at samarbeid utløses, og har potensial for å videreføres også utenfor Bedriftsnettverkstjenesten. Bedriftsnettverk ser for seg videre samarbeid etter endt støtteperiode av flere årsaker, avhengig av hvilke typer prosjekter og samarbeid som har blitt etablert gjennom nettverket. Gjennom intervjuer trekker eksempelvis enkelte bedrifter som har fokusert på internasjonalisering, frem at samarbeidet er naturlig å fortsette på grunn av inngåtte avtaler seg imellom. Mindre bedrifter trekker på sin side frem at det er ønskelig for de å fortsette samarbeidet, men at dette kan bli utfordrende grunnet begrensede ressurser. Disse er gjerne avhengige av at samarbeidet kommer opp på et kommersielt nivå for at samarbeidet skal fortsette.

4. Vurdering av ordningens effektivitet og innretning

I dette kapittelet vurderer vi om innretningen av Bedriftsnettverkstjenesten er hensiktsmessig for å nå målet om flere innovative næringsmiljøer. Dette inkluderer vurderinger av om målgruppen er tydelig, og om kriterier og seleksjonsprosessen bidrar til å velge de beste prosjektene i målgruppen. Videre vurderer vi om tjenestens utforming, dimensjonering av støtte og oppfølging er hensiktsmessig for å etablere samarbeid som bidrar til å nå målet med ordningen. Vi vurderer også evalueringsspørsmålene knyttet til effektivitet, herunder organisering og gjennomføring av arbeidet og leveransene tilknyttet Bedriftsnettverkstjenesten. Videre kartlegger vi forvalternes ressursbruk, samt bedriftenes ressursbruk og vurderer kostnadseffektiviteten.

4.1. Markedsføring av tjenesten

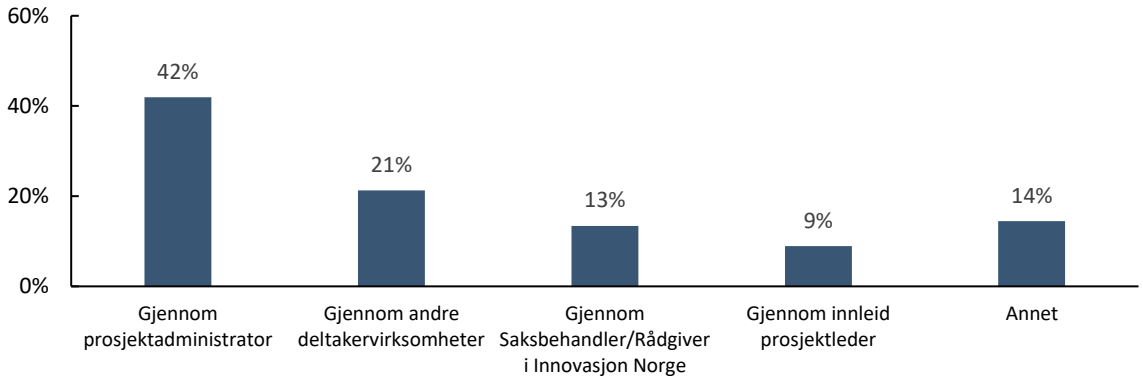
Effektiv markedsføring av Bedriftsnettverkstjenesten er avgjørende for mobilisering og å sikre at relevante bedrifter blir kjent med og benytter seg av tjenesten. Med overføringen av oppdragsgiveransvaret til fylkeskommunene og en overgang fra nasjonale til regionale rammer, har ansvaret for markedsføringen naturlig skiftet til regionkontorene. Her ser vi på hvordan markedsføringen av tjenesten håndteres på regionalt nivå og identifiserer variasjoner i hvordan dette gjøres.

Fra Innovasjon Norge sentralt markedsføres ikke Bedriftsnettverkstjenesten. Med overføringen av oppdragsgiveransvaret til fylkeskommunene og overgang fra nasjonale til regionale rammer, er det naturlig at eventuell markedsføring av tjenesten og mobilisering skjer på regionalt nivå i Innovasjon Norge. Det er imidlertid varierende i hvilken grad Bedriftsnettverkstjenesten er en tjeneste som markedsføres regionalt.

Gjennom intervjuer med Innovasjon Norges regionkontorer kommer det frem at det ikke er en systematikk i hvordan man skal markedsføre tjenesten eller retningslinjer for dette fra sentralt hold. Regionkontorene jobber i liten grad med mobilisering inn i ordningen. I den grad enkelte markedsfører tjenesten, er det regionkontorene som informerer om tjenesten for bedrifter de er i dialog med. Noen regionkontorer informerer om Bedriftsnettverkstjenesten i forbindelse med presentasjoner i diverse fora hvor man omtaler porteføljen til Innovasjon Norge generelt. Dette gjelder særlig de regionkontorene som har flest prosjekter og som bruker Bedriftsnettverkstjenesten aktivt som en del av sin verktøykasse rettet mot SMBer. I motsatt ende har man regionkontor som ofte må kommunisere at det ikke er midler tilgjengelig grunnet små regionale rammer.

Dette innebærer at det er ulike bedriftene som deltar inn i bedriftsnettverkprosjekter får kjennskap til ordningen fra ulike kilder. For å kartlegge hvordan de får kjennskap, har vi stilt spørsmål om dette i spørreundersøkelsen. Figuren under viser hvordan deltakerne i Innovasjon Norges bedriftsnettverksprosjekt først fikk kjennskap til tjenesten.

Figur 4-1: Spørsmål til aktive deltakerbedrifter: Hvordan fikk du kjennskap til Bedriftsnettverkstjenesten? N= 291



Hvis vi ser på alle respondentene under ett, så fikk 42 prosent av respondentene vite om tjenesten gjennom prosjektadministratorer og 9 prosent gjennom innleid prosjektleder. Ytterligere 21 prosent fikk kjennskap til tjenesten gjennom andre deltakervirksomheter. Respondentene som oppgir "annet", 14 prosent, har fått kjennskap til tjenesten hovedsakelig gjennom nettverk, kollegaer og klynger. Kun 13 prosent av respondentene oppgir at de fikk vite om tjenesten gjennom saksbehandlere og rådgivere i Innovasjon Norge.

Prosjektadministrator er ofte pådriveren som kobler på de øvrige deltakerbedriftene. Dersom man ser på svarene til kun administratorbedrifter er andelen som har fått vite om tjenesten gjennom Innovasjon Norge vesentlig høyere, med 39 prosent. En gjenganger er altså at prosjektadministratoren i mange tilfeller får vite om tjenesten gjennom Innovasjon Norge, for så å informere de andre deltakerbedrifter om tjenesten. Kun syv prosent av deltakerbedrifter får vite om Bedriftsnettverktjenesten via Innovasjon Norge, mens over halvparten får vite om tjenesten via administratorbedriften.

4.2. Tjenestens utforming og innretning

Effektiv utforming og innretning av Bedriftsnettverkstjenesten er avgjørende for å sikre at tjenesten oppfyller sine mål om å fremme strategisk, kommersielt og markedsrettet samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter. Her fokuserer vi på målgruppen, seleksjonsprosessen, samt finansierings- og kompetansetilbudet gjennom Bedriftsnettverkstjenesten. Vi vurderer hvor godt tjenesten møter behovene til SMBer og vurderer seleksjonsprosessen for å sikre at de beste prosjektene blir valgt. Videre ser vi på om finansierings- og kompetansetilbudet er tilstrekkelig dimensjonert og tilpasset for å støtte nettverkene.

4.2.1. Vurderinger av målgruppen

Målgruppen for Bedriftsnettverkstjenesten er en bred og heterogen gruppe, og krav til bedriftens vekstambisjoner er ikke utdypet, slik at dette tolkes bredt i praksis. Dette gjenspeiler seg i prosjektporteføljen som omfatter et bredt sett av temaer og næringer, samt betydelige variasjoner i størrelse på nettverkene.

Valget mellom en generell og en mer behovsbasert tilnærming avhenger av ordningens mål og målgruppens karakteristika. En generell tilnærming som Bedriftsnettverkstjenesten i sin nåværende form har, brukes ofte for å skape bred bevissthet, spesielt i de tidlige fasene av en ordning. En behovsbasert tilnærming, derimot, fokuserer på spesifikke behov innenfor målgruppen og sikter mot å være mer målrettet og relevant. Selv om dette kan øke relevansen for visse sektorer, kan det også begrense ordningens rekkevidde ved å utelukke potensielt verdifulle nettverk utenfor de prioriterte områdene. Det har blant annet vært påpekt at interessen for landbruksnettverk og reiselivsnettverk har vært sterkere enn for andre nettverk (Oxford, 2018).

Mulige tiltak for å spisse målgruppen kunne vært å ha sterkere nasjonale føringer og prioriteringer knyttet til enkelte næringer eller tematiske områder i enkelte år. Man kan se for seg tematiske prioriterer som rullerer fra år til år, slik det vil være mulig for andre nettverk å søke påfølgende år. Dette kunne vært kombinert med midler som settes av til nettverk som ikke hører til de enkelte satsingene hvert år, for å kompensere for denne problemstillingen.

Målgruppens bredde reflekterer de regionale forskjellene i næringslivets sammensetning. Etter overføring av oppdragsgiveransvar til fylkeskommunene har det blitt større rom for regionale prioriteringer av tematikk og næringer som det skal fokuseres på, som også er en naturlig følge av overgangen til regionale rammer. Det er en fare for at dette nedprioriterer nettverk utenfor de prioriterte områdene. Gitt de store forskjellene i sammensetningen i regionalt næringsliv og kompetansemiljøer, fremstår det som hensiktsmessig med fleksibilitet i regionale prioriteringer innenfor målgruppen.

De regionale prioriteringene kommer tydelig frem gjennom forskjeller mellom fylkeskommunenes oppdragsgiverbrev til Innovasjon Norge. Alle fylkeskommuner vektlegginger prosjekter og samarbeid som bidrar til økt verdiskaping, sysselsetting, innovasjon og bærekraftig utvikling. Syv av fylkeskommunene har næringsspesifikke fokus i sine oppdragsgiverbrev, som reflekterer næringslivet i deres regioner. Dette inkluderer sektorer som reiseliv, landbruk, sjømat eller maritim næring, samt kreative næringer og helse. Åtte av fylkeskommunene har et mer generelt fokus i sine oppdragsbeskrivelser til Innovasjon Norge, og legger ingen føringer for spesifikke næringer som skal prioriteres. Bærekraft, sirkulær økonomi, digitalisering og kompetanseutvikling fremheves som særlige fokusområder for disse fylkeskommunene.

Samlet vurderer vi at en spissing av målgruppen ikke fremstår hensiktsmessig ettersom Bedriftsnettverkstjenesten finansieres av fylkeskommunene og administreres i sin helhet av regionkontorene. Det fremstår hensiktsmessig med regional fleksibilitet til å velge prosjekter hvor man ser et særlig potensial for samarbeid gjennom bedriftsnettverk. Regionale prioriteringer bør imidlertid ikke gå foran valg av de gode prosjekter utenfor de prioriterte områdene.

4.2.2. Seleksjonsprosessen

For å selektere de riktige prosjektene er man avhengig av en godt organisert seleksjonsprosess med tydelige kriterier, samt fleksibilitet til å treffe målgruppen. Prosjektene velges ut etter vurdering av følgende kriterier:

- Effekten av prosjektet
- Innovasjonsgrad/nyhetsgrad
- Gjennomføringsevne
- Utløsende effekt (addisjonalitet)

Seleksjonskriteriene gjenspeiler bredden i målgruppen. Gjennom intervjuer kommer det frem at evalueringskriteriene fremstår som klare og tydelige for både administratorbedrifter og for saksbehandlere ved regionkontorene. Administratorbedriftene støtter oppunder dette i spørreundersøkelsen, hvor 84 prosent av respondentene oppgir at de har mottatt veiledning og sparring i søknadsprosessen.

I løpet av perioden fra 2017 til 2023 har det vært ulike regimer for opptak til ordningen. I 2017 og 2018 var det åpne utlysningsrunder og utvelgelse med søknadsfrist to ganger i året og konkurranse mellom prosjektsøknader. Siden 2019 har rekrutteringen av nye prosjekter igjen vært basert på løpende mottak, vurdering, utvelgelse og beslutning hos regionkontorene i henhold til policy for bedriftsnettverk. I 2020 ble oppdragsgiveransvaret

overført til fylkeskommunene og prosjekter finansiert fra en felles post fra fylkeskommunene over KDD sitt budsjett, med regionale rammer.

Oxford (2018) påpekte at bedriftsnettverk ble finansiert på ulike måter ut fra tildelinger fra fire departementer via Innovasjon Norge. De ulike departementene hadde ulike tildelingsprosedyrer, med både løpende opptak og nasjonale utlysningsrunder. Regionkontorene tildelte også midler uavhengig av nasjonal vurdering. Videre ble det påpekt manglende enhetlige kvalitetsvurderinger og harmonisering mellom nasjonalt og regionalt nivå.

I dag fremstår seleksjonsprosessen som langt mer enhetlig med én regional ramme å søke på, løpende utlysningsrunder og søknadene vurderes i alle tilfeller ved regionkontoret. Dette gir forutsigbarhet først og fremst for potensielle bedriftsnettverk, samt for saksbehandlere ved regionkontorene. Utfordringene knyttet til dagens seleksjonsprosess og prosjektopptak relaterer seg til løpende opptak kombinert med i mange tilfeller små regionale rammer. Dette øker risikoen for at det ikke er de beste prosjektene som får etablert bedriftsnettverk. Videre er det en risiko knyttet til at regioner med små rammer har mangel på et relevant sammenligningsgrunnlag.

Basert på intervjuer med regionkontor, gjennomgang av prosjektporteføljen og saksinnstillinger fremstår det som at det er regionale variasjoner i hvordan kriteriene benyttes ved regionkontorene, særlig når det kommer til innovasjonsgrad/nyhetsgrad. Dette skyldes først og fremst regionale forskjeller i midler som tilføres ordningen og styrken til næringslivet i regionen. I regioner hvor lite midler tilføres Bedriftsnettverkstjenesten og man har sterke næringsmiljøer vil det være større konkurranse om midlene og høyere krav til innovasjonsnivå. Dette er en naturlig konsekvens av dagens organisering med regionale rammer og saksbehandling, samtidig som mangel på likebehandling er problematisk.

4.2.3. Finansierings- og kompetansetilbudet i ordningen

Bedriftsnettverkstjenesten tilbyr finansiering og faglig veiledning til etablering og utvikling av bedriftsnettverksprosjekter. Effektiviteten i finansierings- og kompetansetilbudet til bedriftsnettverk avhenger av flere faktorer. I vurderinger av finansieringstilbudet fokuserer vi på dimensjoneringen av finansiell støtte, hva som inngår i støttegrunnlaget og hvilke prosjektfaser som får støtte. Bedriftsnettverkstjenesten skal også gi et kompetansetilbud til prosjektene i form av faglig støtte og kompetansepåfyll. Her vurderer vi regionkontorenes oppfølging av prosjektene underveis og hvilke ressurser de tilfører dem.

Finansieringstilbudet

For perioden 2017 til 2023 har hovedmodellen for støtte til bedriftsnettverk vært at støtten gis i form av:

- Finansiell og faglig støtte til bedriftsnettverk i gjennomføringsfasen (hovedprosjekt)
- Noe faglig støtte til bedriftsnettverksinitiativ i tidlig fase dvs. i planleggingsfasen (forprosjekt og -studier)

Finansieringstilbudet til hovedprosjekter var 500 000 kroner i 2017[12], før det økte til 750 000 kroner per år i 2019 og videre til 1 million kroner i 2024. Til tross for at støtte til hovedprosjekt kun innvilges for ett år av gangen, er det en ambisjon for varighet på fire år i nettverkene, samt en forventning om dette hos deltakerbedriftene.

[12] I 2017 kunne støtten unntaksvis utgjøre inntil 750.000 kroner pr år i prosjekter med et større antall deltakere, forutsatt at prosjektet representerte noe ekstraordinært, eksempelvis knyttet til markeds- og vekstpotensial, innovasjon, nye samarbeidsmetoder mv.

For at finansieringen skal være hensiktsmessig dimensjonert, må den være tilstrekkelig for å støtte nettverkenes mål og fremme ønskede effekter. Den finansielle støtten gjennom Bedriftsnettverkstjenesten kan støtte kostnader til fellesaktiviteter i samarbeidsprosjektet. De aktuelle kostnader som kan inngå i støttegrunnlaget er:

- Administrasjonsbedriftens direkte kostnader til prosjektledelse, fasilitering og administrasjon samt kjøp av ekstern bistand og andre tjenester.
- Deltakerbedriftenes direkte innsats i samarbeidsprosjektet i form av timer utført av kompetent personell til gjennomføring av avtalte aktiviteter
- Deltakerbedriftenes direkte utgifter i forbindelse med arbeid innenfor samarbeidsprosjektet og delprosjekter (reisekostnader mv).

Videre må de bokførte kostnadene hos søkerbedrift/administrator samlet være minst like store som den offentlige støtten. Fra og med 2024 inngår ikke deltakernes egeninnsats i form av timer i støttegrunnlaget, som følge av endringer i statsstøtteregelverket. Støttegrunnlaget kan kun omfatte kostnader som administratorbedriften har for å drifte nettverket, inkludert administratorbedriftens interne kostnader. Det er foreløpig for tidlig å si hvilke konsekvenser endringene fra 2024 vil ha for Bedriftsnettverkstjenesten, herunder deltakerbedriftenes innsats. Det er imidlertid uttrykt i intervjuer at dette kan være positivt gjennom at deltakerbedrifter i større grad forplikter seg økonomisk gjennom at deres egeninnsats ikke er en del av støttegrunnlaget. Samtidig er enkelte bekymret for at dette vil redusere SMBer med lite interne ressurser sin vilje og evne til å forplikte seg til bedriftsnettverksprosjekter, og i forlengelsen av dette redusere etterspørselen.

Vår samlede vurdering av den finansielle støtten til hovedprosjekter er at den virker hensiktsmessig og riktig dimensjonert. Det er en avveining mellom størrelsen på tilskudd til det enkelte prosjekt og hvor mange prosjekter man kan støtte, gitt rammene fra oppdragsgiver. Det er ikke kommet frem synspunkter gjennom spørreundersøkelsen eller intervjuene som tyder på at støttebeløpet per prosjekt er vesentlig over- eller underdimensjoner.

Det har ikke vært prioritert å gi finansiell støtte til forprosjekt og forstudier i perioden 2017 til 2023. I 2024 falt støtte til forstudier bort, og støtte til forprosjekter begrenses til de tilfeller der det anses vesentlig for å framskaffe tilstrekkelig beslutningsunderlag og der det foreligger særlig god begrunnelse. Dette er i tråd med at Oxford (2018) ikke fant noen effekt av forstudier og forprosjekt, og anbefalte en kritisk gjennomgang av den type aktivitet. Bortfall av støtte til forstudier og nedprioriteringen av forprosjekter har ført til at enkelte fylkeskommuner har tatt initiativ til egne støtteordninger til forprosjekter eller forstudier der det vurderes som hensiktsmessig.

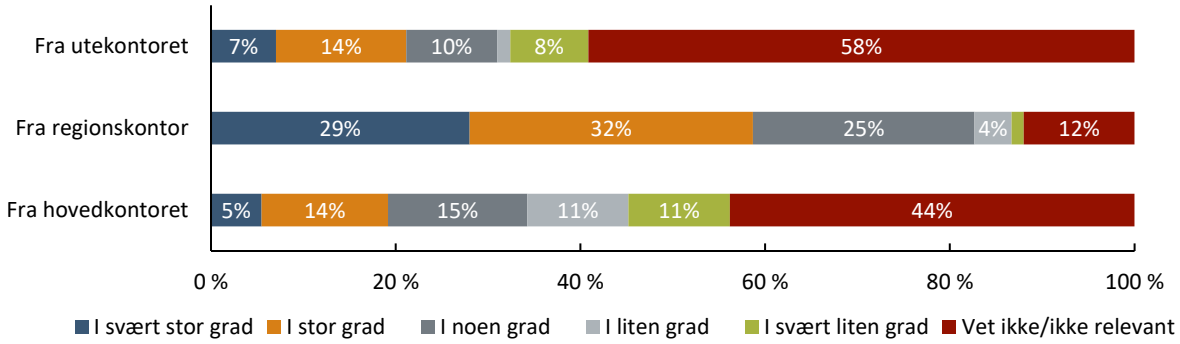
I lys av innspill gjennom intervjuer, erfaringene fra evalueringen i 2018 og observert etterspørsel etter å etablere hovedprosjekter, fremstår endringene i 2024 med bortfall av støtte til forstudier og at forprosjekter ikke prioriteres som hensiktsmessig. Vår vurdering er at innsatsen bør innrettes mot hovedprosjekter forutsatt at etterspørselen vedvarer. Samtidig er det viktig å være bevisst på at dette fører til at det i enkelte tilfeller oppstår et udekket behov knyttet til modningen av potensielle bedriftsnettverkprosjekter. På sikt kan dette medføre lavere etterspørsel etter ordningen. Gjennom intervjuer kommer det frem at det ofte er behov for å modne prosjektidéer, videreutvikle mulige kommersielle og markedsorienterte samarbeid og konkretisere innholdet. Her har innovasjonsselskapene, næringsforeninger og fylkeskommunene mulighet til å spille en rolle, og spiller allerede en rolle i flere regioner. I tillegg øker det viktigheten som rollen Innovasjon Norges regionkontor spiller knyttet til rådgivning og veiledning i modningsfasen, før etablering av et bedriftsnettverk gjennom Bedriftsnettverkstjenesten.

Kompetansetilbud og faglig støtte

Bedriftsnettverkstjenesten har ikke kun til hensikt å være et finansielt virkemiddel, men også et kompetansetilbud med faglig støtte til bedriftsnettverk. Regionkontorene skal bidra med oppfølging og faglig støtte til etablering og gjennomføring av bedriftsnettverk. Faglig støtte innebærer veiledning og diskusjon i strategisk nettverksutvikling, i form av strukturerte workshops over klyngeprogrammets lærings- og delingsplattform. Alternativt kan kompetansetilbudet gis i form av faglig veiledning fra utekontorene knyttet til aktuelle inngangsstrategier for nye Bedriftsnettverk med internasjonalt vekstpotensial.

Basert på intervjuer og spørreundersøkelsen, så opplever administratorbedrifter overordnet at de får god oppfølging fra regionkontorene. De opplever at rådgivere og saksbehandlere ved regionkontor er tilgjengelige og åpne for diskusjon ved behov. Figuren under viser hvordan administratorbedriftene opplever oppfølgingen fra henholdsvis innovasjon Norges regionkontor, hovedkontor og utekontor.

Figur 4-2: Spørsmål til administratorer i aktive bedriftsnettverk: I hvilken grad opplevde du at ditt prosjekt fikk god oppfølging av Innovasjon Norge? N= 71, 75, 73.

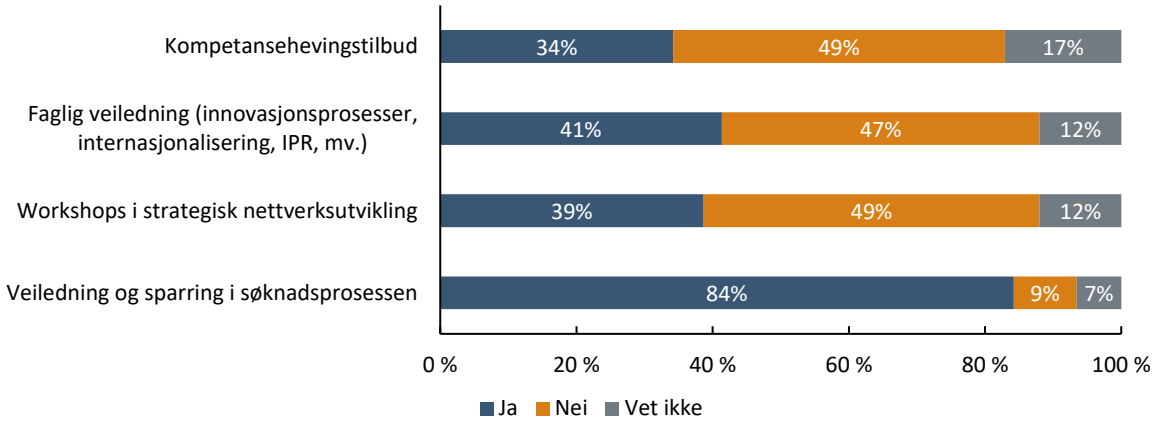


Over 60 prosent av nettverkene fikk god oppfølging fra regionkontorene, mens hovedkontoret og utekontorene får lavere vurderinger på god oppfølging og en høyere andel «vet ikke/ikke relevant»-svar. Det er tydelig at oppfølging fra regionkontoret er relevant for nesten samtlige nettverk, mens for majoriteten av bedriftene er ikke oppfølging fra utekontorene relevant. Dette gjenspeiles i at kun 26 prosent av respondentene blant aktive deltakerbedrifter oppgir å samarbeide om internasjonalisering. Administratorbedriftene har en tettere interaksjon med regionkontorene, mens kontakt eller forståelse av hovedkontorets og utekontorenes rolle er mindre fremtredende eller relevant.

Gjennom intervjuer med både bedrifter og regionkontorer kommer det frem at det er vesentlig forskjell mellom regionkontorene i hvor proaktive de er i oppfølgingen av prosjektene. I enkelte regioner er regionkontorene proaktive og følger opp prosjektene aktivt med tilbud om diskusjon underveis. Dette gjelder særlig i de regionene der Bedriftsnettverkstjenesten er et mye brukt virkemiddel. I andre regioner er regionkontorene reaktive og utøver lite oppfølging utover når administratorbedrifter tar kontakt. Hovedårsaken oppgis å være begrensede ressurser til oppfølging. Det er imidlertid vanskelig å se noen systematiske forskjeller mellom respondentenes regiontilhørighet og hvor fornøyde de er med oppfølgingen fra Innovasjon Norge

Gjennom spørreundersøkelsen har vi analysert bruken av ulike tjenester fra Innovasjon Norge i løpet av prosjektperioden. Resultatene er gjengitt i figuren under.

Figur 4-3: Spørsmål til administratorbedrifter i aktive bedriftsnettverk: Har ditt prosjekt mottatt følgende tjenester fra Innovasjon Norge gjennom prosjektperioden: N= 75



De fleste bedriftsnettverkene har mottatt veiledning og sparring i søknadsprosessen, mens de øvrige tilbudene er det færre som har fått. Rundt 40 prosent har fått faglig veiledning eller workshops i strategisk nettverksutvikling, mens rundt en tredjedel har fått kompetansehevingstilbud.

Funnene fra spørreundersøkelsen bekreftes i intervjuer med bedriftsnettverk og regionkontorer. De fleste bedriftsnettverk får ikke tilbud om kompetansehevingstilbud, workshops eller faglig veiledning. Videre er det kun utvalgte regionkontor som tilbyr disse tjenestene systematisk. Kontakten begrenser seg i de fleste tilfeller til veiledning og sparring i søknadsprosessen og uformell oppfølging underveis i prosjektet ved behov.

I tillegg til geografiske forskjeller i oppfølging og kompetansetilbudet gjennom Bedriftsnettverkstjenesten, er det tidligere påpekt at det er næringsmessige variasjoner i hvilken oppfølging nettverkene får. Dette fremstår naturlig i enkelte tilfeller hvor det er dedikerte personer som følger opp nettverkene basert på næring/tematikk. (Oxford, 2018).

Det er flere årsaker til ulik oppfølging av bedriftsnettverkene. For det første prioriteres ordningen i ulik grad på tvers av fylker og i forlengelsen ved regionkontorene. Dette gir variasjon i tilgjengelige ressurser for oppfølging. For det andre er det en mangel på systematisering og retningslinjer fra Innovasjon Norges hovedkontor knyttet til hvilke tjenester som skal leveres og hvordan. Det er naturlig at det vil være ulikt behov for oppfølging, kompetanseheving og faglig støtte på tvers av prosjekter. Samtidig er det uheldig at man kan få et galt inntrykk av hvilke tilbud bedriftsnettverk får gjennom ordningen. Dette kan ha konsekvenser for prosjektgjennomføringen og oppnådde effekter. I intervjuer er det eksempelvis uttrykt ønske fra flere prosjektadministratorer om arenaer for erfaringsutveksling og kompetanseheving, samtidig som prosjekter ved andre regionkontorer har tilgang til disse kompetansetilbudene.

Vi slår fast at det er varierende grad av oppfølging, i likhet med Oxford (2018). Det er altså en utfordring knyttet til organiseringen og leveransen av tjenestetilbudet som vedvarer. Det er mangel på systematisering og retningslinjer på hvordan bedriftsnettverk skal følges opp.

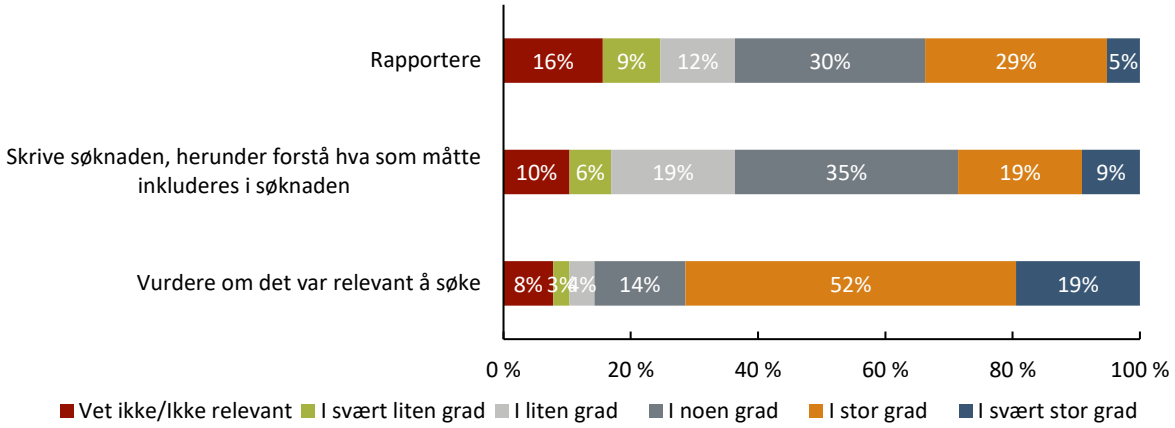
4.3. Søknadsprosess og rapportering

I søknadsprosessen må administratorbedriften utforme en søknad på vegne av bedriftsnettverket, som beskriver alle aspekter ved prosjektet. Søknaden må inkludere de totale prosjektkostnadene og en finansieringsplan for hele bedriftsnettverket. Det er en forutsetning at alle deltakerne i nettverket er kjent med budsjettet og administratorens forventede tidsbruk for gjennomføringen av prosjektet. Én saksinnstilling utarbeides, og det gis

ett tilbudsbrev til administratorbedriften. Tilskuddet til bedriftsnettverket gis som bagatellmessig støtte, der støtten formelt gis til administratorbedriften, men den belastes likt på hver av nettverksdeltagernes ramme for bagatellmessig støtte. Når det gjelder oppfølging og rapportering, må administratorbedriften levere en årlig statusrapport for nettverket. Denne rapporten skal også inneholde et revidert prosjektregnskap som forklarer finansieringsnøkkelen mellom deltakerne i nettverket. Utbetalingen til administratorbedriften skjer ved årsslutt, basert på fremlagt dokumentasjon og prosjektregnskap. I tillegg kan administratorbedriften motta en forskuddsutbetaling på inntil 30 prosent av tilskuddet fra Innovasjon Norge (IN).

71 prosent av respondentene oppgir at det i stor eller svært stor grad var enkelt å vurdere relevansen av å søke. De oppgir i snitt å ha brukt 7 timer på å vurdere om det var relevant å søke. Derimot er det færre som finner selve søknadsprosessen like enkel. Kun 28 prosent oppgir at det i stor eller svært stor grad var enkelt å skrive søknaden og forstå hva som måtte inkluderes.

Figur 4-4: Spørsmål til administratorbedrifter i aktive bedriftsnettverk: Ta stilling til følgende påstander: Det var enkelt å… N = 77



I intervjuer med administratorbedrifter kommer det frem at det kan være krevende å forstå hva som etterspørres i søknaden i enkelte tilfeller. I spørreundersøkelsen ble administratorbedriftene ble bedt om å anslå hvor mange timer de har brukt på de forskjellige prosessene i løpet av prosjektperioden. Respondentene oppgir at å skrive søknad og forstå hva som måtte inkluderes i denne, var det mest tidkrevende.[13] Respondentene oppgir å ha brukt 44 timer på dette i gjennomsnitt. Svarene varierte mellom 15 timer på det minste, til 75 timer på det meste.

Figuren over viser at rapporteringen i forbindelse med prosjektene oppleves enkel av de fleste respondentene. 34 prosent sier at dette var enkelt i stor eller svært stor grad. På spørsmål om i hvilken grad rapporteringen til Innovasjon Norge oppleves som hensiktsmessig, oppgir 48 prosent at denne i stor eller svært stor grad er hensiktsmessig. 30 prosent oppgir at den i noen grad er hensiktsmessig, mens 14 prosent svarer at rapporteringen i liten eller svært liten grad er hensiktsmessig. Gjennom fritekstsvar oppgir noen av respondentene at rapporteringssystemet oppleves noe tungvint og tidkrevende. Administratorbedriftene oppgir å ha brukt i gjennomsnitt 17 timer på den årlige rapporteringen.

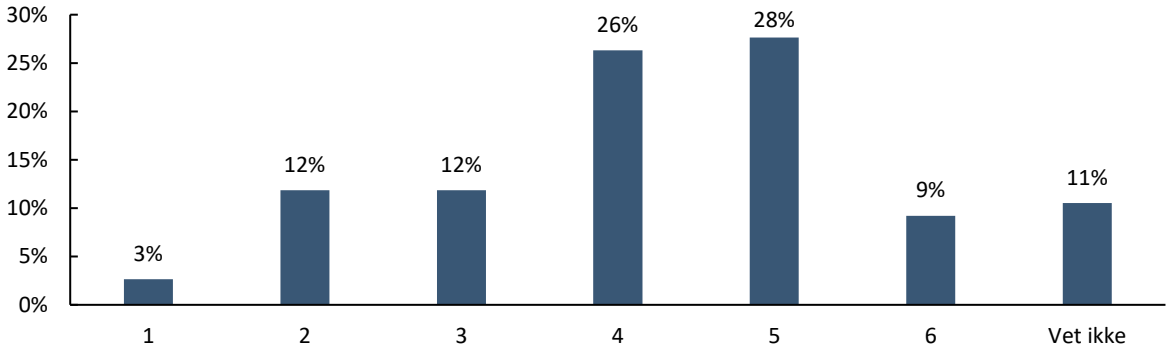
Basert på resultater fra spørreundersøkelsen har vi estimert bedriftenes samlede ressursbruk knyttet til søknadsprosess og prosjektoppfølging. I gjennomsnitt brukte bedriftene i 2023 7 timer på å vurdere om de skulle søke, 44 timer på søknadsprosessen og 17 timer på rapportering. Med en timespris på mellom 900 og 1300

[13] *For fullstendige resultater, se Figur A-12 i Vedlegg 4: Figurer.*

kroner, gir dette en kostnad i 2023 på mellom 3 og 4,4 millioner kroner. Dette inkluderer vurdering av søking og søknad for nye nettverk, samt rapportering for alle aktive nettverk. Ressursbruken representerer dermed mellom 7 og 10 prosent av de totale tilsagnene i 2023.

Flertallet av administratorbedriftene som har svart på undersøkelsen, er relativt fornøyde med søknadsprosessen og forvaltningen av ordningen. 63 prosent svarer 4, 5 eller 6 på skalaen over hvor fornøyde de er, der 6 er maksimal score.

Figur 4-5: Spørsmål til administratorbedrifter i aktive bedriftsnettverk: På en skala fra 1 (minst fornøyd) til 6 (mest fornøyd), hvor fornøyd er du med søknadsprosess og forvaltningen av ordningen? N= 76



I intervjuer kommer det imidlertid frem at søknadsportalen er lite egnet for flerbedriftsprosjekter. Flerbedriftsportalen, utviklet for klynger med finansiering gjennom Innovasjon Norge, fremstår som et relevant verktøy som burde tas i bruk for Bedriftsnettverkstjenesten. Flerbedriftsportalen er allerede tilgjengelig på forespørsel, men vi vurderer det som hensiktsmessig å ta denne i bruk som standard for Bedriftsnettverkstjenesten i forbindelse med rapportering og prosjektoppfølging.

Søknadsprosessen og rapporteringen fremstår i all hovedsak hensiktsmessig. Første søknadsår oppleves som tidkrevende for en del, samtidig som flere understreker at det er blitt enklere enn den tidligere var. Basert på innspill fra intervjuer og spørreundersøkelse burde man se på muligheten for å forenkle søknadsprosessen gjennom å tydeliggjøre hvilken informasjon det er behov for. Videre anbefaler vi å utforske muligheten for å gjøre Flerbedriftsportalen til standard portal for øvrige deltakerbedrifter i Bedriftsnettverkstjenesten i forbindelse med rapportering og prosjektoppfølging.

4.4. Samhandling internt i Innovasjon Norge

Det er regionkontorene som står for rådgivning og oppfølging av bedriftsnettverkene. For å levere tjenesten på en effektiv måte, som gir deltakerbedrifter størst mulig effekt, er man imidlertid avhengig av samhandling mellom regionkontor, utekontor og hovedkontor for å oppnå et helhetlig og sammenhengende tjenestetilbud.

Regionkontorene har regelmessige møter seg imellom, som gir en plattform for deling av erfaringer og beste praksis. Disse møtene brukes aktivt til samkjøring av ulike prosesser knyttet til både klynger og bedriftsnettverk. Det er imidlertid et potensial i å bruke disse møtene til å koordinere arbeidet med innsendte søknader og prosjektoppfølging ytterligere, for å sikre en likebehandling av søknader og oppfølging av prosjekter.

Samhandlingen mellom regionkontor og hovedkontor fungerer i all hovedsak godt. Det er ikke kommet frem utfordringer i samarbeidet gjennom intervjuer. Det er en kontinuerlig dialog som sikrer at regionene får nødvendige avklaringer på regelmessige møtepunkter. Det er imidlertid enkelte tilfeller avvik mellom innholdet

i ordningen som kommuniseres fra hovedkontoret/porteføljeavdelingen og på nettsider, og det som i enkelte tilfeller praktiseres på regionalt nivå. Dette kan skape forventninger hos bedriftsnettverksdeltakere som man ikke lever opp til regionalt. Dette gjelder særlig kompetansetjenester for bedriftsnettverk.

Samhandlingen mellom regionkontor og utekontor virker godt i de tilfeller det er relevant. Når det er relevant, kobles bedriftsnettverket med relevante utekontor. Selv om det ikke er formaliserte retningslinjer, ser det ut til å være tilstrekkelig med uformelle rutiner og kommunikasjon, noe som gjør at man kan handle effektivt.

4.5. Kostnadseffektivitet

Det er sentralt å avdekke hvor store kostnader som påløper til forvaltning og administrasjon i forbindelse med evaluering av offentlige virkemidler. I tillegg til direkte kostnader knyttet til det finansielle støttebeløpet og ressursbruk relatert til faglig støtte, er det administrasjons- og forvaltningskostnader ved regionkontorene og hovedkontoret.

Det er ønskelig å vurdere administrasjons- og gjennomføringskostnadene opp mot gjennomføringskostnader for andre sammenlignbare offentlige virkemidler og særlig Innovasjon Norges tjenester. Dette er imidlertid ikke helt rett frem, da de ulike tjenestene varierer i karakter, og gjennomføringskostnader vil variere avhengig av leveranseform. Kostnader for tjenester som i hovedsak leverer rådgivning og kompetanse vil skille seg fra tjenester som hovedsakelig leverer finansiering. Bedriftsnettverkstjenesten er ikke kun en finansiell støtteordning; det tilbys også rådgivning og kompetanseutvikling.

Frem til 2020 ble gjennomføringskostnader finansiert gjennom Nærings- og fiskeridepartementet (kap. 2421, Post 71 og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (post 74.). Fra 2020 har gjennomføringskostnadene vært finansiert fra Kommunal- og distriktsdepartementet (kap. 553, post 61og kap. 553, post 74). Sistnevnte post er timekostnader finansiert av Kommunal- og distriktsdepartementet som omhandlet bedriftsnettverk etablert før fylkeskommunen overtok oppdragsgiveransvaret i 2020, men som fortsatt var pågående i 2021 og 2022. Ved slutten av 2022 opphørte finansiering fra post 74. I tabellen under har vi summert opp administrasjons- og gjennomføringskostnader forbruket.

Tabell 4-1: Bedriftsnettverkstjenestens administrasjons- og gjennomføringskostnader, tildelt støtte (forbruk hovedaktiviteter) og Administrasjons- og gjennomføringskostnader som andel av tildelt støtte i perioden 2017 til 2023. Millioner kroner. Kilde: Innovasjon Norges oppdragsgiverrapporter 2017-2023

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Hele perioden
Administrasjons- og gjennomføringskostnader	5.9	4.9	4.7	5.4	6.7	6.2	9.6	**43.4**
Tildelt støtte (forbruk hovedaktiviteter)	31.0	31.9	20.1	47.4	42.7	45.9	42.9	**261.6**
Administrasjons- og gjennomføringskostnader som andel av forbruk	19 %	15 %	23 %	11 %	16 %	13 %	23 %	**17 %**

Administrasjons- og gjennomføringskostnader har variert betydelig fra år til år. Tildelt støtte er drivende for kostnadene, samtidig som andelen administrasjons- og gjennomføringskostnader varierer betydelig fra år til år. At andelen varierer fra år til år skyldes blant annet at det er antall nye nettverk som er drivende for administrasjons- og gjennomføringskostnader.

Fylkeskommunene er oppdragsgivere og tildeler rammer til Bedriftsnettverkstjenesten via regionkontorene til Innovasjon Norge. Virkemiddelet prioriteres i ulik grad og størrelsen på rammene varierer betydelig fra region til region. Som et resultat av dette, varierer administrasjons- og gjennomføringskostnader også betydelig, som vist i tabellen under.

Tabell 4-2: Innvilgede tilsagn og påløpte gjennomføringskostnader per 31.12.2023, per fylke. Kilde: Innovasjon Norge[14]/2024

Fylke	Innvilgede tilsagn	Administrasjons- og gjennomførings-kostnader	Ramme brukt (tilsagn)	Adm. og gjennomførings-kostnader som andel av tilsagn
Agder	3 640 000	645 788	4 285 788	15%
Innlandet	3 665 000	1 035 335	4 700 335	22%
Møre og Romsdal	1 250 000	368 193	1 618 193	23%
Nordland	5 630 000	1 670 838	7 300 838	23%
Oslo	5 370 651	830 350	6 201 001	13%
Viken	4 500 000	1 037 937	5 537 937	19%
Rogaland	4 775 000	930 649	5 705 649	16%
Troms og Finnmark	3 910 000	574 581	4 484 581	13%
Trøndelag	8 422 772	1 258 301	9 681 073	13%
Vestfold og Telemark	950 000	492 310	1 442 310	34%
Vestland	1 500 000	820 658	2 320 658	35%
Sum	**43 613 423**	**9 664 940**	**53 278 363**	**18%**

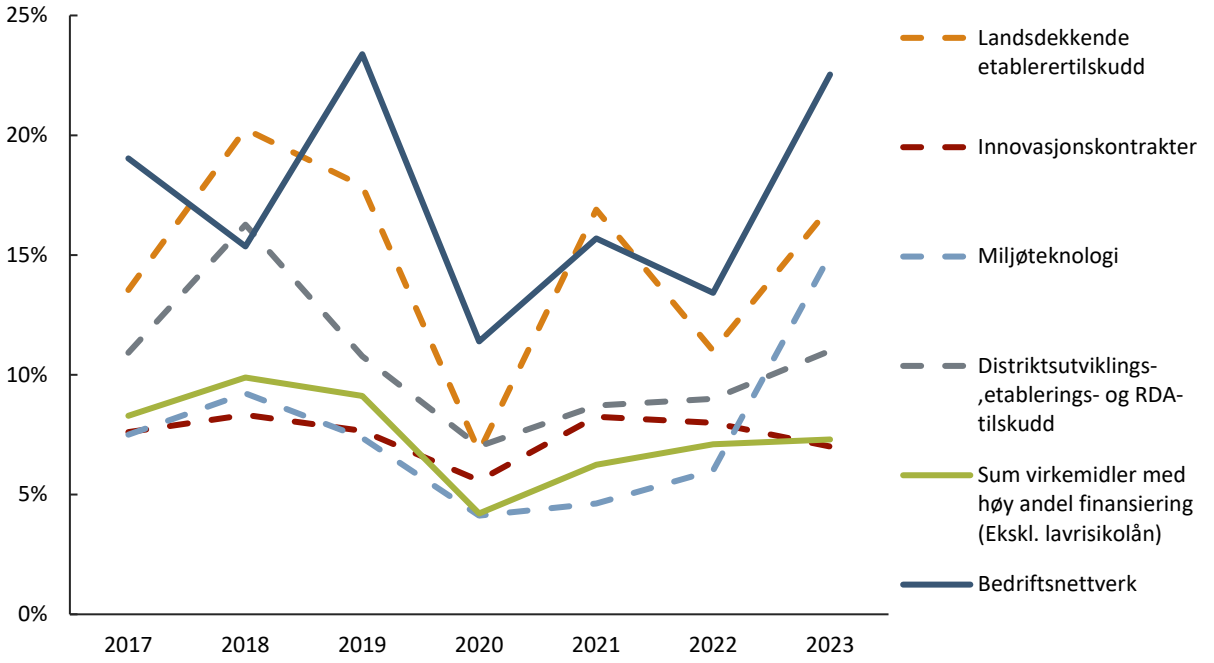
Vestfold og Telemark og Vestland ligger høyest med henholdsvis gjennomføringsandeler på 34 og 35 prosent. Til sammenlikning har Oslo, Trøndelag og Troms og Finnmark en gjennomføringsandel på 13 prosent. Denne variasjonen kan delvis forklares av forskjeller i mobiliserings- og veiledningsaktiviteter som er nødvendige for å sikre tilgang til kvalifiserte prosjekter. Kostnadene kan dermed variere avhengig av prosjekttilgangen. Altså hvorvidt det er behov for mobilisering og veiledning for å drive frem gode prosjekter, eller om kvalifiserte prosjektsøknader kommer inn uten denne typen aktiviteter. Grad av oppfølging av prosjekter kan også bidra til å forklare forskjell i administrasjon- og gjennomføringsandeler mellom fylkene.

Gjennomføringskostnader for Bedriftsnettverkstjenesten må sees i sammenheng med at det er et samhandlingsvirkemiddel hvor man når ut til mange bedrifter. Relativt til rammens størrelse, når tjenesten ut til mange bedrifter. Normalt inkluderer ett nettverk ti til tolv bedrifter. Saksbehandlere må se på sammensetningen i bedriftsnettverket og potensialet for synergier. Ett tilsagn på inntil 1 million per år, fordelt på ti bedrifter, gir et tilsagn på hundre tusen per bedrift. Dette forholdet mellom støttebeløp og antall støttede bedrifter trekker i retning av høyere gjennomføringskostnader.

For å vurdere gjennomføringskostnader for Bedriftsnettverkstjenesten har vi sammenlignet med utvalgte tilskuddsordninger i Innovasjon Norge i figuren under. Vi har også inkludert summen av virkemidler med høy andel finansiering, ekskludert lavrisikolån.

[14] *Innovasjon Norge (2024). Rapport til fylkeskommunene om forbruk på KDD kap. 553 post 61 – Mobiliserende og kvalifiserende næringsutvikling.*

Figur 4-6: Gjennomføringskostnader som andel av innvilget beløp for et utvalgte av INs tilskuddsvirkemidler og Bedriftsnettverkstjenesten. Kilde: Innovasjon Norges oppdragsgiverrapporter 2017-2023



Bedriftsnettverk har høy gjennomføringskostnad sammenlignet med de rene tilskuddsordningene. De rene tilskuddsordningene har et smalere tilbud til bedriftene gjennom å først og fremst tilby finansiell støtte. I Bedriftsnettverkstjenesten kommer ressursbruken forbundet med faglig støtte og kompetansehevingstilbud i tillegg. Dette er ressursdrivende i de regionene som prioriterer dette. I tillegg er søknadene typisk mer omfattende når det skal dokumenteres synergier for et stort antall bedrifter i søknaden. Samtidig ser vi at landsdekkende etablerertilskudd kun har marginalt lavere gjennomføringskostnader i snitt gjennom perioden. Dette er tilskuddordninger rettet mot oppstartsbedrifter hvor støttebeløpet av begrenset størrelse. Per bedrift er det mer sammenlignbart enn for innovasjonskontrakter og miljøteknologiordningen, hvor det snakk om vesentlig høyere støttebeløp. Høyere støttebeløp trekker isolert sett i retning av lavere gjennomføringskostnader.

I likhet med Bedriftsnettverk, er det flere tilskuddsordninger som opplevde fallende gjennomføringskostnader under pandemien med utvidede rammer, og som har opplevd økte gjennomføringskostnader i 2023.

Det er være krevende å vurdere om nivået på gjennomføringskostnader for Bedriftsnettverkstjenesten er fremstår kostnadseffektivt. Gjennomføringskostnadene som andel av innvilgede beløp er høye for Bedriftsnettverkstjenesten sett opp mot tilskuddordninger. Bildet blir mer nyansert når man tar innover seg størrelsesordenen på tilskuddene, kompetansehevingstilbud og rådgivning, samt antallet bedrifter man når ut til.

Vår samlede vurdering er at gjennomføringskostnadene ikke fremstår som særlig høye sett opp tjenestetilbudet i ordningen og antallet deltakerbedrifter i et typisk bedriftsnettverk. Vi finner ikke grunnlag for å si at ordningen ikke er kostnadseffektiv. Det er imidlertid usikkerhet knyttet hva man kan forvente og mangler gode sammenligningsgrunnlag fra lignende samarbeidsvirkemidler.

4.6. Overlapp og mulige synergier med andre virkemidler

Det er flere virkemidler som både kan være overlappende med Bedriftsnettverkstjenesten, eller ha synergier og dermed forsterke effektene til Bedriftsnettverktjenesten. Når vi vurderer overlapp sammenligner vi tjenesten i hovedsak med andre samhandlingsvirkemidler, mens det med hensyn til synergier er relevant med en bredere vurdering. Her ser vi både på samhandlingsvirkemidler, rådgivningstjenester og finansielle virkemidler. Først gjør vi en teoretisk vurdering av målgruppene og tilbud gjennom virkemidlene, før vi gjør en empirisk vurdering basert på statistikk og innspill fra intervjuer.

Bedriftsnettverk er et samhandlingsvirkemiddel, og skiller seg dermed fra de fleste virkemidler hvor støtte gis direkte til enkeltbedriftene. Felles for samhandlingsvirkemidler er at støtten gis til nettverk/klynger, økosystemer eller til klyngebaserte aktiviteter for å stimulere til samarbeid. Samarbeidet skal bidra til innovasjoner, kunnskapsspredning, kompetansetilførsel og internasjonaliseringsmuligheter.

I Områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet[15] trekkes følgende ordninger frem som samhandlingsvirkemidler:

- Klyngeprogrammet (Innovasjon Norge)
- Inkubatorprogrammet (Siva)
- Næringshageprogrammet (Siva)
- Pilotering-, testing- og demonstrasjonsordningen Norsk Katapult (Siva)
- FoU-sentre SFI/FME/Petrosenter/FKB (Forskningsrådet)[16]

Bedriftsnettverkstjenesten har en del kjennetegn til felles med flere av de øvrige samhandlingsvirkemidelene. Det ledes av en prosjektorganisasjon, i flere tilfeller et innovasjonsselskap eller et forskningsinstitutt. Grunntanken bak virkemidlene er at det er store potensielle synergier mellom deltakerne som kan utløses gjennom samhandling.

Det er særlig Klyngeprogrammet, Inkubatorprogrammet og Næringshageprogrammet som peker seg ut som relevante med hensyn til både overlapp og synergier knyttet til Bedriftsnettverkstjenesten. Norsk Katapult og FoU-sentre er mindre relevante ettersom retter seg heller inn mot prekommersielle TRL-nivåer.[17]

Til forskjell fra de fleste samhandlingsvirkemidlene vektlegger ikke Bedriftsnettverkstjenesten samhandlingen mellom næringsliv, kunnskapsaktører og offentlig forvaltning («triple helix»). Bedriftsnettverkstjenesten er rettet mot SMBer med vekstpotensial, med et spisset kommersielt og markedsorientert fokus, og skal bidra til nye markedsmuligheter. I motsatt ende finner man Klyngeprogrammet som har fokus på en utvidet triple helix-modell, MITs såkalte femfaktormodell, som også inkluderer gründermiljø og kapitalinstrumenter.[18]

Klyngeprogrammet fokuserer i langt større grad på en større bredde av aktiviteter, inkludert utvikling gjennom å knytte seg til FoU-aktiviteter og finansiører og koblingen mellom næringsliv og akademia. Enkelte klynger kan legge hovedvekten på forskningsdrevet innovasjon, andre på kompetanseutvikling, og atter andre på

[15] *(Deloitte, Menon Economics og Oxford Research, 2019)*
[16] *Sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI), Forskningssentre for miljøvennlig energi (FME), Forskningssenter for petroleum (Petrosenter), Forskningssentre for klinisk behandling (FKB)*
[17] *Norsk katapult retter seg inn mot TRL-nivå 4-7 (Technology Readiness Level) (Siva, 2019), mens FoU-sentrene retter seg mot et enda tidligere TRL-nivå.*
[18] *(Deloitte, Menon Economics og Oxford Research, 2019)*

internasjonalisering. Det er bredde i bedriftsnettverkene og, med flere tilfeller av koblinger til FoU-aktører, men forskningsdrevet innovasjon er i mindre grad kjernen i samarbeidsprosjektene i Bedriftsnettverkstjenesten.

Selv om Klyngeprogrammet er langt bredere enn Bedriftsnettverk, er det helt klare fellestrekk i funksjoner, målgruppe og samarbeidsflater. SMBer har en viktig rolle i Klyngeprogrammet, både i form av gründerbedrifter og etablerte bedrifter. Dette er også en betydelig del av medlemsmassen i klyngene. Videre er det i de fleste klyngene et klart kommersielt og markedsorientert fokus, selv om det ofte er et av flere fokusområder.

Sivas Næringshageprogram har som mål å utvikle et bærekraftig og fremtidsrettet næringsliv i distriktene og gir årlige tilskudd til næringshager, som bruker midlene til å fremme bedrifters vekst og omstilling. Næringshagene, organisert som private innovasjonsselskaper, tilbyr kompetanseheving, nettverksbygging og rådgivning til små og mellomstore bedrifter. Næringshageprogrammet er i likhet med Bedriftsnettverkstjenesten finansiert av fylkeskommunene. Det har et tydelig fokus på regionalt næringsliv og koblinger mellom bedrifter gjennom nettverksbygging. Målgruppen er også, i likhet med Bedriftsnettverkstjenesten, SMBer, men uten at vekstpotensial er eksplisitt nevnt. Sivas næringshageprogram har størst overlapp med Bedriftsnettverkstjenesten med tanke på målgruppe. Men som samhandlingsvirkemiddel er innretningen svært ulik da det er næringshagen som får finansiering for å yte tjenester til et bredt sett av bedrifter både hver for seg og samlet gjennom møteplasser.

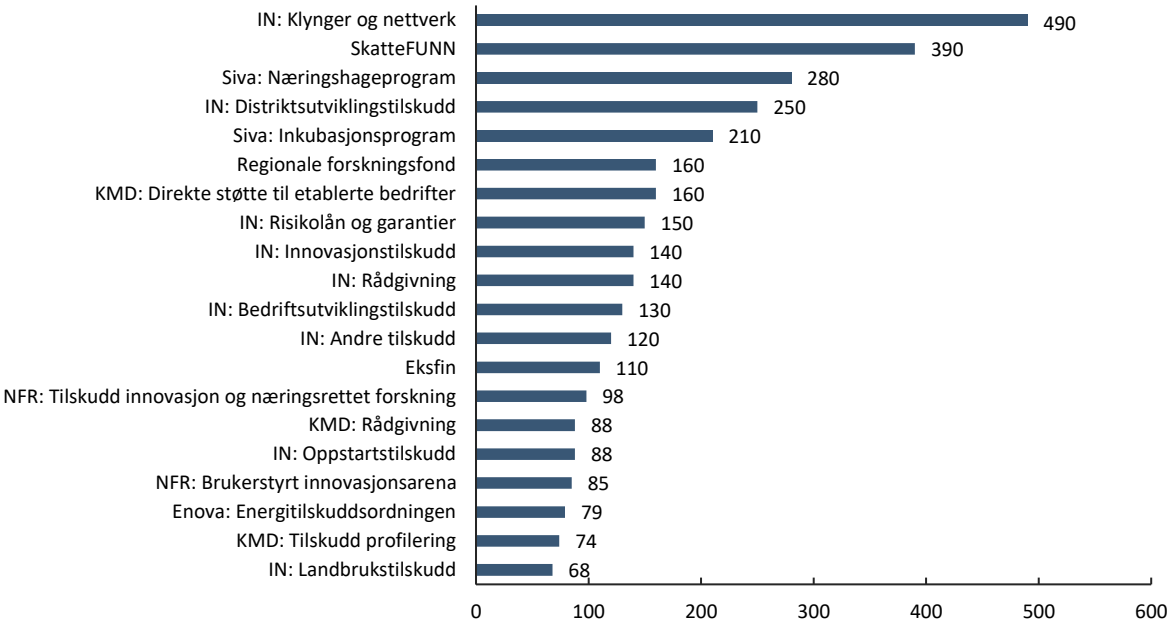
Inkubatorprogrammet har mål om å utvikle fremtidens bærekraftige vekstbedrifter og støtter 35 inkubatorer over hele landet med årlige tilskudd. Siva forsyner inkubatorene med midler til utvikling av gründerbedrifter og innovasjoner fra etablerte bedrifter, samt tilgang til en omfattende kompetanseplattform bestående av kurs, webinarer, nettverks- og kompetansearenaer. Inkubatorene fungerer som programoperatører og fokuserer på å hjelpe innovative gründere og bedrifter med internasjonalt vekstpotensial. Sammenlignet med Bedriftsnettverkstjenesten er målgruppen i større grad rettet mot bedrifter med internasjonalt vekstpotensial, særlig oppstartsbedrifter og i enkelte tilfeller innovasjoner i etablerte bedrifter. Inkubatorene er gjerne tett koblet på akademia, samt FoU- og kapitalmiljøer. De tilbyr tjenester innen kompetanse, nettverk, kapital, og legger til rette for samarbeid mellom et bredere sett av aktørtyper som gründere, bedrifter, akademia, FoU-miljøer og investorer.

I praksis er det tette koblinger mellom Bedriftsnettverkstjenesten og både Klynge-, Inkubator- og Næringshageprogrammet. Det er flere næringshager, klyngeorganisasjoner og innovasjonsselskap som er administratorer og/eller prosjektleder i bedriftsnettverk. For å få et overblikk over samspillet mellom ordningene, har vi sett på hvilke andre virkemidler deltakerbedrifter i bedriftsnettverk har mottatt ved hjelp av SSBs virkemiddeldatabase[19]. I figuren under viser vi virkemidlene hvor flest bedriftsnettverksdeltakere har fått støtte i perioden før og etter oppstart av prosjektet.[20]

[19] Virkemiddeldatabasen administreres av SSB og gir en oversikt over ulike former for bistand fra det offentlige virkemiddelapparatet for innovasjon, forskning og utvikling. Databasen beskriver både virkemiddelapparatets bevilgninger til norske foretak og andre typer mottakere og kjennetegn ved norske foretak som mottar støtte gjennom virkemiddelapparatet.

[20] Vi har sett bort i fra offentlige aktører, forskningsinstitusjoner og bedrifter med mer enn 50 ansatte i innmeldingsåret ettersom større bedrifter ofte har flere avdelinger og mottar en rekke ulike virkemidler. Videre har vi utelatt Korona-kompensasjon, og teller hvert virkemiddel kun en gang per bedrift. Det er kun inkludert virkemidler mottatt inntil fem år før innmelding og fem år etter.

Figur 4-7: Antall deltakerbedrifter som har mottatt ulike typer virkemidler. Topp 20 virkemiddeltyper. Kilde: SSB og Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon



Flest deltakerbedrifter har også deltatt i klynger og nettverk, som omfatter både Arena, NCE og GCE. 490 av 1490 bedrifter[21] har deltatt i Innovasjon Norges klyngeprogram, som utgjør 33 prosent av deltakerbedriftene. Dette illustrerer den tydelige koblingen mellom klynger og bedriftsnettverk. Videre er det et betydelig antall som har hatt SkatteFUNN-prosjekter og som har mottatt distriktsutviklingstilskudd. 19 prosent av deltakerbedriftene har vært en del av Næringshageprogrammet og 14 prosent av Inkubatorprogrammet.

Figuren viser at det er en stor bredde i virkemidlene deltakerbedriftene mottar, fra lån eller garantier gjennom Eksfin og Risikolån og garantier fra Innovasjon Norge, til Landbrukstilskudd og Energitilskudd fra Enova. Samlet har 82 prosent av deltakerbedriftene mottatt ett eller flere virkemidler de fem årene før og etter innmelding i bedriftsnettverk, og en betydelig andel av deltakerne har mottatt flere virkemidler. I figuren under nyanserer vi analysen ved å se på når deltakerbedriftene mottok de ulike virkemidlene, relativt til innmeldingsåret i bedriftsnettverket.

Figur 4-8: Antall deltakerbedrifter gruppert etter når de første gang mottok utvalgte typer virkemidler, relativt til innmelding i bedriftsnettverk. Kilde: SSB og Innovasjon Norge, bearbeidet av Menon

	Før bedriftsnettverk	Samme år	Etter bedriftsnettverk	Totalt
IN: Klynger og nettverk	270	61	155	**490**
SkatteFUNN	320	35	36	**390**
Siva: Næringshageprogram	203	34	42	**280**
IN: Distriktsutviklingstilskudd	111	77	59	**250**
Siva: Inkubasjonsprogram	151	14	49	**210**
KMD: Direkte støtte til etablerte bedrifter	77	27	58	**160**
Regionale forskningsfond	55	17	50	**160**
IN: Risikolån og garantier	77	25	48	**150**
IN: Innovasjonstilskudd	78	20	38	**140**
Eksfin	30	23	53	**110**
IN: Oppstartstilskudd	57	20	11	**88**

[21] *Regnskapspliktige deltakerbedrifter med under 50 ansatte i innmeldingsåret.*

Det er en betydelig andel av deltakerbedrifter som har inngått i klynger enten før eller etter etableringen av bedriftsnettverk. 10 prosent av bedriftene har vært en del av et bedriftsnettverk før de inngikk i en klynge. Dette indikerer at bedriftsnettverk kan være et springbrett inn i en klynge, og eventuelt være med på å danne grunnlaget for et klyngesamarbeid. Gjennom intervjuer med regionkontorer og andre virkemiddelaktører, fremgår det at enkelte bedriftsnettverkprosjekter etableres med en ambisjon om å etter hvert kunne danne grunnlaget for en klynge i Klyngeprogrammet.

Samtidig kan et bedriftsnettverk oppstå med utgangspunkt i et klyngesamarbeid, som et mer fokusert markedsorientert samarbeid. Det er flere eksempler hvor en gruppe SMBer i en klynge går sammen om å etablere et bedriftsnettverk som kan gi et løft til målrettede kommersielle satsinger. Dette skjer både i regi av enkeltbedrifter, i tillegg til å være en aktiv strategi for enkelte klynger. Hele 16 prosent av deltakerbedriftene hadde vært en del av en klynge før de inngikk i et bedriftsnettverk.

Enkelte informanter har hatt en oppfatning om at et bedriftsnettverk først og fremst er noe som kan utvikle seg til en klynge. Statistikk indikerer imidlertid at det motsatte kan være tilfellet vel så ofte, ved at det er flere bedriftsnettverksdeltakere som har vært med i en klynge først. Det er et betydelig samspill mellom de to ordningen. Deltakelse i et Bedriftsnettverk er noe som kan finne sted både før og etter deltakelse i en klynge. Dette samsvarer godt med innsikt fra intervjuer med informanter fra både bedriftsnettverk, fylkeskommuner og Innovasjon Norges regionkontor. Ordningene har en betydelig overlapp i både målgruppe og aktiviteter. Målgruppen og aktivitetene i Bedriftsnettverkstjenesten er langt smalere, men utgjør samtidig en viktig delmengde av Klyngeprogrammet.

Figuren over viser også at SkatteFUNN-prosjekter, Oppstartstilskudd og deltakelse i Næringshage- og Inkubasjonsprogrammet, ofte kommer før deltakelse i bedriftsnettverk. Med unntak av SkatteFUNN-prosjekter, så er dette ordninger som i stor grad har med bedrifter å gjøre i en tidlig bedriftsfase.

For virkemidlene til Eksfin er det motsatte tilfellet. Det er flere som har mottatt støtte i form av lån eller garantier i etterkant av deltakelse i et bedriftsnettverk. I overkant av 7 prosent av deltakerbedriftene har mottatt støtte fra Eksfin, og en relativt stor andel har gjort det i etterkant av deltakelse. Eksfins virkemidler favner ikke like bredt og krever at man har utenlandske kunder, slik at dette kan være et uttrykk for at en del av deltakerbedriftene lykkes med å få innpass på internasjonale markeder. Samtidig må det påpekes at flere har innpass i internasjonale markeder og støtte fra Eksfin fra før også.

Innovasjon Norges Global Growth er et eksportprogram som tilbyr eksportorienterte bedrifter kompetansetilbud for å lykkes i både nye og eksisterende internasjonale markeder. Hvert program gjennom Global Growth retter seg inn mot en sektor der man inkluderer bedrifter innenfor samme sektor og verdikjede. I evalueringen av Global Growth trekker Oxford Research frem at videre forpliktende samarbeid gjennom Bedriftsnettverk kan gi tilgang til «ytterligere faglig veiledning og finansiering til etablering og utvikling av strategiske bedriftsnettverksprosjekter» (Oxford Research, 2023). Vi deler denne oppfatningen, og Global Growth kan brukes aktivt inn i etablering og videreutvikling av relasjoner mellom relevante samarbeidsaktører som kan bli et bedriftsnettverksprosjekt. Programmet bidrar til nettverksbygging mellom de norske deltagerne og med mulige samarbeidspartnere i markedet ute. Særlig relevant er det at man gjennom programmet gjennomfører behovskartlegging, faglige foredrag i felles samlinger, gruppearbeid og -refleksjon, kommunikasjonstrening og én-til-én sparring. Disse tjenestene kan være med på å skape relasjoner for komplementære bedrifter i samme verdikjeder og tydeliggjøre synergier knyttet til kommersielle muligheter i internasjonale markeder. Innholdet i programmet og relasjonene som skapes kan være med på danne grunnlaget for kommersielle og markedsorienterte samarbeid rettet mot internasjonale markeder.

Oppsummert er det et betydelig samspill mellom Bedriftsnettverkstjenesten og andre ordninger, særlig Klynge-, Næringshage- og Inkubatorprogrammet. Denne samhandlingen fremstår imidlertid ikke som en problematisk overlapp, men heller som en synergi. Bedriftsnettverk som springer ut av klyngesamarbeid virker som en virkningsfull spissing av samarbeidet, spesielt når de retter seg mot internasjonale markeder. I tillegg kan bedriftsnettverk som klarer å kombinere et markedsrettet fokus med å knytte til seg eksempelvis FoU-aktører og kapitalinstrumenter som eksterne partnere, danne et solid grunnlag for videre klyngesamarbeid.

5. Vurdering av ordningens resultater og effekter

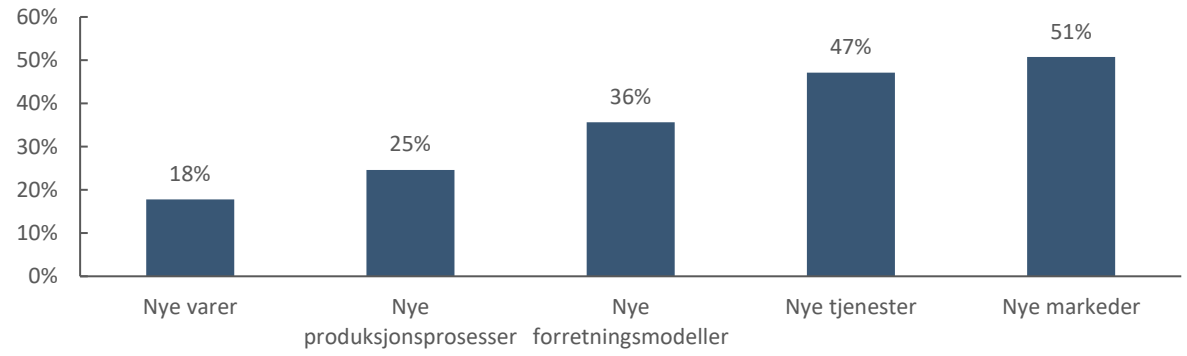
I dette kapittelet ser vi på hvordan aktivitetene i bedriftsnettverkene materialiserer seg i form av innovasjoner, *opplevde* økonomiske effekter og *forventninger* om økonomiske effekt. Først fokuserer vi på innovasjoner som følge av deltakelse, før vi presenterer resultater fra spørreundersøkelse om effekter fra deltakelse, og forventninger til effekter fremover. Deretter presenterer vi resultater/ effekter fra økonometriske analyser basert på matchingmetoder. I tillegg belyser vi ordningens bidrag til grønn omstilling og internasjonalisering.

Egeninnsatsen til bedriftene, kombinert med ressursene fra Bedriftsnettverkstjenesten, utløser mobilisering og samarbeid, som vist i kapittel 2.6. I kapittel 2 har vi videre redegjort for mobilisering og samarbeidsaktivitetene i nettverkene. Fokuset var på nettverksbygging, innovasjon, kompetanseutvikling og markedsaktiviteter. Disse samarbeidsaktivitetene er i stor grad utløst av deltakelse. Spørsmålet er da om samarbeidsaktivitetene i Bedriftsnettverkstjenesten bidrar til innovasjon, markedskunnskap og kompetanseheving i deltakerbedriftene. Dersom man lykkes med ovennevnte, ligger forholdene til rette for at bedriftene kan oppnå økonomiske effekter som økt omsetning, konkurransekraft og produktivitet.

5.1. Bidrag til innovasjon

Eventuelle gevinster fra samarbeidet kan komme i form av en rekke effekter, som økt markedskunnskap eller kompetanse, nye innovasjoner eller tilgang til nye markeder. For å kunne skape økonomiske effekter for bedriften, er disse gevinstene avhengige av å materialisere seg i form av innovasjon i bred forstand. I tillegg til nye produkter (varer og tjenester), kan disse innovasjonene være nye markeder, forretningsmodeller eller produksjonsprosesser. For å undersøke dette har vi spurt de aktive deltakerbedriftene om de har introdusert innovasjoner som følge av deltakelse.

Figur 5-1: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: Har virksomheten din i 2023 introdusert innovasjoner som et resultat av deltakelsen i bedriftsnettverkprosjektet, i form av: N= 268-280



De vanligste innovasjonene som har blitt introdusert, som resultat av bedriftsnettverktjenesten, er «nye markeder» og «nye tjenester». Rundt halvparten av nettverkene har oppnådd dette som følge av samarbeidet. Videre har litt over en tredjedel introdusert «nye forretningsmodeller». Færrest nettverk har ført til «nye varer» og «nye forretningsmodeller». Resultatene er tilnærmet like for tidligere deltakerbedrifter i bedriftsnettverk som for de aktive. Samlet har 66 prosent av virksomhetene introdusert innovasjoner i 2023 som et resultat av deltakelse i bedriftsnettverk.

Svarene knyttet til innovasjon i spørreundersøkelsen sendt ut i forbindelse med evalueringen, er svært like sammenlignet med MRS-undersøkelsen de foregående tre årene. Innovasjoner i form av nye markeder er det

eneste unntaket. 18 prosent oppgir å ha introdusert nye varer i 2023, mens de foregående tre årene har 23-27 prosent oppgitt at de har introdusert nye varer.[22]

I løpet av evalueringen har vi gjennomført gruppeintervjuer med flere medlemmer av samme bedriftsnettverk. I det følgende presenterer vi ett av disse casene, med fokus på hvordan nettverket har samarbeidet og hva slags effekter deltakerne har opplevd.

Skjærgårdsopplevelser hele året

Skjærgårdsopplevelser hele året er et bedriftsnettverk som startet opp i 2022, med base i Kragerø. Prosjektets overordnede mål er å utvikle Kragerø fra en sommerdestinasjon til en helårsdestinasjon, med særlig fokus på Kragerø-skjærgården. Nettverket består av ti reiselivsbedrifter, flere av disse ligger i selve skjærgården, og noen i Kragerø sentrum.

Bakgrunn for prosjektet

Reiselivsnæringen i Kragerø er preget av store sesongvariasjoner, der Kragerøs skjærgård et yndet reisemål i sommermånedene, men mindre pågang resten av året. Prosjektet springer ut av behovet for styrket innsats omkring opplevelsesutvikling i kyst og skjærgård utenfor Kragerø, hele året. Samarbeidet mellom bedriftene dreier seg om å utvikle nye produkter og forbedre tilbudet til turistene gjennom koordinering og samhandling. Dette gjør de blant annet ved å tilby pakker med produkter på tvers av bedriftene.

Samarbeid og resultater

Bedriftsnettverket har minimum fire fellesmøter i året. I tillegg til disse holdes det en rekke mindre formelle møter mellom medlemmene i nettverket, som ikke nødvendigvis går via administrator. Dette oppleves som fordelaktig av to grunner. For det første varierer det hvor god kapasitet de forskjellige bedriftene har til å bruke tid på møter. I tillegg blir det nevnt at det ofte er mer produktive møter når antallet deltakere er lavere og mer relevante for temaet. Deltakerne i nettverket opplyser også at de har brukt mye tid på å etablere en hensiktsmessig form på samarbeidet. De har blant annet delt nettverket inn i mindre grupper, slik at disse kan diskutere mer spissede problemstillinger som ikke angår alle. Nettverket møter også med eksterne aktører som ikke er medlemmer, når det er hensiktsmessig.

Deltakerne ser klare fordeler ved å delta i bedriftsnettverket. Tidligere jobbet alle aktørene for seg selv. Gjennom samarbeidet har de blitt kjent med de andre bedriftene i bransjen, slik at de lettere kan tilpasse seg og koordinere med hverandres tilbud. Prosjektet har ført til relasjonsbygging mellom aktørene, og en opplevelse av at man trekker i samme retning, opplever synergier og har felles mål.

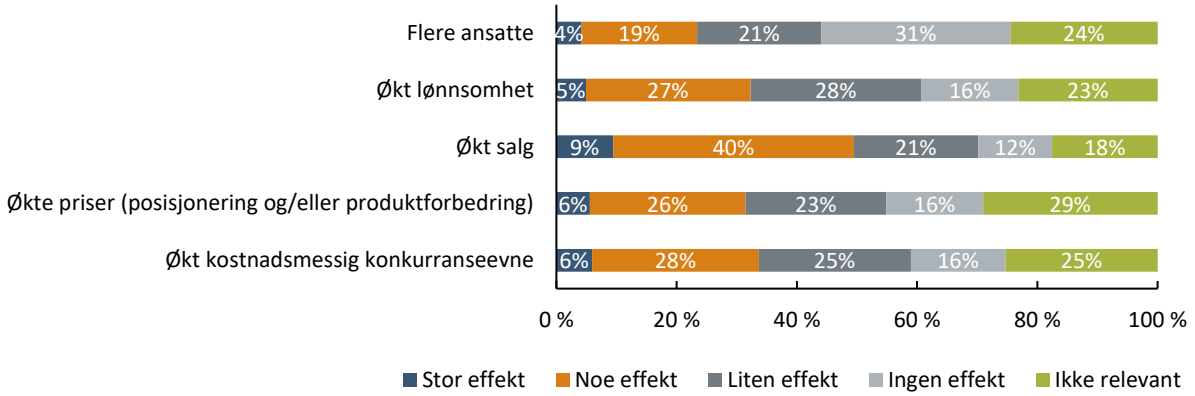
Virksomhetene jobber blant annet aktivt sammen for å utarbeide nye produkter. Konkret dreier dette seg om blant annet gjennom pakkeløsninger på tvers av de ulike reiselivsaktørene. Nettverket har arrangert «testturer» for å teste de nye tilbudene, noe som har fungert godt. Medlemmene forteller at de gjennom samarbeidet har oppnådd resultater som ikke ville vært mulig uten bedriftsnettverket. De forteller videre at de allerede i noen grad har opplevd økonomiske effekter, og at disse forventes å øke ytterligere fremover. Nå som relasjonene er etablert ser deltakerne for seg å fortsette samarbeidet etter endt prosjektperiode.

[22] *(Menon Economics, 2023)*

5.2. Rapporterte effekter

Selvrapporterte effekter kan gi innsikt i økonomiske effekter som bedriftene opplever, og er særlig nyttig i tilfeller hvor det er krevende å avdekke kausale sammenhenger. Gjennom spørreundersøkelsen til aktive deltakerbedrifter har vi kartlagt økonomiske effekter av deltakelse i Bedriftsnettverket. Vi har også stilt spørsmål om forventninger til økonomisk effekt de neste tre årene. I figuren under viser i hvilken grad respondentenes deltakelse i bedriftsnettverket har bidratt positivt til ulike økonomiske faktorer.

Figur 5-2: Spørsmål til aktive deltakerbedrifter: I hvilken grad har din virksomhets deltakelse i bedriftsnettverket hatt effekt på følgende i 2023: N= 282

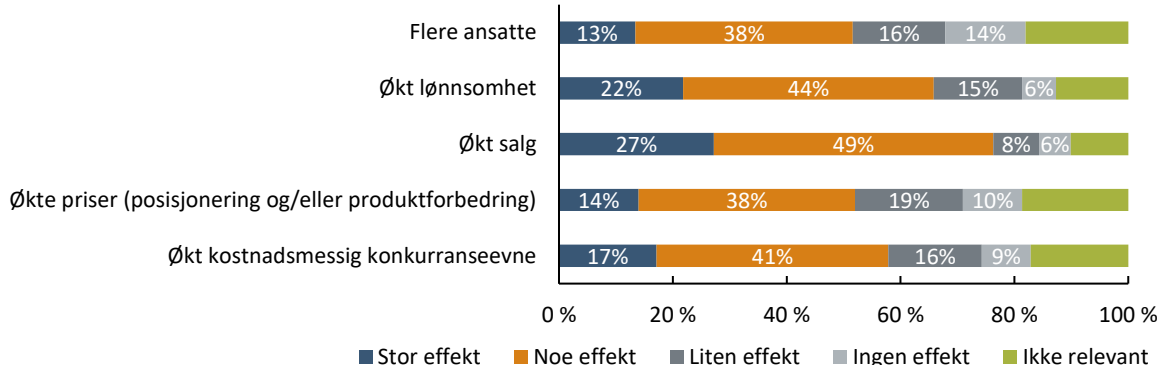


Flest bedrifter opplever økt salg som følge av deltakelse, hvor omtrent halvparten opplever effekter. 40 prosent rapporterte noe effekt og 9 prosent stor effekt. I motsatt ende finner vi antall ansatte, hvor 31 prosent ikke opplevde effekter. 23 prosent av bedriftene opplevde noe eller stor effekt. Det er om lag en tredel av bedriftene som har opplevd noe eller stor effekt på lønnsomhet, priser og kostnadsmessig konkurranseevne. Dette illustrerer at det er en vesentlig andel av bedriftene som har opplevd effekter på ulike økonomiske faktorer.

Generelt viser dataene at deltakelse i bedriftsnettverk har varierende effekt på ulike områder, med den mest positive påvirkningen på salg. I dybdeintervjuer med «unge» bedriftsnettverk opplever vi at det ikke er alle som har rukket å se konkrete økonomiske effekter av deltakelse enda. Det er mange som har utviklet nye produkter, men som ikke har kommet langt nok til at det påvirker topp- eller bunnlinje. Videre kan det være vanskelig å skille mellom effektene fra deltakelse i nettverk og andre påvirkninger, noe som kan være grunnen til at relativt mange svarer «ikke relevant».

Det kan også ta tid fra samarbeidsaktiviteter gjennomføres og innovasjoner introduseres, til det oppstår økonomiske effekter. Deltakerbedriftene samarbeider i stor grad om kompetanseutvikling, markedsaktiviteter og innovasjon/utvikling. Dette er aktiviteter som ikke nødvendigvis slår ut i økonomiske effekter med en gang, men der effektene gjør seg gjeldende over tid og gradvis. Vi har derfor kartlagt bedriftenes forventninger til økonomiske effekter de neste tre årene.

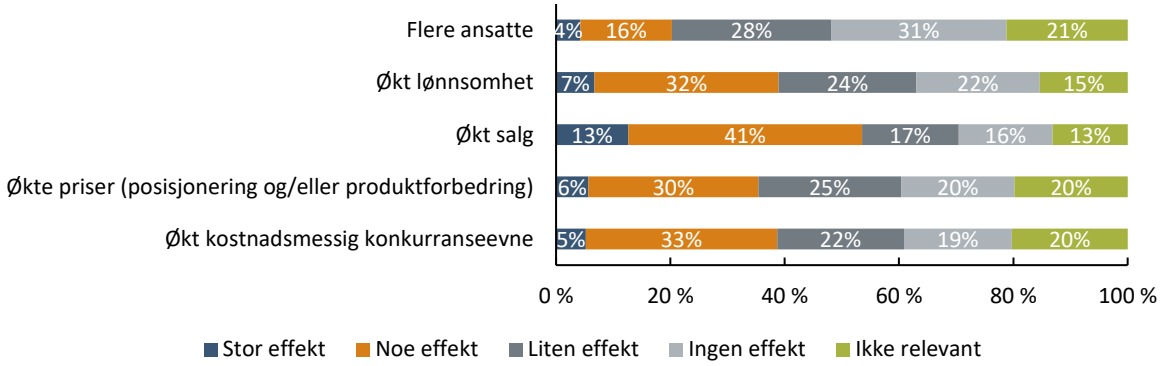
Figur 5-3: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: Hvilke og hvor store effekter forventer du at samarbeidsaktivitetene i nettverket vil ha på din virksomhet de nærmeste tre årene. N= 279-287



Svarene viser størst forventet positiv effekt på økt salg, med totalt 76 prosent svar på stor og noe effekt. Videre følger økt lønnsomhet, hvor 66 prosent oppgir stor eller noe effekt. Respondentene forventer minst effekt på antall ansatte og økte priser. Faktorene som bedriftene har opplevd størst effekter på, samsvarer med faktorene som de har størst forventninger til effekt på.

Tidligere deltakerbedrifter har hatt lenger tid til å se effektene som kan oppstå fra deltakelse, og er derfor også blitt spurt om deres deltakelse har hatt effekt på økonomiske faktorer. Svarene er gjengitt i figuren under.

Figur 5-4: Spørsmål til tidligere deltakerbedrifter. I hvilken grad har din virksomhets deltakelse i bedriftsnettverket hatt effekt på følgende: N= 208-213



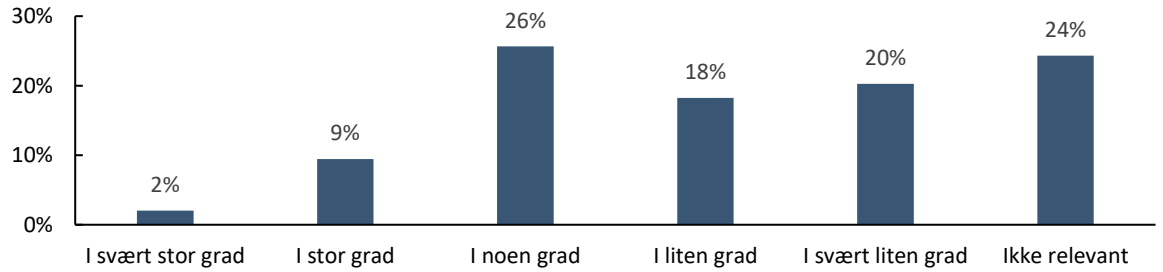
Respondentene blant tidligere deltakerbedrifter oppgir i noe større grad effekter på både økt salg, lønnsomhet, kostnadsmessig konkurranseevne og øke priser, sammenlignet med aktive nettverk. At tidligere deltakerbedrifter oppgir noe høyere effekter enn aktive deltakerbedrifter skyldes trolig både at bedriftsnettverket har pågått lengre, samt at det tar tid før effektene gjør seg gjeldende. Dette er i tråd med innsikt fra både intervjuer og aktive bedrifters større forventninger til effekter, sammenlignet med opplevde effekter. Samtidig er oppgitte effekter fra tidligere deltakerbedrifter lavere enn forventningene de neste tre årene til de aktive deltakerbedrifter. Dette kan indikere at man ser et potensial for effekter som man ikke alltid får ut i praksis.

5.2.1. Bidrag til eksport og grønn omstilling

Mange av bedriftsnettverkene har et særskilt fokus på eksport, og markedsaktiviteter knyttet til innpass i nye markeder. For å få innsikt i hvor stor andel dette gjelder, og hvor mange av disse som lykkes, har vi spurt

bedriftene om hvilken effekt Bedriftsnettverkstjenesten har hatt på eksportinntekter. Resultatene er vist i figuren under.

Figur 5-5: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk[23]: I hvilken grad har deltakelse i bedriftsnettverket bidratt til økt eksport? N= 148



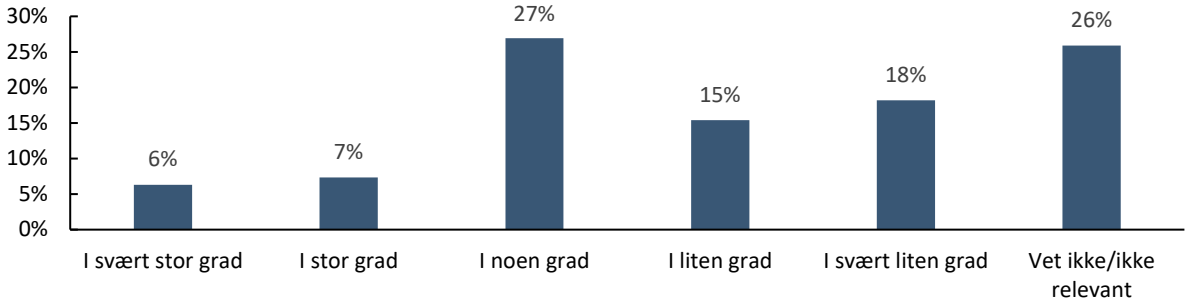
For de fleste bedrifter har ikke deltakelse bidratt vesentlig til økt eksport. Kun elleve prosent svarer at deltakelse har ført til økt eksport i svært stor eller i stor grad. Det er imidlertid ganske mange bedrifter som har opplevd noen grad av effekt på økt eksport. Mens 38 prosent har opplevd liten eller svært liten effekt på eksport. Lav eksportandel har trolig sammenheng med at deltakerbedriftene i nettverkene i mange tilfeller er ganske små virksomheter som betjener lokale/ regionale markeder. Selv om det er et mindretall av bedriftsnettverkene, så er det en rekke bedriftsnettverk som utelukkende samarbeider om internasjonale markedsaktiviteter.

Eksportandelen er spesielt lav blant reiselivsbedriftene. Av reiselivsbedrifter svarer ingen at bedriftsnettverk har bidratt til økt eksport i stor eller svært stor grad.[24] Dette kan både ha sammenheng med at reiselivsbedrifter ikke kategoriserer det som eksport når de selger produkter til utenlandske turister i Norge, eller det kan være et uttrykk for at deltakelse bedriftsnettverkene ikke har hjulpet bedriftene med å nå utenlandske markeder. Reiselivsnæringen er spesiell i eksportsammenheng. Det er en eksportnæring, og er eksempelvis trukket frem i den nasjonale eksportsatsingen til regjeringen.[25] Samtidig er det mange som ikke tenker på det som en eksportnæring. Dette skyldes at produktene ikke leveres utenfor landegrensene, men heller at utenlandske forbrukere kommer til Norge.

Mange av bedriftene fokuserer på aktiviteter og innhold som omhandler grønn omstilling, og grønn omstilling er et fokusområde som blir mer og mer fremtredende i næringslivet, og særlig i Innovasjon Norges portefølje. Dette understøttes av at Innovasjon Norge nå krever at nettverkene skal dokumentere sitt bidrag til det grønne skiftet og sette vitenskapelig baserte utslippsmål i samsvar med Parisavtalen. En av grunnene til policyendringene i 2023, med utvidet støttebeløp og mulighet for lengre støtteperiode, var for å i større grad skal kunne støtte store og ambisiøse prosjekter som bidrar til grønn omstilling og eksport. Aktive deltakerbedrifter er spurt i hvilken grad deltakelsen har bidratt til reduserte klimagassutslipp fra virksomheten, og svarene er vist i figuren under.

[23] Dette spørsmålet ble stilt til respondenter som på tidligere spørsmål har svart at de betjener utenlandsmarkeder og i noen grad eksporterer.
[24] Her er det kun svarene fra 17 reiselivsbedriftene.
[25] https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/reiseliv-blir-neste-nasjonale-eksportsatsing/id2993277/

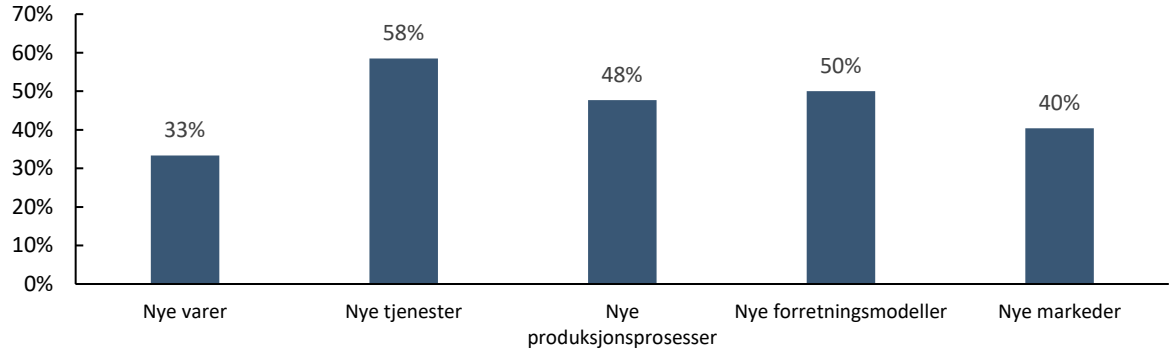
Figur 5-6: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: I hvilken grad har deltakelse i bedriftsnettverk bidratt til reduserte klimagassutslipp fra din virksomhet? N= 286



40 prosent av bedriftene har opplevd reduserte klimagassutslipp i noen, stor eller svært stor grad. Kun 13 prosent mener at deltakelse har ført til lavere utslipp i svært stor eller stor grad. 27 prosent opplever noen effekt, mens 33 prosent opplever lave effekter.

På spørsmålet om deltakelse i bedriftsnettverket har ført til reduserte klimagassutslipp som følge av ulike typer innovasjoner, oppgir respondentene stor spredning i hvilke typer innovasjoner som har bidratt, som vist i figuren under. Nye tjenester er den kategorien som flest respondenter oppfatter som bidragsyter til reduserte utslipp, med 58 prosent. Innovasjoner i nye varer og nye markeder er vurdert som mindre utslagsgivende for klimagassutslipp, med henholdsvis 67 og 60 prosent som svarer at dette ikke har fått innvirkning på klimagassutslipp.

Figur 5-7: Spørsmål til aktive bedriftsnettverk: Har deltakelse i bedriftsnettverket ført til reduserte klimagassutslipp som følge av innovasjoner i form av … N= 104-109



For å illustrere potensialet for bidrag til grønn omstilling har vi også gjennomført gruppeintervju med deltakerne i Sirkulære Husøy, som driver med nettopp dette. Caset presenteres i tekstboksen under.

Sirkulære Husøy

Bedriftsnettverket Sirkulære Husøy ble etablert i 2022 med base på Husøy industriområde i Karmøy. Prosjektets overordnede mål er å transformere Husøy til et industrielt symbioseknutepunkt gjennom effektiv utnyttelse av material- og energiressurser, med sikte på langsiktige klimanøytrale løsninger. Nettverket består av elleve bedrifter primært innenfor marin og maritim næring.

Bakgrunn for prosjektet

Prosjektet Sirkulære Husøy ble igangsatt for å adressere flere utfordringer på Husøy industriområde. Disse inkluderer høyt forbruk av fossile energikilder, høye CO_2-utslipp, sprengt kapasitet på strøm- og vannforsyning,

og forurensning til sjøen. Prosjektet ble etablert med et ønske om økt samarbeid mellom bedriftene i området, slik at de kunne løse felles utfordringer, spesielt knyttet til kapasitet i kraftnettet og vannforsyning. Disse problemene utgjør hindringer for både nyetableringer og oppskalering av produksjonen hos eksisterende bedrifter på Husøy.

Området mangler også sirkulær utnyttelse av energi, vann og avfallsstrømmer, samt tilstrekkelig samarbeid mellom bedriftene. Prosjektets mål er å etablere et industrielt symbiosenettverk som fremmer bærekraftig ressursbruk, reduserer miljøbelastningen og forbedrer samarbeidet mellom bedriftene. Dette vil i neste rekke kunne bidra til økt innovasjon, konkurransekraft, og økonomisk vekst i området.

Samarbeid og resultater

Nettverket har bare vært aktivt i et år, og deltakerne har brukt mye av den første tiden på å organisere samarbeidet. De er likevel i gang med tre prosjekter som virker lovende. Prosjektene omfatter fleksibilitet i strømnettet for å øke kapasiteten, samt utnyttelse av spillvarme fra Hydro, og spillvarme internt på Husøy. Deltakerne forteller at de ikke ville vært i gang med disse prosjektene om det ikke var for samarbeidet gjennom bedriftsnettverket. Flere deltakere har opplevd positive effekter på kompetanse knyttet sirkulære løsninger gjennom økt tilgang på kompetanse fra de andre deltakerbedriftene.

Nettverket har ikke faste møtepunkter, men arrangerer kompetanseutviklende møter og prosjekter basert på konkrete behov. De samles ikke bare for å møtes, men for å diskutere spesifikke saker. For å holde hverandre oppdaterte har de forsøkt å sende ut nyhetsbrev internt i nettverket. Det kan oppleves som krevende å engasjere alle i nettverket, særlig ettersom ikke alle saker er relevante for samtlige deltakere. Dette er samtidig en naturlig konsekvens av å ha flere pågående prosjekter innad i nettverket, med møter og aktiviteter spisset mot konkrete behov.

Prosjektet har tiltrukket seg oppmerksomhet fra aktører utenfor nettverket og Husøy. De har blant annet mottatt henvendelser fra eksterne som ønsker informasjon om prosjektet og som det potensielt vil opprettes eksterne samarbeid med.

Nettverket søkte opprinnelig om klyngemidler, men fikk ikke tilsagn. Innovasjon Norge hjalp imidlertid til med å endre klyngesøknaden til en søknad om bedriftsnettverk. I prosessen opplevde nettverket jevnlig og god kontakt, og at de fikk den hjelpen de behøvde. Utover i prosjektperioden har nettverket imidlertid følt på at problemstillingene deres blir for komplekse til at Innovasjon Norge har kunnet gi konkret rådgivning. I tillegg er finansieringen gjennom Bedriftsnettverkstjenesten lavere enn det man hadde sett for seg gjennom klyngesøknaden. Lite finansiering sett opp mot opprinnelig plan, har bidratt til at fremdriften har gått saktere enn man hadde sett for seg.

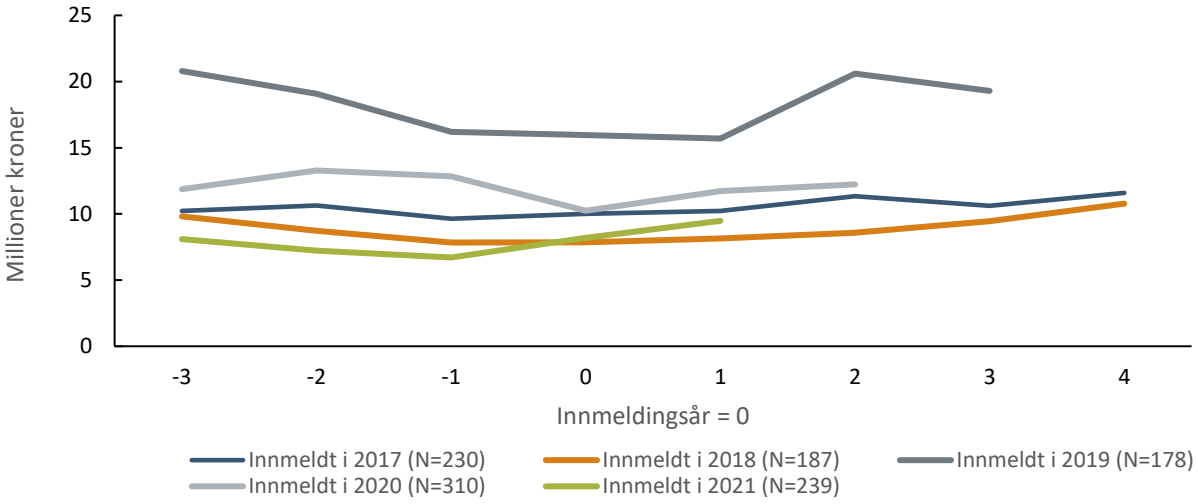
5.3. Økonomisk utvikling

Gjennom å se hvordan deltakerbedrifter utvikler seg økonomisk, kan man få et innblikk i hvordan disse utvikler seg før og etter innmelding i bedriftsnettverk, for å supplere egenrapporterte effekter. Vi har kartlagt utviklingen i faktisk vekst i henholdsvis omsetning og ansatte ved hjelp av bedriftenes regnskap. Å analysere den økonomiske utviklingen for bedriftsnettverksdeltakerne er et naturlig utgangspunkt for å vurdere muligheten for økonomiske effekter. Å følge utviklingen kan gi indikasjoner på effekt, men sammenligningene her kontrollerer ikke for kjennetegn ved virksomhetene. I seleksjonsprosessen selekteres nettverk som består av SMBer med vekstpotensial, mens potensielle nettverk som består av SMBer uten vekstpotensial skal i prinsippet siles ut i

seleksjonsprosessen. Hvis dette er tilfellet, vil man stå igjen med vekstkraftige bedrifter som man forventer at skal vokse raskere enn andre virksomheter.

I Figur 5-6Figur 5-8 viser vi utviklingen i median omsetning for deltakerbedriftene, gruppert etter innmeldingsår. For det første ser man at disse bedriftene er typisk små, med 7-21 millioner kroner i median omsetning ved innmelding for kohortene i 2017-2021. For det andre varierer utviklingen mellom de fire kohortene, men med en del fellestrekk.

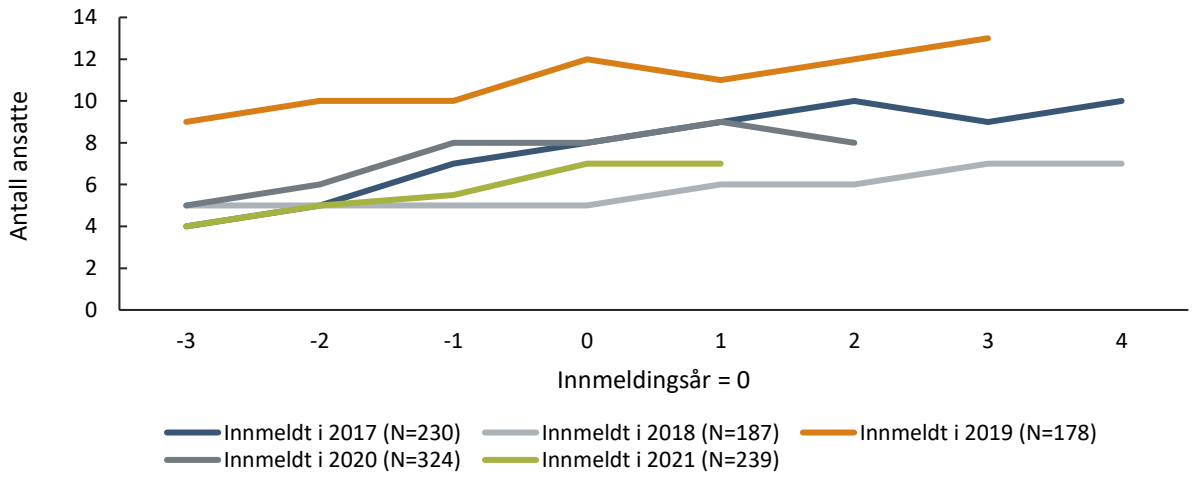
Figur 5-8: Utvikling i median omsetning etter innmeldingsår. Kilde: Menon Economics



Felles for alle kohortene er at ingen har vekst i median omsetning året før innmelding og at ingen har vekst i samme år som de meldes inn. Etter innmeldingen snur trenden og median omsetning øker for alle kohortene i året/årene etter innmelding. For samtlige kohorter har median omsetning økt i løpet av de to første årene etter innmelding. Økningen er særlig stor for bedrifter innmeldt i 2019 og 2020. Bedrifter innmeldt i 2022 er utelatt fra figuren ettersom vi ikke får fulgt bedriftene etter innmelding. Regnskapsdata er kun tilgjengelig til og med 2022.

Tilsvarende har vi sett på utviklingen i median antall ansatte over tid, gruppert etter innmeldingsår for å følge utviklingen til de samme bedriftene over tid.

Figur 5-9 Utvikling i antall ansatte etter innmeldingsår. Kilde: Menon Economics



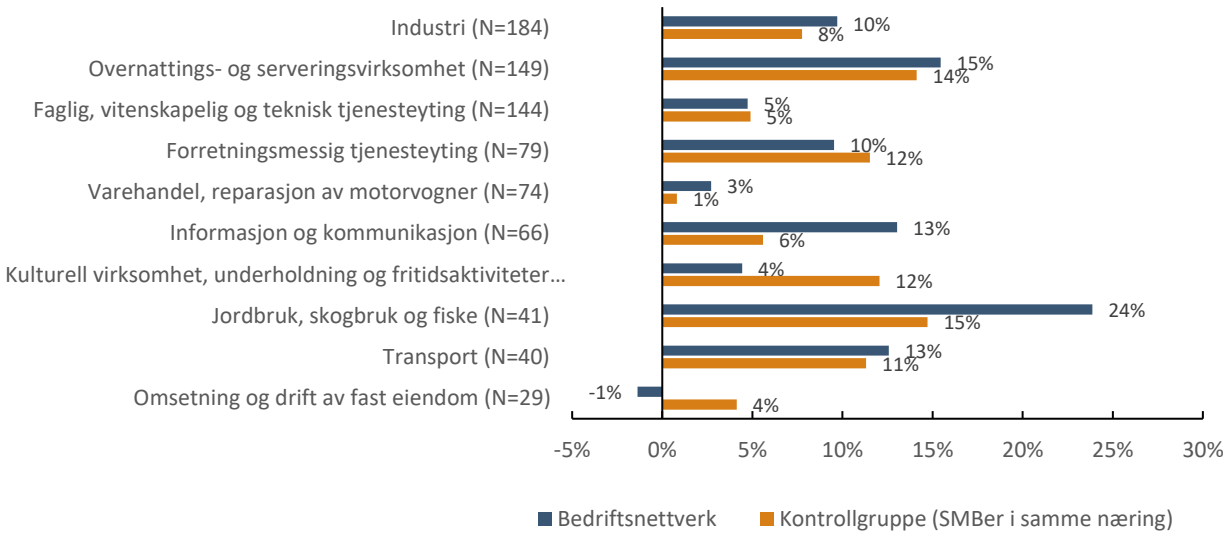
For deltakerbedriftene meldt inn i 2017 er det en gjennomgående positiv utvikling i antall ansatte, kun med unntak av år 3 etter innmelding i Bedriftsnettverk, men dette øker igjen i år 4. For 2018-kohorten er utviklingen flat, men med en økning i de påfølgende årene etter innmelding. For 2019-kohorten øker antall ansatte i innmeldelsesåret, for så å stabilisere seg på et litt høyere nivå enn før innmelding. Bedriftene innmeldt i Bedriftsnettverk i 2020 opplever en gjennomgående positiv utvikling år for år fra tre år før innmelding til to år etter. Bedriftene innmeldt i 2021 har også jevn vekst i antall ansatte.

Oppsummert er det vanskelig å si om økningen i antall ansatte skyldes deltakelse i bedriftsnettverk eller ikke, ettersom trenden i median ansatte peker oppover også før innmelding for de fleste kohorter. Som vist i Figur 5-2 var det imidlertid 23 prosent som svarte at deltakelse i bedriftsnettverk har fått stor eller svært stor effekt på antall ansatte. Så, det er grunn til å tro at noe av veksten etter innmeldingsår likevel skyldes deltakelse.

I tillegg til utviklingen over tid, er det relevant å se på vekst i deltakerbedriftene opp mot andre bedrifter. Ved å se på omsetningsveksten i deltakerbedrifter i bedriftsnettverk opp mot andre sammenlignbare bedrifter, får vi innblikk i hvordan bedriftene utvikler seg. Det kan gi indikasjoner på om bedriftene faktisk er mer vekstkraftige enn øvrige SMBer. Vi kontrollerer imidlertid ikke for kjennetegn mellom deltakerne og øvrige bedrifter.

Figur 5-10 under viser median vekst i omsetning per næring for deltakere i bedriftsnettverk, sett opp mot SMBer i de ti næringene med flest deltakerbedrifter.

Figur 5-10: Median omsetningsvekst per næring i 2022. Kilde: Menon Economics



I seks av ti næringer hadde bedriftsnettverkene høyere medianomsetning enn andre SMBer, og i ytterligere to næringer er veksten tilnærmet lik. Deltakerbedriftene innen «jordbruk, skogbruk og fiske» skiller seg mest fra SMBer i samme næring, med hele ni prosentpoeng høyere medianomsetning. «Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter» og «omsetning og drift av fast eiendom» skiller seg ut med markant lavere omsetningsvekst enn medianbedriften i samme næring.

Generelt virker deltakerbedriftene å være mer vekstkraftig enn typiske SMBer i tilsvarende næring i 2022. Dette samsvarer med funn fra tidligere MRS-undersøkelser, og støtter oppunder at de typiske deltakerbedriftene har et vekstpotensial, i tråd med målgruppen for Bedriftsnettverkstjenesten. Det er imidlertid ikke mulig basert på denne analysen å konkludere med at denne merveksten i omsetning kan tilskrives deltakelse i

Bedriftsnettverkstjenesten. Det er i større grad et tegn på at deltakerbedriftene er mer vekstkraftige enn SMBer generelt, som også kan skyldes seleksjonen av bedrifter inn i Bedriftsnettverkstjenesten.

5.4. Effektmåling: Matchinganalyse

Matchinganalysen gjennomføres ved å identifisere en eller flere matcher for hvert av selskapene som deltar i bedriftsnettverkene. Hensikten er å finne selskap som er ligner på deltakerbedriftene før innmelding i bedriftsnettverk, basert på observerbare kjennetegn. Her søker vi å finne selskap som er så like som mulig i så mange dimensjoner som mulig, og vi har brukt blant annet omsetning, ansatte, lønnsomhet, alder, næring, veksttakt og geografi.

Jo flere kjennetegn man matcher på, jo færre selskap vil det være som ligner i de ulike dimensjonene. Her er det en rekke bedriftsspesifikke forhold som man ikke vil kunne kontrollere for, slik at man aldri vil ha helt «like» bedrifter å matche med. Matching er nyttig, men ikke en generell løsning på kausalitetsproblematikk.[26] Her er det brukt «propensity score matching» for å vurdere sannsynligheten for å være en del av et bedriftsnettverk basert på kjennetegn før deltakelse, og «nearest neighbour» for å velge de fem selskapene som har likest sannsynlighet for å for delta.[27] Dette er samme metode som Samfunnsøkonomisk Analyse (2023)[28] anvender for Innovasjon Norges portefølje.

For å identifisere en sammenlignbar kontrollgruppe har vi brukt informasjon om alder, næring (tosifret NACE-kode), fylke, sentralitet[29], samt nivå og vekst i omsetning, antall ansatte, verdiskaping, driftsresultat og driftsmargin året før de ble innmeldt. Etter å ha identifisert en kontrollgruppe ved hjelp av matchingteknikker, analyserer vi hvordan bedriftsnettverksdeltagere utvikler seg fra innmelding, sammenlignet med kontrollgruppen som ikke deltar i bedriftsnettverk. Vi anvender difference-in-difference-metode for å estimere effekt av deltakelse i bedriftsnettverk. Vi estimerer en gjennomsnittlig effekt av deltakelse.[30] Formålet med den økonometriske analysen er å undersøke hvorvidt selskapene som har deltatt i bedriftsnettverk har utviklet seg signifikant bedre på tvers av ulike utfallsvariabler sammenlignet med kontrollgruppen.

Vi ønsker å avdekke om det er effekter fra deltakelse over tid. Det er begrensninger i hvor lenge vi kan følge deltakerbedriftene etter innmelding, ettersom vi har en begrenset tidsperiode siden bedriftsnettverkene ble opprettet. Vi har gjort analyser av hvorvidt deltakelse har effekt på antall ansatte, omsetning, driftsresultat og verdiskaping henholdsvis tre og fem år etter innmelding. Bedriftene innmeldt i 2017 kan vi følge til og med 2022, som er det siste året vi har tilgjengelige regnskapsdata for. Det er altså kun 2017-kohorten som dekkes av analysen fem år etter innmelding. Videre har vi sett på utfall tre år etter innmelding, der vi dekker et bredere sett med bedrifter. Denne analysen inkluderer derfor bedriftene innmeldt fra 2017 til 2019.

I matchingen mot kontrollgruppen er variablene standardisert med gjennomsnitt lik null og standardavvik lik én. Tolkningen av koeffisientene er hvor mye deltakelse i et bedriftsnettverk vil endre utfallsvariabelen målt som andel av standardavviket.

---

[26] Altonji, Joseph G, Todd E Elder, and Christopher R Taber. 2005. "Selection on Observed and Unobserved Variables: Assessing the Effectiveness of Catholic Schools."
[27] Som robusthetsjekk har vi også gjennomført analyser med ett selskap i kontrollgruppen
[28] Samfunnsøkonomisk Analyse. 2023. «Effektmålinger av Innovasjon Norges innsats for næringslivet»
[29] SSBs sentralitetsindeks
[30] Average Treatment Effect on the Treated (ATT)

I tabellen under oppsummerer vi resultatene fra de økonometriske analysene av effekten av deltakelse i bedriftsnettverk henholdsvis tre og fem år etter innmelding.

Tabell 5-1: Resultater fra regresjonsanalyser for utfallsvariabler tre år etter innmelding i bedriftsnettverk. Kilde: Menon Economics

	Antall ansatte		Omsetning		Driftsresultat		Verdiskaping	
Antall år etter innmelding	**År 3**	**År 5**	**År 3**	**År 5**	**År 3**	**År 5**	**År 3**	**År 5**
Koeffisient	0.15*	0.11	0.01	0.01	-0.12	-0.04	-0.04	-0.00
t-verdi	2.01	0.87	0.17	0.32	-1.86	-1.07	-0.63	-0.09
p-verdi	0.04	0.38	0.86	0.75	0.06	0.29	0.53	0.93
N (antall observasjoner	826	286	826	286	826	286	826	286
R^2 (forklaringskraft)	0.005	0.003	0.000	0.000	0.004	0.004	0.000	0.000

**Signifikant ved 5-prosent nivå*

Effekten av deltakelse i bedriftsnettverk tenderer til å ha positiv effekt på antall ansatte tre år etter innmelding, men forklaringskraften er lav og vi finner ikke samme effekt fem år etter innmelding for et bredere utvalg av bedrifter. For øvrige variabler finner vi ingen signifikant effekt. Funnene står i kontrast til funn fra spørreundersøkelsen, hvor flest bedrifter oppgir effekt på omsetning og færrest på antall ansatte.

Det er videre gjennomført flere robusthetsjekker med ulike modellspesifikasjoner, kontrollvariabler og kohorter. Generelt er det vanskelig å avdekke robuste sammenhenger mellom deltakelse i bedriftsnettverk og økonomiske utfall i ettertid.

Effektene fra deltakelse forventes å materialisere seg over tid. I intervjuer oppgir bedriftene effekter på samarbeid og innovasjoner, men dette har ofte ikke ført til økonomiske effekter på nåværende tidspunkt. Dette samsvarer med mangelen på tydelige sammenhenger mellom deltakelse og økonomiske utfall tre og fem år etter innmelding. Dette betyr ikke at deltakelse i bedriftsnettverk ikke har effekt på økonomiske utfall for deltakerbedrifter, men at dette er vanskelig å avdekke. Videre er hendelser som koronapandemien og økende inflasjon og renter med på å komplisere effektanalyser ytterligere.

5.5. Kjennetegn ved de beste prosjektene

For å undersøke hva som kjennetegner de beste prosjektene, har vi undersøkt forskjeller mellom bedriftene og nettverkene som oppgir stor effekt på økonomiske faktorer, og sett disse opp mot de som opplever lavere effekt på økonomiske faktorer. Her er det tatt utgangspunkt i bedrifter som har oppgitt stor eller noe effekt på minst én av de økonomiske faktorene[31] i 2023, vist i Figur 5-2. Kjennetegnene ved bedriften og nettverket for denne gruppen er deretter holdt opp mot de som oppgir liten eller ingen effekt, i tillegg til de som oppgir at spørsmålet ikke er relevant. Vi har undersøkt forskjeller på tvers av blant annet bedriftens størrelse, samarbeidsområder, prosjektleders kompetanse, internasjonal aktivitet og størrelse på nettverket. Resultatene vises i tabellen under.

[31] *Flere ansatte, økt lønnsomhet, økt salg, økte priser eller økt kostnadsmessig konkurranseevne*

Tabell 5-2: Kjennetegn ved de beste prosjektene. Kilde: Menon Economics

Indikator	Liten effekt	Stor effekt	Signifikant forskjell (5%-nivå)
Antall (N)	115	167	
Median ansatte	8	9	Nei
Median omsetning	8 500 000 kr	8 000 000 kr	Nei
Samarbeider om Kompetanseutvikling	67 %	75 %	Nei
Samarbeider om Produktkvalitet	26 %	37 %	Ja
Samarbeider om Markedsaktiviteter	54 %	69 %	Ja
Samarbeider om Internasjonalisering	22 %	30 %	Nei
Prosjektleder har «*i svært stor grad*» tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre aktiviteter og oppnå gode resultater	21 %	37 %	Ja
Opererer i utenlandsmarkeder i tillegg til Norge	45 %	49 %	Nei
Introdusert nye innovasjoner	19 %	49 %	Ja
Bedriftsnettverket har lykkes med å aktivisere virksomhetene på en hensiktsmessig måte	45 %	70 %	Ja
Gjennomsnittlig nettverksstørrelse*	15	13	Ja

* Gjennomsnittlig nettverksstørrelse er høyere her enn vi har beskrevet før. Dette skyldes at snittet som vises her er for de som har svart på spørreundersøkelsen. Det er naturlig at flere fra store enn små nettverk har svart på spørreundersøkelsen, ettersom flere personer fra disse nettverkene har mottatt undersøkelsen.

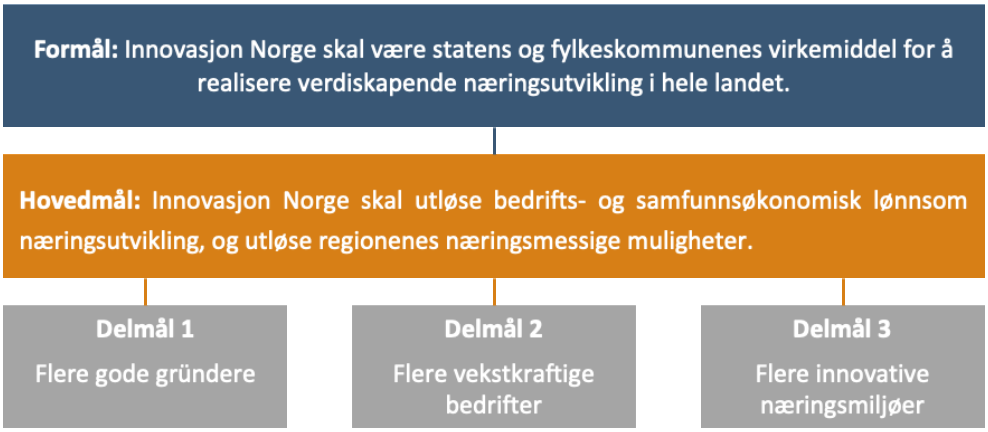
De to gruppene er sammenlignbare når det kommer til ansatte og omsetning.[32] Når det kommer til hva gruppene har samarbeidet om ser vi at gruppen som har opplevd stor effekt i større grad har samarbeidet om særlig markedsaktiviteter og produktkvalitet. I tillegg er andelen som har samarbeidet om kompetanseutvikling og internasjonalisering noe høyere. Det går et stort skille ved at vesentlig flere av de vellykkede prosjektene har introdusert nye innovasjoner. Å lykkes med å introdusere innovasjoner er tett koblet til økonomiske effekter. Videre er det et kjennetegn ved de som lykkes at de i langt større grad opplever at prosjektlederen har tilstrekkelig kompetanse. Med andre ord er prosjektlederen viktig for at prosjektet skal lykkes og utløse effekter. Et annet kjennetegn ved de som opplever stor effekt er at de består av litt færre bedrifter enn de som opplever liten effekt. Dette kan skyldes at det er lettere å samarbeide og gjennomføre gode prosjekter i mindre grupper.

5.6. Vurdering av dagens MRS-system

Innovasjon Norges målstruktur består at et formål, et hovedmål og tre delmål. Dette er vist i Figur 5-11 under.

[32] *For å finne ansatte og omsetning har vi koblet sammen regnskapsdata og svar fra spørreundersøkelsen, så disse tallene er kun for regnskapspliktige bedrifter. N er derfor noe lavere for de to gruppene. For lav effekt gruppen er N= 73, for stor effekt gruppen er N= 102.*

Figur 5-11 Innovasjon Norges målstruktur



Innovasjon Norge har et eget mål- og resultatstyringssystem (MRS-system) som ble innført i 2013 og bygger på vurderinger gjort blant annet i, Stortingsmelding 22 Verktøy for vekst[33]. MRS-systemet er basert på teorien om New Public Management, og formålet var at det skulle føre til mindre detaljstyring og rapportering og økt læring og formålseffektivitet. MRS-systemet skal sammen med evalueringer og andre analyser gi et grunnlag for å vurdere Innovasjon Norge sin måloppnåelse. Mål- og resultatstyringssystemet konkretiserer selskapets delmål gjennom styringsindikatorer på to ulike nivåer: resultater og effekter som skal gjøre det mulig å få en indikasjon på eller beskrive i hvilken grad målene nås.

Menon utviklet i 2021 en metode for å måle økonomiske effekter i bedrifter som deltar i bedriftsnettverk, basert på en indikatormodell med fire hovedkategorier: mobilisering, samarbeid, innovasjon, og økonomisk utvikling.[34] Metoden har nå vært i bruk i tre år. Det er utfordringer knyttet til å benytte det standardiserte MRS-systemet til Innovasjon Norge på Bedriftsnettverkstjenesten. Et skreddersydd MRS-system er mer ressurskrevende, men kan gi mer spesifikke analyser og innsikt. Her vurderer vi metodens innsikt sett opp mot ressursbruken, og kommer med konkrete forslag til justeringer for å sikre mest mulig innsikt og relevans.

Overordnet vurderes MRS-systemet som ble utviklet i 2021 som hensiktsmessig. Indikatormodellen dekker de mest vesentlige aspektene av Bedriftsnettverkstjenesten knyttet til mobilisering, samarbeid, innovasjon og økonomiske effekter.

En svakhet ved MRS-systemet er at det fortrinnsvis rapporteres på nasjonalt nivå. Det er fylkeskommunene som er oppdragsgiver og regionkontorene som forvalter ordningen. Gjennom intervjuer er det kommet frem at det ville vært nyttig med rapportering av indikatorer på regionnivå. Det er et potensial for å øke relevansen ved å rapportere per region. Gjennom å rapportere per region vil de som forvalter ordningen oppnå læring fra deltakerbedriftenes opplevelse av ordningen, samt vurdere om forvaltningen bidrar til å nå målene for ordningen. Ulempen ved å rapportere indikatorer på regionnivå er at utvalget kan bli lite og at det er potensielt ressurskrevende.

For å få mest mulig innsikt på regionnivå, samtidig som man ikke øker ressursbruken vesentlig, foreslår vi at enkelte indikatorer rapporteres på regionnivå, i tillegg til den nasjonale indikatormodellen. MRS-systemet burde fortsatt fokusere på utviklingen på nasjonalt nivå, men å produsere tabeller og figurer på regionnivå som et vedlegg til indikatormodellen fremstår hensiktsmessig og vil kunne gi verdifull innsikt særlig for regionene med

[33] *Meld.St. 22 (2011-2012) Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og SIVA SF*
[34] *(Menon Economics, 2021)*

mange prosjekter. Vi vurderer at dette grepet kan øke læringen og innsikt for de som forvalter ordningen. Underindikatorene som inngår i hovedindikatorene «samarbeid» og «økonomisk utvikling» fremstår som de mest relevante å rapportere på regionnivå.

Det er imidlertid enkelte indikatorer som erfaringsmessig gir lite innsikt sett opp mot ressursbruk. Indikatorer knyttet til innovasjon skal bidra til å kartlegge det overordnede målet om «flere innovative næringsmiljøer». Hovedindikatoren består av to underindikatorer. En av underindikatorene omhandler andelen bedrifter som har mottatt midler fra Skattefunn før, under og etter Bedriftsnettverket. Skattefunn er en indikasjon på FoU-aktiviteter og fungerer som en indikator på innovasjonsevne, der bedriften må dokumentere at de har ressursbruk knyttet til FoU-aktiviteter for å utvikle nye eller bedre varer, tjenester eller produksjonsprosesser. Indikatoren fremstår som svak fordi det har vært en fallende trend i antall bedrifter som har SkatteFUNN-prosjekter. Dette slår ut i trender som ikke nødvendigvis handler om omfanget av innovasjonsaktivitet i deltakerbedrifter, men at antall prosjekter og terskelen for å få innvilget SkatteFUNN-prosjekt fremstår som høyere enn tidligere. På bakgrunn av dette, foreslår vi å utelate indikatoren fra MRS-systemet for å redusere ressursbruk og sikre at alle indikatorene er relevante.

En annen indikator som etter vår vurdering ikke gir vesentlig innsikt sett opp mot ressursbruk er antall ansatte. Deltakerbedriftene er typisk små og har få ansatte, er det krevende å gjøre robuste analyser av utviklingen, særlig i en årlig MRS-rapportering.

Vi foreslår videre at Innovasjon Norge vurderer å inkludere en indikator knyttet til addisjonalitet i den årlige MRS-undersøkelsen. Det er nyttig å kunne følge med på addisjonaliteten og i hvilken grad Bedriftsnettverkstjenesten utløser samarbeidsaktiviteter løpende.

6. Oppsummering og anbefalinger

6.1. Oppsummering av funn

6.1.1. Ordningens relevans

Bedriftsnettverkstjenesten har klare mål om å fremme kommersielt og markedsrettet samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter (SMBer) for å styrke deres konkurransekraft og vekst. Vår samlede vurdering er at tjenesten er relevant og adresserer markeds- og systemsvikt som hindrer lønnsomme samarbeidsaktiviteter.

Tjenesten adresserer markedssvikt knyttet til asymmetrisk informasjon, kunnskapseksternaliteter og høye transaksjonskostnader. Vi konkluderer med at disse formene for markedssvikt er relevante for målgruppen, særlig for små bedrifter som mangler ressurser til å navigere i markedet og finne samarbeidspartnere. Systemsvikt i form av begrenset tilgang på innsatstjenester og stordriftsfordeler forsterker behovet for tjenesten.

Bedriftsnettverkstjenesten er etterspurt, men økte rammer i forbindelse med pandemien, i kombinasjon med mangel på systematisert informasjon knyttet til avslag, gjør det krevende å vurdere etterspørsel etter ordningen. Addisjonaliteten vurderes imidlertid som høy; altså blir prosjekter som ikke ville blitt gjennomført uten støtte realisert ved hjelp av tjenesten. Høy sannsynlighet for fortsatt samarbeid etter endt prosjekt viser at behovet for å skape samarbeidsrelasjoner er reelt, og at tjenesten utløser varige samarbeid.

Oppsummert fremstår Bedriftsnettverkstjenesten som relevant for å adressere både markeds- og systemsvikt. Totalt sett viser funnene at Bedriftsnettverkstjenesten har en viktig utløsende effekt på gjennomføring, omfang og tidsplan for prosjekter. Et flertall av prosjekter ville ikke blitt gjennomført uten støtte fra ordningen. Bedriftsnettverktjenesten reduserer risikoen for igangsettelse, spesielt for små bedrifter med begrensede ressurser. Resultatet er at flere prosjekter settes i gang, noe som får positive effekter for deltakerbedriftene.

6.1.2. Ordningens effektivitet

Målgruppen for Bedriftsnettverkstjenesten er bred og inkluderer små og mellomstore bedrifter (SMBer) med vekstambisjoner. Det er varierende i hvilken grad tjenesten blir markedsført i regionene. Over halvparten av deltakerbedriftene fikk kjennskap til tjenesten gjennom administratorbedriftene, som typisk blir informert av Innovasjon Norge. Seleksjonskriteriene for prosjekter omhandler effekt, innovasjonsgrad, gjennomføringsevne og addisjonalitet, og oppleves som klare for både saksbehandlere og for søkere. Når det kommer til anvendelse av seleksjonskriteriene, er det en avveining mellom regional fleksibilitet og enhetlighet i seleksjonsprosessen. Det er i dag høy regional fleksibilitet. Dette fremstår hensiktsmessig, men fordrer at saksbehandlere på tvers av regioner er samstemte, for å sikre enhetlig behandling av søknader og sikre at de beste prosjektene velges ut.

Tjenestens finansiering har økt over tid, fra maksimalt 500 000 til 1 million kroner per år. Støtten er hovedsakelig til hovedprosjekter, men fra 2024 fjernes deltakernes egeninnsats som støttegrunnlag. Dette kan påvirke SMBer med begrensede ressurser negativt, men kan samtidig være disiplinerende og sikre at alle deltakerbedrifter er forpliktet. Kompetansetilbudet til bedriftene inkluderer veiledning og faglige workshops, men det varierer mellom regioner i hvilken grad bedriftsnettverkene får tilbud om dette. Administratorer rapporterer om nyttig veiledning i søknadsprosessen og generelt god oppfølging fra regionkontorene, men færre får faglig veiledning og kompetansehevingstilbud.

Enkelte opplever søknadsprosessen som krevende, selv om halvparten finner rapporteringen enkel. Totale ressurskostnader for bedrifter til søknads- og rapporteringsprosessene utgjør 7-10 prosent av de totale tilsagnene i 2023. Søknadsportalen er lite egnet for flerbedriftsprosjekter og bør vurderes for justeringer. Administrasjons- og gjennomføringskostnadene har variert over årene, men er høye relativt til rene tilskuddsordninger på grunn av beskjedent beløp relativt til hvor mange bedrifter man når ut til, samt tjenesteleveranser utover det finansielle til kompetansehevingstiltak og faglig støtte.

Det er betydelig samspill mellom Bedriftsnettverkstjenesten og andre virkemidler som Klyngeprogrammet, Næringshageprogrammet og Inkubatorprogrammet. En tredel av deltakerbedriftene har også deltatt i klyngeprogrammer, og mange har mottatt andre virkemidler som SkatteFUNN og distriktsutviklingstilskudd. Det er også synlige synergier, som at bedriftsnettverk kan fungere som et springbrett for klyngesamarbeid og omvendt.

Samlet er vår vurdering at innretningen av Bedriftsnettverkstjenesten fremstår som effektiv og hensiktsmessig for å nå målet om flere innovative næringsmiljøer, men det er rom for forbedringer knyttet til markedsføring, søknadsprosessen og oppfølging fra regionkontorene. Seleksjonskriteriene er klare og oppleves som forståelige for både saksbehandlere og søkere. Selv om søknadsprosessen kan være krevende, oppleves veiledning fra regionkontorene som nyttig. Det er en høy administrasjons- og gjennomføringskostnad relatert til tjenesten, noe som til dels skyldes dens brede tilbud utover finansiering, som kompetanseheving og faglig støtte. Bedriftsnettverkstjenesten har betydelige synergier med andre virkemidler, som Klyngeprogrammet, Næringshageprogrammet og Inkubatorprogrammet, og kan fungere som springbrett for klyngesamarbeid.

6.1.3. Ordningens effekt

Bedriftsnettverkstjenesten bidrar til innovasjon i deltakerbedriftene. 66 prosent av respondentene har introdusert innovasjoner som følge av deres deltakelse. De vanligste innovasjonene er knyttet til nye markeder og nye tjenester, noe som er rapportert av omtrent halvparten av deltakerne i nettverkene.

Når det gjelder økonomiske effekter, er de mest merkbare resultatene at deltakerbedriftene opplever økt salg. Effekter på antall ansatte er derimot de minst observerte. Det er viktig å merke seg at mange bedrifter ennå ikke har sett en direkte innvirkning på omsetning eller lønnsomhet, da økonomiske effekter ofte tar tid å materialisere seg etter at innovasjoner er introdusert. Bedriftene har også høye forventninger til fremtidige effekter, særlig til økt salg og økt lønnsomhet over de neste tre årene.

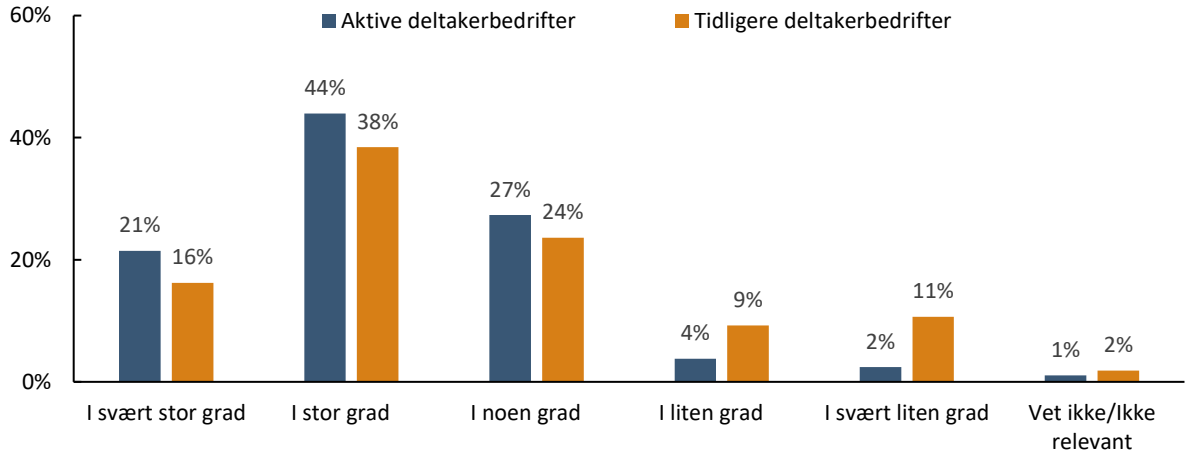
Videre vurderes bedriftsnettverkenes effekt på eksport og grønn omstilling. De fleste bedrifter rapporterer liten effekt på eksportinntekter, spesielt blant reiselivsbedrifter. En betydelig andel av deltakerbedriftene tilhører reiselivsnæringen, og salg til utenlandske turister i Norge betraktes ikke av alle som eksport. Omtrent 40 prosent av bedriftene oppgir at de har opplevd reduserte klimagassutslipp. Nye tjenester er spesielt nevnt som et viktig bidrag til å redusere utslipp, mens introduksjon av nye varer og markeder har hatt mindre klimavirkninger.

Det er krevende å avdekke effekter av deltakelse på økonomiske effekter. I matchinganalysen har vi ikke avdekt robuste sammenhenger mellom deltakelse og økonomiske utfall. Innsikt fra intervjuer tilsier at effektene materialiserer seg over tid. Videre er eksterne faktorer som koronapandemien med på å gjøre det krevende å avdekke effekt på økonomiske utfall.

MRS-systemet vurderes som hensiktsmessig, men det er rom for forbedringer for å øke relevans og innsikt. Ettersom ordningen forvaltes og finansieres regionalt, bør man søke å øke relevansen til MRS-systemet for regionkontorene.

Blant både tidligere og aktive bedriftsnettverk er flertallet av respondentene fornøyde med tjenesten alt i alt. Som vist i figuren under, oppgir 65 prosent av de aktive deltakerbedriftene at tjenesten har stått til forventningene i stor eller svært stor grad. Den samme andelen for de tidligere nettverkene er imidlertid noe lavere, med 54 prosent. Det er også vesentlig flere av de tidligere nettverkene som svarer at tjenesten i svært liten grad har stått til forventingene, med 11 prosent sammenlignet med 2 prosent blant de aktive.

Figur 6-1: Spørsmål til aktive og tidligere bedriftsnettverk: Alt i alt, i hvilken grad har bedriftsnettverket svart til din virksomhets forventninger? N= 289 aktive, 216 tidligere



Oppsummert har bedriftsnettverkene en tydelig positiv effekt på innovasjon og økt salg, selv om de økonomiske effektene kan ta tid å materialisere seg. Matchinganalysen gir ingen tydelige indikasjoner på positive effekter, utover indikasjoner på positiv effekt på antall ansatte, men klare kausale sammenhenger er vanskelig å påvise. Blant både tidligere og aktive bedriftsnettverk er flertallet av respondentene fornøyde med tjenesten alt i alt. 65 prosent av de aktive deltakerbedriftene opplever at tjenesten har stått til forventningene.

6.2. Anbefalinger for veien videre

Basert på gjennomgangen av Bedriftsnettverkstjenesten og dens deltakere, samt vurderinger av relevans, effektivitet og effekter, peker det seg ut behov for justeringer som kan øke måloppnåelse. Her presenterer vi anbefalinger til endringer som bør implementeres for å sikre høy relevans, effektivitet og effekt av ordningen også fremover. Først drøfter vi større endringer knyttet til innretning, forvaltning og tjenesteinnhold, før vi presenterer anbefalinger som går på mindre justeringer av ordningen.

6.2.1. Drøfting av større endringer knyttet til Bedriftsnettverkstjenesten

Anbefalinger knyttet til innretning og prioriteringer

En identifisert utfordring er å sikre at prosjektene i Bedriftsnettverkstjenesten representerer modne samarbeid hvor det er tydelig for samtlige deltakere hva de får ut av samarbeidet, og sikre tilstrekkelig kommersielt fokus og retning. Ved å vektlegge større modenhet i søknaden kan Innovasjon Norge bidra til mer slagkraftige og markedsorienterte samarbeid, der man i større grad har tydelige mål og retning på arbeidet fra oppstarten. Dette kan oppnås ved å ha flere runder med veiledning mellom søkerne og Innovasjon Norge, noe som gir tid til å modne både søknaden og samarbeidet. Det er avgjørende at alle involverte virksomheter er tilstrekkelig forpliktet til samarbeidet, og dette kan understøttes ved å kreve dokumentasjon på det forventede utbyttet for

den enkelte virksomhet. Dette innebærer i praksis at enkelte bedriftsnettverk vil ha færre deltakerbedrifter enn det man observerer i dag, og det fremstår som hensiktsmessig i lys hva som kjennetegner prosjektene som lykkes.

Når det gjelder tematiske prioriteringer, som eksport, digitalisering, og grønn omstilling, finnes det gode argumenter for å prioritere nettverk innen disse områdene ved tildeling av støtte. Eksportrettede prosjekter bør prioriteres fordi de ofte har internasjonalt potensiale og vurderes av saksbehandlere til å ha høy innovasjonshøyde, som vist i kapittel 2.5. Internasjonale markeder er ofte preget av sterk konkurranse som også kan bidra til økt produktivitet i bedriftene. Tilsvarende er digitalisering viktig for effektivitet og produktivitet. Grønn omstilling og digitalisering er komponenter som ofte finnes i mange prosjekter, og det er riktig å fremheve disse, men det må ikke gå på bekostning av prosjektets kommersielle modenhet og markedsorientering.

Når det gjelder formatet for søknadsvurdering, er det en interessant diskusjon mellom utlysningsrunder og løpende vurdering. Erfaringsmessig har man opplevd større etterspørsel ved utlysningsrunder for Bedriftsnettverkstjenesten. Videre kan det være enklere å sammenligne prosjektsøknader og dermed kan man i noe større grad velge de beste prosjektene med høyest innovasjonsnivå. En utfordring med utlysningsrunder er imidlertid at man ikke har den samme muligheten for prosjektmodning gjennom tett prosess med Innovasjon Norge. I de tilfeller hvor man må holde innovasjonshøyde opp mot modenhet i prosjektet, kan dette være særlig utforende. I tillegg har det i intervjuer ikke blitt uttrykt noe ønske om slike utlysningsrunder. Derfor kan løpende søknadsvurdering være gunstig for å støtte kontinuerlig utvikling og fleksibilitet.

Omdisponering av midler fra hovedprosjekt til forprosjekt kan være en strategi for å oppnå bedre modning av prosjektene. Bortfall av forprosjektmidler i 2024 har allerede ført til at flere fylkeskommuner har valgt å tilføre slike midler på egen hånd. Dette indikerer et klart behov for forprosjektstøtte, særlig for å sikre at prosjektene er tilstrekkelig modne og dermed har høyere sjanser for å lykkes. Samtidig er tilgangen på gode hovedprosjektsøknader foreløpig god, som taler for å ha et fortsatt fokus på hovedprosjekter. På sikt kan det tenkes at tilgang på hovedprosjekter svekkes i fravær av finansieringstilbud til forprosjekter. På den annen side kan bortfall av finansiering av enkelte klynger bidra til å økt etterspørsel etter hovedprosjekt gjennom Bedriftsnettverkstjenesten, så dette er usikkert. Likevel fremstår det som hensiktsmessig å beholde en grad av fleksibilitet til å finansiere forprosjekter i de tilfeller hvor dette fremstår som nødvendig for å løfte frem gode bedriftsnettverk. Dette gjelder særlig i tilfeller hvor man opplever mindre søknadstilfang på tilstrekkelig modne hovedprosjekter.

Basert på en samlet vurdering anbefaler vi følgende knyttet til Bedriftsnettverkstjenestens innretning og prioriteringer:

- **Vektlegge større modenhet og markedsorientering i saksbehandlingen:** Innovasjon Norge bør i større grad fokusere på modenhet i prosjektsamarbeidene, samt at de har et tilstrekkelig kommersielt og markedsorientert fokus. Regionkontorene oppfordres til å ta en aktiv rolle for å bidra til modning og konkretisering av prosjektene før eventuell etablering av bedriftsnettverk, gjerne gjennom økt veilednings. Man bør vektlegge at samtlige deltakerbedrifter fremstår motivert og forpliktet til samarbeidet, og at forventet utbytte dokumenteres i korte trekk fra alle involverte virksomheter.

- **Prioritering av eksportrettede prosjekter:** Prioriter støtte til eksportrettede prosjekter ettersom de ofte har høyere innovasjonshøyde. I tillegg bør man vektlegge grønn omstilling og digitalisering, men samtidig være bevisst på at innholdet i prosjektene har kommersiell modenhet og en klar markedsorientering.

- **Løpende søknadsvurdering:** Dagens innretning med løpende søknadsvurdering fremstår som hensiktsmessig basert på en totalvurdering, der vi særlig vektlegger fleksibiliteten og saksbehandleres mulighet for å bidra til modning av prosjektsøknader gjennom økt veiledning.

- **Fleksibilitet til å kunne gi forprosjektstøtte:** Man bør åpne for å omdisponere midler til forprosjektstøtte i de tilfeller hvor dette er nødvendig for å sikre modning og hvor tilfang av gode hovedprosjekter er lavt. Dette kan forbedre innovasjonsnivået og øke gjennomføringsevnen til prosjektene.

Anbefalinger knyttet til tjenestetilbud

Det er en svakhet med ordningen at det er store forskjeller i hvordan nettverkene følges opp og hvilke kompetansetilbud de mottar fra regionkontorene. Denne variasjonen innebærer en risiko for at prosjekter ikke mottar den støtten de trenger for å lykkes. Det er også et gap mellom hva som loves i form av tjenester utover finansiering, og hva som faktisk leveres. For å sikre en mer konsekvent og effektiv støtte er det behov for å tydeliggjøre og koordinere innholdet i tjenestene som tilbys. Eksempelvis kan man bruke regelmessige møter med regionkontor og porteføljeavdelingen til å koordinere arbeidet med innsendte søknader og prosjektoppfølging, for å sikre en ensartet behandling av søknader og oppfølging av prosjekter.

En tilnærming for å håndtere dette kan være å etablere enkelte regionkontorer som regionale kompetanse- og kapasitetshuber som betjener flere fylker. Dette vil kunne bygge opp en konsentrert kompetansebase, som kan støtte prosjekter på tvers av ulike tematikker og næringer. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette ikke nødvendigvis krever nye strukturer, men kan oppnås ved bedre systematisering av eksisterende ressurser.

Anbefalinger knyttet til tjenesteleveranse:

- **Systematisert oppfølging og kompetansetilbud:** Tydeliggjøring av kompetansetilbudet i ordningen og koordiner tjenestene som tilbys gjennom ordningen for å sikre at alle prosjekter mottar tilstrekkelig og hensiktsmessig støtte uavhengig av region. Det bør utvikles klare retningslinjer sentralt for hvilke tilbud deltakerbedriftene kan forvente gjennom ordningen.

- **Etablere kompetansehuber:** For å etablere et likeverdig kompetansetilbud kan man vurdere å opprette kompetansehuber ved utvalgte regionkontorer. Dette kan bidra til å utnytte ressursene bedre, sikre likere kompetansetilbud på tvers av regioner og tilby mer tematisk spisset rådgivning og støtte til prosjektene.

Anbefalinger knyttet til MRS-system

Nåværende MRS-system rapporterer fortrinnsvis på nasjonalt nivå, men fylkeskommunene, som er oppdragsgivere, og regionkontorene, som forvalter ordningen, kan ha nytte av mer regionspesifikk rapportering. Vi anbefaler derfor å produsere tabeller og figurer på regionnivå som vedlegg til den nasjonale indikatormodellen. Spesielt underindikatorene relatert til «samarbeid» og «økonomisk utvikling» er de mest relevante å rapportere på regionnivå.

Gjennom MRS-målinger har vi erfart at enkelte indikatorer gir lite innsikt, sett opp mot ressursbruk. Indikatorene knyttet til andel bedrifter med SkatteFUNN-prosjekter og antall ansatte har vist seg lite informative. Vi anbefaler derfor at disse indikatorene utelates fra MRS-systemet for å redusere ressursbruk og sikre at alle indikatorene er relevante. En relevant indikator som ikke inkluderes i MRS-systemet, men som er svært viktig for ordningens

effekt, er i hvilken i hvilken grad tjenesten utløser aktiviteter som ellers ikke ville funnet sted. Innovasjon Norge bør vurdere å inkludere en indikator knyttet til addisjonalitet i den årlige MRS-undersøkelsen for å kunne følge med på om og i hvilken grad tjenesten utløser samarbeidsaktiviteter løpende.

- **Øke relevansen til MRS-systemet**: Vi anbefaler å produsere tabeller og figurer på regionnivå som vedlegg til den nasjonale indikatormodellen. Spesielt underindikatorene relatert til «samarbeid» og «økonomisk utvikling» er de mest relevante å rapportere på regionnivå. Indikatorer som erfaringsmessig gir lite innsikt bør kuttes. Dette gjelder indikatorer relatert til SkatteFUNN-prosjekter og antall ansatte. Man bør også vurdere å inkludere en addisjonalitetsindikator i MRS-systemet.

6.2.2. Mindre justeringer for å øke måloppnåelse

I tillegg til anbefalingene de mer omfattende anbefalingene nevnt over, har vi identifisert noen mindre justeringer som kan bidra til å øke måloppnåelsen i bedriftsnettverkstjenesten. Vi anbefaler følgende:

- **Etablere en markedsføringsstrategi:** Det er ingen systematisert markedsføring av Bedriftsnettverkstjenesten. Mange vet ikke om tjenesten og det er ofte gjennom møter med Innovasjon Norges regionkontorer at administratorbedrifter får kjennskap til tjenesten. Dette kan føre til at potensielt relevante bedrifter ikke blir kjent med ordningen. Vi foreslår derfor å etablere en enhetlig strategi for markedsføring på tvers av regioner, med sentral støtte fra Innovasjon Norge for å sikre mobilisering av relevante bedrifter til tjenesten. Det er naturlig å se på klynger og næringshager som mulige markedsførings- og/eller mobiliseringskanaler.

- **Systematisering av seleksjonsprosessen**: Mens seleksjonskriteriene for prosjekter er klare, er det tegn til variasjoner i hvordan de anvendes på tvers av regionkontorene. Dette kan føre til uensartet behandling av søknader. Vi anbefaler derfor å implementere mer systematiske rutiner for deling av beste praksis og case-diskusjoner mellom regionkontorene for å sikre enhetlige vurderinger og at de beste prosjektene velges ut.

- **Forenkling av søknadsprosessen**: Flere administratorer finner søknadsprosessen tidkrevende og utfordrende å navigere i, til tross for at prosessen oppleves som forenklet over tid. Videre opplever øvrige deltakerbedrifter at rapporteringsportalen ikke er egnet flerbedriftsprosjekter. Vi anbefaler derfor Innovasjon Norge å utforske muligheter for å tydeliggjøre hva som er nødvendig informasjon i søknadsprosessen. Videre bør Innovasjon Norge vurdere muligheten for å ta i bruk Flerbedriftsportalen som brukes av klyngene som standard for rapportering og prosjektoppfølging også for Bedriftsnettverkstjenesten.

- **Gjennomgang av ressursbruk knyttet til ordningen**: Relativt til rene finansielle tilskuddsordninger, har Bedriftsnettverkstjenesten høyere administrasjons- og gjennomføringskostnader per innvilget beløp. Vi har ikke avdekt svakheter i administrasjonen som tilsier at ordningen er lite kostnadseffektiv. Det kan imidlertid være hensiktsmessig å gjøre en målrettet gjennomgang av ressursbruk knyttet til ordningen for å vurdere potensialet for økt kostnadseffektivitet.

Gjennom å adressere utfordringene og følge disse anbefalingene, kan Bedriftsnettverkstjenesten bli mer effektiv, relevant og bedre tilpasset behovene til små og mellomstore bedrifter over hele landet.

Referanser

Damvad. (2014). *Evaluering av Innovasjon Norges arbeid med Bedriftsnettverkstjenester.*

Deloitte, Menon Economics og Oxford Research. (2019). Områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Leiponen, A., & Byma, J. (2009). If you cannot block, you better run: Small firms, cooperative innovation, and appropriation strategies. *Research policy*, 1478-1488.

Menon Economics. (2021). *Metode for økonomisk effektmåling av bedriftsnettverk.*

Menon Economics. (2023). *Økonomisk effektmåling av bedriftsnettverk for 2022.*

Oxford Research. (2018). *Evaluering av Bedriftsnettverks-tjenesten til Innovasjon Norge.*

Oxford Research. (2023). *Me har vel aldri før snakka saman - Evaluering av Global Growth-programmet i Innovasjon Norge.* Hentet fra https://oxfordresearch.no/wp-content/uploads/2023/12/Evaluering-av-Global-Growth.pdf

Siva. (2019). *Norsk katapult - Beskrivelse av ordningen.*

Vahter, P., Love, J., & Roper, S. (2014). Openness and innovation performance: are small firms different? *Industry and Innovation*, 553-573.

Vedlegg

Vedlegg 1: Evalueringsspørsmål og OECDs evalueringsmodell

Tabell A-0-1: Oversikt over spørsmål som adresseres i evalueringen

Evalueringskriterier	Evalueringsspørsmål
Relevans – er det behov for virkemiddelet?	**Markeds/systemsvikt:** • Dekker virkemiddelet en markedssvikt og/eller en systemsvikt? • Er det et behov for ordningen? Har behovene endret seg over tid? • Skiller teorigrunnlaget seg ut i forhold til tilsvarende for andre tjenester
Innvirkning – Hvilken forskjell gjør inngrepet?	**Addisjonalitet:** • Utløses aktivitet som ellers ikke ville blitt iverksatt?
Sammenheng – Hvordan passer virkemiddelelet med andre virkemidler?	**Overlapp og mulige synergier:** • Er det overlapp eller synergier med program og tjenester bl.a. klyngeprogrammet, Grønn plattform, Global Growth og internasjonal markedsrådgiving?
Effektivitet – er organiseringen og gjennomføringen utformet optimalt?	**Treffsikkerhet design – utforming og innretning:** • Er seleksjonsprosessen hensiktsmessig? • Velges de beste prosjektene? • Treffer tjenesten målgruppen? Bør målgruppen spisses mer? • Er finansierings- og kompetansetilbudet tilstrekkelig? **Organisering:** • Hvordan fungerer samhandlingen mellom regionkontor, utekontor og hovedkontor/porteføljeavdelingen? • Er det behov for at noen regionkontorer får rollen som regional kompetanse/kapasitetshub som betjener flere fylker? • Er det muligheter for økt effektivitet, forenkling og kundeservice gjennom økt digitalisering? • Hva er mulighetene knyttet til Flerbedriftsportalen? • Hva slags ambisjonsnivå bør Bedriftsnettverkstjenesten ha i forhold til etterspørsel, antatt behov og potensial? **Administrasjon og leveranse av tjenesten:** • Er prosessen knyttet til leveranse av hhv. finansiering, veiledning/sparring, kompetansetjenester og markedsrådgivning hensiktsmessig? • Er det geografiske forskjeller i måten tjenesten leveres på? **Kostnadseffektivitet:** • Er forvaltningen av ordningen kostnadseffektiv sammenlignet med øvrige/lignende ordninger?
Måloppnåelse: Resultater og effekter – samsvarer målet med behovet for virkemiddelet? Har det noen effekt?	**Resultater og effekter:** • Hvilke resultater og effekter har virkemiddelet hatt? • I hvilken grad har ordningen bidratt til kompetanse, samarbeid, innovasjon og andre ikke-økonomiske effekter? • I hvilken grad bidrar tjenesten til grønn omstilling, digitalisering og økt internasjonalisering • I hvilken grad bidrar tjenesten til å realisere fylkeskommunenes mål og prioriteringer? • Hva kjennetegner de vellykkede prosjektene? **Styrings- og MRS-system:** • Har tjenesten et velfungerende styrings- og MRS-system med gode nok indikatorer?
Varighet/bærekraftighet: er ordningen levedyktig; hvilke endringer bør implementeres?	• Hvilke forbedringer og tiltak bør implementeres i en eventuell videreføring og utvikling av ordningen?

Figur A-1: OECDs evalueringsmodell. Kilde: OECD (2023)

OECDs evalueringsmodell er bygget opp rundt seks evalueringskriterier; «Relevans», «Effekt», «Innvirkning/Addisjonalitet», «Sammenheng», «Effektivitet» og «Varighet/Bærekraft».

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse og respondentanalyse

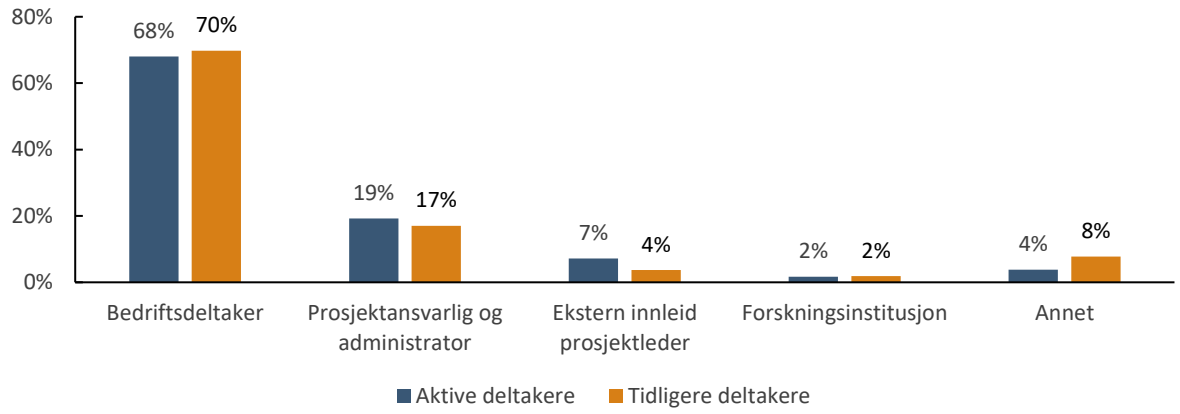
I forbindelse med evalueringen har det blitt sendt ut ulike undersøkelser; en rettet mot alle **deltakerbedrifter i Bedriftsnettverk som har vært aktive ved utgangen av 2023,** og en undersøkelse rettet mot alle **tidligere deltagerbedrifter som har vært aktive fra og med 2017**. Det er flere årsaker til hvorfor vi skiller mellom de to undersøkelsene. For det første er aktive nettverk mer tilbøyelige til å svare, og deres erfaringer fra deltagelse er ferskere i minnet. For det andre gjør det at vi kan formulere spesifikke spørsmål eksempelvis knyttet til hvorvidt deltagere fortsatte samarbeidet etter prosjektet. Det gir oss også muligheten til å undersøke forskjeller mellom prosjekter over tid.

Spørreundersøkelsene til aktive og tidligere deltakerbedrifter bygger på våre og andre evaluatorers tidligere spørreundersøkelser til nettverkene. Dette gjør vi for å kunne sammenligne tidligere resultater på viktige områder med resultater i nåværende periode. I undersøkelsene har deltagerne blant annet blitt spurt om opplevelse av bedriftsnettverket, aktivitetene, mobiliseringen, innovasjonseffekter, samt realiserte og forventede økonomiske effekter av deltagelse. Spørreundersøkelsene ble gjennomført i Questback i perioden 29.05.2024 til 31.08.2024.

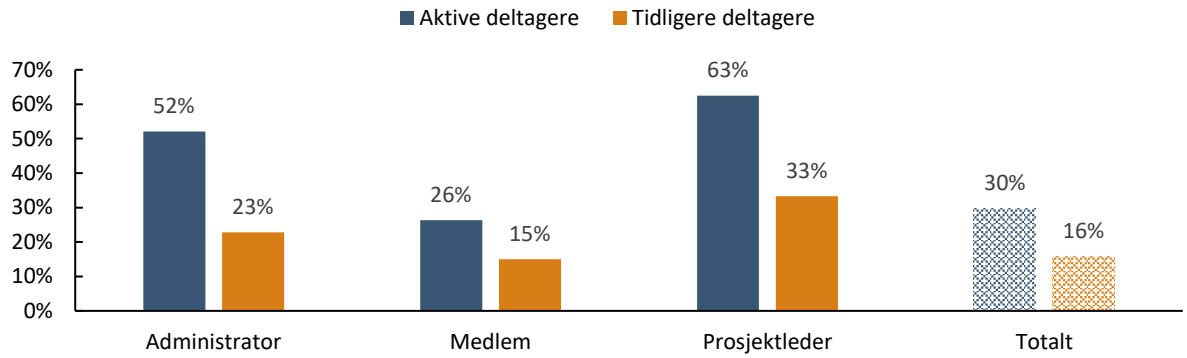
Spørreundersøkelsen til aktive deltakere i bedriftsnettverk ble sendt ut til 970 virksomheter og hadde en responsrate på 30 prosent, tilsvarende 291 svar. Undersøkelsen til tidligere deltakere ble sendt ut til 1 360 virksomheter og hadde en responsrate på 16 prosent, tilsvarende 218 svar. Figuren under viser respondentenes rolle i bedriftsnettverket på tvers av begge undersøkelsene. Blant de som har svart «annet» er flesteparten styremedlemmer.

I det følgende presenterer vi statistikk knyttet til hvem som har svart på spørreundersøkelsen.

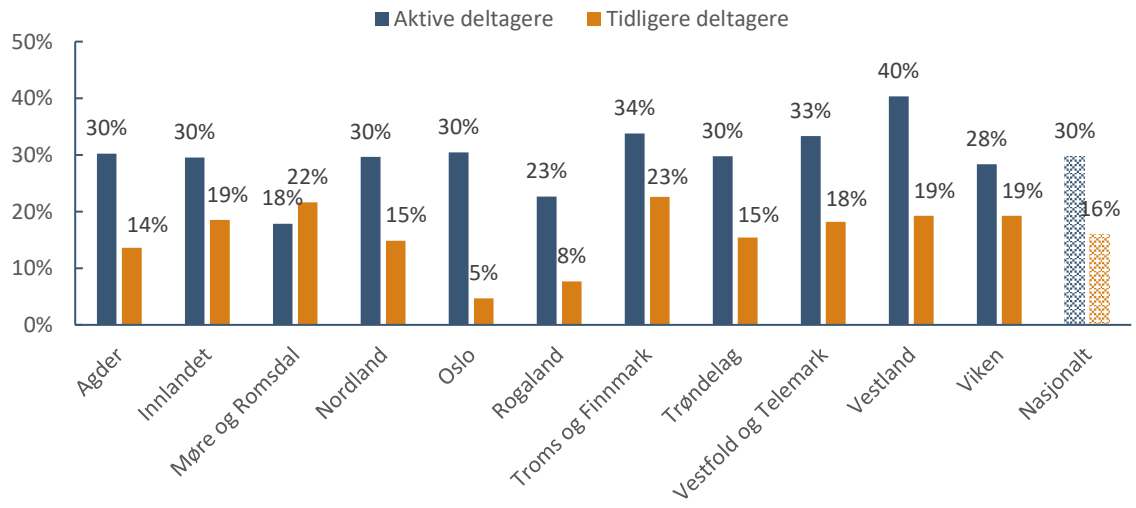
Figur A-2: Respondentenes rolle i bedriftsnettverket for aktive og tidligere deltakere. Aktive deltagere: N= 291. Tidligere deltagere: N= 218.



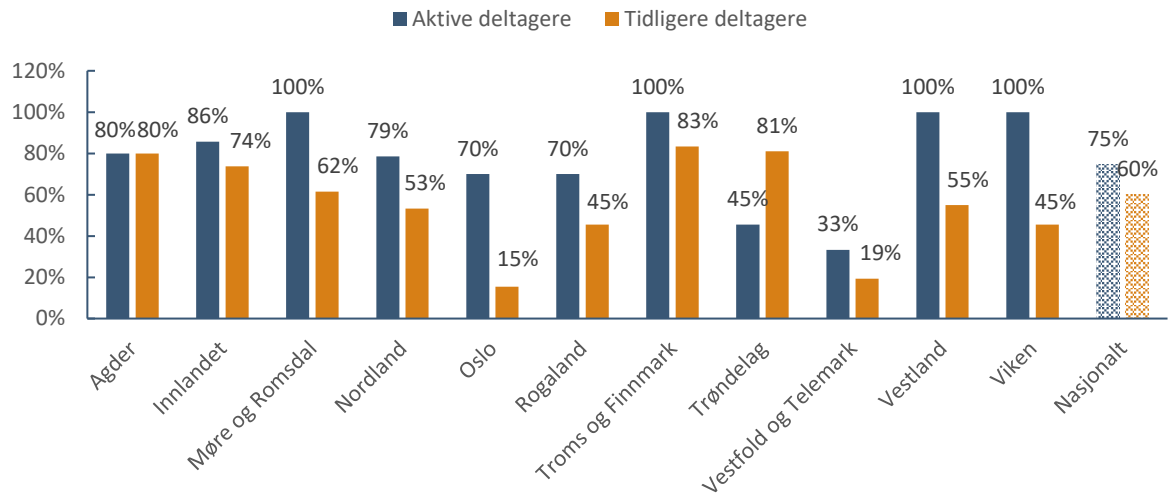
Figur A-3: Responsrate etter rolle. Kilde: spørreundersøkelse til bedrifter i Bedriftsnettverkene.



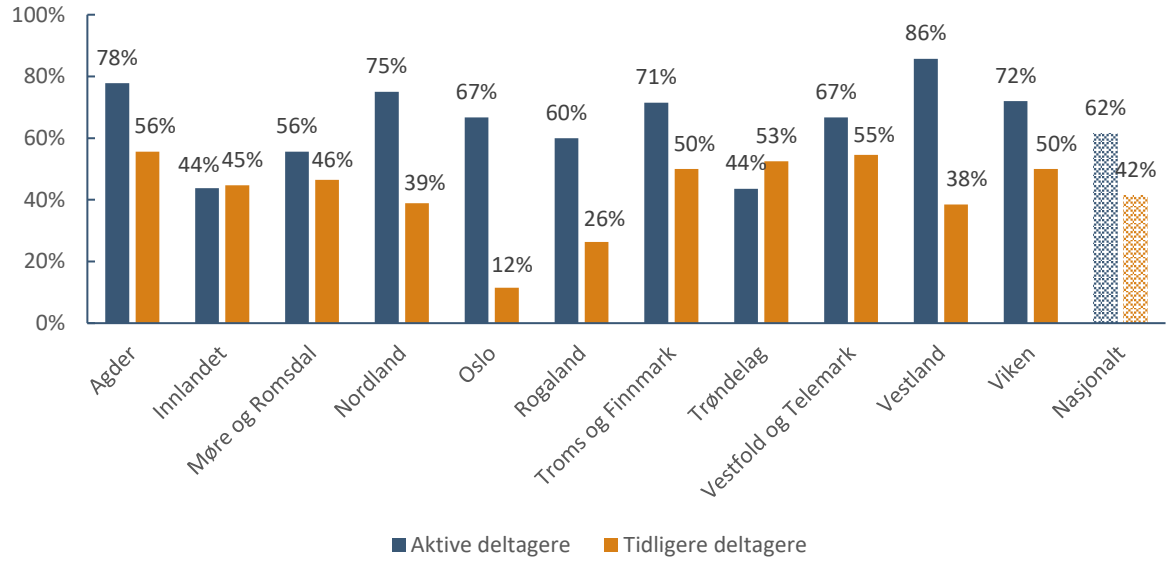
Figur A-4: Responsrate etter fylke. Kilde: spørreundersøkelse til bedrifter i Bedriftsnettverkene



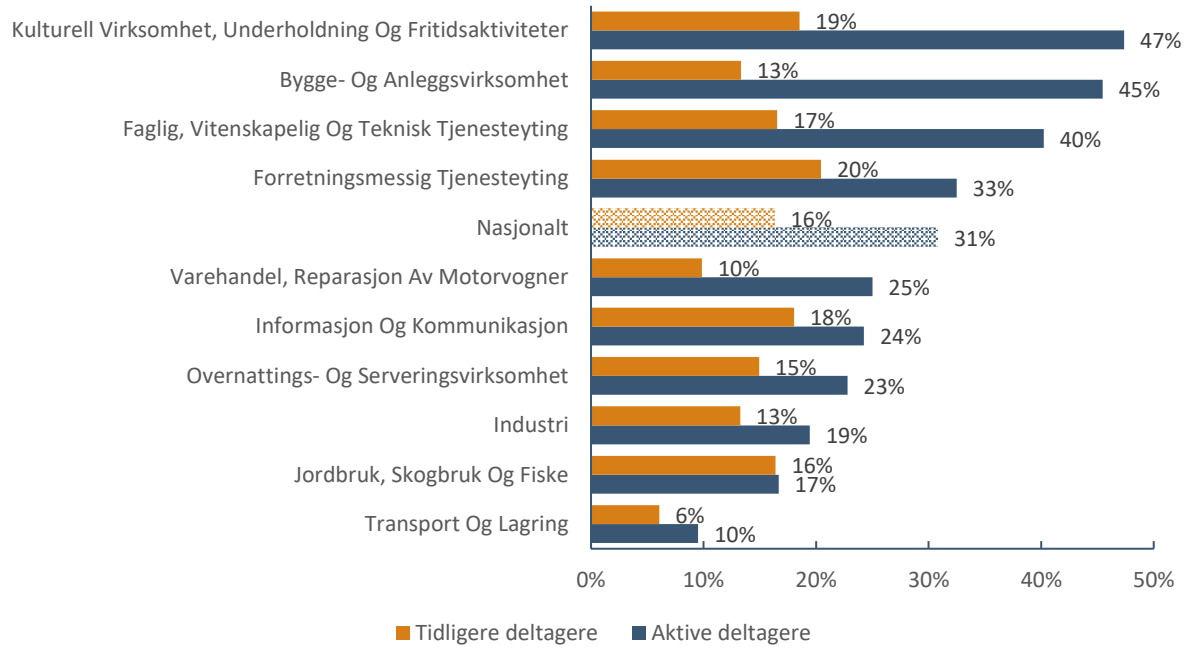
Figur A-5: Andel Bedriftsnettverk med minimum en respondent. Kilde: spørreundersøkelse til bedrifter i Bedriftsnettverkene



Figur A-6: Andel Bedriftsnettverk hvor administrator har svart. Kilde: spørreundersøkelse til bedrifter i Bedriftsnettverkene



Figur A-7: Responsrate per næring. Inkluderer kun næringer med minimum 10 deltakerbedrifter. Kilde: spørreundersøkelse til bedrifter i Bedriftsnettverkene



Vi har også vurdert om de bedriftene som har valgt å svare på den tilsendte spørreundersøkelsen er systematisk forskjellige fra de som valgte å ikke svare. Funnene presenteres under, og viser at det på et 5 prosent signifikansnivå ikke er store forskjeller mellom de to gruppene.

Tabell A-0-2: Resultater av tosidig t-test av kjennetegn på deltakerbedrifter som har svart på spørreundersøkelsen og de som ikke har svart. Kilde: Menon Economics

Variabel	Gjennomsnittlig verdi		Antall bedrifter		T-verdi	Signifikant forskjell*
	Respondent	Ikke svart	Respondent	Ikke svart		
Alder	16	17	175	944	-0,57	Nei
Antall ansatte	41	32	175	944	0,51	Nei
Driftsresultat (1 000)	6 144	2 529	175	944	1,01	Nei
Innmeldingsår	2 022	2 020	175	944	12,38	Nei
Omsetning (1 000)	136 794	92 467	175	944	0,66	Nei
Verdiskaping (1 000)	40 758	28 146	175	944	0,66	Nei

**Ved 5 prosent signifikansnivå.*

Vedlegg 3: Informasjonskilder

Dokumentstudier

Gjennom **dokumentstudier** har vi systematisk gått gjennom tilgjengelig skriftlig informasjon som er relevant for oppdraget. Nedenfor listes dokumentene vi har gjennomgått opp, sammen med hvordan de er brukt i evalueringen:

- **Rammevilkår, rapportering og strategidokumenter:** benyttet for å forstå og vurdere rasjonale for Bedriftsnettverkstjenesten, herunder mål, organisering, styring og rapporteringskrav. Dette inkluderer oppdragsbrev, Oppdragsgiverrapporter, bevilgninger/rammer og Innovasjon Norges strategi- og policydokumenter.
- **Informasjon om ordningen, kriterier og søknadsprosessene fra Innovasjon Norges hjemmesider:** er brukt som viktig grunnlag for å vurdere ordningenes design, seleksjonsprosessen, effektivitet ved søknadsprosessen og kommunikasjon ut mot søkerne.
- **Prosjektdokumentasjon:** Gjennomgang av et utvalg av søknader og saksinnstillinger for ordningene for å få et godt inntrykk av hvilken informasjon som innhentes formelt. Sammen med søknadskriteriene som kommuniseres brukes dette for å si noe om hvorvidt søknadskriterier er hensiktsmessige for å velge ut de riktige prosjektene.
- **Litteraturgjennomgang:** Systematisering av tidligere funn og anbefalinger fra studier i Norge. Særlig relevant er de to tidligere evalueringene av Bedriftsnettverkstjenesten, i tillegg til MRS-systemet for effektmåling utarbeidet av Menon. Resultater fra tidligere studier er benyttet både for å identifisere hypoteser som har blitt testes i evalueringen, men også som grunnlag i drøfting av funn.

Statistikk

I evalueringen har vi benyttet statistikk fra en rekke kilder, inkludert Menons regnskapsdatabase, Kundeeffektundersøkelsen (førundersøkelsen) som sendes til administratorbedrifter, saksbehandlingssystemet SOPP, virkemiddeldatabasen, samt Innovasjon Norges egeninnsamlet statistikk om bedriftsnettverkene, herunder utviklingen i antall Bedriftsnettverk og antallet bedrifter i nettverkene. Sistnevnte statistikk danner utgangspunkt for kobling med andre kilder som Kundeeffektundersøkelsen og Menons regnskapsdatabase.

Kundeeffektundersøkelsen dekker administratorbedriftene i bedriftsnettverkene, men ikke øvrige deltakerbedrifter.

I vurdering av Innovasjon Norges praksis for seleksjon og saksoppfølging har informasjon fra **Saksbehandlingssystemet SOPP** blitt benyttet for å identifisere kriterier og vurderinger.

Menons regnskapsdatabase har blitt benyttet for å analysere kjennetegn ved deltakerbedriftene og økonomisk utvikling. Menons regnskapsdatabase består av årlig regnskaps- og aktivitetsinformasjon for alle norske bedrifter som er rapporteringspliktige til Brønnøysundregistrene, i perioden 1992-2022. Databasen inneholder både data fra inntektssiden (omsetning, driftsresultat, verdiskaping, etc.) og fra balansesiden. I tillegg til regnskapstall som omsetning og verdiskaping inneholder regnskapsdatabasen blant annet informasjon om antall ansatte, næringsinndeling (ned på 5-siffer NACE nivå) og geografisk inndeling på kommunenivå. Databasen oppdateres og bearbeides løpende.

SSBs virkemiddeldatabase har blitt benyttet for å analysere grad av synergier/overlapp mellom ulike virkemidler, når de mottar ulike virkemidler og hva som kjennetegner de som mottar andre virkemidler. Virkemiddeldatabasen er blitt koblet til Menons regnskapsdatabase med data fra Brønnøysund for vurdering av når bedriftene har mottatt øvrige virkemidler opp mot økonomisk utvikling. Dette er særlig relevant for administratorbedriftene.

Bedriftsnettverkundersøkelsen er en årlig spørreundersøkelse til bedriftene i aktive Bedriftsnettverk. Innovasjon Norge (før 2021) og Menon (fra og med 2021) har gjennomført en egen spørreundersøkelse til bedrifter i Bedriftsnettverk som har kartlagt mobilisering, samarbeid, innovasjon og økonomisk utvikling. Innsikten fra

tidligere års spørreundersøkelser er holdt opp mot spørreundersøkelsene gjennomført i forbindelse med evalueringen, for å vurdere utvikling over tid.

Dybdeintervjuer

Det har blitt gjennomført en rekke **dybdeintervjuer** med deltakerbedrifter, administratorer og oppdragsgivere for å få innsikt i deres erfaringer og forventninger om Bedriftsnetteverkstjenesten og hvordan ordningen praktiseres. Sammenlignet med spørreundersøkelsen gir dybdeintervjuer en dypere innsikt i hvilke aktiviteter bedriftsnettverket har gjennomført og gjennom hvilke kanaler disse har effekter på mobilisering, nettverk og samarbeid, innovasjon og økonomiske resultater. Det er intervjuene som gir den brede forståelsen og innsikt i aktivitetene i bedriftsnettverkene for å supplere spørreundersøkelsen.

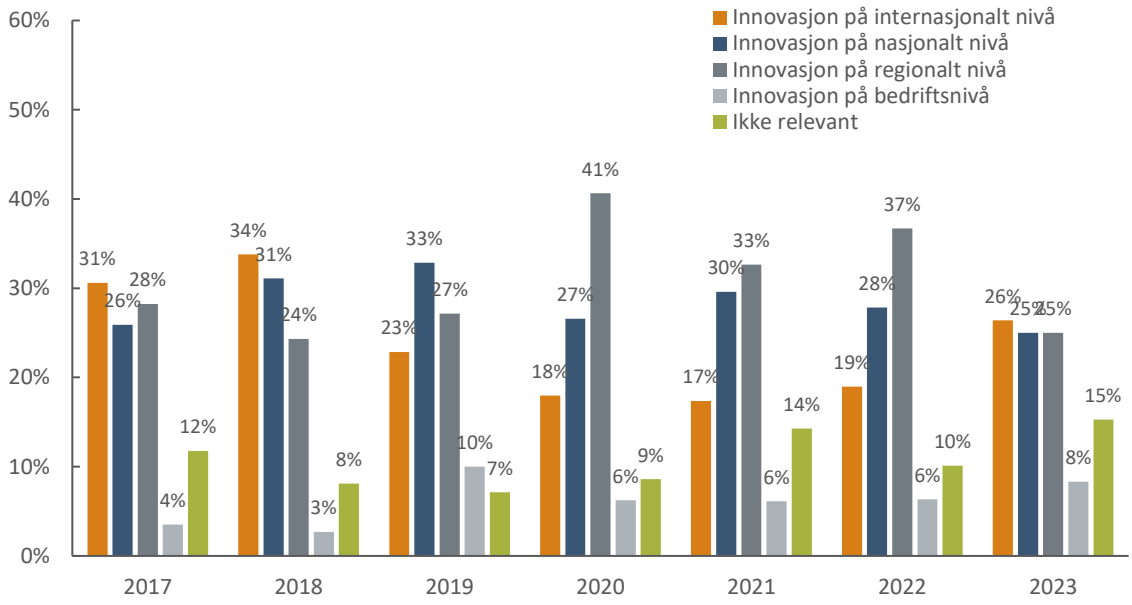
Tabellen under gir en oversikt over de ulike aktørene som har blitt intervjuet i forbindelse med evalueringen, samt hvilken rolle de har.

Tabell A-0-3: Aktører som har blitt intervjuet i forbindelse med evalueringen.

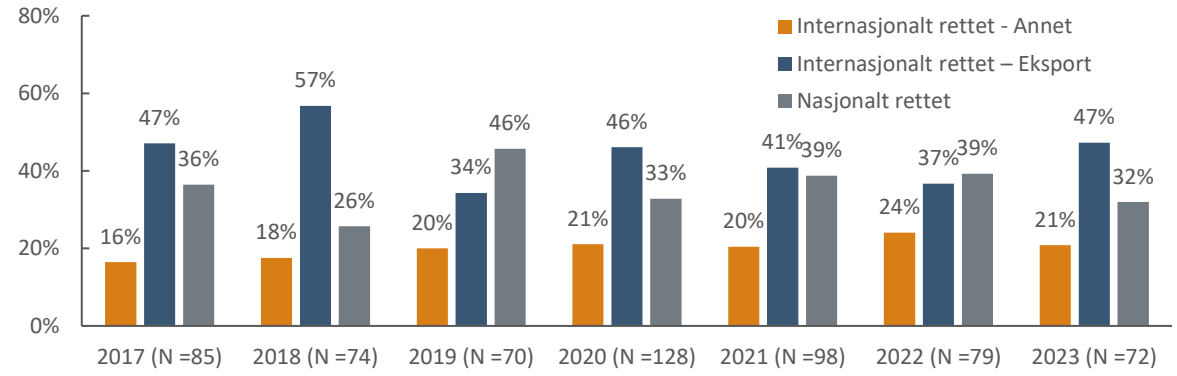
Aktørtype	**Rolle**	**Antall**
Deltager bedriftsnettverk	Administrator	12
	Medlem	9
Departementer	Rådgiver	1
Saksbehandlere ved Innovasjon Norges regionkontorer	Kunderådgiver	5
	Avdelingsleder	1
Representanter for fylkeskommunene som oppdragsgivere	Rådgiver	4
Forvaltningsansvarlige hos Innovasjon Norge	Porteføljedirektør	4

Vedlegg 4: Figurer

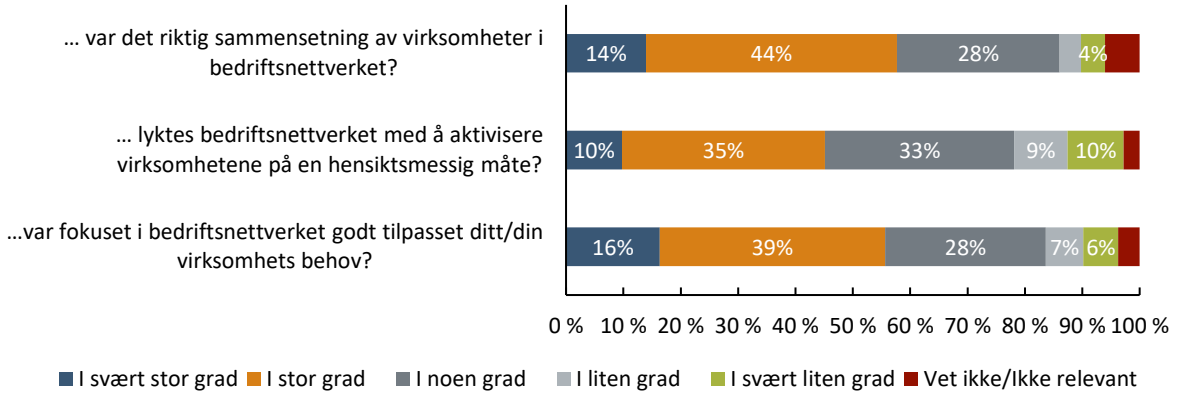
Figur A-8: Innovasjonshøyde for hovedprosjekt fordelt på år. Kilde: SOPP - Innovasjon Norge



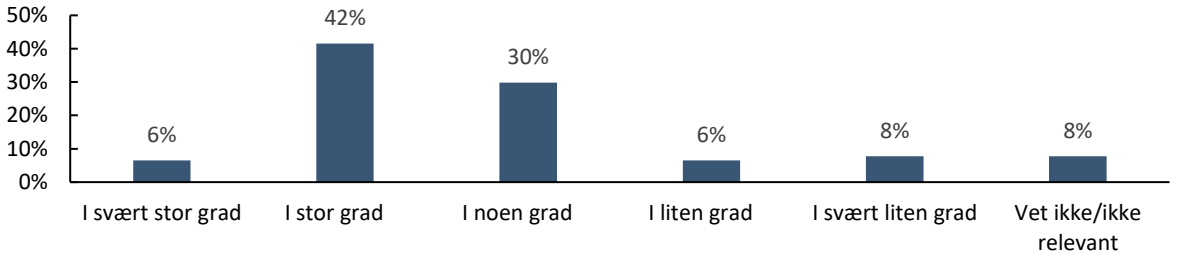
Figur A-9: Prosjektorientering for hovedprosjekt fordelt på år. Kilde: SOPP - Innovasjon Norge



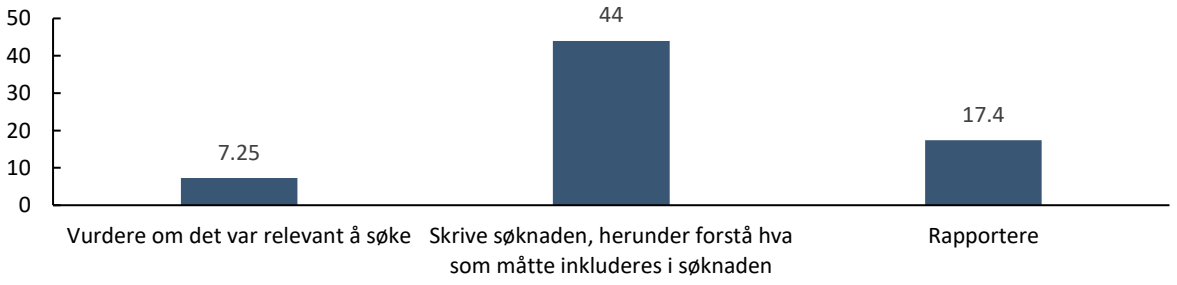
Figur A-10: Spørsmål til tidligere deltakere i bedriftsnettverk: I hvilken grad … N= 214



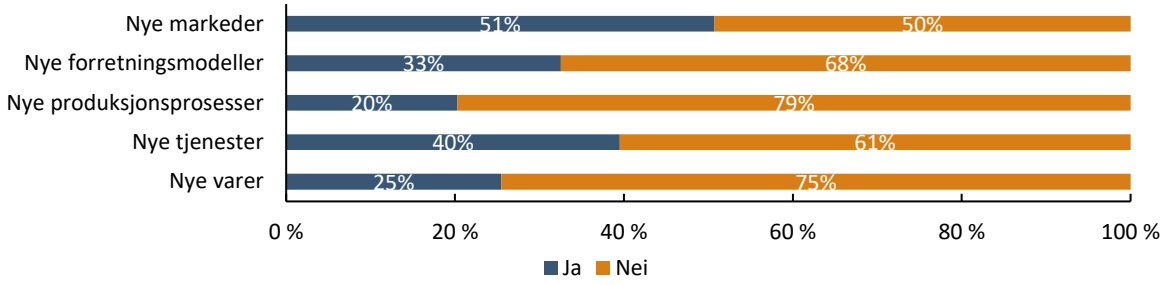
Figur A-11: Spørsmål til administratorbedrifter i aktive bedriftsnettverk: I hvilken grad oppleves rapporteringen til Innovasjon Norge i forbindelse med prosjektet hensiktsmessig? N= 77



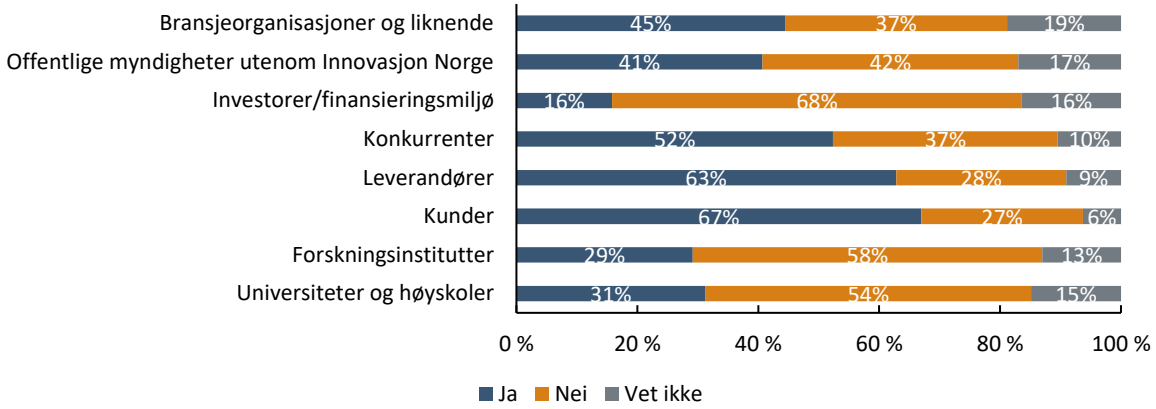
Figur A-12: Spørsmål til administratorbedrifter i aktive bedriftsnettverk: Kan du anslå hvor mange timer dere brukte på henholdsvis å: (gjennomsnittlig svar vises). N= 78



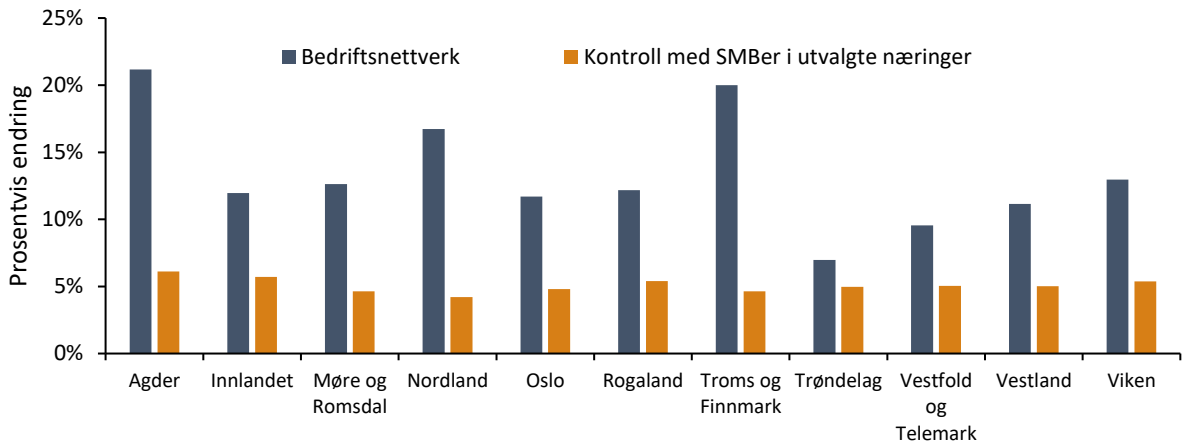
Figur A-13: Spørsmål til tidligere bedriftsnettverk: Introduserte virksomheten din innovasjoner som et resultat av deltakelsen i bedriftsnettverkprosjektet, i form av: N= 207-210



Figur A-14: Spørsmål til tidligere bedriftsnettverk: Bidro samarbeidsprosjektet til samarbeid med følgende eksterne aktører? N= 194.



Figur A-15 Median omsetningsvekst fylkesvis i 2022. Kilde: Menon Economics



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsulentselskap 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