



Innovasjon Norge

# Evaluering av Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt

Hovedrapport

April 2008

Innovasjon Norge

# Evaluering av Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt

Hovedrapport

April 2008

[www.ramboll-management.no](http://www.ramboll-management.no)  
Hoffsveien 21-23  
N-0213 Oslo  
Norge

Telefon 22 51 80 00  
[www.ramboll-management.no](http://www.ramboll-management.no)

## EXECUTIVE SUMMARY

In the period of November 2007- April 2008, Rambøll Management carried through the evaluation of "Focus on Women" and "Micro credit" on behalf of Innovation Norway. The purpose of the evaluation has been to investigate how Innovation Norway has organized their women's initiative, the effect of the services, and to gather international perspectives and experiences from similar areas.

The evaluation of "Micro credit" and "Focus on Women" are based on qualitative and quantitative data collection, and studies of documents related to the area.

The evaluated services are "Micro credit", "Lighthouse", "Leader mentor", the GRO-programme, "Board candidate" and "Academic business".

Rambøll Management introduced a web-based questionnaire to participants of Innovation Norway's services "Micro credit", "Lighthouse", "Leader mentor" and "Board candidate". The purpose was to evaluate how the services have met the expectations of the participants and the experienced effects and results of the participation in these services. For the services "Academic business" and the GRO-programme, we performed 4 interviews for both services, due to few participants in the programmes.

The purpose of "Micro credit" is to strengthen the establishment phase of businesses to create a greater number of new profitable businesses. "Micro credit" is a way of organizing cooperation between entrepreneurs wanting a network. The entrepreneurs are organized in groups and are granted access to funding, network and competence, and get an external process counsellor for a minimum of 2 years. The service is offered to men and women wanting to establish, or has established, a business, but the core target group are women.

The goal of the women initiative "Focus on Women" is to strengthen women's role in Norwegian industry both as entrepreneurs, in management and in boards. The target group are entrepreneurial women, women in management and women who are board members. The services in "Focus on Women" are the following;

- "Lighthouse" is targeted towards successful female business owners, or business executives, and is a management and business development programme which should promote female entrepreneurs, develop the businesses of the participants and ensure that the participants are visible as role models to motivate other women to establish and develop own businesses.
- "Leader mentor" is a management development course targeting female leaders for the purpose of getting more women into higher management positions, and boards, by supporting their management development.
- The GRO-programme is aimed at businesses which are owned or led by women, and is meant to stimulate business expansions and to think bigger. It is a funding (not loan) programme for promising business and business development projects.

- “Board candidate” is targeted at both men and women wanting to be board members, and is a competence increasing course to achieve a higher degree of professionalism in boardrooms.
- “Academic business” is a programme targeting entrepreneurs with academic businesses, hosting them in an incubator and offering the participants shared office space with other entrepreneurs, follow-up the participants and offering entrepreneurial scholarships.

#### *Conclusions and recommendations*

Based on the evaluation, Rambøll Management have found that the services, in Innovation Norway’s particular women initiative, function adequately well in the areas of focus, and that the participants in general are satisfied. There is a high demand for the services, and the majority of the participants are satisfied with the services offered.

Even though the participants in general are satisfied with Innovation Norway’s services, Rambøll Management considers that there are possibilities for improving Innovation Norway’s womens initiative. Rambøll Management recommends that Innovation Norway makes refinements both for the women initiative as a whole, in addition to each of the individual services.

Through the evaluation Rambøll Management experienced that Innovation Norway did not have clear defined target groups or goals for each of the services. In this respect, it creates issues related to implementing and communicating goals, target groups, recruitment in each of the local Innovation Norway offices.

Rambøll Management recommends that Innovation Norway review their strategy for the women initiative as a whole and for each of the evaluated services. Innovation Norway should formulate target groups and SMART (specific, measurable, attainable, realistic and timely) goals for the services, and formulate the activities to achieve the goals.

Rambøll Managment recommends that Innovation Norway narrows their service portfolio instead of including similar elements in several of the services, and in this way getting the participants to focus at the activities which will result in the desired results and effects for each of the services.

## Innholdsfortegnelse

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Innledning</b>                                                   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Evalueringsens formål og fokus                                      | 1         |
| 1.2      | Kort om Nettverkskreditt og Kvinner i Fokus                         | 2         |
| 1.3      | Metodisk gjennomføring                                              | 4         |
| 1.4      | Leserveiledning                                                     | 6         |
| <b>2</b> | <b>Oppsummering og anbefaling</b>                                   | <b>7</b>  |
| 2.1      | Overordnet oppsummering og anbefalinger                             | 7         |
| 2.2      | Virkemiddelspesifikk oppsummering og anbefalinger                   | 10        |
| <b>3</b> | <b>Nasjonale ordninger og virkemiddelapparat rettet mot kvinner</b> | <b>17</b> |
| 3.1      | Eksisterende kunnskap                                               | 17        |
| 3.2      | Næringspolitisk kvinnesatsning                                      | 19        |
| 3.3      | Nasjonale ordninger rettet mot kvinner                              | 20        |
| <b>4</b> | <b>Kvinnesatsninger i et internasjonalt perspektiv</b>              | <b>26</b> |
| 4.1      | Danmark – organisering av kvinnesatsing                             | 26        |
| 4.2      | Sverige – organisering av kvinnesatsing                             | 29        |
| 4.3      | Internasjonalt – organisering av kvinnesatsing                      | 32        |
| <b>5</b> | <b>Organisering av Innovasjon Norges kvinnesatsing</b>              | <b>34</b> |
| 5.1      | Innovasjon Norge                                                    | 34        |
| 5.2      | Organiseringen av Innovasjon Norges kvinnesatsing                   | 35        |
| 5.3      | Organisering av Nettverkskreditt                                    | 37        |
| 5.4      | Organisering av Kvinner i Fokus                                     | 39        |
| 5.5      | Akademikerbedrift                                                   | 39        |
| 5.6      | GRO- programmet                                                     | 42        |
| 5.7      | Ledermentor                                                         | 45        |
| 5.8      | Fyrtårn                                                             | 46        |
| 5.9      | Styrekandidat                                                       | 48        |
| 5.10     | Styrker og svakheter ved organiseringen                             | 50        |
| <b>6</b> | <b>Resultater og effekter av Nettverkskreditt</b>                   | <b>53</b> |
| 6.1      | Hvordan er nettverksordningen tilpasset brukerne?                   | 53        |
| 6.2      | Beskrivelse av medlemmene                                           | 55        |
| 6.3      | Rekruttering og søknadsprosess                                      | 57        |
| 6.4      | Opplevde effekter av Nettverkskreditt                               | 60        |
| 6.5      | Deltakernes forslag til videreutvikling                             | 67        |
| <b>7</b> | <b>Resultater og effekter av Kvinner i Fokus</b>                    | <b>69</b> |
| 7.1      | Ledermentor                                                         | 71        |
| 7.2      | Fyrtårn                                                             | 87        |
| 7.3      | Styrekandidat                                                       | 101       |
| 7.4      | Akademikerbedrift                                                   | 113       |
| 7.5      | GRO- programmet                                                     | 119       |

## 1 Innledning

Rambøll Management presenterer herved sluttrapporten for evaluering av Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt. Evalueringen er gjennomført på oppdrag for Innovasjon Norge og har funnet sted i perioden november 2007 – april 2008.

Rambøll Management står alene ansvarlig for alle analyser, vurderinger og anbefalinger som presenteres i denne rapporten.

### 1.1 Evalueringens formål og fokus

Formålet med evalueringen av Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt, har vært å se på hvordan kvinnesatsing i Innovasjon Norge er organisert og hvilke effekter tjenestene har hatt så langt, samt å innhente internasjonale perspektiver og erfaringer fra tilsvarende felt.

Evalueringen har vært inndelt i tre evalueringstemaer, og disse er følgende:

- Organisering
- Effekter
- Internasjonale perspektiver

Evalueringstemaets organisering fokuserer på hvordan satsingen Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt er organisert i Innovasjon Norge, dette gjelder både mellom Innovasjon Norge og deltakerne, mellom Innovasjon Norge og distriktsapparatet, samt øvrige aktører. I tillegg til å se på dagens organisering er det interessant å se hvordan kvinnesatsingen tidligere har vært drevet i Innovasjon Norge og Innovasjon Norges forløper (SND, DU). Erfaringene fra dette arbeidet vil gi gode innspill til hvordan satsingen bør, eller kan, utformes i fremtiden. Videre fokuserer evalueringstemaet på programmets sammenheng med andre virkemidler i distrikts- og næringspolitikken i Norge.

Deretter handler det om å se hvilke effekter de eksisterende tilbud medfører i forhold til å ivareta satsingens overordnede målsetninger. Evalueringen fokuserer på programmenes bidrag til økt verdiskaping gjennom å styrke kvinners posisjon i næringslivet, både som etablerere, i ledelse og i styrer. I tillegg er det et mål å synliggjøre kvinner som forbilder for andre kvinner og bygge nettverk som kan bidra til å styrke kvinners posisjon i næringslivet. Evalueringen vil fokusere på effekter for den enkelte deltaker, og på et overordnet samfunnsmessig plan.

Den internasjonale perspektivering fokuserer på hvordan kvinnesatsingen er organisert i Sverige og Danmark. I tillegg presenteres best praksis fra internasjonale tiltak. Et slikt internasjonalt perspektiv gir Innovasjon Norge et verdifullt erfaringsgrunnlag som kan benyttes i det videre arbeidet med programmet Kvinner i Fokus og

Nettverkskreditt. Evalueringstemaet vil derfor fokusere på hvilket virkemiddelapparat de andre skandinaviske landene har opprettet rettet mot kvinner. I tillegg til å se på hvilke virkemidler som eksisterer, er det interessant å se hvordan de er organisert, samt hvilke effekter som er identifisert som en følge av virkemidlene.

## **1.2 Kort om Nettverkskreditt og Kvinner i Fokus**

Vi vil i dette avsnittet kort presentere de to tjenestene som evalueres, Nettverkskreditt og Kvinner i Fokus. Denne introduksjonen utgjør således et bakteppe for resten av sluttrapporten.

### **1.2.1 Nettverkskreditt**

Tjenesten ble opprinnelig utviklet for å hjelpe fattigdomsproblemer blant kvinner på landsbygda i Bangladesh, men ble lansert i Norge i 1992, som et alternativt finansieringstilbud for kvinner som ville starte små bedrifter. I 1998 ble Nettverkskreditt innlemmet i det offentlige distrikts- og regionalpolitiske virkemiddelapparatet, hvor Innovasjon Norge (den gang Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND)) hadde forvaltningsansvar for ordningen.

Målsettingen med Nettverkskreditt er å styrke etablererprosessen for å skape flere, nye og lønnsomme bedrifter. Målgruppen er etablerere med ønske om å starte, eller som har startet, egen næringsvirksomhet og som samtidig vil ha et nettverk rundt seg. Ordningen gjelder for både kvinner og menn, men erfaring tilsier at kvinner er i klart flertall blant de som etterspør ordningen.

Nettverkskreditt er en måte å organisere samarbeid på som er antatt å egne seg godt for etablerere med ønske om oppstart og videreutvikling av egen næringsvirksomhet. Nettverkskredittordningen innebærer at en nettverkskredittgruppe (NVK-gruppe) får tilgang til kapital, nettverk og kompetanse. NVK-gruppen dannes ved at 5-7 potensielle etablerere danner et nettverk, gjerne på ulikt stadium i etableringsprosessen. Eksterne prosessveiledere vil i inntil to år følge opp gruppene. Innovasjon Norges distriktskontorer godkjenner og kobler på en ekstern prosessveileder.

Kompetanseheving av gruppemedlemmene skjer ut fra kartlegging av behovet og prioritering i den enkelte gruppe. Dette er midler som i utgangspunktet skal brukes på felles kurs for gruppen, men som i enkelte tilfeller kan brukes på individuelle kurs som er relevant for den virksomhet den enkelte driver. En undersøkelse i 2005 viste at det på landsbasis var 220 Nettverkskredittgrupper med over 1150 medlemmer.

### **1.2.2 Kvinner i Fokus**

"Kvinner i Fokus" er en av Innovasjon Norges gjennomgående satsingsområder. Målet med satsingen er å styrke kvinners posisjon i norsk næringsliv både som etablerer, i ledelse og i styrer. Målgruppen er kvinner som etablerere, kvinner i ledelse og kvinner som styremedlemmer. Innovasjon Norges kvinnesatsing er en offensiv satsing som vil styrke næringslivet, og samtidig gjøre norsk næringsliv bedre rustet i

den internasjonale konkurransen. Nedenfor gir vi en kort presentasjon av de ulike tjenestene som inngår som deler av Kvinner i Fokus.

### **Ledermentor**

Målsettingen er å få flere kvinner inn i høyere lederposisjoner og styrer ved å støtte dem i deres karriereutvikling. Målgruppen er kvinnelige ledere med ambisjoner om karriereutvikling. Ledermentor er et lederutviklingstilbud for kvinnelige ledere hvor hver adept (deltaker) får sin egen mentor i året programmet varer. Det har deltatt om lag 210 kvinner og menn, enten som adepter eller mentorer.

### **Fyrtårn**

Innovasjon Norges Fyrtårnsprogram ble startet opp i 2000 av SND. Målsettingen med programmet er å få frem kvinnelige etablerere, bidra til lederutvikling, videreutvikling av deltakerbedriftene, synliggjøre dem, bygge nettverk, samt motivere andre kvinner til å starte og utvikle egen virksomhet. Målgruppen er kvinner som allerede har lyktes som bedriftseiere/bedriftsledere og som har behov for videreutvikling. Om lag 150 kvinnelige fyrtårn er i dag en del av denne ordningen.

### **Styrekandidater**

Målsettingen er å bidra til økt verdiskaping gjennom å styrke profesjonaliteten i styrommene, samt å legge til rette for innovasjon og nyskaping i næringslivet, basert på kompetanse, nettverk og mangfold. Målgruppen er personer som har behov for kompetanseheving for å gjøre en god jobb i et styre. Dette er et kompetansehevingsprogram for potensielle styremedlemmer. Alle deltakerne som har gjennomført kompetansehevingskurs og bestått eksamen, kan registrere seg i Innovasjon Norges Styrekandidatbase. Her kan de som ønsker å rekruttere nye styremedlemmer gå inn og finne godt kvalifiserte styrekandidater til sine styrer. Om lag 2200 står registrert i databasen.

### **Akademikerbedrift**

Prosjektet ble startet i Oslo i 2003. I 2005 gikk Akademikerbedriften i Oslo inn som en del av kulturinkubatoren IKADA. I 2005 ble det dessuten startet et pilotprosjekt i Hordaland som førte til at det ble igangsatt en Akademikerbedrift i tilknytning til Universitetet i Bergen (UiB) i 2006. Målsettingen er å bidra til at flere humanister og samfunnsvitere starter egen virksomhet. Tjenesten tilbyr kontorplass i et tilrettelagt felleskap, oppstartstipend, etableringskurs og oppfølging. I 2006 var det 28 bedrifter med nærmere 60 deltakere i IKADA, og 10 bedrifter ble tatt opp i Bergen.

### **GRO-programmet**

GRO-programmet startet i 2006 med 14 bedrifter. Programmet var da organisert og forvaltet av Innovasjon Norges hovedkontor men dette ansvaret ble overført til distriktskontorene i starten av 2007. Målsettingen er å få flere bedrifter som er eiet og/eller ledet av kvinner til å vokse. Målgruppen er bedrifter som har passert etableringsfasen og som har et identifisert vekstpotensial. Programmet kan gi støtte til enkeltbedrifter eller til samarbeidsprosjekter mellom bedrifter.



### 1.3 Metodisk gjennomføring

Evalueringen baserer seg på både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling, samt dokumentstudier av en rekke sentrale dokumenter relatert til undersøkelsesområdet, som for eksempel Norut<sup>1</sup> og Nordlandsforskning<sup>2</sup> sine evalueringer av Nettverkskreditt. GEM-rapporten<sup>3</sup> "Entreprenørskap i Norge 2006" har nyttig statistikk og tar i tillegg opp kvinner og entreprenørskap. Årsrapportene om kvinnesatsingen til Innovasjon Norge er benyttet som bakgrunnsmateriale. Dette sikrer at evalueringen bygger på allerede eksisterende kunnskap og materiale, samtidig som det ytterligere kvalifiserer evalueringstemaet for å gjennomføre en optimal evaluering.

#### 1.3.1 Kvantitativ datainnsamling

I evalueringen ble det gjennomført en spørreskjemaundersøkelse blant deltakere i de ulike programmene innenfor kvinnesatsningen til Innovasjon Norge. Formålet med spørreundersøkelsen har vært å samle inn data fra deltakerne i Nettverkskreditt, Ledermentor, Fyrtårn og Styrekandidat og for å se på hvordan programmene har innfridd deltakernes forventninger og opplevde effekter av deltakelsen i disse tjenestene.

Respondentutvalget for undersøkelsen bestod totalt av 2390 respondenter. Renset svarprosent endte på **54,8 prosent**. Tatt i betraktning tidspunktet for gjennomføring av spørreundersøkelsen, opp i mot julen 2007, og at kontaktdataene til respondenter i varierende grad var oppdaterte, samt at det var lenge siden deltakelse ved kurset for flere av respondentene, anser vi dette som en tilfredsstillende svarprosent.

Utgangspunktet for breddeundersøkelsen var kontaktdata fra Innovasjon Norges distriktskontorer og Innovasjon Norges Styrekandidatbase. Fordelingen av respondenter er som vist i tabell 1.1.

**Tabell 1.1: Fordeling av respondenter**

| Type respondent  | Antall utsendt | Antall besvarte | Svarprosent |
|------------------|----------------|-----------------|-------------|
| Nettverkskreditt | 747            | 240             | 32,1 %      |
| Ledermentor      | 277            | 125             | 45,1 %      |
| Fyrtårn          | 153            | 86              | 56,2 %      |
| Styrekandidat    | 1 219          | 625             | 51,5 %      |

Datainnsamlingen er gjennomført i perioden 10.12.2007- 10.01.2008. Datainnsamlingen var tilrettelagt som en elektronisk innsamling via et online spørreskjema der

<sup>1</sup> NORUT. 2002: Små penger og store forventninger. Nettverkskreditt i Norge 1992-2002.

<sup>2</sup> Nordlandsforskning.2002: Blir det arbeidsplasser av dette da, jenter?

<sup>3</sup> Høyskolen i Bodø: "Entreprenørskap i Norge".Global Entrepreneurship Monitors for Norge 2006.

invitasjoner ble sendt ut per brev (ca 200 stk) og per e-post (ca 2090 stk). For gruppen som fikk tilsendt invitasjon per e-post, ble det tilrettelagt en oppfølgingsprosedyre med påminnelse per e-post i to omganger.

Respondentutvalget ble underveis redusert til rensede bruttostikkprøver, primært på bakgrunn av at kontaktopplysningene var uegnede/ufullstendige/feil, eller at personen/bedriften meldte tilbake at de var utenfor målgruppen. Totalt bestod dette av 250 respondenter. Disse gruppene burde ikke være trukket ut til undersøkelsen i første omgang, og hører derfor heller ikke hjemme i bruttostikkprøven. Det vil si at den rensede bruttostikkprøven består av den gruppe deltakere som ut fra kriteriene for utvalgelse rent faktisk burde delta i undersøkelsen. Gruppen "ønsket ikke å delta" i tabell 1.2 er for eksempel fortsatt en del av den rensede bruttostikkprøven. Dette utgjør 2140 respondenter. Frafallsanalyse og svarprosent gjengis i tabell 1.2.

**Tabell 1.2: Frafallsanalyse og svarprosent**

| Frafallsårsak                                     | Respondenter  |
|---------------------------------------------------|---------------|
| Er ikke i målgruppen                              | 5             |
| Ønsket ikke å delta                               | 3             |
| Kontakt ikke oppnådd/ mulig i innsamlingsperioden | 1             |
| Uegnede kontaktopplysninger                       | 245           |
| Komplette besvarelser                             | 1176          |
| Bruttostikkprøver                                 | 2390          |
| Rensket bruttostikkprøve                          | 2140          |
| Urenset svarprosent                               | 49,2 %        |
| <b>Renset svarprosent</b>                         | <b>54,8 %</b> |

Utover den fortløpende rensingen av frafalte respondenter er det kun delvis besvarte skjemaer også rensket ut av datamaterialet. Datamaterialet er altså basert på komplette/fullstendige besvarelser. I tillegg har Rambøll Management foretatt en tilføyelse av koding basert på geografisk inndeling for ytterligere bakgrunnsvariabler til analysebruk.

### 1.3.2 Kvalitativ datainnsamling

I oppstartfasen ble det opprettet en referansegruppe bestående av 8 personer. Referansegruppen bestod av:

- 3 representanter fra Innovasjon Norge
- 2 representanter fra fagnettverket til Innovasjon Norge
- 1 representant fra Nærings- og handelsdepartementet
- 1 representant fra Kommunal- og regionaldepartementet
- 1 representant fra Møre og Romsdal fylkeskommune

For å identifisere fokusområder for spørreundersøkelsen ble det gjennomført kvalitative intervjuer med disse representanter i referansegruppen.

På bakgrunn av det lave antallet deltakere i GRO-programmet og Akademikerbedrift, ble det gjennomført kvalitative intervjuer med 4 deltakere fra GRO-programmet og 4 deltakere fra Akademikerbedrift, i stedet for en kvantitativ datainnsamling. For å få

frem synspunkter fra deltakerne, ble det derfor benyttet kvalitative intervjuer som datainnsamling. De kvalitative intervjuene ble gjennomført per telefon. Opplysningene ble i tillegg supplert med bakgrunnsinformasjon fra Innovasjon Norges internett-sider og intervju med tjenesteansvarlige for programmene. For Akademikerbedrift i Hordaland og Oslo ble opplysninger fra prosjektlederne også benyttet.

I evalueringen ble det også gjennomført dokumentstudier av internasjonale ordninger som satser på kvinner. Det ble i den internasjonale perspektiveringen fokusert på Danmark og Sverige. Rambøll Management har således i tillegg gjennomført intervju med representanter fra Näringsdepartementet i Sverige, Verket for næringsutvikling (NUTEK) i Sverige og KMP & Partners i Danmark.

## **1.4 Leserveiledning**

Den resterende rapporten er bygget opp på følgende måte:

- Kapittel 2 består av en oppsummering av hovedfunnene i evalueringen, samt Rambøll Managements anbefalinger
- I kapittel 3 presenteres de eksisterende nasjonale tjenester og virkemiddelapparatet rettet mot kvinner
- I kapittel 4 ser vi nærmere på internasjonale satsninger overfor kvinner, hovedsakelig i Danmark og Sverige
- Kapittel 5 omhandler organiseringen av kvinnesatsningen i Innovasjon Norge, og vi diskuterer styrker og svakheter ved denne
- I kapittel 6 ser vi på resultatene og effektene av Nettverkskreditt
- Til slutt i kapittel 7 ser vi på resultatene og effektene av Kvinner i Fokus og de underliggende tjenestene og programmene

## 2 Oppsummering og anbefaling

Gjennom evalueringen av Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt har Rambøll Management analysert og vurdert en rekke ulike aspekter ved Innovasjon Norges særskilte satsing på kvinner. Vi vil i dette avsnittet oppsummere hovedfunnene fra evalueringen samt presentere våre anbefalinger både i forhold til kvinnesatsingen som helhet og for de enkelte tjenestene.

### 2.1 Overordnet oppsummering og anbefalinger

Det generelle inntrykket etter gjennomføringen av evalueringen er at tjenestene i Innovasjon Norges kvinnesatsing fungerer relativt godt innenfor sine respektive fokusområder, og at brukerne generelt er tilfredse. Tjenestene opplever generelt stor pågang, og brukerne er stort sett fornøyde.

Til tross for den generelle tilfredsheten med tjenestene vurderer Rambøll Management at det finnes rom for forbedringer som vil bidra til at Innovasjon Norge i større utstrekning oppnår ønskede effekter.

Evalueringen av Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt har avdekket noen områder som krever videreutvikling og forbedring. Noen av disse er tjenestespesifikke, mens andre er mer overordnet og gjennomgripende for hele kvinnesatsingen.

Blant utfordringene Rambøll Management har avdekket finner vi blant annet uklare retningslinjer for rekruttering, uklare forhold mellom de ulike tjenestene og det kvinnerettede virkemiddelapparatet for øvrig, samt avvik mellom tjenestenes målsetning og brukernes opplevde effekter.

#### *Klargjøring av satsingens strategi*

Det er flere forklaringer til de utfordringer som er nevnt i ovenstående avsnitt, men Rambøll Management vurderer at mange av disse utfordringene kan spores tilbake til en noe uklar strategi for den særskilte kvinnesatsingen som helhet og for de enkelte tjenestene. Det er ikke klart definert eller kommunisert en årsak-virkningsskjede for satsingen eller de enkelte tjenestene, dvs hva (mål) satsingen/de enkelte tjenestene søker å oppnå (både kortsiktige og langsiktige resultater og effekter) og hvordan disse resultatene og effektene skal oppnås (hvilke aktiviteter som fører til hvilke effekter) og for hvem (målgruppe).

Satsingen som helhet og de enkelte tjenestene bør ha klart definerte mål, og ikke en generell målsetting. Målene bør være SMART; Spesifikke, Målbare, Ambisiøse, Relevante og Tidsavgrensede.

I tillegg til at målene må bli klarere definert, må det spesifiseres hvilken målgruppe satsingen og de enkelte tjenestene rettes mot.

Uklarhetene som det refereres til er forbundet med hvordan de definerte langsiktige effekter er koblet til kortsiktige resultater og aktiviteter. Ettersom kvinnesatsingens, og de individuelle tjenestenes, målgruppe, mål og hvilke aktiviteter som fører til hvilke effekter er uklare oppstår det lett problemer i forhold til en enhetlig tilnærming til:

1. Satsingens og tjenestenes ønskede effekter
2. Forhold til andre tjenester og det øvrige virkemiddelapparatet.
3. Målgruppen for tjenestene
4. Rekruttering til tjenestene

Evalueringen har avdekket at uklarhetene i sammenhengen mellom aktiviteter og resultater har gitt utslag i utfordringer rundt hvordan både Innovasjon Norge sentralt og Innovasjon Norges distriktskontorer skal kjenne til tjenestenes målgruppe, formål, programlogikk og tilknytning til øvrige deler av virkemiddelapparatet.

#### *Mer helhetlig tilnærming til rekruttering og tjenestens målgruppe.*

Rambøll Management har i løpet av evalueringen fått presentert ulike synspunkter fra de satsingsansvarlige i kvinnesatsingen på hvilken overordnet strategi som skal følges i rekrutteringen. Uklarheten omhandler hovedsakelig hvorvidt det er ønskelig at Innovasjon Norges ulike virkemidler skal fungere som støtte for kvinnene gjennom hele tjenesteporteføljen. Det vil si å fange opp kvinnene i den ene enden av tjenesteporteføljen, typisk ved etablering av bedrift, og følge dem gjennom bedriftens ulike faser og kvinnenens utvikling. Målsettingen er i denne kontekst å fange opp så mange av deltakerne som mulig fra en tjeneste, og hjelpe dem videre i utviklingen ved å tilby dem et annet tjeneste. Tjenester som Nettverkskreditt, Akademikerbedrift, GRO, Ledermentor, Styrekandidat og Fyrtårn brukes da på ulike stadier i en kvinnes næringsvirksomhet. Dette er ikke nødvendigvis Innovasjon Norges overordnede målsetting, og det er diskutabelt hvorvidt deltakere som deltar ved flere av Innovasjon Norges tjenester får større effekt enn ved at tjenestene blir fordelt mellom flere deltakere.

De ulike synspunktene knyttet til rekruttering knytter seg til uklare mål, målgrupper og aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målene. Dersom det for hver enkelt tjeneste hadde vært definert en klar årsaks- virkningskjede ville sammenhengen mellom tjenestens målgruppe, rekrutteringsaktivitetene og ønskede effekter vært klar.

### *Sammenheng med øvrige deler av det kvinnerettede virkemiddelapparatet*

Det har den senere tid blitt en forsterket prioritering av kvinner i det næringspolitiske virkemiddelapparatet. Dette gjelder både den særskilte satsingen på kvinner, men også kvinners andel i de kjønnsnøytrale virkemidlene. Det økte fokuset har medført at det per i dag er opprettet en rekke ulike tjenester rettet mot kvinner i regi av Innovasjon Norge, men også en rekke tjenester som er igangsatt og håndteres av andre aktører. Denne positive utviklingen medfører imidlertid et behov for mer helhetlig tenking på tvers av de ulike aktørene og tjenestene.

Rambøll Management ser en tendens til at de ulike tjeneste i Innovasjon Norges virkemiddelapparat, og det øvrige næringspolitiske virkemiddelapparatet, dekker for bredt. For mange av tjenestene tilbyr de samme aktiviteter og har overlappende målsettinger. Målsettingene for tjenestene bør i større grad sees i sammenheng med hverandre, og aktivitetene som gjennomføres bør avledes direkte av ønskede effekter.

Innovasjon Norge bør innrette mer spissede tjenester i tjenesteporteføljen, istedenfor at flere av tjenestene og programmene dekker de samme behovene og tilbys en forholdsvis lik gruppe av kvinner. Videre bør virkemidlene til Innovasjon Norge i størst mulig grad være komplementære, og ikke konkurrerende til andre tjenester.

Rambøll Management anbefaler derfor at Innovasjon Norge formulerer mål og setter opp hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målene for kvinnesatsingen som helhet, og for den enkelte tjeneste. Innovasjon Norge kan gjennom denne prosessen oppnå følgende fordeler:

- ⇒ Klart definerte effekter som bidrar til å spisse tjenestens aktiviteter
- ⇒ Kommunikasjon av målsettinger (eksternt og internt) og dermed bedret fokus i tjenestene
- ⇒ Tydeliggjøre de antagelser som tjenestene bygger på. Dvs., hvilke bevis (evidens) finnes for at valgte innsatser leder til ønsket resultater og effekter? Desto mer robuste antakelser desto bedre forutsetninger for å lykkes.
- ⇒ Gjennom å benytte programlogikken som utgangspunkt for monitorering og evaluering kan man gjennomføre analyser som avdekker om eventuelle problemer skyldes implementeringsfeil (dvs. at aktiviteter ikke gjennomføres som planlagt) eller programmeringsfeil (dvs. at aktivitetene gjennomføres, men at de ønskede resultatene og effekter uteblir)

## 2.2 Virkemiddelspesifikk oppsummering og anbefalinger

### *Fyrtårn*

Rambøll Management konkluderer med at Fyrtårntjenesten i stor grad oppfyller sine målsettinger i forhold til ledelses- og bedriftsutviklingsaspektet. Deltakerne på kurset har svært høy tilfredshet ved disse elementene av kurset, med unntak av internasjonalisering og individuell oppfølging. Oppsummert er altså deltakerne i stor grad fornøyde med kurset og kurset oppfyller målsetning om å utvikle kvinnene som ledere og bedriftene de representerer.

Synliggjøringsdelen av programmet ser dog ikke ut til å være like vellykket. Ca ¼ av deltakerne oppgir at de ikke er blitt synliggjort som følge av sin deltakelse, hvilket må sies å ikke være optimalt for et program hvor nettopp synliggjøring er et av hovedmålene. Det kan diskuteres hvorvidt det er Innovasjon Norges ansvar å synliggjøre bedriftene eller om det er bedriftens eget ansvar, men uavhengig av denne diskusjonen bør det jobbes bedre med å fremheve og synliggjøre fyrtårnene. Det kan nevnes at deltakerne selv betaler en deltakeravgift.

Videre er det interessant å vurdere hvorvidt en tjeneste som Fyrtårn skal legge så stor vekt på ledelses- og bedriftsutvikling. Hovedformålet med denne tjenesten bør være synliggjøring, mens andre tjenester bør adressere ledelses- og bedriftsutviklingsaspektene. Som nevnt i den overordnede anbefalingen kan ikke en enkelt tjeneste oppnå samtlige ønskede effekter. Det er viktig at tjenestene spisses mot den hovedeffekten man ønsker å oppnå.

### *Anbefalinger*

Et sentralt element i videreutviklingen av Fyrtårntjenesten er å fokusere mer på synliggjøringsdelen. P. t involverer tjenesten ca 20 personer hvor nærmere ¼ oppgir at de ikke har blitt synliggjort. I forhold til å synliggjøre kvinnelige næringslivsledere vurderer Rambøll Management at dette ikke er tilstrekkelig. Rambøll Management anbefaler derfor at Innovasjon Norge fremover gjør følgende:

1. Foretar en spissing av tjenesten slik at ledelses- og bedriftsutviklingsdelen spisses mot mediehåndtering og PR aktiviteter, samt at generelle emner utgjør en mindre del av tjenesten. Tanken er at kvinnene skal skoles innen de områder som er nødvendige i et synliggjøringsøyemed og ikke generell bedrifts- og ledelsesøyemed.
2. Ved å redusere tjenestens mer generelle kompetansehevende del kan synliggjøringsinnsatsen fra Innovasjon Norges side økes. Det bør settes klare mål for hver av deltakerne i forhold synliggjøring som følges opp mellom samlingene, samt at Innovasjon Norge bør utarbeide markedsføringsmaterieell, arrangere konferanser osv som involverer fyrtårnene i større grad enn i

dag. Spesielt er dette viktig for de deltakerne som ikke selv har klart å synliggjøre seg selv. Det kan for eksempel vurderes om det skal innføres en pris for årets kvinnelige fyrstårn tilsvarende HENNEs kåring av årets kvinnelige grunder og Veuve Clicquot Business Woman of the Year Award.

3. For å nå gruppen som ønsker å etablere bedrift kan en god mulighet være at deltakerne holder foredrag på universiteter og høyskoler som fokuserer på entreprenørskap. Dette er en viktig arena hvor deltakerne kan motivere andre kvinner som vurderer å starte bedrift. Dette er blant annet et element i kvinnesatsingen til Sverige for at kvinner i høyere grad skal bli forbundet med vellykkede entreprenører, som beskrives i avsnitt 8.2.
4. Omfanget av deltakere i tjenesten bør økes. P. t inkluderer tjenesten 20 personer. Rambøll Management vurderer at dette med fordel kan utvides for å oppnå en bredere dekning. En tilsvarende satsing i Sverige<sup>4</sup> tar f. eks sikte på å identifisere 500 ambassadører. Særlig bør tjenesten også ta sikte på å trekke frem yngre fyrstårn i ulike næringer og i ulike deler av landet. Det typiske fyrstårn er i dag mellom 40-49 år, så en eventuell utvidelse av tjenesten bør fokusere på å skape fyrstårn i alle aldersgrupper.
5. Internasjonalisering er et av elementene i Fyrstårn som deltakerne ikke er tilfreds med og svært få har oppnådd effekter eller resultater av ved tjenesten. Det er i tillegg få av deltakerne som mener dette bør fokuseres mer på. Rambøll Management anbefaler derfor at internasjonaliseringselementet bør fjernes fra Fyrstårn programmet, og heller tilbyr denne tjenesten til kvinner som har et ønske om internasjonalisering. Et alternativ for Innovasjon Norge er da å inngå samarbeid med en søsterorganisasjon i andre land for gjennomføring av et program med fokus på internasjonalisering.

### *Ledermentor*

Evalueringen viser at Ledermentor i stor grad oppfyller sine målsetninger, og gir deltakerne økt tro på sine ferdigheter. Deltakerne i Ledermentor har svært høy brukertilfredshet samt at nesten halvparten av deltakerne oppgir å ha fått mer ansvar etter deltakelsen i Ledermentor, noe som kan anses som et svært godt resultat.

Et interessant funn i evalueringen er at deltakerne som har hatt kvinnelig mentor generelt rapporterer om større tilfredshet med deltakelsen, og bedre effekter enn deltakere med mannlig mentor. Tilsvarende funn har tidligere blitt rapportert i andre undersøkelser. Blant annet trekkes det frem i en undersøkelse av best praksis knyttet til kvinnelig entreprenører<sup>5</sup> at kvinner og menn har ulik tilnærming til næringsvirksomhet, styring av bedrifter og ledelse hvilket gjør at kvinnerrettede tjenester i

---

<sup>4</sup> <http://www.nutek.se/sb/d/198/a/7287/>

<sup>5</sup> fiGH – Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.



størst mulig grad bør benytte kvinnelige trenere, mentorer og rådgivere. På den andre side trekkes problemene rundt kvinners manglende adgang til menns nettverk ofte frem som en sentral utfordring. Hvorvidt mannelige eller kvinnelige mentorer, trenere og rådgiver gir best effekt på lang sikt har ikke blitt avdekket i denne evalueringen. Dog er dette et meget interessant tema som innovasjon Norge bør undersøke nærmere da en lang rekke av de kvinnerettete tjenestene inneholder elementer som mentorordninger, kursvirksomhet, prosessveileder osv.

### *Anbefalinger*

Den generelt høye tilfredsheten med Ledermentortjenesten tilsier at dette er en tjeneste som bør videreføres og som gir gode resultater. For ytterligere å forsterke effektene fra tjenesten kan det være hensiktsmessig å analysere effekten av, henholdsvis kvinnelige eller mannelige mentorer, trenere og rådgiver, ytterligere. Rambøll Management foreslår derfor at:

1. Innovasjon Norge bør eksplisitt vurdere konsekvensen av henholdsvis mannelige eller kvinnelige trenere, mentorer og rådgivere, for de langsiktige effektene dette medfører for brukerne av tjenestene. Dette kan gjøres ved å følge ulike grupper av kvinner som veiledes av henholdsvis menn eller kvinner å se hvordan disse to gruppene utvikler seg i forhold til tjenestens målsetting. I den forbindelse vil det spesielt være interessant å se hvilke konsekvenser dette får for kvinnenets nettverk, virksomhetenes lønnsomhet eller kvinnens karriereutvikling.

### *Styrekandidat*

Evalueringen viser at tjenesten Styrekandidat i høy grad innfrir sin målsetting om å heve deltakernes kompetanse innen styrearbeid. Deltakerne rapporterer svært høy tilfredshet angående det faglige innholdet både i forhold til det grunnleggende styrekurset (Styrekompetanse I) og påbyggingskurset (Styrekompetanse II). Evalueringen viser dog at svakheten med Styrekandidat tjenesten ligger i tjenestens evne til å bygge nettverk og etablere de nødvendige kontakter slik at deltakerne får styreverv. Utfordringen i denne sammenhengen er todelt.

For det første medfører ikke dagens kurs at det bygges nettverk mellom de ulike deltakerne. Svært få får i dag henvendelser om styreverv gjennom andre deltakere i programmet.

For det andre er det svært få deltakere som oppgir at styrekandidatbasen har medført at de har fått tilbud som styrv. Tilsvarende funn er gjort i den årlige effektundersøkelsen av styrekandidatbasen. Rambøll Managements vurdering er at Styrekandidatbase i dagens tilstand ikke er hensiktsmessig. Rambøll Managements evaluering viser at hele 60 prosent av deltakerne mener basen bør markedsføres og profileres for å gjøre tilbudet bedre.

Videre er det interessant å merke seg at så mange som 1200 deltakere på styrekandidatkurset har valgt å ikke registrere seg i styrekandidatbasen, til tross for at det er en gratis tjeneste for deltakerne. Evalueringen avdekker ikke forklaringen på dette, men intervjuer med enkelte deltakere indikerer at forklaringen kan ligge i at deltakerne ikke ønsker flere styreverv. Hovedfokuset for dem har vært å heve kompetansen, og ikke få nye verv.

### *Anbefalinger*

Rambøll Management vurderer Styrekandidat tjenesten som vellykket på mange områder, men det er videreutviklingsmuligheter i forhold til målsetningen om å rekruttere flere kvinner til styreverv. På bakgrunn av evalueringen mener Rambøll Management at følgende tiltak bør iverksettes for å forbedre denne tjenesten.

1. Dagens løsning med Styrekandidatbasen må utredes. Databasen fungerer per i dag ikke godt nok, og ivaretar ikke de målsetninger som Innovasjon Norge har med å få flere kvinner inn i norske styrer. Enten bør basen markedsføres mer aktivt, presenteres i de riktige fora og synliggjøres, eller så bør databasen legges ned.
2. Det bør vurderes hvorvidt man per i dag benytter de riktige virkemidler for å få flere kvinner inn i styrene. Rambøll Management vurderer at det ville vært nyttig å gjennomføre en nettverksanalyse som fokuserer på hvordan rekruttering til norske styrer foregår, hvilke hjelpemidler som benyttes, hvilke aktører som er sentrale osv. Bakgrunnen for dette er å skape et bedre grunnlag for å videreutvikle Styrekandidat tjenesten slik at nettverks- og rekrutteringsdelen blir like suksessfull som kompetansehevingsdelen.

### *GRO*

Rambøll Management vurderer at GRO-programmet oppfyller i høy grad målsettingen om å bidra til at bedrifter som deltar, hvor bedriftsleder eller bedriftseier er kvinne, vokser videre og tenker større, og virkemiddelet treffer målgruppens behov. Evalueringen viser dog at etterspørselen av dette programmet er større i Oslo enn tilbudet, hvor det er eksempler på flere bedrifter som ikke får innvilget sine søknader selv om de tilfredsstiller søknadskriteriene.

I et videreutviklingsperspektiv avdekker evalueringen av deltakerne savnet mer oppfølging fra Innovasjon Norge gjennom hele prosessen. Rambøll Management vurderer derfor at Innovasjon Norge systematisk bør følge opp deltakerne for å bidra til fremdrift i bedriftene.

### *Anbefalinger*

1. GRO-programmet er et nytt program som foreløpig vurderes som hensiktsmessig og velfungerende. Da den er relativ ny er det for tidlige til å si noe om de langsiktige effektene i denne evalueringen, men Innovasjon Norge bør kontinuerlig følge opp tjenesten slik at man muliggjør kontinuerlig forbedring.

### *Akademikerbedrift*

Det er Rambøll Managements vurdering at Akademikerbedrift/IKADA har bidratt til at akademikere etablerer bedrifter i dag, og således oppfyller målsettingen ved tilbudet. Bedriftene som har vært tilknyttet ordningen har hatt en høy overlevelsesrate og deltakerne oppgir blant annet at ordningen har gjort det lettere å satse på bedriften. Anerkjennelsen i det å bli tatt opp hos inkubatoren har i tillegg gitt deltakerne styrket tillit til egen idé. Intervjuer med deltakerne viste at de ønsket at det ble lagt opp til mer erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom deltakerne.

### *Anbefalinger*

Rambøll Management vurderer at akademikerbedrift er en vellykket tjeneste som innfrir sine målsettinger, og bør videreføres og videreutvikles hos Innovasjon Norge. Konkret foreslår Rambøll Management at:

1. Akademikerbedrift tjenesten bør fokusere mer på erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom deltakerne. Etablerere møter ofte de samme utfordringene og problemstillingene. Erfaringsutveksling er viktig for bedriftene for å gjøre etableringsprosessen enklere. Deltakere fra Akademikerbedrift uttrykker dog at dette elementet kan forbedres. Inkubatorleder bør være mer aktiv for å knytte deltakerne sammen, og jobbe aktivt for at det skapes en samarbeidskultur mellom bedriftene. En løsning som kan skape økt samarbeid er f. eks å benytte tredje års bedrifter som mentorer. Erfaringsutveksling mellom de to Akademikerbedriftstjenestene kan også være nyttig i denne sammenheng da evalueringen har avdekket ulik tilfredshet knyttet til samarbeid og nettverk i henholdsvis Oslo og Bergen
2. Det er Rambøll Managements oppfattning at tjenesten i dag synliggjør Akademikerbedriftene i liten grad. Bedriftene bør synliggjøres i større grad og være rollemodeller for andre studenter på Universitetet eller høyskoler som vurderer å starte egen bedrift. Mulige tiltak er å benytte deltakere fra akademikerbedrift til å fortelle om sine erfaringer på universitetene, og dermed oppnå både synliggjøring av egne virksomhet samt rekruttering og promotering av tjenesten.

### *Nettverkskreditt*

Evalueringen viser at Nettverkskreditt fungerer som virkemiddel uavhengig av deltakerne jobber i by eller bygd, men at det sentrale kriteriet for om deltakelsen har effekt avhenger av nettverket og gruppens prosessveileder. Det er Rambøll Managements vurdering at Nettverkskreditt tilfører majoriteten av deltakerne et godt fungerende nettverk med andre deltakere. Fra spørreundersøkelsen ser vi at kvinner i større grad enn menn er tilfreds med deltakelsen i Nettverkskreditt, og dette gjelder i særlig grad veiledning fra de i andre i gruppen. Respondentene er minst tilfreds med kompetansehevingen i form av direkte kunnskapsformidling, og spørreundersøkelsen har avdekket at det er dette punktet respondentene selv mener det er mest å hente i forhold til forbedringer av kurset.

Det kan synes som at mange av distriktskontorene har mindre fokus på gruppene enn tidligere. Bakgrunnen kan være at finansieringen av NVK-gruppene må gå på bekostning av andre tilbud. Organiseringen når IN hadde en tjenesteansvarlig for ordningen på hovedkontoret og fordelte øremerkede midler til Nettverkskreditt virker derfor etter vår oppfatning som en mer hensiktsmessig løsning.

For fylkene som har en fylkesforening blir gruppene fulgt opp i ettertid, men for fylker uten fylkesforeninger blir gruppene i liten grad fulgt opp. Dette er en løsning Innovasjon Norge kan se nærmere på.

Kvaliteten på kontaktdataene til nettverksgruppene på INs distriktskontorer er av varierende kvalitet, og det er en del av deltakerne IN ikke har kontaktinformasjon om.

### *Anbefalinger*

1. Evalueringen viste at nettverksgruppen er en viktig faktor i forhold til deltakernes tilfredshet og opplevde effekt av ordningen. Rambøll Management vurderer derfor at det bør fokuseres mer på gruppesammensetningen fremover. Det bør analyseres nærmere hvilke ulike typer gruppen bør bestå av for at gruppen fungerer optimalt.
2. Det er Rambøll Managements vurdering at Innovasjon Norge burde fokusere mer på kvaliteten på prosessveilederne, da disse er essensielle for deltakernes tilfredshet og nytte av ordningen. Det bør være strengere regler for hvem som kan bli godkjent som prosessveileder. Prosessveilederne bør i sterkere grad følges opp og erfaringer fra godt fungerende grupper med gode prosessveiledere bør benyttes som rollemodeller.
3. Evalueringen avdekket at Innovasjon Norge mister oversikten over deltakerne på et tidlig tidspunkt, og i liten grad har oversikt over hvem som er med i de enkelte gruppene etter prosessveileder har avsluttet sin oppgave. Gruppene kan derfor i varierende grad følges opp på kort sikt og ikke på lang sikt.

For å kunne følge opp og styre gruppene på sikt bør Innovasjon Norge få en oversikt over hvem som er med i de enkelte gruppene.

### **3 Nasjonale ordninger og virkemiddelapparat rettet mot kvinner**

I dette kapittelet vil vi se nærmere på det nasjonale virkemiddelapparatet i Norge, og de ordninger som er spesifikt rettet mot kvinner med tanke på entreprenørskap, samt større deltakelse i næringslivet generelt. Vi vil imidlertid først presentere sentral kunnskap vedrørende entreprenørskap og likestilling, samt regjeringens satsing innenfor dette området, før vi ser på de nasjonale ordningene og virkemiddelapparatet.

#### **3.1 Eksisterende kunnskap**

Det er gjennomført flere undersøkelser, samt utarbeidet statistikk, om kvinners deltakelse i styrer, entreprenørskap og kvinner i ledelse. Norge er et av landene i Europa med størst yrkesdeltakelse blant kvinner. Flere enn halvparten av alle som tar høyere utdanning er jenter. Likevel er kvinneandelen blant etablerere, ledere og representanter i styrer fremdeles lav i Norge.

##### **3.1.1 Entreprenørskap**

Undersøkelsene viser en del konkrete utfordringer knyttet til å øke antall kvinnelige entreprenører. Global Entrepreneurship Monitors (GEM) rapporten *"Entreprenørskap i Norge 2006"* viser at 9,1 prosent av den voksne befolkningen i Norge er involvert i entreprenøraktivitet. Norge ligger dermed rundt gjennomsnittet for GEM-landene på en 16. plass blant 42 deltakende land i 2006.

En internasjonal GEM-rapport viser at andelen kvinnelige entreprenører i Norge har økt med 8 prosentpoeng i 2006. I 2006 var 32 prosent av etablererne kvinner, noe som plasserer Norge på femte plass over andelen kvinnelige entreprenører i europeiske land med høyt BNP. Ekspertene mener en økning i tilgangen på kapital i Norge har vært en viktig grunn for denne fremgangen. Det er imidlertid store rom for forbedringer, og vi skal i det etterfølgende se på noen konkrete utfordringer som har blitt trukket frem. Tidligere forskning<sup>6</sup> på etablering og kjønn i Norge har sett på hva kjønn betyr i bedriftsetableringsprosessen, for finansiering av bedriftsetableringer og vekst, og for en etablerers nettverk. Blant nøkkelutfordringene for kvinner er:

- Skjevt utdanningsfokus. Kvinner velger oftere utdanning som gir lavtlønnet arbeid i offentlig sektor.
- Mindre tilgang til støtte. Kvinner starter ofte en type bedrifter som sjeldnere gir virkemidler, både nasjonale og regionale.
- Svakere næringsnettverk. Kvinner har ofte et større sosialt nettverk enn menn, men dette er i mindre grad knyttet til arbeid.

---

<sup>6</sup> Se for eksempel diskusjonsnotatet "Barrierer for kvinners entreprenørskap" av Gry Agnete Alsos. Nordlandsforskning (2006) eller Olav R. Spilling; *Entreprenørskap på norsk* (2006)

- Mindre vekstorienterte bedrifter. Kvinner starter oftere mindre bedrifter i distriktene.
- Kvinner har ofte mer omsorgsansvar hjemme.

Innovasjon Norge jobber for å møte disse nøkkelutfordringene gjennom å:

- Styrke kvinners kompetanse i og om entreprenørskap, og gjennom det øke sjansene deres for å trekke veksler på ekstern kompetanse og være med i nettverk.
- Fremme positive holdninger til kvinner som entreprenører og positive holdninger hos kvinner til entreprenørskap, og videre synliggjøre kvinner som har lyktes med å etablere og utvikle virksomheter.
- Gjøre det mer mulig for flere kvinner med gode og forventet lønnsomme ideer å få tilgang til kapital til å etablere og utvikle virksomheter.

### 3.1.2 Styrer

I 2003 vedtok Stortinget å lovpålegge bedrifter å ha 40 % kvinner i ASA-styrene. Første fase i loven trådte i kraft fra 2006 for private foretak, med en overgangsordning for allmennaksjeselskaps (ASA)- styrer til 1.1.2008. Denne loven innebærer en kraftig skjerping av likestilling i styrer, da tallet for kvinner i ASA-styrer var på under ti prosent, og tallet på styreledere var under tre prosent. Per januar 2008 nærmet tallet seg det lovpålagte målet, med 36,4 % kvinnelige styrerepresentanter.

I kjølvannet av loven i 2003 har det dukket opp flere programmer som tar sikte på å øke rekrutteringen til styrer. Selv om det har vært en klar økning i antall kvinner i styrer, er det usikkert hvor mye effekt opprettelsen av disse nettverkene har hatt. Det er dermed mulig å følge utviklingen fremover for å se hvor mye innflytelse kvinnene vil ha når de nå er valgt inn, som avhenger av at de ikke bare slippes inn i styrene, men også slipper til med innspill som kan øke videre rekruttering, og skape forbilder for mer entreprenørvirksomhet og flere ledere blant kvinner.

### 3.1.3 Ledelse

Det er et økende antall kvinner i lederposisjoner. Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) har privat sektor en gjennomsnittlig andel kvinnelige ledere på 25 prosent. Andelen toppledere er noe lavere, 12 prosent, mens mellomledere og øvrige ledere ligger på henholdsvis 15 og 17 prosent. Likevel er det flere utfordringer knyttet til å øke antallet kvinnelige ledere og til hvilken type bedrifter kvinner er ledere i. Et overveldende flertall av toppledere og mellomledere er menn. Kvinner har mest typisk mellomlederposisjoner i offentlig sektor, da flest i omsorgsykker.

Tall fra NHO viser at det ikke er noe mangel på vilje i næringslivet. Et overveldende flertall av bedrifter sier det er positivt å ha kvinner i ledelsen, og vil gjerne ansette flere kompetente kvinner<sup>7</sup>. Det er heller ikke noe i veien for lederambisjonene til kvinner. En rapport fra Fafo sier at 80 % av de spurte kunne tenke seg en lederrolle. De føler seg kvalifisert og motivert, og det er en større andel kvinner enn menn som ønsker seg mer ansvar i en lederstilling. Her slår imidlertid menns større arbeidsnettverk inn, i den forstand at menn gjerne baserer nettverket sitt i større grad på

<sup>7</sup> [http://www.nho.no/files/NHO\\_short\\_small.pdf](http://www.nho.no/files/NHO_short_small.pdf)

arbeid enn sosiale forhold. Fafo identifiserer følgende tiltak som må til for å øke kvinner i lederposisjoner:

- Valg til styreverv bør baseres på kompetanse, ikke bekjentskap og personlig kjemi.
- Konkrete handlingsplaner og tiltak må til for å få frem kvinner i topplederstillinger.
- Dagens ledere må jobbe aktivt for kjønnsbalanse, og tørre å satse på kvinner.
- Flere kvinner må frem i rekrutteringssjiktet.

Av disse punktene kan det virke som om at loven om kvinnerepresentasjon i styrene har hatt en positiv effekt for å få flere kvinner i ledelsesstrukturene. Dette gjør at bedriftene ser at man kan få resultater gjennom å jobbe aktivt for en likeverdig representasjon av kjønnene i ledelsen. Dette vil også kunne hjelpe på rekrutteringen, siden styreverv gir tilgang til ledelsen og er dermed en god rekrutteringsbase. Det er en klar sammenheng mellom det å ha flere kvinnelige entreprenører, flere kvinner i styrer, og flere kvinner i ledelsen.

### **3.2 Næringspolitisk kvinnesatsning**

Regjeringen presenterte 11. februar 2008 "handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner"<sup>8</sup>. Dette er en satsning på tvers av syv departementer som skal styrke kvinners rolle i næringslivet. Planen har sitt utspring i Soria Moria- erklæringen, og handlingsplanen inneholder en rekke tiltak, som har sitt utspring i ulike organisasjoner som Innovasjon Norge, SIVA, Norges Forskningsråd, fylkeskommuner, kommuner og andre offentlige aktører. Handlingsplanen baserer seg i stor grad på Soria Moria-erklæringen som la vekt på følgende punkter for kvinnesatsningen i næringslivet:

- Utvikle en nasjonal handlingsplan for kvinnelige entreprenører og opprette finansieringsordninger som særlig stimulerer til innovasjon og entreprenørskap blant kvinner.
- Sikre gründere sosiale ordninger, blant annet ved å se på vilkårene for selvstendig næringsdrivende til å kombinere yrkeskarriere med barneomsorg.
- At elevene skal få være med i elevbedrifter, oppsøke læringsarenaer utenfor skoleporten og ha entreprenørskap inn som en del av grunnopplæringen i skolen.
- Føre en politikk som gir kvinner og menn like muligheter og reell likestilling; selv om norske kvinner og menn formelt sett har de same rettighetene, er det langt igjen før vi har skapt reelt like muligheter.

---

<sup>8</sup> Rapporten er tilgjengelig på:

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/handlingsplaner\\_2008/handlingsplan\\_kvinnelig\\_entreprenorskap.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/handlingsplaner_2008/handlingsplan_kvinnelig_entreprenorskap.pdf)



Handlingsplanen fra 2008 har tolv konkrete tiltak for å imøtekomme disse utfordringene. Målet med handlingsplanen er at summen av eksisterende og nye tiltak skal medvirke til å markant styrke entreprenørskap blant kvinner i hele Norge, hvor målsetningen er at kvinneandelen blant nye entreprenører skal være minst 40 prosent innen 2013.

### **3.3 Nasjonale ordninger rettet mot kvinner**

I dette avsnittet presenterer vi noen aktører og deres ordninger i virkemiddelapparatet rettet mot kvinner. Det finnes i tillegg til de vi presenterer flere forskningsorganisasjoner og private aktører som satser stort på kvinners entreprenørskap og deltakelse i styrer og ledelse.

#### *3.3.1 Departementene*

Flere departementer satser på næringsutvikling blant kvinner i nye programmer. Barne- og likestillingsdepartementet vil gi selvstendig næringsdrivende kvinner rett til svangeskapsenger med 100 % dekning inntil 6 G. Økningen fra 65 % i dag inntrer fra 1. juli 2008, og skal sørge for at det blir lettere å kombinere omsorg og selvstendig næringsdrift. På kommunalt nivå skal det satses mer på førstelinjetjeneste. Operert av Innovasjon Norge, KS<sup>9</sup> og fylkeskommunene skal det etableres et interkommunalt nettverk som skal kunne gi umiddelbar hjelp og løft til innovasjon og entreprenørskap i kommunene. En delmålsetting med dette prosjektet, er å gjøre det enklere for kvinner å starte bedrifter i lokalmiljøet. Barne- og likestillingsdepartementet har gjennom NAV en satsing som går ut på å få flere menn til å ta ut mer enn fedrekvoten. Foreldre kan i større grad dele stønadsperioden seg imellom, slik at man øker mulighetene for kvinner til å etablere bedrifter og inneha lederposisjoner.

Nærings- og handelsdepartementet har også satt i gang et nytt forskningsprosjekt om kvinner som entreprenører, og som er en del av handlingsplanen nevnt ovenfor. Av konkrete områder som forskningen skal ta for seg er hvilke næringer som velges, geografiske forskjeller, tilgang og bruk av kapital og offentlige virkemidler, samt forbedringspotensialet til dagens ordninger. Dette tiltaket er et sentralt program i regjeringens satsing på kvinner som entreprenører. I tillegg til disse nyere tiltakene fra Innovasjon Norge og departementene, finnes det flere ordninger på ulike områder for å fremme kvinner i arbeidslivet.

#### *3.3.2 Entreprenørskap i utdanningen*

Regjeringen la frem høsten 2006 en revidert strategiplan for entreprenørskap i utdanningen. Strategien tydeliggjør entreprenørskap som utdanningsmål og opplæringsstrategi. Planen skal motivere og inspirere opplæringsinstitusjoner, kommuner og fylkeskommuner til å planlegge, og forankre opplæring i entreprenørskap i samarbeid med næringslivet og andre relevante aktører i lokalmiljøet<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> [www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no), [www.ks.no](http://www.ks.no),

<sup>10</sup> Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner 2008 s.32.

Entreprenører er avhengige av kunnskap og kompetanse på forskjellige områder for å etablere og utvikle bedrifter. Gjennom å styrke kompetansen i og om entreprenørskap blant kvinner vil de i større grad kunne utveksle erfaringer og kompetanse med hverandre. Videre viser flere studier at opplæring i entreprenørskap kan hjelpe kvinner å se forretningsmuligheter og gi dem kunnskap og tro på at de kan etablere bedrifter, og skape et godt utgangspunkt for en fremtidig karriere som entreprenør.

Ungdomsbedriftskonseptet til Ungt Entreprenørskap, kan vise til at 16,6 prosent av de elevene som har vært med i elevbedrifter i videregående skole, har etablert bedrifter senere. Blant denne andelen var 8,9 prosent jenter. Videre har deltakelse i en elevbedrift gitt positive konsekvenser for kvinner. For eksempel har 39,5 prosent av lederne i elevbedriftene vært kvinner, og en fjerdedel av disse kvinnelige lederne er ledere i yrkeslivet i dag.<sup>11</sup>

### 3.3.3 Områdetiltak

Det er ulike tilnærminger til kvinnesatsningen i Norge, og vi vil her presentere noen typer av virkemidler, både offentlig og private. Én type tiltak er fremming av kvinner i styrer, spesielt med tanke på at overgangsordningene i loven om minst 40 % kvinner i styrer som ble fullført 1.1. 2008<sup>12</sup>. "Kvinnebasen" er et slikt tiltak, omtalt nærmere i under beskrivelsen av tiltak fra NAV. Styreinfo.no og StyreAkademiet er eksempler på andre nettsteder som fremmer rekruttering til styrer på generelt grunnlag, og der har det blitt et økt fokus på kvinner etter den ovennevnte loven. Utover dette er det flere omfattende nettverkssteder for kvinner. Association of International Professionals and Business Women (AIPBW)<sup>13</sup> er et nettverk for kvinner bosatt i Norge med utenlandsk bakgrunn. Her er det ca 135 medlemmer fra tretti land med varierende utdanning og karriere. Her har man jevnlig nettverkmøter med muligheter til å treffe kontakter i andre Europeiske land. "Damene" er en annen nettportal som tar sikte på å gi kvinner en god oversikt over aktuelle nettsteder for alt fra karriere og nettverk til reiseliv og kultur.

Det er et bredt utvalg av institusjoner som jobber med forskning og kartlegging av likestilling. Center for Corporate Diversity<sup>14</sup> jobber med å fremme kvinner i lederposisjoner. I 2004 sluttførte organisasjonen en kartlegging av kvinneandelen i de 500 største selskapene i Norden<sup>15</sup>, og av 500 ASA i Norge. Når det gjelder forskning og undervisning finnes det et eget Kvinneuniversitetet på Hamar og et i Steigen i Lofoten. Disse institusjonene har spesialkompetanse på å gi utdanning med et kjønnsperspektiv, hvor man kan bringe frem kvinneforskningens resultater. Videre har NTNU opprettet Kvinner og ledelse, et nettverk som jobber for å øke andelen av kvinnelige ledere i det norske samfunn. Nettsiden inneholder forskning, lenker og an-

---

<sup>11</sup> Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner s. 12

<sup>12</sup> Ot.prp.nr. 97 (2002-2003). Selv om loven trådte i kraft 2006, men overgangsordningene gjaldt ASA som ble opprettet før loven ble vedtatt.

<sup>13</sup> [www.aipbw.no](http://www.aipbw.no)

<sup>14</sup> [www.corporatediversity](http://www.corporatediversity)

<sup>15</sup> Prosjektet heter "Nordic 500" og skal fremme nordisk samarbeid for rekruttering av kvinner til lederposisjoner.

net nytt om kvinner i ledelsesposisjoner, og er dermed en kunnskapsbase. I tillegg til disse databasene har enkelte større organisasjoner omfattende ordninger, og disse vil bli behandlet i det følgende.

### 3.3.4 NAV

NAV administrerer en stor offentlig satsing som heter Kvinnebasen. Denne ble startet i 1999, og brukes som rekrutteringsplattform for kvinner med særskilt og høy kompetanse. Målet med databasen er at kvinnene som deltar kan stille seg til disposisjon for verv i styrer, råd, utvalg og lederstillinger. Ordningen skal også kunne brukes til å fronte kvinner i media, da det er mulig å søke opp kvinner for uttalelser, foredrag eller lignende om deres kompetanseområde.

Ordningen har fått variert mottakelse. Det var forventet at det skulle bli en enorm oppsving etter at Stortinget vedtok at det skulle være 40 % kvinner i alle allmennaksjeselskaper (ASA) fra 1. januar 2006, med overgangsregler til 2008. I januar 2008 var denne andelen 35,9 %<sup>16</sup>, og selv om dette er en økning fra 19,7 % fra 2006<sup>17</sup>, er det uvisst i hvilken grad dette kan tillegges Kvinnebasen. Kun ti prosent av kvinner med styreverv i ASA er registrert i Kvinnebasen, mens 1,5 % av alle kvinner i databasen har et slikt styreverv etter de er registrert. Databasen hadde økt til ca 4600 medlemmer i løpet av 2007, og hadde gjennomsnittlig 300 treff i uken<sup>18</sup>.

### 3.3.5 NHO

NHO satset på programmet Female Future ved innføringen av loven om 40 % kvinnerepresentasjon i bedriftsstyrer. Denne satsingen har som oppgave å øke kvinners representasjon i arbeidslivet, spesielt med tanke på ledelse og representasjon i styrever. I tillegg til å oppfordre ledere til å inkludere kvinner i større grad og øke den generelle kvinnesatsingen, jobber NHO for at det skal bli lettere å kombinere arbeidsliv og svangerskap. Av konkrete tiltak satser Female Future på å tilrettelegge lederkonferanser hvor man gjennomgår konkrete mål for økt kvinnerepresentasjon. Til disse møtene sender også bedriftene kvinner de anser som spesielt store talenter, som får ekstra god oppfølging for å utvikle seg videre. For bedriftene er dette et utmerket forum for å knytte til seg flere kvinner i lederposisjoner og styreverv. Ordningen, og loven om kvinnerepresentasjon i styrever, har fått internasjonal omtale. Wall Street Journal omtalte Female Future som et ledd i det norske målet om 40 % kvinner i styrever, men påpeker at kun 34 % av de 590 deltagerne satt i styrever i 2007<sup>19</sup>. Female Future er uansett NHO sin sammenfattende satsing for nettverk og

---

<sup>16</sup> HegnarOnline 4.1.2008: <http://www.hegnar.no/okonomi/article245077.ece>

<sup>17</sup> DB24 9.6.2006:

[http://www.db24.no/DB/Dine\\_Beslutninger/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=2455](http://www.db24.no/DB/Dine_Beslutninger/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=2455)

<sup>18</sup> Dagens næringsliv 16.11.2001:

[http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1233004.ece?jgo=c1\\_re&WT.svl=article\\_title](http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1233004.ece?jgo=c1_re&WT.svl=article_title)

<sup>19</sup> Wall Street Journal Online 10.12.2007:

[http://www.styresearch.com/Content/2007.12.10\\_WSJ\\_Norwegian%20boards%20and%20women.pdf](http://www.styresearch.com/Content/2007.12.10_WSJ_Norwegian%20boards%20and%20women.pdf)

rekruttering for kvinner i arbeidslivet, og kan i så måte sammenlignes med Innovasjon Norges program Styrekandidat og NAV sin Kvinnebase.

### 3.3.6 SIVA

"Kvinnovasjon" er et treårig prosjekt fra 2006 til 2008, som sammen med SIVA gjennomføres av Innovasjon Norge, Fylkeskommunene og Forskningsrådet. Kommunal- og regionaldepartementet skal bevilge 13 millioner i hele perioden til mer enn tretti næringshager og utviklingsmiljøer, og målet er å mobilisere og motivere flere kvinner til å starte egne bedrifter eller videreutvikle etablerte bedrifter, samt å øke ambisjonsnivået blant kvinner som starter egne bedrifter. Prosjektet skal gi gründerspirer inspirasjon, motivasjon og kompetanse til å bli nyskapende gründerkvinner og bedriftsledere. Dette skal nås gjennom nettverksbygging, mentorordninger, kompetanseheving og profilering. Den felles portalen kvinnovasjon.no skal fungere som en nettverksportal hvor kvinner kan gi og få råd om etablering av bedrifter.

SIVA har også et inkubatorprogram som i økende grad skal hjelpe kvinneledede bedrifter. Inkubatorprogrammet gir etablerende bedrifter en fysisk plassering og nettverk, samt faglig støtte i oppstartsfasen. Dessverre har kun ti prosent av midlene i inkubatorprogrammet blitt tildelt bedrifter ledet av kvinner. En økning av kvinneandelen i inkubatorprogrammet til 15 % i 2008, vil kunne gi positive ringvirkninger i forhold til nettverksbygging og øke samhandling mellom kvinner som benytter inkubatorordningen.

### 3.3.7 Forskningsrådet

Forskningsinstitusjonen KILDEN har som oppgave å formidle norsk kjønnsforskning i Norge og i utlandet, og har operert under Forskningsrådet siden 1998, og samarbeider med andre kjønnsforskningsmiljøer i hele Norden. I tillegg til å drive nettstedet kilden.no og operere en e-post tjeneste om kjønnsforskningen, har KILDEN en omfattende forskerbase. KILDEN er i tillegg basevert for Innovasjon Norges Styrekandidatdatabase. Videre er de utgiver av et tidsskrift om kjønnsforskning, og operer som en informasjonstjeneste. KILDEN tar også på seg oppdrag innen forskning og dokumentasjon. Organisasjonen ble evaluert av Statkonsult<sup>20</sup> i 2005, og de kom fram til at KILDEN er en vel ansett forskningsinstitusjon, som er best tjent med å beholde sin posisjon som randsoneenhet under Norges Forskningsråd. Kjønnsforskning er imidlertid noe svakt forankret i Norges Forskningsråd generelt, og KILDEN kunne med fordel fått en sterkere posisjon som pådriver i norsk kjønnsforskning. Likevel er institusjonen vel ansett som faglig sterk, oversiktlig og grundig.

### 3.3.8 Norsk Designråd

Norsk Designråd satser på innovasjon og konkurransedyktighet for norske bedrifter. Det er også en ganske stor andel av kvinner i designyrker, slik at satsingen også retter seg mot kvinner. Rådet har en rekke fagseminarer og satser på en inkluderende linje, blant annet gjennom "design for alle", som skal sørge for at design er brukervennlig for alle aktører i samfunnet. Utover dette deler Norsk Designråd ut priser

---

<sup>20</sup> [http://kilden.forskningsradet.no/c17220/artikkel/vis.html?tid=36743&strukt\\_tid=17220](http://kilden.forskningsradet.no/c17220/artikkel/vis.html?tid=36743&strukt_tid=17220)

som Merket for god design, Klassiker- og Hedersprisen for god design, samt prisutdelingen Unge talenter.

### 3.3.9 Lokale og regionale tiltak

Det finnes en rekke mindre lokale arrangementer og konferanser om styrer og ledelse i små bedrifter generelt, og styredeltakelse og ledelse for kvinner spesielt. Av disse kan man nevne "Styredagen" og "Styrefaglig møteplass" i Hordaland, "Praktisk styrearbeid i små aksjeselskap" i Orkdalsregionen, "Mangfold i leiing" i Sogn og Fjordane (en del av Female Future), "Kompetanseprogram i styrearbeid" i Rogaland, "hoppid.no" på Sunnmøre og lederprogrammet "MittNett" for kvinner i Innhered<sup>21</sup>. I Nordland har man hatt et etablererprogram som heter "Alkymisten", med fokus på kvinner. I Troms har man satset på et utviklingsprogram, "Ryk og Reis", som hadde en kvinnelig leder i 16 av de 20 bedriftene som deltok i 2006. I Finnmark har man hatt to programmer for kvinner, "Antenna" for kvinnelige bedriftseiere og "Kvinne-nettverket Nord". Utover disse lokale tiltakene vil vi nå presentere noen større program på fylkesnivå.

Oppland har satset stort på å inkludere kvinner i arbeidslivet, og avsluttet i 2007 et overordnet prosjekt som kalles Kvinner i Oppland. Dette var et samarbeidsprosjekt mellom Fylkesmannen i Oppland, Oppland Fylkeskommune og Innovasjon Norge Oppland. Målet med prosjektet var å øke kvinners ressurser og betydning for regional utvikling, og skulle være en integrert del av fylkets nærings- og regionalpolitikk. Det inngikk en rekke tiltak i prosjektet, blant annet utvikling av positive holdninger til å satse på kvinner, kvinner som ledere og kompetanseutvikling. Av konkrete tiltak har det vært satset på flere fora, seminarer og økonomisk bistand. Som en del av SIVAs prosjekt Kvinnovasjon ble konferansen "Kvinner som vinner" arrangert i Gjøvik januar 2008. Dette var et samarbeidsprosjekt mellom Innovasjon Norge Oppland Hedmark, Kapp næringshage, Odal Næringshage og Lillehammer kunnskapspark. Konferansen tok sikte på å oppfordre kvinnelige gründerspirer til å tørre å satse. Konferansen hadde et bredt spekter av deltagere, inkludert Kommunal- og regionalminister Magnhild Meltveit Kleppa. I tillegg var det lagt opp til nettverksbygging, og flere kvinnelige gründere og toppledere deltok med innlegg.

Agderfylkene har en strategi som heter Kvinner på Agder, et samarbeid mellom Innovasjon Norge, fylkesmennene og fylkeskommune i Agder. Dette prosjektet har som mål å styrke rekrutteringsmulighetene, øke nyskapning og gi informasjon. Dette inneholder en rekke nasjonale tiltak som er integrert, men også lokale tiltak som bygging av en database og satsing på likestilling i kommunene. Agder satser også på nordisk samarbeid gjennom FASETT konferansen, som går på rundgang mellom Norge, Sverige og Danmark. Dette er en arena for innovasjon blant kvinner og små bedrifter og en måte å utveksle kunnskap mellom de tre landene<sup>22</sup>.

Sogn og Fjordane har satset på gründerprosjektet Huldra, som inkluderer næringshagene i Nordfjordeid, Flora og Sogn. Prosjektet skal gi kvinnelige gründere hjelp og

<sup>21</sup> Som en del av MittNett har man også gjennomført kurs i mediatrening for kvinner.

<sup>22</sup> [http://www.fasett.info/fileadmin/Filer/Avisen\\_FRH\\_uge31.pdf](http://www.fasett.info/fileadmin/Filer/Avisen_FRH_uge31.pdf)

støtte til å etablere virksomheten, og gi veiledning om markedsføring, økonomi og lignende. Prosjektet er også en nettverksarena som tar sikte på å øke bevisstheten om muligheter for å starte bedrift i Sogn og Fjordane.

I påfølgende kapittel vil vi se litt nærmere på ulike ordninger og satsninger i et internasjonalt perspektiv, med hovedvekt på Danmark og Sverige.

## 4 Kvinnesatsninger i et internasjonalt perspektiv

Dette kapitlet vil sette kvinnerettete tiltak inn i en internasjonal kontekst. Betydningen av kvinner i næringslivet har fått økt oppmerksomhet internasjonalt de senere årene. På europeisk nivå har de fleste stater siden slutten av 90-tallet innsett betydningen av å promotere entreprenørskap generelt, og i de senere år, kvinnelig entreprenørskap spesielt<sup>23</sup>. Virkemidlene og ordningene gjelder innenfor ulike områder slik som støtte til etablering, finansiering, opplæring, veiledning, informasjon, rådgivning og konsultasjon, samt nettverksbygging<sup>24</sup>. Virkemidler som benyttes er blant annet lovgivning, data, kommunikasjon og budsjetter. Virkemidler kan komme fra offentlig og/eller privat sektor.

Dette kapitlet vil hovedsakelig fokusere på organiseringen av kvinnesatsingen i Skandinavia. Først gis en gjennomgang av situasjonen for kvinner i næringslivet med hensyn til entreprenørskap, styrer og ledelse, deretter over virkemidler og eksempler på slike i Danmark og Sverige. Videre gjennomgås det samme på europeisk og internasjonalt nivå.

### 4.1 Danmark – organisering av kvinnesatsing

Statistikk viser at det bare er 4 prosent kvinner i administrerende direktørstilling i Danmark og 7 prosent i tversgående direktørstillinger i privat sektor<sup>25</sup>. En annen undersøkelse viser at det er kun 22 prosent kvinner i styrene<sup>26</sup>. Fra 1997 til 2005 har dette tallet kun steget fra 21,1 prosent, og i moderselskaper har andelen kvinner falt fra 25 til 22 prosent. Undersøkelsen viser videre at hele 38 prosent av virksomhetene ikke har kvinner representert i ledelsen overhodet. Kvinners representasjon i ledelse minsker jo større virksomheten er; andelen kvinner er 24 prosent i små virksomheter, 18 prosent i mellomstore og kun 11 prosent i store virksomheter. Undersøkelsen viser videre at kvinner under 35 er overrepresentert i forhold til kvinner generelt, og at kvinner generelt er bedre representert i eldre enn i nyere virksomheter. Ytterligere viser statistikk at sektor ikke betinger kvinners representasjon med unntak av energi – og forsyningssektoren. Det er ikke signifikante regionale forskjeller.

Danmarks utviklingstendens viser en generell stigning i entreprenørskap<sup>27</sup>. Men rapporten slår også fast at kvinners andel ikke har økt de senere årene og utgjør halvparten av menns. Kvinners deltakelse i Danmark er lavere enn for utviklede land

---

<sup>23</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

<sup>24</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

<sup>25</sup> [http://www.lige.dk/kil\\_private\\_statistik.asp](http://www.lige.dk/kil_private_statistik.asp)

<sup>26</sup> Olsen, Peter (2006). *Kvinder i danske bestyrelser*. CEBR-Copenhagen Business School

<sup>27</sup> Schøtt, Thomas (2006). *Entrepreneurship in the Regions in Denmark – studied via Global Entrepreneurship Monitor*.

generelt, til tross for at Danmarks satsing på likestilling er mer omfattende enn det typiske for utviklede land. Danmark har en skjev kjønnsfordeling blant entreprenører, bare 14 prosent av danske kvinner er entreprenører/selvstendige, samme tallet er det dobbelte for menn<sup>28</sup>.

Dansk politikk på området blir vurdert til å være over gjennomsnittet favorabel sammenlignet med andre utviklede land med hensyn til å stimulere entreprenørskap uavhengig av kjønn, men har minsket noe de senere årene<sup>29</sup>. GEM-målingen skiller mellom entreprenører i en innledende og en tidlig fase, og mellom etablerte businessiere. De respektive ratene for Danmark er henholdsvis 3,30 og 2,69, sammenlagt 5,99. Danmark har en av de høyeste ratene av mulighetsdrevet versus nødvendighetsdrevet entreprenørskap blant kvinner, med 23,3, bare slått av Malaysia, som har 35,2<sup>30</sup>.

#### 4.1.1 Danske ordninger og virkemidler

Danske myndigheter er en aktiv aktør innenfor arbeidet med fremming av likestilling og kvinner i næringslivet. Danmark har gjennomført et tverrdepartementalt kjønnsmainstreamingsprosjekt i perioden 2002-2006. Prosjektet innebærer at hvert enkelt departement er ansvarlig for å innarbeide kjønnsaspektet, og for likestillingsarbeid på sitt eget område<sup>31</sup>.

Rambøll Management Danmark evaluerte resultatene av prosjektet i 2006 til å være verdifulle ved at mainstreaming har blitt satt på dagsorden og at nye metoder og redskaper har blitt utviklet<sup>32</sup>. Erfaringen fra prosjektet viser imidlertid at det er behov for et langsiktig fokus på kjønnsmainstreaming utover en tidsramme på 4 år. Videre viste evalueringen at forankring av planer hos ledelsen i det enkelte departement er avgjørende for å oppnå effekt, og at kompetansebygging og formidling må gjøres bredt, også utenfor prosjektgruppen.

I mai 2006 la likestillingsministeren frem et lovendringsforslag til likestillingsloven som ble vedtatt av det danske parlamentet<sup>33</sup>. Loven fastslår at organisasjoner og lignende skal innstille like mange menn og kvinner til kommunale og regionale råd og utvalg.

Likestillingsministerens handlingsplan for 2007 bekrefter at ministeren arbeider videre med et nettverk for private aktører som jobber med kvinner og ledelse<sup>34</sup>. Ministeren har arrangert sammen med Dansk Industri et Toppledercamp for meningsdannere og toppledere. Ideer fra dette seminaret har blitt gjennomført i 2007, blant annet et ambassadørkorps som skal jobbe for å få flere kvinner ut i ledelse. Ytterligere vil

---

<sup>28</sup> Undervisningsministeriets likestillingsvurdering av entreprenørskap og iverksetteri

<sup>29</sup> Schøtt, Thomas (2006). *Entrepreneurship in the Regions in Denmark – studied via Global Entrepreneurship Monitor*.

<sup>30</sup> Global Entrepreneurship Monitor 2006. Global Report on Women and Entrepreneurship

<sup>31</sup> Perspektiv- og handlingsprogram 2007, Likestillingsministeren.

<sup>32</sup> Fra utvikling til forankring, Rambøll Management Danmark Oktober 2006.

<sup>33</sup> Perspektiv- og handlingsprogram 2007, Likestillingsministeren.

<sup>34</sup> Perspektiv- og handlingsprogram 2007, Likestillingsministeren.



likestillingsministeren jobbe for et "charter" om å få flere kvinner i ledelse og bestyrelser. Charteret skal utarbeides i samarbeid med private og offentlige virksomheter, og forplikter de som blir med til aktiv innsats for å øke kvinneandelen i ledelse og styrer.

I tillegg har det danske undervisningsdepartementet gjennomført noen tiltak for å styrke kvinneandelen i entreprenørskap og etablering<sup>35</sup>. Det skal blant annet arbeides med undervisning i entreprenørskap og etablering overfor jenter og gutter i skolen. "Pionerprisen" skal stimulere til innovasjon og fornyelse, og det skal arbeides for at både menn og kvinner deltar i prisforløpet.

Det eksisterer også en rekke private tiltak med det formål å fremme kvinnelig entreprenørskap. Et eksempel er Foreningen Kvindelige Virksomhedsejere (KV), etablert allerede i 1987<sup>36</sup>. KV er et landsdekkende nettverk for kvinner som er eiere eller medeiere av en virksomhet. Foreningens mål er å skape synlighet rundt kvinner i næringslivet. KV bringer sammen kvinner med det formål å utveksle kunnskap og erfaring, få samarbeidspartnere og kunder. KV arrangerer også en rekke tiltak slik som foredrag og kurs, samt strategiske nettverksgrupper.

Et annet privat tiltak er Kvindelige Iværksættere i Nettværk (KIVIN), et forum på omkring 150 kvinner som jevnlig møtes<sup>37</sup>. Forumet skal fungere som et nettverk for erfaringsutveksling og strategisk samarbeid, og skal skape nye, og utvikle eksisterende forretningsmuligheter. KIVIN tilbyr også mentorer og ulike konferanser. Et lignende nettverk er Morgendagens Heltinder, et nettverk for kvinner<sup>38</sup>. Nettverket består av mer enn 1000 kvinnelige innovatører som representerer mer enn 130 profesjoner. Nettverket ble etablert i 2001 og springer ut fra prosjektet Teknologisk Innovation etter at erfaring fra prosjektet viste at ekstremt få kvinner henvendte seg (kun 8 %). Nettverket har flere lokale grupper over hele landet som avholder flere nettverksarrangementer med debattører, politikere og annet relatert til iverksetteri. Et annet tiltak som også kan styrke kvinnelig entreprenørskap er Dansk Iværksætter Forenings prosjekt med "Iværksætter-ambasadører" hvor hele 4 ut 6 av disse er kvinner<sup>39</sup>.

En rekke initiativ benytter seg også av elektroniske virkemidler. Et eksempel er KarriereKvinder.dk, en profesjonell kandidatdatabase på nettet med det formål å synliggjøre anonyme profiler på kvinnelige ledere og medarbeidere som er interesserte i et jobbskifte. Nettbasen er et supplement til SekretærService/LederService som siden 1988 har drevet med å skreddersy kandidater til danske virksomheter.

---

<sup>35</sup> Perspektiv – og handlingsplan 2007, Likestillingsministeren.

<sup>36</sup> <http://www.kv.dk/Default.asp?Action=Details&Item=204>

<sup>37</sup> <http://www.kivin.dk/dk/kivin.htm>

<sup>38</sup> [http://www.heltinder.dk/Om\\_netvaerket.asp](http://www.heltinder.dk/Om_netvaerket.asp)

<sup>39</sup> [http://www.d-i-f.dk/Hvem\\_er\\_vi/Ambassadoerer.aspx](http://www.d-i-f.dk/Hvem_er_vi/Ambassadoerer.aspx)

## 4.2 Sverige – organisering av kvinnesatsing

I 2005 utgjorde kvinner 10,8 prosent av alle administrerende direktør stillinger i Sverige<sup>40</sup>. Kvinner i styrelser i børsnoterte selskaper økte fra 6,1 i 2001 til 18,2 prosent i 2006. Svenske Statistiske Centralbyrå sin statistikk viste totalt 28 prosent kvinnelige ledere i 2004, mens det i privat sektor bare var 22 prosent.<sup>41</sup>

Siden 1990 har andelen kvinnelige ledere, unntatt stillingen administrerende direktør, økt fra 9 til 26 prosent i små private aksjebolag, mens andelen var 23 prosent i store aksjebolag<sup>42</sup>. Det er noen forskjeller mellom bransjene, kvinneandelen i lederstillinger er større innenfor media og kultur, interesseorganisasjoner og hotell- og restaurantbransjen, alle over 34 prosent.

25 prosent av selskapene i Sverige blir drevet av kvinner, og i 2006 ble 35 prosent av nye selskap startet av kvinner<sup>43</sup>. På tross av dette kommer det frem at 67 prosent av kvinner og 80 prosent av menn kan tenke seg å bli eiere. Det er altså ikke store forskjeller i motivasjon. Andre tendenser er at kvinnelige eiere er yngre enn menn, og at kvinneide bedrifter er mindre enn mannseide.

I følge GEM rapporten er kvinneraten i Sverige for entreprenørskap i en innledende og tidlig fase, 2,43 og for etablerte businessiere 4,00. Totalt sett er den 6,43. Kvinnelig entreprenørskap i Sverige er mulighetsdrevet med en rate på 16,83.

### 4.2.1 Svenske ordninger og virkemidler

Den svenske regjeringen har en treårig satsing på kvinners foretak i Sverige. Satsningen er tredelt og har en ramme på 100 millioner i året. Hoveddelen, 80 millioner SEK, går til et program som skal fremme kvinners deltakelse i selskaper i Sverige. 10 millioner går med til forskning om kvinners foretak. Omtrent 1 million SEK brukes på å skille statistikk på menn og kvinner.

Verket for næringsutvikling (NUTEK) har fått i oppdrag å gjennomføre programmet som skal fremme kvinners deltakelse i selskaper i Sverige. Programmets to hovedmål er at flere kvinner starter nye bærekraftige selskaper og at flere selskaper som drives av kvinner videreutvikles og styrkes<sup>44</sup>. Det er definert fem målgrupper for programmet: kvinner som driver bedrifter og ønsker å utvikle disse, kvinner som vil starte eller ta over en bedrift, kvinner som kan tenke seg å starte en bedrift, aktører som arbeider med fremme av nye etablerere, forretningsutvikling og regional utvikling, og allmennhet, politikere, media og andre grupperinger med interesse for problematikken.

---

<sup>40</sup> [http://www.genvag.nu/representation\\_\\_\\_94.aspx](http://www.genvag.nu/representation___94.aspx)

<sup>41</sup> [http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_27569.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart___27569.asp)

<sup>42</sup> Women's Business Research Institute: [www.wombri.se](http://www.wombri.se)

<sup>43</sup> Främja kvinnors företagande 2007-2009, Programplan, NUTEK.

<sup>44</sup> Främja kvinnors företagande 2007-2009, Programmet i korthet, NUTEK.

Programmet er delt i fire underprogram: informasjon, rådgivning og forretningsutvikling (1), satsning på nasjonale program (2), utvikling av finansmuligheter (3) og holdninger og forbilder (4)<sup>45</sup>.

Delprogram 1 har som formål å gjøre informasjon, rådgivning og forretningsutvikling mer tilgjengelig og tilpasset kvinners behov og etterspørsel. Länstyrelsen (tilsvarende fylkeskommunen) er for 2007 gitt 50 svenske millioner kroner til medfinansiering. Både offentlige og private aktører kan søke prosjektbidrag. Innsatsen gjør det mulig for kvinner som ønsker å starte eller utvikle sin forretningsvirksomhet å delta i prosjekter som gir tilgang til rådgivning, mentoring, nettverk, utdanning og andre lignende virkemidler. Delprogrammet innebærer også utvikling av nye metoder og bransjeguides, utdanning av rådgivere og flere "etablerer" verksted for kvinner. Det andre delprogrammet innebærer blant annet program som tar sikte på å fremme eierskifte med kvinner som kjøpere, program som skal styrke kvinnelig entreprenørskap ved universiteter og høyskoler, samt økt rekruttering av kvinner til nasjonalt mentorprogram. Det er flere som går av med pensjon. Målet er da å få med flere kvinner til å kjøpe eksisterende bedrifter. Delprogram 3 har til formål å gjøre finansiering mer tilgjengelig for kvinner, men gir ingen direkte bidrag til enkelte forretningskvinner, men satser på tiltak slik som nettverksbygging, innovasjonskonkurranser og analyser av hvordan eksisterende finansieringsmekanismer behandler kvinner og menn. I tillegg ble det gitt syv millioner svenske kroner til Almis innovasjonsfinansiering. Det siste delprogrammet innebærer blant annet å synliggjøre kvinnelig entreprenørskap gjennom publisering og statistikk, samarbeid med lokale, regionale og internasjonale aktører, og å lette tilgjengelighet for kvinner i nettverk og ovenfor relevante aktører.

Det svenske regionaldepartementet ga i 1993 NUTEK i oppdrag å igangsette prosjektet *Affärsrådgivare för Kvinnor*. Bakgrunnen for prosjektet var studier som viste at kvinner motsatte seg å oppsøke tradisjonelle businessrådgivere og bankmenn, grunnet erfaring som tilsa at de ikke ble tatt alvorlig. Prosjektets fokus var i de første årene på Nord-Sverige hvor 62 kommuner ble oppfordret til å ansette en businessrådgiver for kvinner, og å tilby delfinansiering. I tillegg har rådgiverne arrangert ulike aktiviteter slik som kurs, seminarer, veiledning og opplæring. Prosjektet har i følge en rapport utarbeidet av Austrian Institute for Small Business Research (ifGH) ført til økt bevissthet rundt kvinnelige entreprenører i kommunene, økt kompetanse både hos entreprenører og rådgivere, samt endret holdninger og organisasjonsmønstre med hensyn til kvinnelig entreprenørskap<sup>46</sup>.

Ytterligere har NUTEK fordelt midler til en rekke lokale og regionale ressursentre under rammen av *nasjonalt program for utvikling av ressursentre for kvinner*. Midlene har blitt fordelt siden 1998, mens programmet ble revidert i 2006. Hovedformålene med programmet er å forbedre kvinners vilkår og forutsetninger gjennom de regionale tilvekstprogrammene (RTP) og de regionale utviklingsprogrammene (RUP),

---

<sup>45</sup> Främja kvinnors företagande 2007-2009, Programmet i korthet, NUTEK.

<sup>46</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

og å styrke kvinners deltakelse innenfor regional utvikling. RTP og RUP er begge verktøy for sektorsamordning og implementering av regjeringens nasjonale strategi for regional konkurransekraft, entreprenørskap og sysselsetting i perioden 2007-2013. Rambøll Management har gjennomført en følgeforskning av virksomheten ved de lokale og regionale ressursentrene, samlet i to delrapporter fra april og juni 2007<sup>47</sup>. De fleste av prosjektene som ble evaluert av Rambøll Management fokuserte på ulike måter å spre og øke kunnskapen om likestilling og kjønn, uavhengig av om fokus ligger på kvinnelige etablere eller andre områder.

Resultatene fra evalueringen viser at det er vanskelig å peke på konkrete resultater og effekter av arbeidet med faktorer slik som antall kvinner som starter bedrifter eller økning i antallet bedrifter. Derimot har arbeidet bidratt til økt diskusjon rundt likestilling og økt forståelse for problematikken. Rapportene trekker hovedsakelig frem tre faktorer som skal ha betydning for om, og hvordan ressursentre kan påvirke den regionale utviklingspolitikken. Først, tidsrammen for slike prosjekter må være langsiktig ettersom det tar lang tid å endre holdninger og å danne nettverk for kvinnelige entreprenører/etablere, to aspekter som begge anses særskilt viktige for å styrke likestillingsarbeidet og kvinnelig entreprenørskap. Betydningen av langsiktighet gjelder likeledes finansiering. Derneft kom det frem av evalueringen at det finnes hovedsakelig to angrepsmåter, hvorav en har personer innenfor RTP som målgruppe og en har kvinner som målgruppe. Videre pekte rapportene på betydningen av forutsetninger innenfor andre sektorer som har særskilt betydning for kvinner slik som tjenester innenfor barneomsorg. Rapporten pekte også på at forankring av prosjektet bør skje tidlig, og i så stor omfatning som mulig. Det pekes på at bygging av tillit er viktig for å bygge opp en posisjon og få en rolle innenfor de regionale utviklingsprosessene.

I tillegg til offentlige myndigheters arbeid med fremme av likestilling generelt, og kvinnelig entreprenørskap spesielt, finnes det en rekke private initiativ og prosjekter i Sverige. Kvinnokompetensen er et selskap bestående av fem personer som i hovedsak arbeider med rekruttering og lederutvikling<sup>48</sup>. Selskapet arbeider ytterligere med et stort nettverk av coacher, og er delt inn i sjefsrekruttering, styrerekruttering, samt karriere- og lederutvikling. Selskapet ble dannet allerede på 80-tallet.

Forskning viser at deler av årsaken til at kvinneandelen innenfor innovasjon og etablering har sammenheng med tradisjonelle holdninger om menn som oppfinnere og utviklere av "tekniske" løsninger<sup>49</sup>. Sverige har gjennomført et knippe prosjekter som tar fatt i denne problemstillingen, blant annet prosjektet *Utveckla din idé* og *Innovation Stockholm*. Utveckla din idé er et likestillingsprosjekt som finansieres av det Europeiske sosialfondet. Målgruppen er medarbeidere ved Karolinska Universite-

---

<sup>47</sup> Delrapport 1:

<http://www.nutek.se/content/1/c4/72/70/Delrapport%201%20f%F6ljeforskning%20resurscentra%20FINAL.pdf>

Delrapport 2: <http://www.nutek.se/content/1/c4/72/70/Delrapport%202%20RC-3.pdf>

<sup>48</sup> <http://www.kvinnokompetensen.com/index.asp?mainId=75&cat2=78&show=78>

<sup>49</sup> Piippola, Dr. Saila (2006). Kvinna och innovatör, Forskningsrapport.

tesjukehuset. Et særskilt støttesystem har blitt opprettet ved sykehuset med det formål å fange opp ideer fra de ansatte gjennom såkalte endringsagenter. Agentene har fått opplæring innenfor forandrings- og utviklingsarbeid, innovasjonsprosessen og kjønnsvitenskap. Deretter opprettes såkalte "Mentorringer" mellom ansatte med en idé og agenten. Innovatører og forandringsagenter treffes gjennom nettverksform, diskuterer potensielle nye innovasjoner, og bistår hverandre. Til nå har prosjektet fanget opp 32 oppfinnere som er på forskjellige stadium i prosessen i å lage en kommersiell innovasjon ut av oppfinnelsen sin.

### 4.3 Internasjonalt – organisering av kvinnesatsing

Kvinner er underrepresentert i lederstillinger internasjonalt i følge FNs oversikt over andelen kvinnelige "lovgivere og ledere" med unntak av to land<sup>50</sup>. Kvinnelige entreprenørers bidrag til økonomisk aktivitet og sysselsetting har økt de senere årene, men på tross av en økende internasjonal trend i løpet av 90-tallet, utgjør kvinnelige entreprenører fortsatt en liten andel sammenlignet med mannlige entreprenører<sup>51</sup>. I 2006 utgjorde kvinner litt over en tredjedel av all entreprenørvirksomhet internasjonalt<sup>52</sup>. Kjønnsforskjellen mellom menn og kvinner er større i høyinntektsland enn i lavinntekts- til middelsinntektsland. Lav/middelsinntektsland slik som Peru og Filipinene viste de høyeste ratene i en tidlig fase av entreprenørvirksomhet.

#### 4.3.1 Internasjonale ordninger og virkemidler

En rekke virkemidler og ordninger er satt ut i handling siden 90-tallet internasjonalt. I utviklingsland har det blant annet blitt igangsatt mange mikrokredittprogrammer som har styrket kvinners muligheter til å etablere og drive egne bedrifter. Ytterligere eksisterer en rekke prosjekter og programmer på europeisk og nasjonalt nivå.

En rekke handlinger for å oppfordre og styrke kvinnelig entreprenørskap gjennomføres i Europa og i andre OECD land<sup>53</sup>. Ordninger og virkemidler innebærer etablering av spesifikke institusjoner for potensielle kvinnelige entreprenører eller andre målrettede programmer og tjenester, etablering av elektroniske plattformer for kvinnelige entreprenører, samt organisering av spesifikke evenementer som retter seg mot kvinnelige entreprenører.

I tråd med Lisboa-strategien startet EU-kommisjonen opp et "best project" i 2001 med det formål å innhente informasjon om konkrete tiltak, virkemidler og "best practices" for å fremme kvinnelig entreprenørskap<sup>54</sup>. I rammen av dette prosjektet ble det også laget en guide *Evaluating Actions and Measures Promoting Female En-*

---

<sup>50</sup> <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/tab5d.htm>

<sup>51</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

<sup>52</sup> Global Entrepreneurship Monitor 2006. Global Report on Women and Entrepreneurship.

<sup>53</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

<sup>54</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

*trepreneurship* og en database over kvinnelige entreprenører, *Female Entrepreneurship Database*.

I rammen av dette prosjektet har også ifGH evaluert og samlet en rekke "best practices" i Europa og andre OECD land<sup>55</sup>. De konkluderer blant annet med at kvinner og menn har ulike tilnærminger til styring av bedrifter. Mot denne bakgrunnen anbefaler de derfor kjønnsbevissthet i utforming, formidling og levering av målrettede tiltak mot kvinner. For eksempel anbefaler de at byråer må være varsomme overfor de forskjellige trekkene ved deres henholdsvis kvinnelige og mannlige klienter, samt de barrierene som hindrer deres økonomiske deltakelse med hensyn til utforming av tiltak.

Ytterligere identifiserer de en rekke fellestrekk ved de prosjektene som har oppnådd gode resultater i forhold til kvinnelig entreprenørskap. Først anbefales det bruk av mentorer og rådgivere for å øke tiltakenes relevans, samt å tilby rollemodeller. Denne anbefalingen støttes av erfaringer fra USA og Finland som viser at fokus på rollemodeller i media har positiv effekt på antallet kvinnelige etablerere<sup>56</sup>.

Dernest anbefaler ifGH både individuelle og kollektive tiltak. Individuelle tiltak bygger tillit og selvtillit, mens kollektive tiltak kan skape nettverk og kontakter. Videre pekes det på at tiltak som retter seg mot oppstart av nye bedrifter burde orientere seg mot sektorer som kan gi kvinner adekvat inntekt og slik bli finansielt uavhengige.

Men hensyn til kursing konkluderer rapporten med at en kombinasjon av generelle og mer spesifikke individuelt valgte kurs gir best kompetanse for den enkelte. Kursing må også inkludere entreprenørskap som er viktig for å skape holdninger som er avgjørende for å etablere og styre egen bedrift. Undersøkelsen understreker at rene "businessferdigheter" ikke er nok ettersom det som ofte hindrer kvinnelig entreprenørskap er mangel på tro på egne ferdigheter som entreprenører.

Til slutt anbefaler rapporten at målgruppen for tiltak burde defineres bredt slik at jenter og kvinner mer generelt blir oppfordret til å bli entreprenører. Ytterligere understrekes behovet for finansiering. Finansiering kan sikres gjennom lånegarantier, eller samarbeid med formelle institusjoner.

Denne bakgrunnen om internasjonale kvinnesatsinger og kvinnelig entreprenørskap, kan ses opp mot Innovasjon Norges kvinnesatsninger i Norge. Med et internasjonalt bakteppe vil vi i de følgende kapitler gå inn på organiseringen av Innovasjon Norges programmer, og se på de opplevde effektene av programmene. I lys av dette, vil vi kunne trekke frem noen paralleller og problemstillinger sammenlignet med internasjonale ordninger og virkemidler.

---

<sup>55</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.

<sup>56</sup> Global Entrepreneurship Monitor 2006. Global Report on Women and Entrepreneurship.

## 5 Organisering av Innovasjon Norges kvinnesatsing

I dette kapittelet vil vi kort presentere Innovasjon Norge og de satsninger organisasjonen har på kvinner. Vi vil særskilt se på organiseringen av de ulike programmer som inngår i evalueringen, dvs. Nettverkskreditt og Kvinner i Fokus.

### 5.1 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge startet opp sin virksomhet 01.01.2004, og overtok oppgavene som tidligere ble håndtert av Norges Eksportråd, Norges Turistråd, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) og Statens veiledningskontor for oppfinnere (SVO). Organisasjonen har en rekke funksjoner, men skal i hovedsak gjøre Norge mer attraktivt for utenlandske turister og investorer, og legge forholdene bedre til rette for utviklingen av det norske næringslivet, med særlig fokus på distriktene.

Innovasjon Norge arbeider med å prioritere kvinner i det generelle virkemiddelapparatet<sup>57</sup>. Virkemiddelapparat for tildeling av virkemidler omfatter flere institusjoner, hvilket krever koordinering og engasjement hos alle aktører i virkemiddelapparatet i forhold til prioritering av kvinner ved tildeling av virkemidler. Målet er å øke kvinneandelen i alle program og tjenester, med spesielt henblikk på styrer og ledelse. I tillegg til dette er det opprettet et spesifikt tiltak som skal hjelpe kvinner og unge til å få bedre tilgang til regionale utviklingsmidler. Fylkeskommunen forvalter en stor del av de distrikts- og regionalpolitiske virkemidler, og blir oppfordret til å prioritere kvinner ved tildeling og å sette måltall for dette.

Utover de nevnte virkemidlene satser Innovasjon Norge stort på kvinner i 2008. Flere av de eksisterende etablerertiltakene i Innovasjon Norge skal i økende grad bli brukt på kvinner. For eksempel skal 30 prosent av inkubatorstipend gå til kvinner. Videre ønsker man at 40 prosent av deltakerne i Unge i Fokus skal være kvinner, som en måte å få fram kvinnelige forbilder i næringslivet. I tillegg til dette er Innovasjon Norge i gang med å utrede en ny mentorordning for unge som tar sikte på å øke antall unge etablerere og overlevelseshraten til disse bedriftene, og det vil i løpet av 2008 bli startet flere pilotprosjekter for mentorordninger i hele landet der kvinner skal prioriteres<sup>58</sup>. Også i ledelsesprogrammet FRAM skal kvinneandelen opp til 40 prosent. Disse satsingene inngår i en langsiktig plan fra Innovasjon Norge hvor 40 prosent av de næringsrettede midlene som går gjennom Kommunal- og regionaldepartementet skal gå til kvinner innen 2013.

I tillegg til at Innovasjon Norge gjennomgående har satsing på kvinner som målgruppe i alle ordinære finansierings-, rådgivings-, nettverks- og kompetansetjenester, har Innovasjon Norge etablert en særskilt satsing på kvinner. Den særskilte

---

<sup>57</sup> I samarbeid med SIVA og Norges forskningsråd

<sup>58</sup> Prosjektet er i samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA, Norges forskningsråd, samt ulike

kvinnesatsingen består av tjenester og programmer som er innrettet for å øke kvinners innflytelse i næringslivet. Den gjennomgående satsingen er imidlertid ikke fokus for evalueringen. Delene av virkemiddelapparatet som inngår i evalueringen er som nevnt Nettverkskreditt, Fyrtårn, GRO- programmet, Akademikerbedrift, Ledermentor og Styrekandidat.

## **5.2 Organiseringen av Innovasjon Norges kvinnesatsing**

Den særskilte kvinnesatsingen til Innovasjon Norge finansieres av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) og Nærings- og handelsdepartementet (NHD). Gjennom budsjettproposisjoner og oppdragsbrev fra ulike departementer stilles det krav til forvaltningen av midlene som stilles til disposisjon over statsbudsjettet. Utover dette legger departementet vekt på å ha en åpen og tillitskapende styringsdialog med Innovasjon Norge. Midlene bevilget fra KRD skal i hovedsak brukes innenfor det distriktpolitiske virkeområdet, hvor unntak for bruk av midlene må ha en særskilt begrunnelse og sees i sammenheng med målet om å utvikle vekstkraftige regioner.

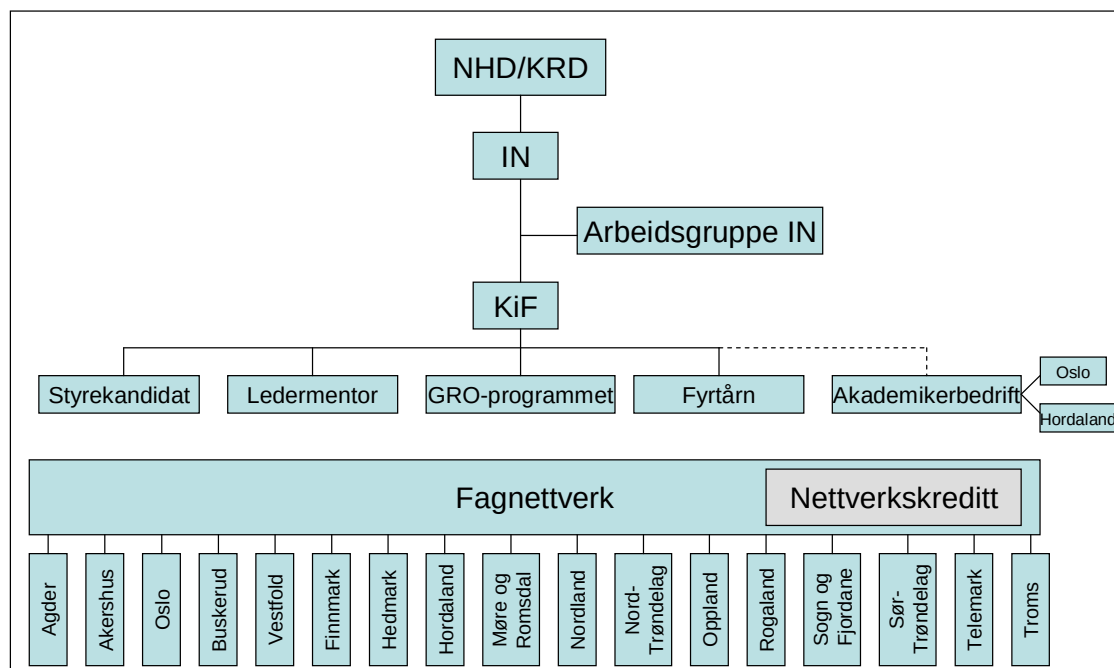
Fra 2006 har Innovasjon Norge hatt en satsningsansvarlig for kvinnesatsingen Kvinner i Fokus. Nettverkskredittordningen er tett integrert i satsingen Kvinner i Fokus. Det er også opprettet en arbeidsgruppe som består av 6 personer med tjeneste- og programansvarlige på tvers av ulike avdelinger. Arbeidsgruppen gjennomfører møte hver tredje uke hvor de fordeler oppgaver mellom seg, har informasjonsutveksling og diskuterer videreutvikling av kvinnesatsingen.

Distriktskontorene har formalisert at det er en kvinnekontakt på hvert kontor. På noen kontorer har kvinnekontakten i tillegg ansvar for Nettverkskredittordningen, mens andre kontorer har en egen kontakt for Nettverkskreditt. Kvinnekontaktene, arbeidsgruppen og kontakter for Nettverkskreditt danner til sammen fagnettverket. Fagnettverket har videokonferanse hver tredje måned og et fysisk møte en gang i året.

Før 2006 hadde to personer på hovedkontoret til Innovasjon Norge ansvar for kvinnesatsingen. I tillegg hadde Innovasjon Norge en kvinnekontakt på hvert distriktskontor, men dette var ikke formalisert i like stor grad som i dag. I figuren nedenfor illustreres Innovasjon Norges organisering av kvinnesatsingen, og viser således sammenhengen mellom Innovasjon Norge sentralt, distriktskontorene/fagnettverket.



**Figur 5.1: Organiseringen av Innovasjon Norges kvinnesatsing - Nettverkskreditt og Kvinner i Fokus**



Figuren illustrerer at Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet gjennom oppdragsbrev setter opp overordnede mål for Innovasjon Norge. I nivået nedenfor er IN sentralt som består av Innovasjon Norges styre hvor ansvaret for strategiske og faglige prioriteringer vedtas. Dette nivået består i tillegg av ledermøtet, hvor alle divisjonsledere samt administrerende direktør deltar.

Arbeidsgruppen har ansvaret for videreutviklingen og gjennomføringen av kvinnesatsingen, og er underlagt styret og ledermøtet. På møter hver tredje uke fordeler de fortløpende oppgaver seg i mellom, som eksempel å arrangere konferanser. Nivået nedenfor illustrerer satsingen Kvinner i Fokus som består av fire ulike tjenester/programmer, hvor det er tilknyttet en tjenesteansvarlig fra hovedkontoret til Innovasjon Norge. Akademikerbedrift har en tjenesteansvarlig for ordningen på hovedkontoret, og en ansvarlig på hvert av de to distriktskontorene i Oslo og Hordaland. Det nederste nivået er fagnettverket som består av kvinnekontaktene fra hvert av de 17 distriktskontorene samt Nettverkskreditt-kontaktene fra distriktskontorene. I mange tilfeller er samme person både kvinnekontakt og nettverkskreditt-kontakt på distriktskontoret. Tjenesten Nettverkskreditt har ikke tjenestesansvarlig, og ansvaret ligger hos hvert enkelt distriktskontor. I det følgende vil vi gå nærmere inn på de ulike programmene i figuren.

### 5.3 Organisering av Nettverkskreditt

Nettverkskreditt er et virkemiddel for finansiering, kompetanseoppbygging og oppfølging av småetablerere. Nettverkskreditt er en måte å organisere samarbeid på som antas å egne seg for etablerere som ønsker å starte og videreutvikle egen næringsvirksomhet.

Målgruppen er etablerere som har ønske om å starte, eller har startet egen næringsvirksomhet og som samtidig vil ha et nettverk rundt seg. Ordningen gjelder for både kvinner og menn, men erfaring viser at kvinner er klart i flertall blant de som etter spør ordningen. En undersøkelse i 2005 viste at det på landsbasis var 220 Nettverkskredittgrupper med over 1 150 medlemmer.

#### 5.3.1 *Beskrivelse av programmet*

Nettverkskredittordningen innebærer at en nettverkskredittgruppe (NVK- gruppe) får tilgang til kapital, nettverk og kompetanse. NVK- gruppen dannes ved at 5-7 potensielle etablerere danner et nettverk - gjerne på ulikt stadium i etableringsprosessen. I starten møtes NVK- gruppen hver 14. dag. Nettverkskredittgruppene får tilskudd på 100 000 kroner til prosessveileder. Ekstern prosessveileder vil i inntil to år følge opp gruppene, med mulighet for forlengelse. Prosessveileder har veilednings- og oppfølgingsarbeid overfor gruppen, og skal veilede til etablering og videreutvikling av den enkeltes næringsvirksomhet. Prosessveilederen deltar aktivt i gruppens oppstartsfase og senere etter gruppens ønsker og behov.

Etter søknad får NVK- gruppen en kapital fra Innovasjon Norge på kr 200 000 som lånekapital til medlemmene. Denne kapitalen kan gruppens medlemmer låne fra gruppen i porsjoner, og senere tilbakebetale til gruppen. Kapitalen skal ikke tilbakebetales til Innovasjon Norge så lenge gruppen fortsetter å eksistere.

En NVK- gruppe skal bruke kompetansehevingstilskuddet på 50.000 kroner til felles kurs for gruppen. I enkelte tilfeller kan midlene brukes på relevante, individuelle kurs. Prosessveileder kan delta på felleskursene sammen med NVK- gruppens medlemmer.

Kompetanseheving av gruppemedlemmene skjer ut fra kartlegging av behovet og prioritering i den enkelte gruppe. Dette er midler som i utgangspunktet skal brukes på felles kurs for gruppen, men som i enkelte tilfeller kan brukes på individuelle kurs som er relevant for den virksomhet den enkelte driver.

#### 5.3.2 *Organisering*

Fra 1998 har Innovasjon Norge (den gang SND) hatt forvaltningsansvaret for Nettverkskreditt. Innovasjon Norge hadde en nasjonal prosjektleder for Nettverkskreditt ansatt fra 1999 til 2005. Etter 2005 har Innovasjon Norge ikke hatt tjenesteansvarlig for ordningen på hovedkontoret.

Nettverkskreditt fikk øremerkede midler over statsbudsjettet frem til 2003. I 2003 var det en stor omlegging av midlene som gikk til distriktspolitikk og regional utvikling, og som gikk under betegnelsen "Ansvarsreformen"<sup>59</sup>. Ansvarsreformen innebar at penger som tidligere ble bevilget direkte fra Kommunal- og regionaldepartementet til ulike distrikts- og regionalpolitiske tiltak rundt om i landet, nå bevilges til fylkeskommunene som prioriterer bruken av midlene. Endringen medførte at Innovasjon Norges distriktskontorer fra 2003 fikk bevilget midler til Nettverkskreditt fra fylkeskommunene, mens de tidligere fikk midler fra Innovasjon Norge sentralt.

I perioden frem til 2003 hadde Innovasjon Norges hovedkontor en sentral rolle for Nettverkskreditt. Hvert halvår innhentet Innovasjon Norge hvor mange grupper som eksisterte, og hvor mange som ble planlagt på hvert enkelt av Innovasjon Norges distriktskontorer. Innovasjon Norge sentralt avgjorde hvor mange grupper som skulle få støtte ute i distriktskontorene.

Nettverkskreditt-ordningen har ikke tjenesteansvarlig hos Innovasjon Norge sentralt, men ansvaret for ordningen ligger hos hvert enkelt distriktskontor. Det er Innovasjon Norges distriktskontorer som godkjenner og kobler på en ekstern prosessveileder, samt har ansvar for rekruttering og markedsføring av ordningen. Det er en representant fra hvert av IN distriktskontor som er nettverkskredittkontakter, som i de fleste tilfellene også er kvinnekontakten på distriktskontoret. Nettverkskreditt er nært tilknyttet Innovasjon Norges satsing Kvinner i Fokus gjennom fagnettverket. NVK-gruppene rapporterer årlig bedriftsøkonomiske resultater til IN distriktskontorer, i tillegg informerer de om aktiviteten i gruppen.

Hovedkontoret til Innovasjon Norge har i samarbeid med tre kvinnekontakter laget en oppdatert og felles prosessperm som gjelder for nettverkskredittgrupper i hele landet. I dag ligger alt av rapporteringer, vedtekter og regelverk for ordningen tilgjengelig på Innovasjon Norges sider.

I enkelte fylker er det etablert fylkesforeninger for nettverkskredittordningen. Dette gjelder blant annet fylkene Hordaland, Troms, Trøndelag. Fylkesforeningen følger opp deltakerne fra NVK-gruppene.

### *5.3.3 Internasjonale erfaringer*

Mikrokreditt startet opprinnelig i Bangladesh for å gi svært gunstige lån til fattige på landsbygda, og i særlig grad til kvinner, for at de skulle starte, videreutvikle eller oppdatere sin virksomhet. Mikrokreditt har spredd seg til å bli et virkemiddel mot fattigdom, og Grameen Bank jobber med å nå ut til fattige i flere u-land i hele verden<sup>60</sup>. Ordningen som opprinnelig startet opp for fattige på landsbygda, har også blitt startet opp i Norge og Sverige for å gi gunstige lån til små foretak. Vi har ikke

---

<sup>59</sup> <http://www.fifo.no/finnstat/tiltak/ansvarsreformen/ansvarsreformen.htm>

<sup>60</sup> <http://www.grameenfoundation.org/>

gjennom evalueringen avdekket noen lignende ordning i Danmark, men det offentlige yter gjennom Vækstfonden<sup>61</sup> finansiell hjelp til små virksomheter

I Sverige har man lignende satsinger på såkalt mikrokreditt. ALMI Företagspartner AB gir på lik linje med Nettverkskreditt mikrokredittlån og lån til foretak med mindre kapitalbehov. ALMI Företagspartner har som mål at flere innovative ideer kommersialiseres på en fremgangsrik måte, livskraftige foretak startes opp og utvikles, samtidig som virksomheter øker sin konkurranseevne og tilvekst. Etableringen gjelder for både menn og kvinner, men man ser at særlig kvinner har og ser behovet for mindre lån og oppstartskapital, og har i den forbindelse avsatt 10 millioner svenske kroner til satsing på innovative kvinner. Videre fungerer ALMI Företagspartner også som en rådgiver og konsulent for nye etablerere og nye virksomheter med region- og distriktskontorer i hele Sverige.<sup>62</sup>

Nätverksbanken i Dalarna er et annet mikrokreditt nettverk som fokuserer på kvinners mulighet med en god idé til å etablere små virksomheter i distriktene. Medlemmene i en gruppe som ønsker å ta opp lån gjennom nettverksbanken får tilbud om kompetansebygging, mentorordning og rådgivning i etableringsfasen, og støtte og utveksling av ideer mellom de andre gruppene i nettverket,<sup>63</sup>

## 5.4 Organisering av Kvinner i Fokus

Vi vil i det følgende diskutere organiseringen av de ulike programmene som inngår i Kvinner i Fokus, dvs. Akademikerbedrift, Fyrtårn, Ledermentor, Styrekandidat og GRO- programmet.

## 5.5 Akademikerbedrift

### 5.5.1 Bakgrunn og målsetting

Målsettingen med Akademikerbedrift var å bidra til at flere humanister og samfunnsvitere starter egen virksomhet. Akademikerbedrift i Oslo er i ettertid utvidet til å omfatte følgende fagfelt; samfunnsfag, humaniora, pedagogikk, jus, mediefag, kunsthøgskole, arkitektur og design.

Hovedkontoret hos Innovasjon Norge ønsket å undersøke bakgrunnen for at det var så få fra Humanistisk og Samfunnsvitenskaplig fakultet ved Universitetet i Oslo som startet egen bedrift etter utdannelsen. Innovasjon Norge gjennomførte et forprosjekt med Universitetet i Oslo som bekreftet denne antakelsen. Akademikerbedrift ble derfor startet opp i 2003 som et pilotprosjekt i samarbeid med Universitetet i Oslo. Utgangspunktet var at Akademikerbedrift retter seg mot akademikere. I forprosjektet

---

<sup>61</sup> <http://www.vaekstfonden.dk/>

<sup>62</sup> [www.almi.se](http://www.almi.se)

<sup>63</sup> <http://www.delta.se/~gertrud/natverks/natverksbankeneng.html>

hadde bedriftene lokaler hos Innovasjon Norge. Det tredje året ble Akademikerbedrift utvidet til å omfatte kunst og design. Innovasjon Norge kontaktet Arkitekt og designhøyskolen og Kunsthøyskolen, og undersøkte om de hadde samme behov. De slo fast at også designerne og arkitektene hadde behov for tilsvarende tilbud. Akademikerne, designerne og arkitektene faller utenfor tilbudet til SIVA inkubatorene, da de mangler den teknologiske inngangen og ikke driver med FoU. UiO, AiO, KiO, samt IN, gikk sammen om prosjektet.

I 2006 skiftet Akademikerbedrift Oslo/Akershus navn til IKADA - "Inkubatoren for kunst, arkitektur, design og akademiske fag". IKADA er et samarbeidsprosjekt mellom Universitetet i Oslo, Kunsthøyskolen, Arkitekt og designhøyskolen, Akerselva Innovasjon og Innovasjon Norge.

#### *5.5.2 Hva er Akademikerbedrift?*

I Akademikerbedrift/IKADA får etablerere med gode forretningsideer et nettverk og en ramme for å utvikle en levedyktig bedrift. Deltakerne får en kontorplass i et tilrettelagt kontorfellesskap med andre etablerere.

IKADA er et fellesskap for etablerere med gode forretningsideer. IKADA- prosjektene skal utløse entreprenørskap og støtte Akademikerbedrift i Oslo, som skiftet navn til IKADA da inkubatoren inkluderte Arkitektthøyskolen i Oslo og KiO i samarbeidet. IKADA tilbyr bedriftene kontorplass og finansierer PC, kontorutstyr, rekvisita og telefon til bedriftene i inkubatoren. Bedriftene er tilknyttet inkubatoren i tre år. Det første året finansieres kontorplassen, mens det andre og tredje året må deltakerne selv betale. IKADA- inkubatoren er på 1000 kvadratmeter, og er et tilbud til etablerere fra akademiske fag, arkitektur, design og kunstfag.

Det første året får bedriftene delta på HUMSAM etablererkurs i regi av UiO, tilgang til en mentor med erfaring fra gründervirksomhet, samt delta på nettverksmøter og kurs om aktuelle temaer. HUMSAM kurset er et skreddersydd entreprenørskapsstudie på Gründerskolen.

Et av kriteriene for å delta i IKADA/Akademikerbedrift er at en av etablererne skal ha mastergrad/hovedfag, og at deltakerne etablerer bedrift på basis av sin utdanningsbakgrunn. Det er totalt 45 bedrifter som har deltatt i Akademikerbedrift Oslo/IKADA. Inkubatoren har i dag 52 etablerere fordelt på 22 bedrifter.

Akademikerbedriften i Hordaland tilbyr i likhet med IKADA/Akademikerbedrift Oslo kontorplass for en periode på tre år, men bedriftene må betale leie for kontorlokale. Akademikerbedriften i Hordaland har ikke gjennomført mentorordningen, da dette var for ressurskrevende. Akademikerbedriften i Hordaland har totalt bestått av 11 bedrifter fordelt på 31 deltakere.

Deltakerne blir oppfordret til å benytte seg av Nettverkskredittordningen som økonomisk virkemiddel. Ordningen blir nærmere beskrevet i avsnitt 7.6

### 5.5.3 Organisering

Innovasjon Norge er prosjekteier for Akademikerbedrift. Kulturell Dialog har inkubatorledelsen og er prosjektleder for Akademikerbedrift Oslo/IKADA. Prosjektleder har ansvar for den daglige driften av Akademikerbedriften. Rollen som prosjektleder håndteres av ekstern leverandør. IKADA er et samarbeidsprosjekt mellom Universitetet i Oslo, Kunsthøyskolen, Arkitekt og designhøyskolen, Akerselva Innovasjon og Innovasjon Norge. Akademikerbedriften/IKADA har også en styringsgruppe der samarbeidspartnerne har fått en plass.

I forprosjektet hadde bedriftene lokale hos IN. I 2006 ble Akademikerbedrift utvidet til å omfatte arkitekt, kunst og design. UiO, AiO, KiO, samt IN gikk sammen om prosjektet. Utgangspunktet for IKADA var at IN skulle ta på seg kostnaden med husleie. Skolene bidrar ikke økonomisk som var utgangspunktet. Innovasjon Norge har derfor gjennomført møte med eier av skolene, KD og KRD, for å undersøke mulighetene for finansiering.

Akademikerbedriften i Hordaland har valgt en annen organisering enn IKADA. Akademikerbedrift ble organisert som et prosjekt under Karrieresenteret som er en avdeling i Studentsamskipnaden i Bergen. Innovasjon Norge, Hordaland Fylkeskommune og Universitetet i Bergen (UiB) finansierte Akademikerbedrift. Prosjektleder var ansatt ved Karrieresenteret, og daglig leder ved Karrieresenteret var prosjektansvarlig. Prosjektleder var ansvarlig for den daglige driften av Akademikerbedrift, og rapporterer til prosjektansvarlig. Akademikerbedriften i Hordaland hadde en styringsgruppe der alle samarbeidspartnerne er representert.

En forutsetning for oppstart av Akademikerbedriften i Hordaland var at inkubatoren etter prosjektperioden skulle inngå som en del av det planlagte utdanningssamarbeidet innenfor entreprenørskap og innovasjon som UiB, HiB og NHH gjennomfører. Fra 1. april 2008 er Akademikerbedriften i Hordaland formelt slått sammen med to andre inkubatorer; SIVA og inkubatoren Høgskolen i Bergen. Bakgrunnen for sammenslåingen var å samle aktiviteten og iverksette entreprenørskap. Den nye inkubatoren heter Nyskapingsparken. Nyskapingsparken består av en inkubator og en rekke utdanningstilbud innen innovasjon og nyskaping i regi av prosjekt Nyskapingskompetanse. Prosjektet er et utdanningssamarbeid mellom Norges Handelshøyskole, Universitetet i Bergen, Kunsthøgskolen i Bergen og Høgskolen i Bergen. Innovasjon Norge finansierer ikke dette tilbudet, men har en representant i styringsgruppen.

Den organisatoriske løsningen hvor Karrieresenteret på universitetet er tilknyttet ordningen fremstår som hensiktsmessig. Karrieresenteret har en nær tilknytning til rekruttering på universitetet og er i tillegg nært knyttet mot næringslivet. Det bør gjennomføres flere undersøkelser hvor det vurderes om Akademikerbedriften i Oslo bør inngå i et tettere samarbeid med Karrieresenteret ved Universitetet i Oslo. Det vurderes at det vil være mer hensiktsmessig å forankre et mer forpliktende samarbeid for universitetene.

#### 5.5.4 *Intenasjonale erfaringer*

Sverige og Danmark har lignende ordninger for unge entreprenører der de får oppfølging, veiledning, startstipend og kontorplass i en inkubator sammen med andre entreprenører.

I Sverige finansierer NUTEK blant annet et prosjekt Storgatan 61<sup>64</sup>, der målgruppen er unge entreprenører mellom 19-30 år som får oppfølging, nettverk, kompetanse, coaching og være del av en inkubator i 1,5 år. Målsettingen er at ungdommene skal få mulighet til å skape et nettverk gjennom å sitte sammen, samt at de skal være inspirasjon og frebilder for andre ungdommer som vurderer å etablere egen virksomhet. Målet er at virksomhetene har en overlevelsesrate på 70 prosent etter 5 år.

I Danmark ble de første studentervæksthus startet opp i 2004 med finansiering fra Erhvervs- og Byggestyrelsen<sup>65</sup>. I dag finnes det omtrent 20 studentervæksthuse ved eller i forbindelse med videregående utdannelsesinstitusjoner i Danmark. Primært dreier det seg om 7 studentervæksthuse finansiert af Erhvervs- og Byggestyrelsen og 9 IDEA-Houses Utover dette finnes det forskjellige initiativer og klynger med væksthus/inkubations-faciliteter.

Studentervæksthusenes formål er å skape rammer for kreative, innovative og entreprenørielle aktiviteter. Mange av væksthusene åpner også for at vitenskapelige medarbeidere og andre ved institusjonene kan ta del i aktivitetene, men i praksis er det studentene som benytter seg av fasilitetene og tilbudene.

I studentervæksthusene gjennomføres det kurs- og workshops, samtidig fungerer de som egentlige inkubatorer, dvs. væksthus for virksomhetsoppstart med mentor- og coachordninger.

## 5.6 GRO- programmet

### 5.6.1 *Bakgrunn og målsetting*

Målsetningen med GRO- programmet er å bidra til at flere bedrifter ledet av en kvinne eller med en kvinnelig majoritetseier skal vokse videre og tenke større. Bakgrunnen for at programmet ble startet opp er at det ble identifisert at kvinner har et særskilt behov med hensyn på finansiering. Undersøkelser viser at kvinnelige gründere oftere enn mannlige sliter med å få til vekst og internasjonalisering av sine bedrifter. Innovasjon Norge har identifisert at kvinner er lite villige til å ta risiko i forhold til finansiering. Vekst er en utfordring i forhold til finansiering, kompetanse, nettverk og profilering. Det er derfor et mål at GRO- programmet er en delfinansiering sammen med andre virkemidler eller andre finansieringskilder. Bedriftene er en inspirasjon for

---

<sup>64</sup> <http://www.storgatan61.se/index.html>

<sup>65</sup>

<http://www.oem.dk/graphics/oem/nyheder/Pressemeddelelser%202007/Fakta%20studenterv%20v%20ksthuse%2026-06-07.pdf>

andre, og Innovasjon Norge ønsker derfor å synliggjøre disse bedriftene. Det er et ønske at bedriftene får skreddersøm gjennom programmene/finansieringen.

#### 5.6.2 *Beskrivelse av programmet*

GRO- programmet er et finansieringsprogram hvor bedrifter kan få tilskudd til å gjennomføre aktiviteter som bidrar til å utvikle og implementere vekststrategier. GRO- programmet finansierer kompetansetjenester, utvikling, opplæring osv. Programmet ble derfor etablert i 2006, og i 2007 hadde GRO- programmet en ramme på 10 millioner kroner. Midlene kan støtte inntil 50 prosent<sup>66</sup> av kostnadene knyttet til realisering av gode utviklings- og forretningsplaner, som for eksempel:

- Innkjøp av spesialisttjenester
- Produktutvikling og design
- Logistikutvikling
- Etablering av strategiske allianser
- Strategi- og konseptutvikling
- Eksportsatsing og internasjonalisering
- Markedsutvikling og profilering
- Research og forstudier

Midlene i programmet går i hovedsak til enkeltbedrifter, men også grupper av bedrifter og fellesprosjekter som kommer flere kvinner til gode får støtte.

I 2007 var kriteriene for å få støtte at bedriften måtte:

- Ha en kvinnelig majoritetseier eller leder
- Ha minimum én ansatt utover søkeren selv
- Vært i drift i minimum to år
- Ha en positiv økonomisk utvikling
- Ha klare vekstambisjoner med fokus på produkt, konsept og marked (vekstmål skal angis i antall ansatte, omsetningsutvikling, produktutvikling, nye produkter, nye markeder, internasjonalisering eller annet)
- Synliggjøre gjennomføringsevnen for det prosjektet det søkes om
- Tilby noe nytt, annerledes eller unikt
- Ha stort potensial for å lykkes og skape lønnsomhet
- Være rettet mot et marked utover det lokale

Programmet rettes mot bedrifter i alle deler av landet og alle bransjer. Innovasjon Norge prioriterer de beste prosjektene uavhengig av geografi og bransje, og internasjonale aspekter vil bli prioritert. Imidlertid er halvparten av midlene øremerket prosjekter i distriktene.

---

<sup>66</sup> I henhold til EØS-regelverket kan det søkes om inntil 50 % støtte av kalkulatede kostnader innen de områdene som er nevnt ovenfor. Ordinære driftskostnader og investeringer i varer, inventar eller lignende kan ikke støttes.



### 5.6.3 Organisering

GRO-programmet har siden oppstart i 2006 hatt to ulike organisasjonsformer. I 2006 hadde GRO-programmet en utlysning og én felles søknadsfrist. Bedrifter som ikke kunne vente til søknadsfristen ble forsøkt tatt opp i andre Innovasjon Norge programmer. Distriktskontorene sendte inn aktuelle søknader for både fellesprosjekter eller prosjekter fra enkeltbedrifter. Innovasjon Norge sentralt behandlet alle søknadene i samme prosess og sammenlignet bedriftene som søkte om midler.

I 2007 ble organiseringen av GRO-programmet desentralisert. Det ble jobbet med å profesjonalisere kundeansvarlige ved Innovasjon Norges distriktskontorer. Distriktskontorene har ansvaret for saksbehandlingen og rekrutterer deltakere til programmet. Det er satt opp søknadskriterier som bedriftene må oppfylle for å kunne søke om midler, og søknadene som innfrir kriteriene blir sendt videre til styringsgruppen som avgjør om kriteriene er oppfylt. Det er opprettet en styringsgruppe som består av representanter fra hovedkontoret og distriktskontorene til Innovasjon Norge, som avgjør om bedriften bør få støtte eller ikke. Hvis styringsgruppen mener bedriften bør få støtte, gir de en anbefaling til distriktskontoret. Distriktskontoret beslutter lokalt om bedriften skal få tilskudd. Deretter fattes det vedtak.

I 2008 har Innovasjon Norges distriktskontorer kundeansvar for GRO-programmet, og det eksisterer ikke en styringsgruppe. Innstillingene av søknader vil imidlertid bli sjekket i ettertid av Innovasjon Norge sentralt.

### 5.6.4 Internasjonale erfaringer

Sverige har en lignende ordning som GRO-programmet som heter "Programmet Produktutveckling i småföretag", og ble startet i 2004. Programsatsingen i 2008 omfatter ca 60 millioner SEK, og skjer i samarbeid med 19 partnerskap i Sverige. Programmet gir små foretak mulighet til å utvikle ny eller forbedret vare eller tjeneste med et bidrag mellom 100 000 til 500 000 SEK. Kravet for å motta støtte er som GRO-programmet at foretaket selv skal investere minst halvparten av hele prosjektsummen.

Rambøll Management har ikke identifisert noen tilsvarende ordning som GRO-programmet i Danmark. I Danmark er Vækstfonden<sup>67</sup> et selvstendig venturefond eid av staten. Vækstfonden investerer i unge virksomheter med stort markedspotensiale - typisk virksomheter som er basert på høyteknologi. Investeringerne foregår med egenkapitalinnskudd og egenkapitallignende lån. Vækstfonden investerer fra 1 million DKK eller mer i den enkelte virksomhet.

---

<sup>67</sup> <http://www.vf.dk/>

## 5.7 Ledermentor

### 5.7.1 Bakgrunn, målsetting og beskrivelse av programmet

Bakgrunnen for at Ledermentor startet opp, er at det var for få kvinner i styrer og ledelse. Ledermentor skal få flere kvinner inn i høyere stillinger og styrer ved å støtte dem i deres karriereutvikling. Ledermentor skal i tillegg bidra til å utvikle ledelseskulturen i bedriftene, å utvikle deltakeren som leder. Adepten, dvs. deltakeren, får en personlig mentor i programmet. En av hovedmålsetningene for oppstart av Ledermentor er at programmet skal bidra til at kvinner får større innflytelse i norsk næringsliv.

Målgruppen for programmet er kvinnelige ledere i små og mellomstore bedrifter som er aktive, men det er åpnet for at 25 prosent av deltakerne kan være menn. Deltakerne må ha behov for personlig og ledelsesfaglig utvikling, og ambisjoner om videre karriereutvikling. Det blir tatt opp 16 deltakere på hvert kurs. Samtalene skal knyttes til deltakerens individuelle utvikling gjennom Ledermentor- programmet, der deltakerne får prøvd ut ferdigheter, muligheter og ambisjoner.

Ledermentor er et ledelsesutviklingsprogram som går over ett år, og består av to deler; utviklingsseminarer og mentorordning. Det gjennomføres 5 utviklingsseminarer i løpet av året som varer fra to til fem dager. Mellom seminarene skal mentor og adept ha to til tre fortrolige samtaler. Temaene for seminarene var i 2007:

- Seminar 1 - Bygging av relasjoner og felles plattform
- Seminar 2 - Jeg, min lederrolle og videre karriereutvikling
- Seminar 3 - Ledelse av individer, team og endringsledelse
- Seminar 4 - Ledelse og styring av virksomheter
- Seminar 5 - Karrierenavigasjon og nettverksbygging

Egenandelen for å delta på kurset er 15 000 kroner. I tillegg må hver deltaker dekke reise- og oppholdsutgifter utover 3 500 kroner per seminar.

### 5.7.2 Organisering

Tjenesteansvaret for Ledermentor ligger på hovedkontoret til Innovasjon Norge. Programmet finansieres av Kvinner i Fokus satsingen, og det benyttes ekstern leverandør for gjennomføring av programmet. Fra høsten 2007 har Team Kompetanse hos Innovasjon Norge ansvaret for utvikling av programmet.

Ledermentor- programmet er inndelt i Ledermentor Nord, Øst og Vest. Ledermentor Nord består av fylkene Sør-Trøndelag, Nord-Trøndelag, Nordland, Troms og Finnmark. Ledermentor Øst består av fylkene Østfold, Oslo/Akershus, Hedmark, Oppland, Buskerud, Vestfold og Telemark. Ledermentor Vest består av fylkene Aust-Agder, Vest-Agder, Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal.

Innovasjon Norge har inngått samarbeid med ekstern leverandør om gjennomføring av Ledermentor- programmet. Innovasjon Norge benytter Ledermentor som internt ledelseskurs, og en plass på kurset er derfor forbeholdt Innovasjon Norge internt.

Distriktskontorene har ansvaret for markedsføring og rekruttering. Distriktskontorene til Innovasjon Norge sender ut informasjon om kurset gjennom sitt nettverk. I tillegg blir det sendt ut informasjon om kurset til tidligere deltakere av Styrekandidat, Fyrtårn og GRO- programmet. Distriktskontorene sender påmeldingene til leverandøren. Både leverandør og Innovasjon Norge intervjuer deltakerne som blir innstilt. Det er leverandøren som har det faglige ansvaret i ledementorprogrammet, og det er leverandøren som matcher mentorer og adepter.

### *5.7.3 Internasjonale erfaringer*

I Sverige har man gjennom Nationellt program for mentorskap, et program som ble igangsatt av Näringsdepartementet i 2006, satt fokus på hvordan nyetablerte virksomheter skal kunne lykkes bedre i oppstarten, og hvordan skape gode, dynamiske ledere. Som adept i mentorprogrammet får man uten kostnad muligheten i ett år til å tilknytte seg den kunnskapen, kompetansen og kontaktnett som en erfaren person fra næringslivet har. I 2007 ble programmet forsterket med en særlig satsing på kvinnelige entreprenører, hvor fokuset er, som med Ledermentor- programmet i Norge, å utvikle gode ledere til lederposisjoner i egen virksomhet eller i næringslivet.<sup>68</sup>

Startvækst i Danmark gir gjennom sine fem nasjonale "veksthus" veiledning til iværksettere/innovatører og nyetablerte virksomheter om hvordan de skal kunne vokse seg større, utvikle en større og bedre kompetanse innenfor næringslivet, samtidig som man fokuserer på å utvikle gode ledere. Videre gir Startvækst muligheter for nye virksomheter eller allerede etablerte virksomheter til å danne nettverk med andre bedrifter for utveksling av erfaring og kunnskap.<sup>69</sup>

## **5.8 Fyrtårn**

### *5.8.1 Bakgrunn og målsetting*

Fyrtårnprogrammet startet opp i 2000, og er et program som retter seg mot kvinnelige bedriftseiere (minimum 50 % eid av en kvinne), eller bedriftsledere i innovative bedrifter som har lyktes i næringslivet. Bakgrunnen for opprettelse av programmet er å øke deltakelsen til kvinner i næringslivet. Målet er å synliggjøre og profilere både bedriftseieren, eller bedriftslederen, og bedriften. I tillegg skal Fyrtårnprogrammet bidra til å øke lederkompetansen og videreutvikle bedriften. Synliggjøringen skal bidra til å inspirere og motivere kvinner som ikke har våget å starte bedrift tidligere. Fyrtårnkvinnene skal fungere som rollemodeller for andre kvinner som ønsker å starte egen bedrift, eller har startet egen bedrift, og kvinnelige bedriftsledere.

### *5.8.2 Beskrivelse av programmet*

Fyrtårnprogrammet er et lederutviklingsprogram med fokus på undervisning i egen lederrolle, mediehåndtering, utviklingssamtaler og internasjonal forretningsutvikling. Tilbudet skal bidra til at deltakerne blir dyktigere til å bygge nettverk samt øke lønnsomheten til bedriften.

---

<sup>68</sup> <http://www.mentoregetforetag.se/>

<sup>69</sup> [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk)

Undervisningsprogrammet går over 12 måneder, og har 5 felles samlinger. De fire første samlingene arrangeres på Østlandet, mens den femte arrangeres i utlandet. Samlingene går over 3-4 dager. Hver samling har et eget hovedtema, og på hver samling får deltakerne møte en kvinne som har lyktes på det spesifikke hovedtemaet. Temaene for de fem samlingene er;

1. Din bedrift og samfunnet. Plattform, omverden, nettverk, ledelse og verdiskaping.
2. Din bedrift og ledelse. Lederskap og kommunikasjon.
3. Din bedrift og organisasjonen. Administrasjon, analyse, strategi og styring
4. Din bedrift og teamet. Lederen og medarbeiderne.
5. Din bedrift og internasjonalisering. Operasjonalisering og nye markedsområder.

Mellom samlingene skal deltakerne jobbe med oppgaver knyttet til å utvikle egen bedrift. I tillegg blir det tilbudt individuell forretningsmessig coaching og veiledning. Coachingen er i vesentlig grad rettet mot oppfølging og avsjekking av mål- og resultatarbeidet i henhold til aktiviteter som gjennomføres mellom samlingene.

Det arrangeres i tillegg en årlig konferanse for tidligere Fyrtårndeltakere som går over to dager. Kriteriene for deltakelse er å oppfylle minst ett av følgende kriterier:

- Kvinnelig bedriftseier og/eller bedriftsleder
- bedriften har passert etableringsfasen og er inne i en utviklingsfase
- bedriften har minst fem ansatte
- bedriften omsetter for minst fem millioner kroner i året
- bedriften har positive tall

Tidligere måtte alle kriteriene være oppfylt, men ble endret til at ett av kriteriene måtte være oppfylt for tre år siden.

Deltakeravgiften for å delta er 10 000 kroner, og deltakerne må dekke oppholds- og reisekostnader selv. Deltakerne forplikter seg til å delta på alle samlingene. Deltakeren forplikter seg til, for en periode, etter endt program å være samtalepartner for andre kvinnelige bedriftsetablerere.

### *5.8.3 Organisering*

Hovedkontoret til Innovasjon Norge har tjenesteansvaret for Fyrtårn. Ekstern leverandør gjennomfører Fyrtårn og er faglig ansvarlig.

Rekrutteringen av Fyrtårnkvinner skjer gjennom distriktskontorene. Distriktskontorene sender ut informasjon om kurs gjennom sitt nettverk, blant annet næringshager. I tillegg får tidligere deltakere av Ledermentor og Styrekandidat tilsendt informasjon om programmet. Distriktskontorene mottar søknader og har ansvar for søknadsprosessen. Etter å ha mottatt søknader setter distriktskontorene opp en priori-

tert liste med deltakere som de sender til hovedkontoret. Leverandør av programmet samt hovedkontoret til Innovasjon Norge velger ut inntil 20 deltakere.

Innovasjon Norge har tidligere laget en Fyrtårnmatrikkel i bokform med presentasjon av alle Fyrtårn- deltakerne. Oversikt over deltakerne ligger på Innovasjon Norges Internettsider.

#### *5.8.4 Internasjonal erfaring*

Sverige har en tilsvarende satsing for å synliggjøre rollemodeller for andre kvinner<sup>70</sup>, hvor NUTEK har ansvaret for rekrutteringsprosessen. Satsningen tar sikte på å identifisere 500 ambassadører for kvinnelige entreprenører. Ambassadørene som velges ut skal representere ulike bransjer, bedriftsstørrelser, alder og bakgrunn. I tillegg tas det sikte på at hver kommune skal ha minst en ambassadør.

### **5.9 Styrekandidat**

#### *5.9.1 Bakgrunn og målsetting*

Bakgrunnen for at Innovasjon Norge gjennomfører Styrekandidat er at de vil ha mer mangfold i styrene og ønsket å bedre kvalifikasjonene til representantene. Målsettingen til Styrekandidat er å bedre kvaliteten på styrearbeidet i norske bedrifter. Programmet ble startet opp før regelen om 40 prosent kvinner i ASA-styrene ble innført. Målsettingen med Styrekandidat er å bidra til økt verdiskaping gjennom å styrke profesjonaliteten i styrerommene, samt å legge til rette for innovasjon og nyskaping i næringslivet basert på kompetanse, nettverk og mangfold.

#### *5.9.2 Beskrivelse av programmet*

Styrekandidatprogrammet gir formell kompetanse i styrearbeid, og er et kompetansehevningsprogram for potensielle styremedlemmer. Det gjennomføres både grunnleggende kurs i styrekompetanse (Styrekompetanse I) og påbyggingskurs (styrekompetanse II). Programmet retter seg mot kvinner og menn, men kvinner oppfordres til å søke.

Styrekompetanse I skal gi deltakerne:

- innsikt i teoretiske perspektiver for styrearbeid
- en grunnleggende forståelse for nødvendigheten av å forankre bedriftens drift i en god og gjennomarbeidet strategi
- kjennskap til de viktigste lover og regler som styrer opprettelse og drift av ASA-, AS- og ANS- selskaper samt Stiftelser
- kjennskap til sentrale prinsipper for økonomistyring og regnskapsførsel av betydning for styrets mulighet for å bistå i planleggingen av virksomheten så vel som å kontrollere de disposisjoner den utøvende ledelse foretar
- et bevisst forhold til rollen som styremedlem, deriblant ansvar og forpliktelser overfor bedriftens ulike interessenter.

---

<sup>70</sup> <http://www.nutek.se/sb/d/198/a/7287/>

Styrekompetanse II skal gi deltakerne:

- økt forståelse for det teoretiske rammeverket, juridiske rammer for arbeidet i styrerommet,
- økt forståelse for samarbeidet mellom daglig leder og styret,
- økt forståelse for samarbeidet mellom eiere og styret, styrelederrollens mange aspekter og styreprosesser

I kursene blir det lagt vekt på teori knyttet til praktiske erfaringer, og en del av kurset foregår i fiktive styregrupper med realistiske bedriftssaker. Gjennom kurset kan deltakerne få et unikt nettverk, med tilgang til erfaringer og kompetanse som grunnlag for å gjøre godt styrearbeid. Styrekandidat gir formell styrekompetanse, og avsluttes med en 72-timers hjemmeeksamen. Gjennomføring av kurset gir 6 studiepoeng. Etter deltakelse på kurset og godkjent eksamen kan deltakerne gratis registrere seg i Innovasjon Norges Styrekandidatbase, hvor de som ønsker å rekruttere nye styremedlemmer kan gå inn og finne godt kvalifiserte styrekandidater til sine styre. Målgruppen for kurset er personer som har behov for kompetanseheving for å gjøre en god jobb i et styre.

### *5.9.3 Organisering*

Styrekandidat er et lokalt tilbud hvor distriktskontorene til Innovasjon Norge har kundeansvaret for gjennomføringen av programmet. Tilbudet blir delfinansiert av hovedkontoret til Innovasjon Norge. Det er distriktskontorene som velger leverandør for gjennomføring av kurset, hvor leverandør er faglig ansvarlig. Styrekandidatkurset er utviklet i samarbeid med Handelshøyskolen BI. Det er opp til de enkelte distriktskontorene om de ønsker å gjennomføre Styrekandidat, og hvor ofte kursene skal gjennomføres. Distriktskontorene har ansvar for rekruttering og markedsføring av kurset. Kilden er basevert for Styrekandidatbasen til Innovasjon Norge hvor alle deltakerne kan registrere seg etter godkjent eksamen.

### *Internasjonale erfaringer*

Kvinnokompetensen i Sverige som nevnt tidligere, er et selskap som i hovedsak arbeider med rekruttering og lederutvikling av kvinnelige ledere til næringslivet. Gjennom ulike lederutviklingsprogram med en varighet på fra 3 til 12 måneder kan man som deltaker få et skreddersydd program som skal utvikle ens potensiale og kompetanse som leder og sjef i næringslivet. Fokuset er kvinner med allerede erfaring fra lederstillinger, men som like fullt ønsker en større faglige kompetanse. Nettverksbygging både nasjonalt, men også gjennom internasjonale nettverk bidrar til erfaringsutveksling på tvers av landegrenser. Videre har de en kandidatdatabase som rekrutteringsplattform for kvinner som ønsker å komme inn i styre og ta styreoppdrag, og 50 prosent av de som har deltatt på lederutviklingsprogrammene får eller skaffer seg et styreoppdrag innen ett år.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> <http://www.kvinnokompetensen.com/index.asp?width=1024&height=768>

Rambøll Management har ikke identifisert en tilsvarende satsning i Danmark, men det finnes private aktører i likhet med Norge og Sverige som gjennomfører kompetansehevende kurs for styrearbeid.

### **5.10 Styrker og svakheter ved organiseringen**

I dette avsnittet vil vi diskutere styrker og svakheter ved organiseringen av den særskilte kvinnesatsingen Kvinner i Fokus og Nettverkskreditt.

Innovasjon Norges programmer og tjenester er innrettet for å nå politiske målsettinger gjennom oppdragsbrev fra KRD og NHD. Innovasjon Norges kvinnesatsing skal blant annet bidra til å styrke kvinners deltakelse i næringslivet gjennom deltakelse i styrer, ledelse og entreprenørskap. I tillegg skal midlene bevilget fra KRD i hovedsak brukes innenfor det distriktspolitiske virkeområdet. En gjennomgang av satsningen har avdekket at det ikke har vært formulert målbare målsettinger for de enkelte programmene/tjenestene. Det vil derfor kunne være problematisk å angi i hvilken grad det enkelte program eller satsingen som helhet innfrir sine mål. Et annet aspekt hvor det ikke er lagt føringer er hvilke målgrupper som skal prioriteres. Dette medfører at Innovasjon Norge har stor frihet til å innrette sine programmer og tjenester, og at de har færre retningslinjer å forholde seg til.

Rambøll Management har i løpet av evalueringen fått presentert ulike synspunkter fra de satsingsansvarlige i kvinnesatsingen på hvilke overordnet strategi som skal følges i rekrutteringen.

Uklarheten omhandler hovedsakelig hvorvidt det er ønskelig at Innovasjon Norges ulike virkemidler skal fungere som støtte for kvinnene eller ikke gjennom hele tjenesteporteføljen. Dette handler om at virkemidlene fanger opp kvinnene i den ene enden av tjenesteporteføljen, typisk ved etablering av bedrift, og følger dem gjennom bedriftens ulike faser og kvinnes utvikling. Noe av denne usikkerheten rundt strategi og målgruppe hadde vært unngått ved klarere målsettinger og fokus på hvem som er målgruppene for de enkelte målgruppene. En løsning kunne vært at arbeidsgruppen som jobber tettest på programmene kunne gitt innspill til hvert enkelt program og fått vedtatt en klar strategi for hva satsingen skal oppnå og for hvem, slik at dette ble forankret både i ledelsen og hos de tilknyttede departementene.

Et annet aspekt er at fagnettverket som tar seg av rekruttering og gjennomføring av flere av programmene/tjenestene i satsingen kan ha vanskeligheter med å se hvor de skal, hva de skal oppnå, og det kan medføre usikkerhet rundt prioriteringer av programmene og satsingen som helhet. Dette kan medføre at flere av distriktskontorene ikke har en felles og klar strategi for hvem deres målgruppe er og hva de skal oppnå for denne gruppen. Et større fokus på målsettingene og målgruppene bør derfor forankres på et høyere nivå.

En av fordelene med at organiseringen av kvinnesatsingen har et relativt fritt spillerom gir utslag i arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen tar fortløpende opp nye problemstillinger for å videreutvikle satsingen, og innenfor gitte budsjettammer svært effektivt og med en lite tidkrevende prosess, setter de i gang nye arrangementer. De kan fortløpende se hva som fungerer, samt fordele oppgaver og ansvar seg imellom.

Satsingen er desentralisert og mye av arbeidet gjennomføres på distriktskontorene. Ved gjennomføring av spørreskjemaundersøkelser og kvalitative intervjuer blant deltakerne av programmene hadde Rambøll Management vanskeligheter med kontaktdataene i forhold til at hvert enkelt distriktskontor hadde oversikt over deltakerne i sitt fylke. I tillegg var deltakerdataene til tider svært mangelfulle og særlig for Nettverkskreditt deltakerne. I tilfeller hvor eksterne oppdragsgivere hadde oversikt over kontaktdataene var disse svært tilfredsstillende. Det kan derfor virke som desentraliseringen har medført at det er opp til hvert enkelt distriktskontor i hvilken grad og hvordan deltakerinformasjonen opprettholdes. Det bør derfor være strenge retningslinjer for hvordan konkret distriktskontorene skal jobbe med praktiske løsninger som kontaktdatabaser. Et alternativ som fremstår som hensiktsmessig er en sentral database hvor Innovasjon Norge sentralt har oversikt over deltakere ved deres programmer.

På tross av at Innovasjon Norge har et fagnettverk som består av kvinnekontakter, har det i løpet av evalueringen fremstått som at potensialet i dette nettverket ikke er fullt utnyttet. Dette gjelder blant annet at flere av distriktskontorene på forskjellige programmer har funnet gode og kreative løsninger for gjennomføring av kvinnesatsingen i deres fylke, men at dette ikke i stor nok grad blir utvekslet med de andre distriktskontorene som jobber med mange tilsvarende problemstillinger. Fagnettverket har videomøter hver tredje måned og et fysisk møte i løpet av et år. Videomøter kan anses som et mindre egnet fora for diskusjoner mellom 17 distriktskontorer. Et moment for å gjennomføre videokonferanser med mange involverte kan være å sende ut generell informasjon på forhånd slik at hvert enkelt distriktskontor kan komme med innspill til et avgrenset område på hvert møte. For å bedre informasjons- og erfaringsutveksling kan det være verdt å forsøke å gi noen av distriktskontorene i oppgave å komme med innspill for hvordan de har valgt å løse utfordringer i forhold til hvert av de enkelte programmene. Dette kan medføre at det raskere blir fanget opp hva som fungerer og hva som ikke har fungert av ulike strategier i kvinnesatsingen, og på denne måten få en fortløpende vurdering av hva som er best praksis ved gjennomføring av programmer, hva kvinnene som tar kontakt etterspør osv.

Nettverkskreditt er tett integrert i Kvinner i Fokus ved at de deltar i fagnettverket. Problemstillingen fremstår som at Nettverkskreditt har klare retningslinjer for hvordan NVK-gruppen skal fungere, men ikke har en tjenesteansvarlig som kan gi klare retningslinjer og følge opp satsingen rundt om på de ulike distriktskontorene. Både sentralt og rundt på distriktskontorene synes det som om NVK har mistet flere grupper, samt en overordnet oversikt over hva som skjer med gruppene. Tidligere var det ansatt en tjenesteansvarlig for Nettverkskreditt som hadde en tett dialog med distriktskontorene og systematisk fulgte opp hva de enkelte gruppene planla i for-



hold til opprettelse av nye grupper og lignende. Etter at IN sentralt sluttet å finansiere NVK-gruppene, og ikke har hatt noen tjenesteansvarlig, er det sterke indikasjoner på at flere av distriktskontorene har opprettet færre grupper. Et element her er at desentraliseringen av finansieringen av programmet synes å måtte vike for andre virkemidler distriktskontorene ønsker å bruke midlene sine til. I tillegg har samtaler med tidligere tjenesteansvarlig for NVK fremsatt at hun fremdeles får mange henvendelser fra distriktskontorene. Dette kan sies i stor grad skyldes at det ikke er noen som koordinerer og gir retningslinjer til distriktskontorene sentralt.

Erfaringer fra desentraliseringen av Nettverkskreditt bør vurderes i forhold til desentralisering av GRO- programmet som er planlagt i 2008. Det fremstår som en hensiktsmessig løsning når IN har en som er tjenesteansvarlig for de enkelte programmene. I tillegg bør det vurderes om bedriftene som søker midler bør sammenlignes i tiden fremover også, istedenfor at det er opp til hvert distriktskontor slik det er planlagt fremover. Ved en desentralisering av programmet vil det være viktig å tenke på i hvilken grad bedrifter som søker midler bør få støtte i forhold til andre bedrifter i andre deler av landet.

Organiseringen av Kvinner i Fokus fremstår som hensiktsmessig, men med forbedringspotensial i forhold til at strategi og målsettinger blir klarere for alle nivåene i organisasjonskartet. Utfordringene ligger i at det bør være en som har et koordinerende ansvar og som kan være en kontaktperson for distriktskontorene for alle programmene. Konkrete og praktiske løsninger som database over deltakerne bør samordnes sentralt og ikke være opp til hvert enkelt distriktskontor å løse. I tillegg bør det være mer fokus på erfaringsutveksling mellom de ulike distriktskontorene.

Organiseringen av Nettverkskreditt både med hensyn på tjenesteansvarlig og hvordan programmet er finansiert, synes som en mindre hensiktsmessig løsning enn den tidligere hvor det var ansatt en tjenesteansvarlig sentralt og hvor Innovasjon Norge sentralt ga distriktskontorene øremerkede midler. Rambøll Management anbefaler på bakgrunn av dette at Innovasjon Norge bør ansette en person som får tjenesteansvar for programmet samt at ordningen bør finansieres fra Innovasjon Norge sentralt, og inngå som en del av den særskilte kvinnesatsingen Kvinner i Fokus.

## 6 Resultater og effekter av Nettverkskreditt

Spørreundersøkelsen vedrørende Nettverkskredittordningen ble sendt til kvinner og menn i nettverkskredittgruppene, og av det totale antallet på 240 respondenter som svarte på undersøkelsen, var 94 prosent kvinner. Til tross for at nettverkskredittordningen er kjønnsnøytral, er de aller fleste som benytter seg av ordningen kvinner, noe den nevnte fordelingen illustrerer. Vi skal nedenfor se ordningen i sammenheng med den typiske brukergruppen, før vi går videre med å ta for oss funnene fra spørreundersøkelsen.

Nettverkskreditt har som formål å styrke prosessene knyttet til etableringen av nye og lønnsomme bedrifter. Gjennom nettverkskredittordningen vil man tilby et nettverk med ressurser og kompetanse til etablerere som ønsker å etablere en egen næringsvirksomhet. For å delta i nettverkskredittordningen må søkerne være del av en nettverkskredittgruppe. En slik gruppe består av 5-7 personer som er i ferd med å etablere en egen virksomhet, eller som nettopp har etablert egen virksomhet. Gjennom ordningen bevilger Innovasjon Norge støtte til nettverkskredittgruppen i form av utlånskapital som disponeres av gruppen, kompetansehevende midler, samt lønn til en prosjektleder som er tilknyttet gruppen de første to årene etter etablering. For å stille sikkerhet for lånekapitalen avtaler gruppen et fast sparebeløp, og lånet nedbetales i utgangspunktet etter maksimum tre år av nettverksgruppen.

I tillegg til å legge vekt på nettverk og kapital, skal også nettverkskredittordningen formidle kompetanse. Nettverkskredittgruppa forplikter seg til jevnlig møter, og i disse møtene står den enkeltes kompetansebehov og utvikling av medlemmenes virksomhet i fokus. Etter en kartlegging av gruppens kompetansebehov kan gruppen gå i gang med felles- eller individuelle kurs. I tillegg til den formelle kompetanseformidlingen får også deltagerne tilgang til erfaringer og kompetanse fra hverandre, og den gjensidige utnyttelsen av hverandres uformelle kunnskapskapital er en av de viktigste merverdieffektene ved nettverkskredittordningen slik den er skissert ovenfor.

### 6.1 Hvordan er nettverksordningen tilpasset brukerne?

Senere i kapittelet skal vi gi en kort presentasjon av hvem den typiske brukeren av nettverkskredittordningen er, slik det går fram fra vår undersøkelse. Uten å foregripe dette avsnittet for mye kan vi her slå fast at det dreier seg om en kvinne mellom 30 og 60 år med høyere utdanningsnivå enn gjennomsnittet for befolkningen. Deresom det viser seg at nettverkskredittordningen er en tjeneste som effektivt underbygger gründeraktivitet, betyr den typiske brukerprofilen at tjenesten kan være bi-dragsytende i forhold til å utjevne kjønnslige gründerforskjeller.

Over lengre tid fram mot 2006 har kvinner stått for ca 25 % av de årlige etableringene i Norge,<sup>72</sup> en frekvens som er blant de laveste i Europa. Høyere utdanning har

---

<sup>72</sup> ibid

statistisk sett mye å si for etableringsfrekvens, men likevel er hva slags høyere utdanning man tar det virkelig utslagsgivende momentet. Generelt sett er mange gründerbedrifter basert på innovasjon gjennom teknologiske nyvinninger og bioteknologi, og over en lengre periode vært en relativt liten tilstrømning av kvinner til studier rettet mot disse feltene, selv om det ser ut til at det i de siste få årene har vært en tendens som tilsier at den kjønnslige skjevheten innen disse utdanningsretningene er i ferd med å utjevnes. Med en realfagstørke for kvinner vil altså menn prege innovasjonsbasert gründeraktivitet. Oppsummert kan en si at jenter ofte velger en utdanning som kvalifiserer for arbeid i offentlig sektor og tjenesteyting, mens gutter i større grad velger realfag.<sup>73</sup> De siste årene har sett en markant satsing på entreprenørskap i skolen, og elever har i vid utstrekning blitt oppfordret til å starte elevbedrifter. Denne kjønnsnøytrale satsingen burde på sikt medføre en utjevning av etableringer fordelt på kjønn i Norge.

En annen generell trend er at de fleste kvinnelige gründere satser på virksomhet av en slik skala at de ikke skaper mange arbeidsplasser, med andre ord enkeltmannsforetak med lite eller ingen aksjekapital, som først og fremst kan kategoriseres som levebrødsetablering. En vanlig forklaring på dette er at kvinner ofte starter egen virksomhet for å få bedre kontroll over egen arbeidstid, slik at det skal være mulig å få tid til å satse både på familieliv og en aktiv jobbhverdag. Vi ser at den typiske kvinnelige nettverkskredittbruker; som vi kort presenterte ovenfor, i stor grad passer med et slikt bilde. Vi kan også kort nevne at kvinnelige ledere i gaselebedrifter er relativt sjelden kost.

Kåringen av gaselebedrifter er en årlig begivenhet som gjennomføres i regi av Dagens Næringsliv. For å kunne kvalifisere til å bli omtalt som en slik bedrift må en rekke kriterier innfris. Bedriften måles i en 4 årsperiode der man blant annet har vært aksjeselskap, hatt en omsetning på minst 1 million det første året, må kunne vise til et positivt resultat alle årene, ha innleverte og godkjente regnskaper, jevn vekst, og minimum en dobling av omsetningen i hele perioden. Det å bli kåret til en gaselebedrift er følgelig en hedersbetegnelse som henger svært høyt for de fleste bedrifter, og slike bedrifter regnes også for å inneha et spesielt potensial for vekst og verdiskaping for lokalsamfunnet bedriften er en del av. I 2005 var 7-8 % prosent av lederne for gaselebedriftene kvinnelige. I hvilken grad dette tallet har beveget seg oppover er interessant i seg selv, men det er kanskje mer interessant å se hvordan dette er med å forsterke bildet av den kvinnelige gründeren som en som satser i mindre skala.

Med sitt begrensede omfang og fokus på å senke terskelen for gründerinitiativ, ser Nettverkskreditt ut til å være godt tilpasset kvinner med ambisjoner om og først og fremst skape sin egen arbeidsplass.

Videre i dette kapittelet vil vi se nærmere på hvordan deltagerne i spørreundersøkelsen vurderer Nettverkskredittordningen.

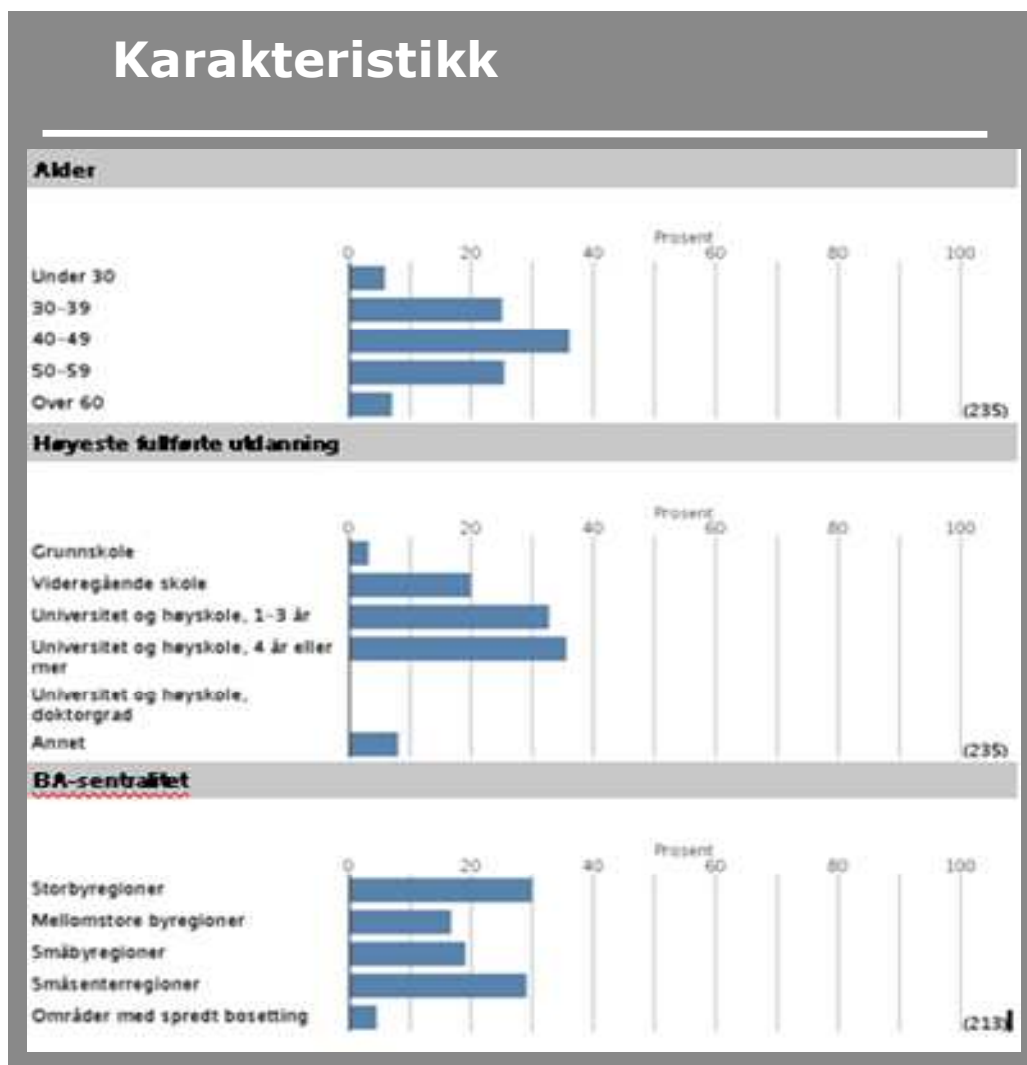
---

<sup>73</sup> Alsos og Ljunggren i Spilling (red) *Entreprenørskap på norsk* 2006.

## 6.2 Beskrivelse av medlemmene

Innledningsvis vil vi se nærmere på hvem som deltar i Nettverkskreditt, for å få et overblikk over deltakerprofilen sammenlignet mellom de øvrige programmene i Kvinner i Fokus. Figur 6.2-1 nedenfor beskriver medlemmenes fordeling med hensyn til alder, høyeste fullførte utdanning og størrelse på deres arbeidsregion.

Figur 6.2-1-Deltakerprofil



Figur 6.2-1 viser som nevnt innledningsvis i kapittelet at hovedvekten av deltakerne er voksne kvinner med høy utdanning. De bor spredt i landet, og størrelsen på regionen deltakerne jobber i varierer i stor grad.

Mer inngående ser vi at majoriteten (87 %) av medlemmene er mellom 30 og 60 år. Det er kun 6 prosent som er under 30 år, og kun 7 prosent som er over 60 år. Med-

lemmene er hyppigst representert i aldersgruppen 40- 49 år med en andel på 36 prosent. Sammenlignet med de andre evaluerte tilbudene; Fyrtårn, GRO- programmet, Ledermentor og Styrekandidat er aldersfordelingen blant deltagerne mer spredt for nettverkskredittordningen.

Når det gjelder utdanning har deltakerne relativ høy utdanning sammenlignet med resten av befolkningen. Bare 3 prosent har kun grunnskole, 20 prosent har videregående skole, 33 prosent har kort (1-3 år) universitet og høyskoleutdanning og 36 prosent av respondentene har lang (4 år eller mer) universitet og høyskoleutdanning. Det er ingen av deltakerne som oppgir å ha doktorgrad. 8 prosent av deltakerne har oppgitt annet på høyeste fullførte utdanning.

#### *Bransje og utdanningsbakgrunn*

Utdanningsbakgrunnen til deltakerne er variert, og mange (21,3 %) av deltakerne oppgir kategorien "annet". De tre utdanningsretningene hvor flest av deltakerne finner seg er:

- Økonomiske og administrative fag (14,9 %)
- Helse-, sosial- og idrettsfag (14,5 %)
- Lærerutdanninger og utdanninger i pedagogikk (13,2 %)

De tre bransjene hvor flest av deltakerne oppgir å jobbe i er:

- Andre sosialtjenester og personlige tjenester (14,5 %)
- Helse- og sosialtjenester (12,3 %)
- Eiendomsdrift, utleievirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting (11,1 %)

Nettverkskreditt startet opp som et pilotprosjekt i Lofoten, og har utviklet seg til å være et landsdekkende virkemiddel. Innovasjon Norge har hatt NVK- grupper i alle fylker i landet. Figuren illustrerer fordelingen av regioner hvor deltakerne jobber. Regionene er delt opp i Kommunal- og regionaldepartementets sentralitetsbegrep BA-sentralitet, som er basert på antall innbyggere i regionen. Fordelingen viser en spredt fordeling av respondentene i NVK- ordningen i de ulike regionene. Det er 30 prosent som jobber i storbyregioner, 17 prosent jobber i mellomstore byregioner, 19 prosent jobber i småsenterregioner og 5 prosent av deltakerne som jobber i områder med spredt bosetting. Denne fordelingen viser en mer spredt fordeling av deltakerens tilknytning til jobb sammenlignet enn de andre evaluerte tilbudene.

Da Nettverkskreditt ble evaluert i 2002 av NORUT<sup>74</sup>, fant Lotherington og Ellingsen at deltakerne av Nettverkskreditt er godt voksne kvinner med en gjennomsnittsalder på 43 år og høyt utdannede med en andel på 54 prosent med høyskole/universitetsutdanning. Lotherington og Ellingsen viser til en undersøkelse av mottakere av etableringsstipend (kvinner og menn) utført av Bolkesjø og Sæter<sup>75</sup> som

---

<sup>74</sup> Lotherington, Ann Therese og May-Britt Ellingsen (2002) *Små penger og store forventninger. Nettverkskreditt i Norge 1992-2002*. NORUT

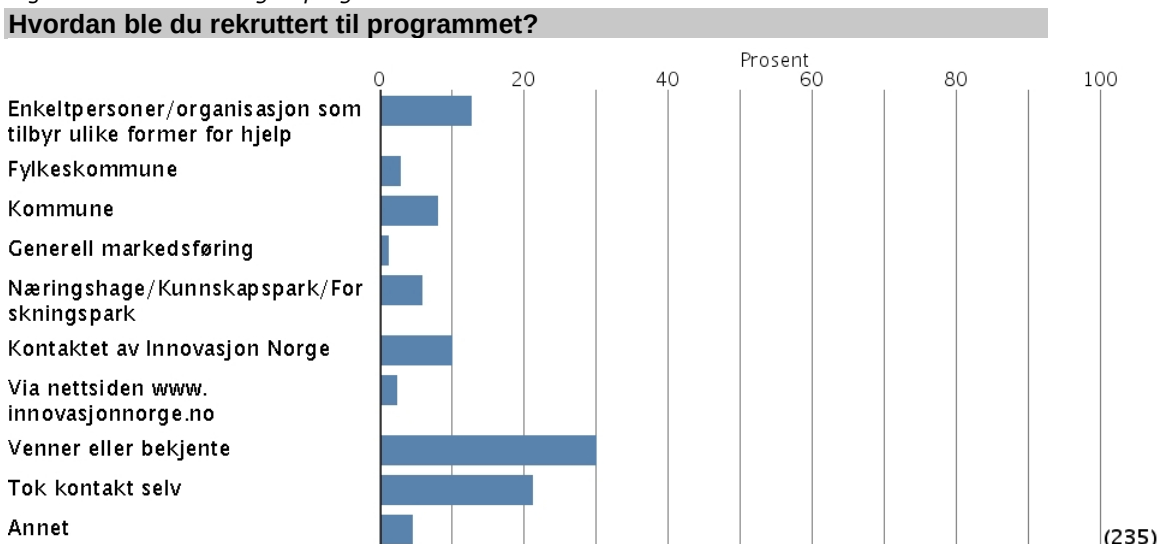
<sup>75</sup> Bolkesjø, Torjus og Jens Aarsand Sæther (2000): *Evaluering av KRDs etablererstipend. Del 2: Utviklingstrekk og resultater 1989-98*. Telemarksforskning, rapport nr 179

påpeker at det har skjedd en sterk økning i antall etablerere med høyere utdanning og særlig for kvinner i perioden 1994-1998. De finner at andelen kvinner med høyere utdanning er 43 prosent. Våre data viser at respondentene er i samme aldersgruppe som i den tidligere evalueringen utført av NORUT, men trenden er at stadig flere kvinnelige etablerere har høy utdanning. I vår undersøkelsen oppgir så mange som 69 prosent av respondentene at de har høyskole/universitetsutdanning.

### 6.3 Rekruttering og søknadsprosess

Resultatene fra undersøkelsen viser som nevnt at gjennomsnittsdeltakeren i Nettverkskreditt er kvinner mellom 30 og 60 år med høy utdanning. Hvordan har så deltakerne blitt rekruttert til programmet, og kan vi se noen generelle trender fra evalueringen?

Figur 6.3-1 Rekruttering til programmet



Figur 6.3-1 viser at hele 30 prosent av deltakerne ble rekruttert til programmet av venner eller bekjente, 21 prosent tok kontakt selv, 13 prosent ble rekruttert av enkeltpersoner/organisasjoner som tilbyr ulike former for hjelp og 10 prosent ble kontaktet av Innovasjon Norge. Videre ble 8 prosent rekruttert av kommunen, 3 prosent ble rekruttert av fylkeskommunen, 6 prosent ble rekruttert gjennom næringshage, kunnskapspark eller forskningspark. Det er få som oppgir å ha blitt rekruttert ved generell markedsføring eller via nettsiden til Innovasjon Norge.

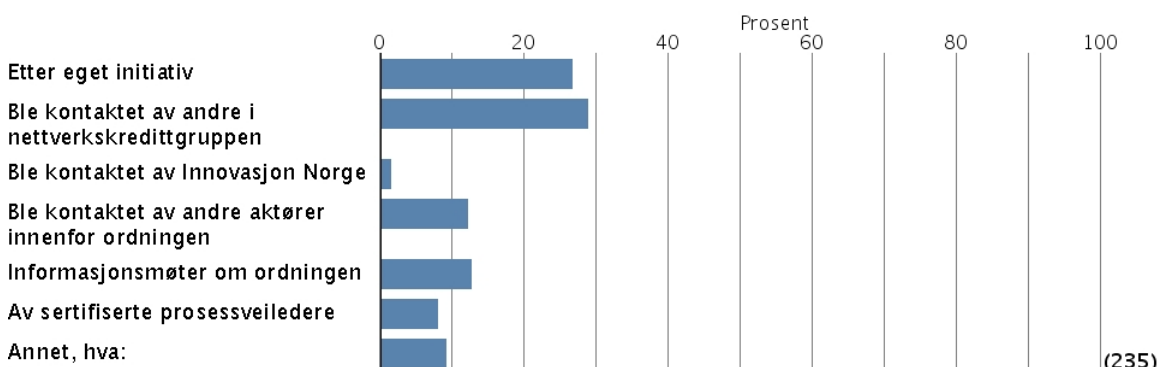
Fra denne gjennomgangen er det spesielt interessant at så mange som 51 % forteller at de har blitt rekruttert gjennom privat sfære i form eget initiativ eller venner og bekjente. Dette kan tyde på at det er en viss interesse og et behov for tjenesten,

ettersom få deltagerne rekrutteres gjennom det typiske virkemiddelapparatet bestående av IN og andre offentlige aktører. En annen forklaring på det samme mønsteret er IN og de offentlige aktørene i for liten grad tilbyr tjenesten til potensielle deltagere. Ettersom tjenesten i liten grad ser ut til å ha problemer med graden av deltagelse er det nærliggende å tro at dette er et tilbud som i mindre grad krever at Innovasjon Norge og de andre offentlige aktørene aktivt rekrutterer medlemmer til ordningen. Vi vil likevel legge til at Innovasjon Norges nettsider i denne sammenheng i liten grad ser ut til å utnytte sitt potensial som aktuell informasjonskanal spesielt der avstand til tjenestesentra kan spille en rolle. For eksempel kan vi ved å se nærmere på besvarelsene på spørsmålet i forhold til respondentenes regionstilhørighet se at det blant respondenter fra regioner med spredt bosetting og småsenterregioner er 40 og 44 prosent som har svart at de er rekruttert gjennom venner og bekjente. Til sammenligning er tilsvarende tall 20 prosent i storbyregioner.

Deltagerne i Nettverbskredittordningen må, som vi så innledningsvis, også delta i en nettverbskredittgruppe. I figur 6.3-2 ser vi hvordan deltagerne oppgir at de rekrutteres inn i gruppene.

Figur 6.3-2 Rekruttering til nettverbskredittgruppe

#### Hvordan ble du rekruttert inn i en nettverbskredittgruppe?



Av figuren kan vi lese at majoriteten av deltakerne ble rekruttert inn i nettverbskredittgruppe ved at de ble kontaktet av andre i gruppen, eller ved eget initiativ. 29 prosent svarer at de ble kontaktet av andre i NVK- gruppen og 27 prosent tok kontakt selv.

12 prosent ble kontaktet av andre aktører innenfor ordningen, 13 prosent ble rekruttert inn i gruppen på informasjonsmøter om ordningen, 8 prosent ble rekruttert av sertifiserte prosessledere og 2 prosent ble kontaktet av Innovasjon Norge. 9 prosent svarer annet. I kategorien annet oppgir deltakerne blant annet; at de selv startet gruppen, kontaktet av kommunen, venner, næringskontor osv.

Som i figur 6.3-1, ser vi fra figur 6.3-2 at de fleste deltagerne, 56 %, trådte inn i sin nettverbskredittgruppe gjennom initiativ fra gruppen, eller ved at personen selv hen-

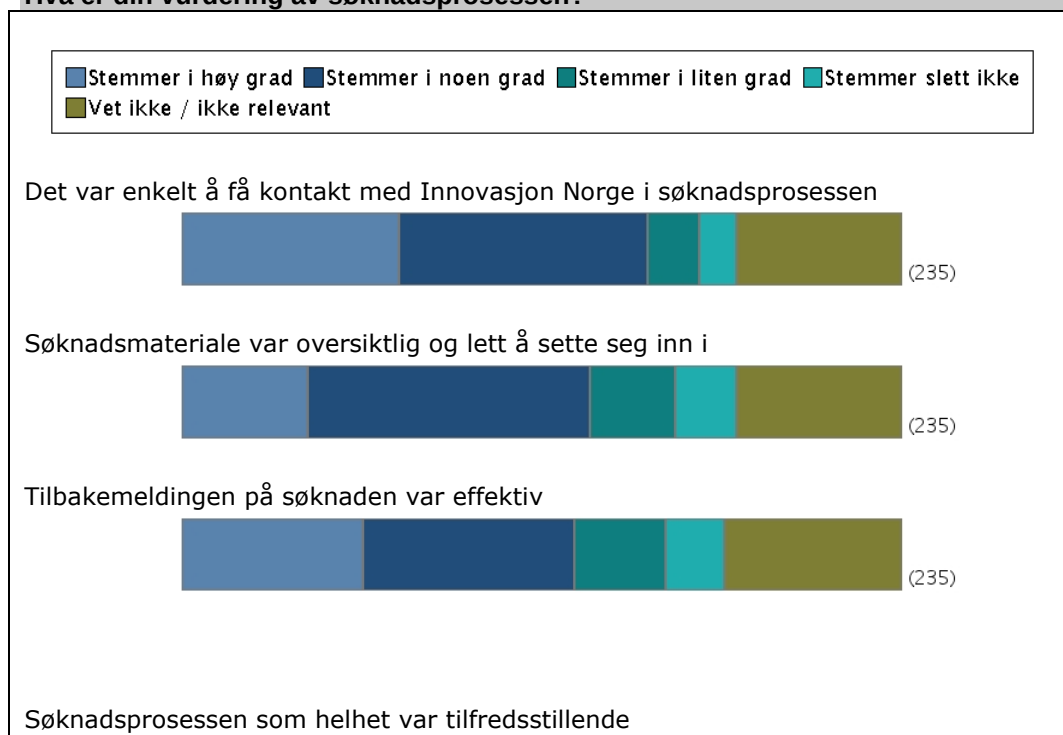
vendte seg til gruppen. Dette indikerer at ordningen i stor grad favner deltagere som gjennom egeninnsats viser motivasjon til å delta, og at premisset som sier at gruppene må ha et visst antall deltagere til en viss grad gjør gruppen til en oppsøkende enhet. Innovasjon Norge er ikke å regne som direkte formidlende aktør slik det framgår fra 6.3-2, men det ser ut til at de instanser som er satt opp i forbindelse med ordningen ved behov kan formidle kontakt til nettverkskredittgrupper. Denne tendensen må sies og i noen grad gjenspeile målet om at gruppene skal være redskap for å øke kunnskap om blant annet samhandling og nettverksbygging allerede fra et tidlig stadium.

Ved oppstart av en nettverkskredittgruppe må gruppen organisere seg som en forening og registrere seg i Enhetsregisteret. Medlemmene av NVK- gruppen må underskrive en nettverkskredittavtale, og i tillegg sette seg grundig inn i ordningens regelverk og vedtekter. Kopi av avtalen skal sendes Innovasjon Norge sammen med søknad om midler. Søknad om opptak i en gruppe skjer ut fra en kort redegjørelse fra søkeren, en skriftlig søknad eller ved personlig oppmøte på gruppemøtet. For å bli tatt opp i gruppen må dette enstemmig vedtas av NVK- gruppens medlemmer.

I figur 6.3-3 presenteres deltakernes vurdering av søknadsprosessen i form av kontakt med Innovasjon Norge, oversiktlighet i søknadsmaterialet, tilbakemelding på søknad, og søknadsprosessen som helhet.

Figur 6.3-3 Deltakernes vurdering av søknadsprosessen

#### Hva er din vurdering av søknadsprosessen?







Respondentene må sies å være generelt godt fornøyd med de ulike delene av søknadsprosessen. 65 prosent svarer at det stemmer i høy grad eller noen grad at det var enkelt å få kontakt med Innovasjon Norge, mens kun 12 prosent mener at dette stemmer i liten grad. 23 prosent har svart vet ikke/ikke relevant.

Mønsteret gjentar seg for alle de fire spørsmålene, og det er ingen signifikante variasjoner mellom fordelingen på kategoriene. Det er verdt å merke seg at en fjerdedel av respondentene ikke har tatt stilling til spørsmålene ved å krysse av for "vet ikke/ikke relevant". Den relativt høye andelen som har krysset av for denne kategorien kan skyldes at ikke alle medlemmer av nettverkskredittgruppene har vært like aktive i søknadsprosessen av ulike grunner, for eksempel ved at ansvar for ulike deler av prosessen er delegert mellom medlemmene, eller at noen respondenter har blitt medlemmer av en allerede etablert gruppe.

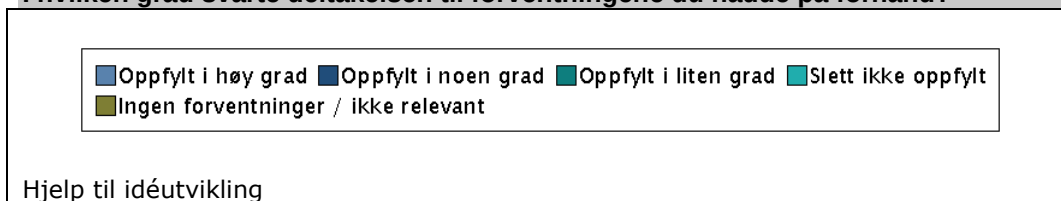
Vi ser også at tilfredshet med søknadsprosessen varierer i noen grad ettersom hvordan deltakerne ble rekruttert til programmet. I motsetning til hva en kanskje intuitivt tror var søkerne som ble kontaktet av Innovasjon Norge i mindre grad tilfreds med søknadsprosessen enn de som har kommet via andre kanaler. Som vi nevnte i 6.3-2 har 56 % av respondentene oppgitt at de har blitt medlem av en gruppe gjennom gruppens initiativ eller eget initiativ, noe som medfører at man i større grad kan erfare resultatet av søknadsprosessen som konsekvensen av egne anstrengelser enn om man i mer passiv grad rekrutteres inn i ordningen.

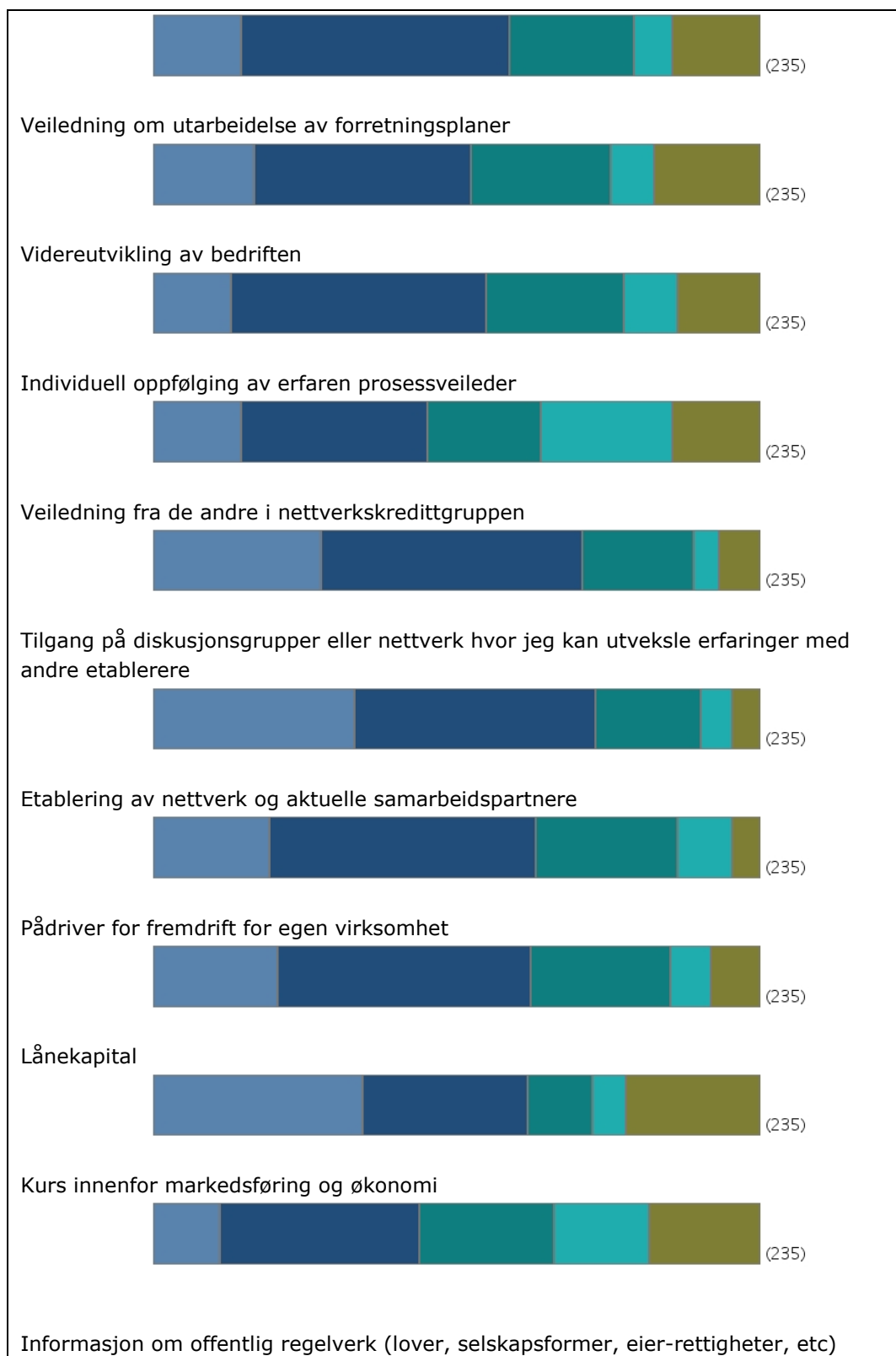
## 6.4 Opplevde effekter av Nettverkskreditt

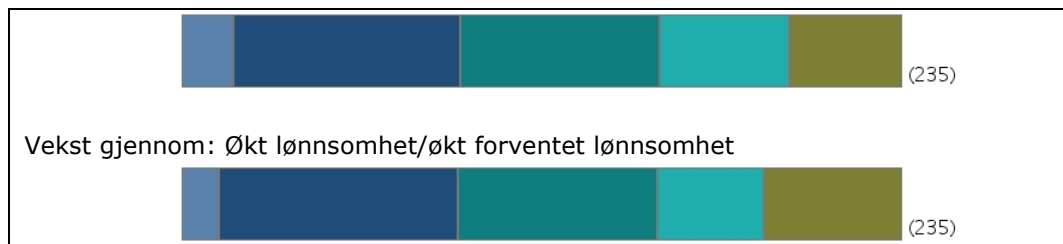
Nettverkskreditt skal dekke småetablerers behov for finansiering, kompetanseheving og nettverk. Effektene vurderes opp mot ordningens målsettinger og utfordringer de er ment å løse. Nedenfor vil vi presentere deltakernes opplevde effekter med hensyn til kapital, nettverk, kompetanse og effekter for bedriften i forhold til de forventninger deltageren hadde til ordningen i forkant av sin deltagelse.

Figur 6.4-1 Deltakernes vurdering av deltakelsen i forhold til forventninger

**I hvilken grad svarte deltakelsen til forventningene du hadde på forhånd?**







Figur 6.4-1 illustrerer i hvilken grad deltakelsen i Nettverkskreditt har innfridd deltakernes forventninger i forhold til utvikling av bedriften, oppfølging og veiledning, nettverk, finansiering og kompetanseheving.

**Mest tilfredshet:** Fra respondentenes svar slik de er presentert i figur 6.4-1 ser vi at nettverkene står best i samsvar med respondentenes opprinnelige forventninger. Respondentene er særlig fornøyd med tilgangen på diskusjonsgrupper eller nettverk hvor de kan utveksle erfaringer med andre etablerere, og her svarer hele 73 % at deres forventninger er innfridd i høy eller noen grad. Deltakerne er i tillegg svært godt fornøyd med veiledningen fra de andre i gruppa, og 71 % av deltakerne mener dette samsvarer i høy eller noen grad med deres opprinnelige forventninger. 63 prosent av deltakerne svarer at forventninger til etablering av nettverk og samarbeidspartnere var oppfylt i høy eller noen grad, og tilsvarende mener 32 prosent at dette i liten grad eller slett ikke var oppfylt. Disse svarene fra spørreundersøkelsen tyder altså på at det er den gjensidige læringen og erfaringsdelingen som er gjenstand for størst grad av tilfredshet blant medlemmene av nettverkskredittgruppene. Ettersom de fleste deltakerne (70 %) møter sin nettverkskredittgruppe en gang i måneden, og over halvparten av deltakerne oppgir at de har kontakt med de andre deltakerne oftere enn en gang i måneden utenom de faste samlingene, tyder det på at det blir dannet tette nettverk i NVK- gruppene, og at målsettingen om å gi etablererne et fungerende nettverk er oppfylt.

Hvis vi tar for oss respondentenes svar om nettverk fordelt på kjønn, ser vi at kvinner i større grad enn menn er tilfreds med deltakelsen i Nettverkskreditt. I særlig grad gjaldt dette veiledning fra de i andre i gruppen, der kun 36 prosent av de mannlige deltakerne svarte at dette samsvarte med deres forventninger. Tilsvarende tall var 60 prosent blant de kvinnelige respondentene. Da kun 14 av respondentene er menn er det usikkert i hvilken grad dette skal vektlegges. Med nevnte forbehold velger vi å ta det for å være en indikasjon på at kvinnene har størst brukertilfredshet og opplevd effekt av deltakelsen.

**Minst tilfredse** er respondentene med kompetansehevingen i form av direkte kunnskapsformidling. Fra figur 6.5 ser vi at kompetanseheving gjennom kurs i markedsføring og økonomi samt informasjon om offentlig regelverk vurderes relativt negativt i forhold til hvilken grad deltakelsen har innfridd deltakernes forventninger. Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at dette er et område hvor ordningen har mer å hente slik respondentene ser det. Under halvparten, 45 %, svarer at deres forventninger er innfridd i forhold til kurs innenfor markedsføring og økonomi, og det er

også et flertall av respondentene som mener at deres forventning om informasjon om offentlig regelverk i liten grad eller slett ikke er oppfylt.

Variert tilfredshet: Fra de andre spørsmålene ser vi en mer spredd fordeling av svarene. Mer enn 59 prosent mener deres forventning om hjelp til idéutvikling er oppfylt i høy eller noen grad, mot 27 prosent som mener dette i liten grad eller slett ikke er oppfylt. Deltakerne er mindre tilfreds med veiledning om utarbeidelse av forretningsplaner og videreutvikling av bedriften, men over halvparten av deltakerne mener dette i høy eller noen grad er oppfylt. 38 prosent mener deres forventning om vekst gjennom økt lønnsomhet/økt forventet lønnsomhet ble oppfylt i høy eller noen grad. 43 prosent mener forventningen i liten grad eller slett ikke ble oppfylt.

Forskning<sup>76</sup> viser at kvinnelige etablerere har større utfordringer i forhold til finansiering enn menn. Deltakerne kan gjennom Nettverkskreditt søke om små lån. 62 prosent av deltakernes forventninger til lånekapitaler innfridd. Kun 16 prosent mener at forventninger om lånekapital i liten grad eller slett ikke er oppfylt. Det er tidligere undersøkt hvor mye nettverkskreditt deltakerne tar opp i lån, og funnet at deltakeren ikke tar opp fullt lån. Dette gir en god indikasjon på at deltakerne mener lånebeløpet er tilstrekkelig. Samtidig er det få av deltakerne som mener at deltakelsen har utløst mer kapital.

Deltakerne har også relativt variert oppfatning av i hvilken grad forventningene til individuell oppfølging av erfaren prosessveileder er oppfylt. Hele 40 prosent oppgir at deres forventninger til individuell oppfølging av erfaren prosessveileder i liten grad eller slett ikke er oppfylt, og 45 prosent mener dette i høy eller noen grad er oppfylt. Spørreundersøkelsen gir indikasjoner på at deltakerne som ikke hadde etablert bedrift før de gikk inn i NVK- gruppen er mest tilfreds med prosessveileder. Deltakerne har prosessveileder i gruppens to første år. I denne startfasen vil prosessveileder være viktig for å styre gruppens møter og veilede deltakerne. En hypotese er at de gruppene som har en dyktig prosessveileder også vil få større nytte av deltakelsen. Prosessveilederveilederes viktigste rolle er å sørge for fremdrift i bedriften og lære gruppen å hjelpe hverandre. Av deltakerne som i høy grad er fornøyd med prosessveileder svarer hele 88 prosent at forventninger om at deltakelsen skulle være pådriver for fremdrift i egen virksomhet er innfridd i høy eller noen grad.

Videre viser spørreundersøkelsen sterke indikasjoner på at deltakerne som er fornøyd med veiledningen fra de andre deltakerne i NVK- gruppen i høyere grad har fått innfridd sine forventninger til deltakelsen. Gruppesammensetningen og samarbeidet i gruppen og at gruppen har en god prosessveileder vurderes derfor som viktige kriterier for i hvilken grad Nettverkskreditt innfrir sine målsettinger.

Samtaler med tidligere nasjonal prosjektleder for ordningen bekrefter at prosessveileder er viktig for gruppen. Hun trekker frem at det er viktig at prosessveilederen har økonomisk bakgrunn og forståelse for næringslivsutvikling, og at de som selv har

---

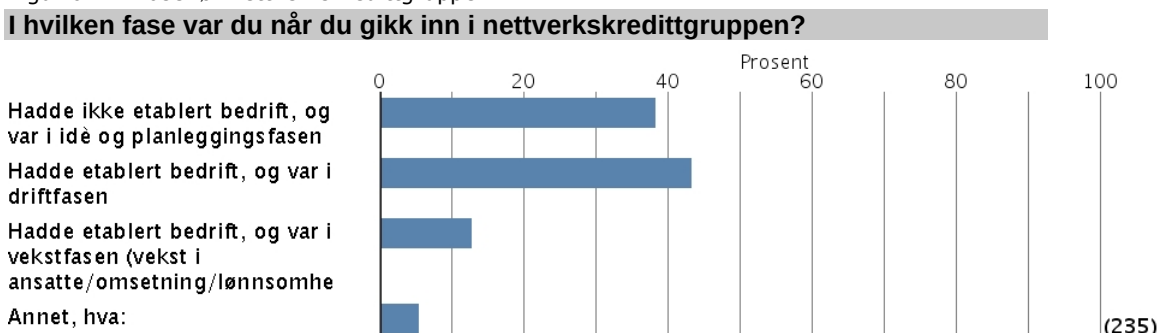
<sup>76</sup> Se Spilling (2004) "Entreprenørskap på norsk"

drevet bedrift som ofte er de beste prosessveilederne. NVK- gruppen vil fungere som styre for hver enkelt deltaker, det er derfor viktig at prosessveileder gir plass til alle.

#### 6.4.1 Effekter for etablering av bedrift

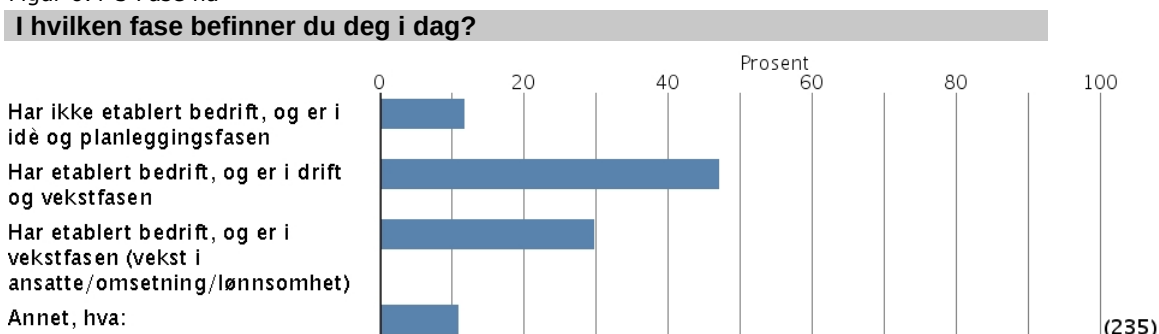
Flertallet av deltakerne som deltar i Nettverkskreditt har etablert bedrift allerede før de blir med i NVK- gruppen. I figur 6.4-2 ser vi en framstilling av hvilken fase respondentene oppgir at virksomheten er før sitt medlemskap i nettverkskredittgruppen.

Figur 6.4-2 Fase før nettverkskredittgruppen



Fra figur 6.4-2 ser vi at 43 prosent av respondentene forteller at de var i driftsfasen, mens 13 prosent var i vekstfasen, mens 6 prosent oppgir at de er i kategorien annet. 38 prosent av deltakerne hadde ikke etablert bedrift da de gikk inn i nettverksgruppen, men var i idé og planleggingsfasen. Det er altså 56 % av respondentene (sett bort i fra kategorien "annet") som oppgir at de hadde etablert bedrift i forkant av at de gikk inn i nettverkskredittgruppen, men likevel over en tredjedel av respondentene hadde ennå ikke hadde iverksatt sin idé.

Figur 6.4-3 Fase nå



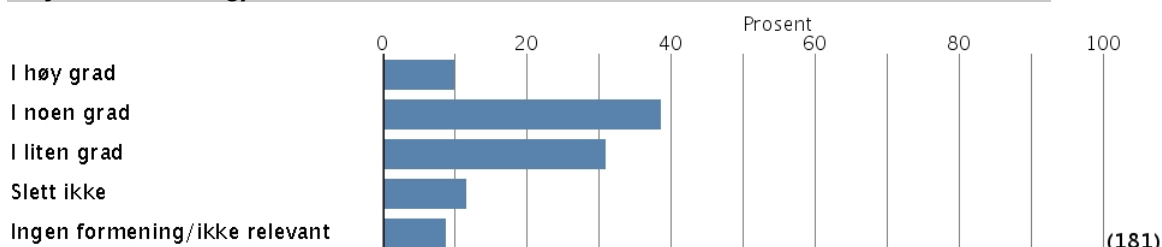
Figur 6.4-4 illustrerer i hvilken fase deltakerne er i dag. Vi ser at det er 12 prosent av deltakerne som ikke har etablert bedrift, men fremdeles befinner seg i idé og planleggingsfasen. En del av disse ble medlem i NVK- gruppen i 2006-2007. Det er i tillegg noen av disse som har vært med i gruppen tidligere enn 2006. En forutsetning for deltakelse i NVK- gruppen er at deltakerne etablerer bedrift i løpet av de to første

årene, men svarene i undersøkelsen viser likevel at noen av deltakere som har vært med i mer enn to år ennå ikke har etablert bedrift. Av deltakerne som ikke hadde etablert bedrift før deltakelsen oppga hele 80 prosent av de som hadde etablert bedrift at deltakelsen i høy eller noen grad bidro til etablering av egen bedrift. Fordelingen viser at det er flere av deltakerne som er i drifts og vekstfasen enn før deltakelsen, nærmere bestemt 77 prosent. Andelen som er i vekstfasen har økt fra 13 til 30 prosent etter deltakelsen.

I spørreundersøkelsen spurte vi deltakerne spørsmål om deltakelsen hadde vært medvirkende til vekst og økt lønnsomhet. Resultatene er illustrert i figur 6.4-4 og 6.4-5.

Figur 6.4-4 Grad av vekst medvirket av deltagelse

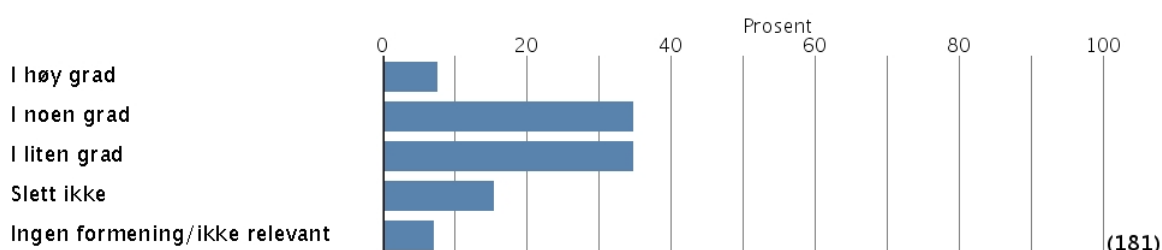
**I hvilken grad har deltakelsen vært medvirkende til vekst (flere ansatte og/eller høyere omsetning)?**



Fra figur 6.4-4 ser vi at nær halvparten av deltakerne mener at deltakelsen har vært medvirkende til vekst i høy eller noen grad, mens 43 prosent mener deltakelsen i liten grad eller slett ikke har bidratt til vekst.

Figur 6.4-5 Grad av lønnsomhet medvirket av deltagelse

**I hvilken grad har deltakelsen vært medvirkende til økt lønnsomhet?**



Figur 6.4-5 viser at nær 50 % av respondentene anser at deltakelse på programmet i liten grad eller slett ikke har vært medvirkende til økt lønnsomhet, mens 44 % mener at deltakelsen har vært medvirkende til økt lønnsomhet i høy eller noen grad. Sammenligner man figur 6.4-4 og 6.4-5 ser en altså at det er færre som oppgir at deltakelsen har medvirket til økt lønnsomhet enn økt vekst. Deltakerne som er fornøyd med veiledningen fra de andre i gruppen og den individuelle oppfølgingen er de som i størst grad mener at deltakelsen har medvirket til vekst. Det er få indika-

sjoner på at sentralitet påvirker deltakernes opplevde effekter av deltakelsen med hensyn til vekst eller økt lønnsomhet.

#### 6.4.2 Deltakelse ved andre programmer

Noen av deltagerne på nettverkskreditt har også deltatt på andre programmer. I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene om de hadde deltatt i GRO- programmet, Fyrtårn, Akademikerbedrift, Ledermentor, Styrekandidat, FRAM og Female Future.

Figur 6.4-6 Deltagelse i andre Innovasjon Norge kurs

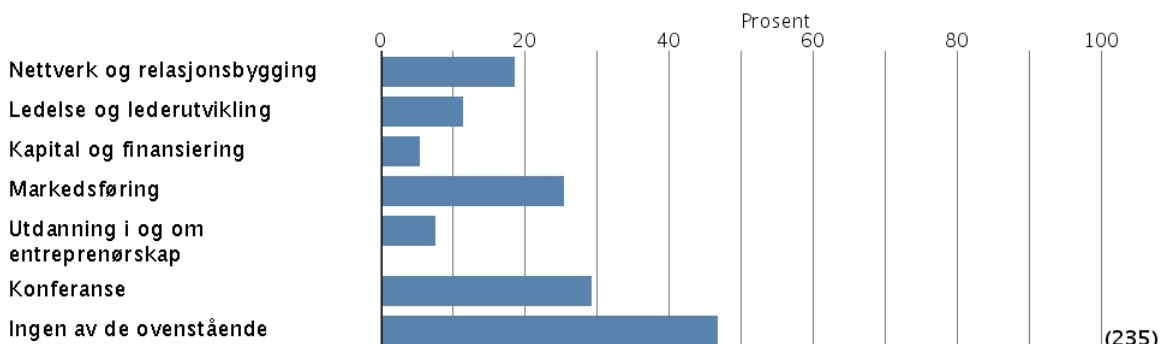
**Hvilke av følgende tilbud har du deltatt på i tillegg til dette Innovasjon Norge programmet? (Sett gjerne flere kryss)**

|                                                     | Responden-<br>ter | Prosent |
|-----------------------------------------------------|-------------------|---------|
| GRO-programmet                                      | 1                 | 0,4%    |
| Fyrtårn                                             | 4                 | 1,7%    |
| Akademikerbedrift                                   | 1                 | 0,4%    |
| Ledermentor                                         | 5                 | 2,1%    |
| Styrekandidater                                     | 8                 | 3,4%    |
| FRAM                                                | 5                 | 2,1%    |
| Female future                                       | 1                 | 0,4%    |
| Jeg har ikke deltatt på noen andre tilbud i tillegg | 209               | 88,9%   |
| I alt                                               | 235               | 100,0%  |

Figur 6.4-6 forteller at deltakerne på Nettverkskreditt ikke i særlig grad deltar på tjenestene nevnt ovenfor. Hele 89 prosent oppgir at de ikke har deltatt ved noen av de opplistede tjenestene. Det er flest av deltakerne som har deltatt på Styrekandidat med en andel på 3 prosent. Det er i tillegg få som oppgir at de har søkt på noen av programmene tidligere. Hele 96 prosent oppgir at de ikke har fått avslag på, eller søkt på, noen av disse tilbudene i forkant av sin deltagelse på nettverkskreditt. På tross av at nettverkskredittgruppene får 50 000 kroner i tilskudd for å delta på kurs er det kun 53 prosent som oppgir at de har deltatt på kursene listet opp i tabellen.

Figur 6.4-7 Deltagelse på andre typer kurs

**Har du deltatt på andre type kurs i tillegg til tilbudene listet opp i forrige spørsmål? Sett gjerne flere kryss**



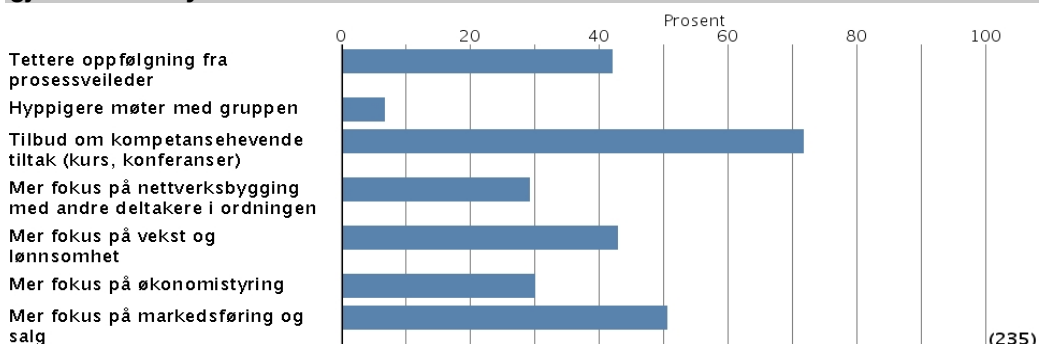
Fra figur 6.4-7 ser vi at 29 prosent oppgir at de har deltatt på konferanser, 26 prosent har deltatt på kurs i markedsføring, 19 prosent har deltatt på kurs i nettverk og relasjonsbygging, 12 prosent har deltatt i ledelse og ledelsesutviklingskurs. Kun 6 prosent har deltatt på kurs innen kapital og finansiering og 8 prosent har deltatt i undervisning i og om entreprenørskap. Det er i liten grad variasjoner mellom deltakerne som oppgir å ha gått på kurs og deltakerne som ikke har gått på noen av de opplistede kursene i figur 6.4-6. Det er likevel verdt å nevne at de som ikke har deltatt på kurs er mindre tilfredse med veiledning fra andre deltakere i NVK- gruppen og etablering av nettverk enn deltakerne som har deltatt på kurs.

## 6.5 Deltakernes forslag til videreutvikling

I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene om hva de mener skal til for å forbedre nettverkskredittordningen, og deltakernes vurderinger om hva som kan gjøre nettverkskreditt bedre er gjengitt i figuren nedenfor.

Figur 6.5-1 Forslag til forbedring av nettverkskredittordningen

**Hva mener du er det viktigste for at nettverkskredittordningen kan bli bedre? Sett gjerne flere kryss**



Figur 6.5-1 viser at hele 72 prosent av deltakerne mener det bør fokuseres mer på kompetansehevende tiltak. Mer enn halvparten mener det bør være mer fokus på markedsføring og salg, 43 prosent mener det bør være mer fokus på vekst og lønn-

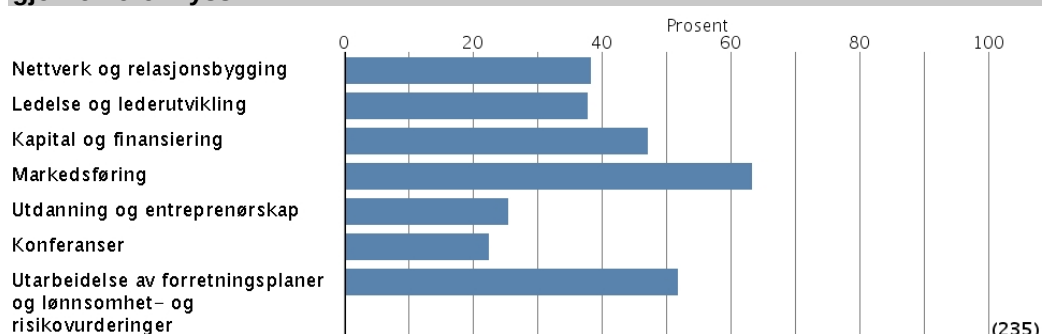


somhet, og 42 prosent mener det bør være tettere oppfølging fra prosessveileder. At så mange ønsker mer fokus på kompetansehevende tiltak samsvarer med funnene vi presenterte i figur 6.5-1 om at mange av deltakerne ikke er fornøyd med blant annet forventninger om kurs i markedsføring og salg og innføring i offentlig regelverk.

I spørreundersøkelsen spurte vi også respondentene hva slags kurs de mente burde ha vært gjennomført. Ettersom det var mulig å sette flere kryss summerer søylene på figur 6.5-1 seg til over 100 %.

Figur 6.5-2 Forslag til kompetansehevende kurs som burde vært gjennomført

**Hvilke kompetansehevende tiltak/kurs mener du burde vært gjennomført? Sett gjerne flere kryss**



Figur 6.5-2 viser at fordelingen er svært spredt mellom de ulike kursene, men hele 63 prosent mener det bør gjennomføres markedsføringskurs. Videre oppgir 52 prosent at det bør gjennomføres kurs i utarbeidelse av forretningsplaner og lønnsomhets- og risikovurderinger. Kursing i form av konferanser, og kursing rettet mot utdanning og entreprenørskap skiller seg ut som det respondentene i minst grad viser interesse for.

## 7 Resultater og effekter av Kvinner i Fokus

Kvinner i Fokus består både av en generell satsing på kvinner gjennom alle Innovasjon Norges virkemidler samt en særskilt satsing. Satsingen Kvinner i Fokus har som formål å øke verdiskapingen i norsk næringsliv gjennom å styrke kvinners posisjon i næringslivet, både som etablerere, i ledelse og styrer. I tillegg er det et mål å synliggjøre kvinner som forbilder og bygge nettverk som kan bidra til å styrke kvinners posisjon i næringslivet.

For å nå disse målsettingene har Innovasjon Norge fått et særskilt ansvar for å lage særskilte virkemidler rettet mot kvinner, da tradisjonelle bedriftsrettede tiltak i stor grad har vært rettet mot bransjer hvor menn er sterkest representert. Myndighetenes virkemidler har i størst grad blitt benyttet av menn, og som eksempel ble kun 24 prosent benyttet til kvinnerrettede prosjekter og tjenester av Innovasjon Norges generelle tjenester, satsinger og programmer. På bakgrunn av denne skjevheten skal den særskilte satsingen bidra til et virkemiddelapparat som i større grad også retter seg mot kvinner.

Kvinner i Fokus skal tilby kompetanse, nettverk og synliggjøring til kvinnelige etablerere, ledere og styrekandidater gjennom programmene Akademikerbedrift, Ledermentor, Fyrtårn, Styrekandidat og GRO- programmet. Programmene er kort presentert nedenfor:

- Ledermentor retter seg mot kvinnelige ledere og er et ledelsesutviklingskurs som skal få flere kvinner inn i høyere lederposisjoner og styrer ved å støtte deres lederutvikling.
- Fyrtårn retter seg mot kvinner som allerede har lyktes som bedriftseiere eller bedriftsledere og er et leder- og bedriftsutviklingsprogram som skal få frem kvinnelige etablerere, videreutvikle deltakerbedriftene, bygge nettverk og synliggjøre dem som rollemodeller for å motivere andre kvinner til å starte og utvikle egen virksomhet.
- Styrekandidat retter seg mot både menn og kvinner og er rettet mot personer som ønsker å ha styreverv, og er et kompetansehevingskurs som skal bidra til profesjonalitet i styrerommene.
- Akademikerbedrift retter seg mot etablerere og gir akademikere tilbud om en tilrettelagt prosess gjennom å tilby kontorplass i et tilrettelagt fellesskap, oppfølging, etablererstipend for akademikere som etablerer bedrift.
- GRO- programmet retter seg mot bedrifter som er eid eller ledet av kvinner til å vokse eller tenke større og er et tilskuddsprogram til realisering av gode utviklings- eller forretningsplaner.

I evalueringen av Kvinner i Fokus er det gjennomført kvalitative intervjuer med deltakerne i GRO- programmet og Akademikerbedrift og en spørreskjemaundersøkelse

blant deltakerne i Ledermentor, Fyrtårn og Styrekandidat. Deltakerne har både i den kvalitative og kvantitative datainnsamlingen blitt spurt om rekruttering og søknadsprosessen, tilfredshet ved programmet, opplevde effekter og resultater samt mer programspesifikke spørsmål som synliggjøring, bedriftsutvikling, faglig utbytte, osv.

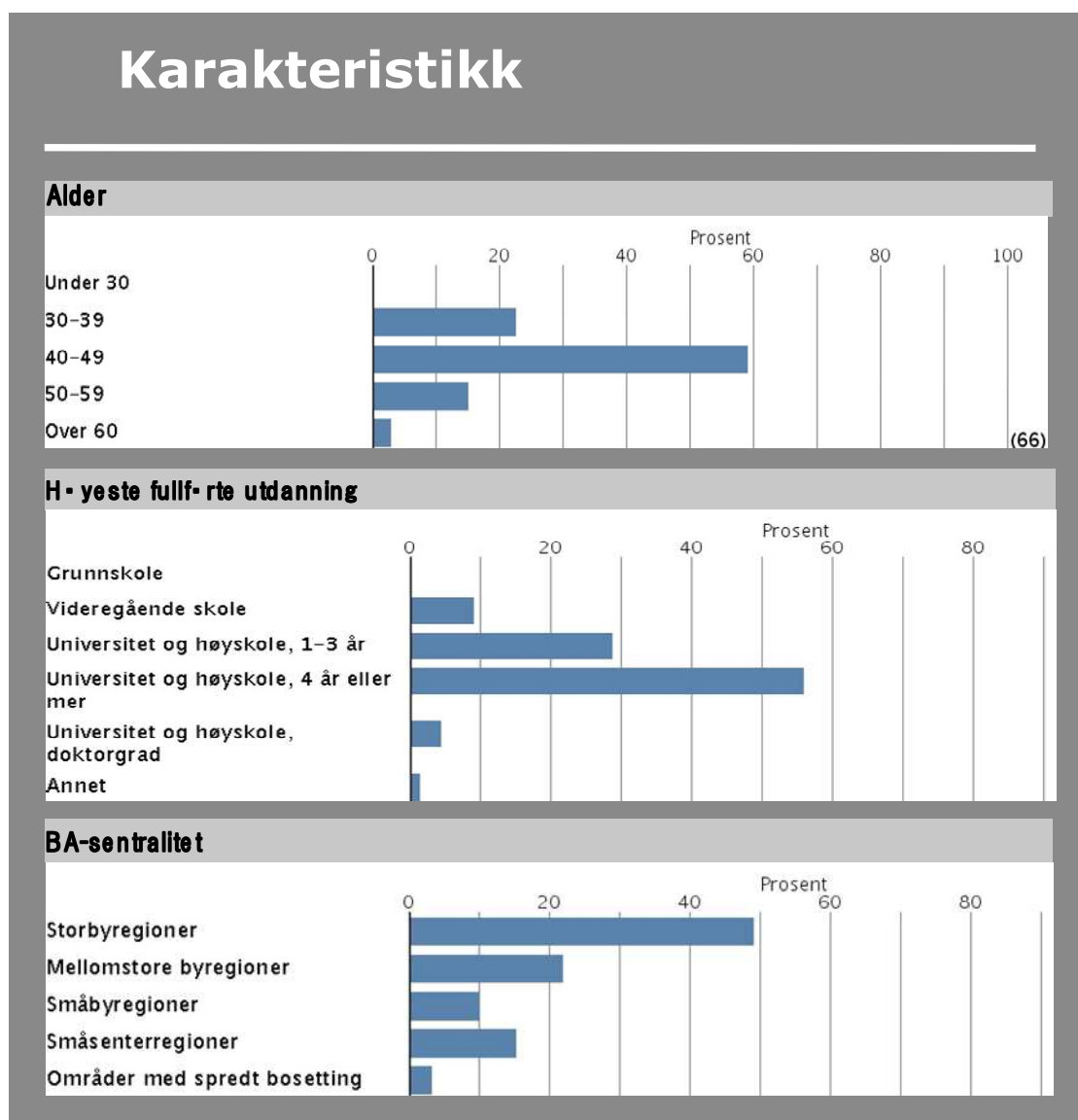
I de neste kapitlene blir resultater fra spørreundersøkelsene og intervjuene for hvert av programmene i satsingen Kvinner i Fokus presentert og beskrevet.

## 7.1 Ledermentor

For tjenesten Ledermentor har totalt 118 av 277 respondenter svart på spørreskjemaundersøkelsen. Av disse er 55,9 prosent adepter (deltakere) og 44,1 prosent er mentorer. Vi vil kort presentere en karakteristikk av disse deltakerne i avsnittet nedenfor. I det følgende tallmaterialet vil N variere. Dvs. at for en rekke spørsmål har kun adeptene svart, og for andre har mentorene svart.

### 7.1.1 Beskrivelse av deltakerne

Figur 7.1-1 Deltakerprofil



I forhold til alder, viser figur 7.1-1 at den typiske deltakeren i Ledermentor er mellom 40-49 år, nærmere 60 % av deltakerne befinner seg innenfor denne kategorien. Ingen av deltakerne er under 30 år, mens de fleste andre deltakerne fordeler seg mellom 30 og 39 år, og 50 og 59 år. Tre prosent av deltakerne er videre over 60 år. Dette tyder på at deltakerne i Ledermentor er godt voksne mennesker, og antageligvis har relativt lang yrkeserfaring.

Figuren viser også at deltakerne er velutdannede. Andelen deltakere som har universitet og høyskoleutdanning, lavere og høyere grad sett under ett, er på nærmere 90 %. Vi ser likevel at nær 10 % har videregående som høyeste fullførte utdanning, og ca 5 % har doktorgrad. Ingen av deltakerne har grunnskole som høyeste fullførte utdanning. Sammenlignet med resten av befolkningen har deltakerne svært høy utdanning. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at det i 2006 var i overkant av 4 prosent kvinner som hadde lang utdanning<sup>77</sup>, det vil si universitet og høyskoleutdanning på 4 år eller mer.

Til slutt illustrerer figuren hvilken region respondentene jobber i. Nesten halvparten av deltakerne jobber i storbyregioner, mens 22 prosent jobber i mellomstore byer. Videre viser fordelingen at 10 prosent jobber i småbyregioner, 15 prosent jobber i småsenterregioner og 3 prosent jobber i områder med spredt bosetning.

Ut fra dette kan vi si at den typiske deltaker i Ledermentor er mellom 40 og 49 år, har høy utdanning og jobber i storbyregioner. Det skal imidlertid understrekes at deltakerne ikke er en homogen gruppe, da vi ser av undersøkelsen at det er noen variasjoner i både alder, utdanning og regionstilhørighet.

#### *Bransje og utdanningsbakgrunn*

Utdanningsbakgrunnen til deltakerne er variert, og mange (10,6 %) av deltakerne oppgir kategorien "annet". De tre utdanningsretningene hvor flest av deltakerne befinner seg er:

- Økonomiske og administrative fag (42,4 %)
- Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag (21,2 %)
- Samfunnsfag og juridiske fag (10,6 %)

De tre bransjene hvor flest av deltakerne oppgir å jobbe i er:

- Industri (15,3 %)
- Eiendomsdrift, utleievirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting (14,4 %)
- Transport, lagring og kommunikasjon (8,5 %)

#### *7.1.2 Rekruttering og søknadsprosessen*

Vi vil her se på hvordan deltakerne har blitt rekruttert til Ledermentor. I all hovedsak foregår rekruttering til Ledermentor gjennom distriktkontorene. Distriktkontorene sender ut informasjon om kurs gjennom sitt nettverk, og i tillegg får tidligere delta-

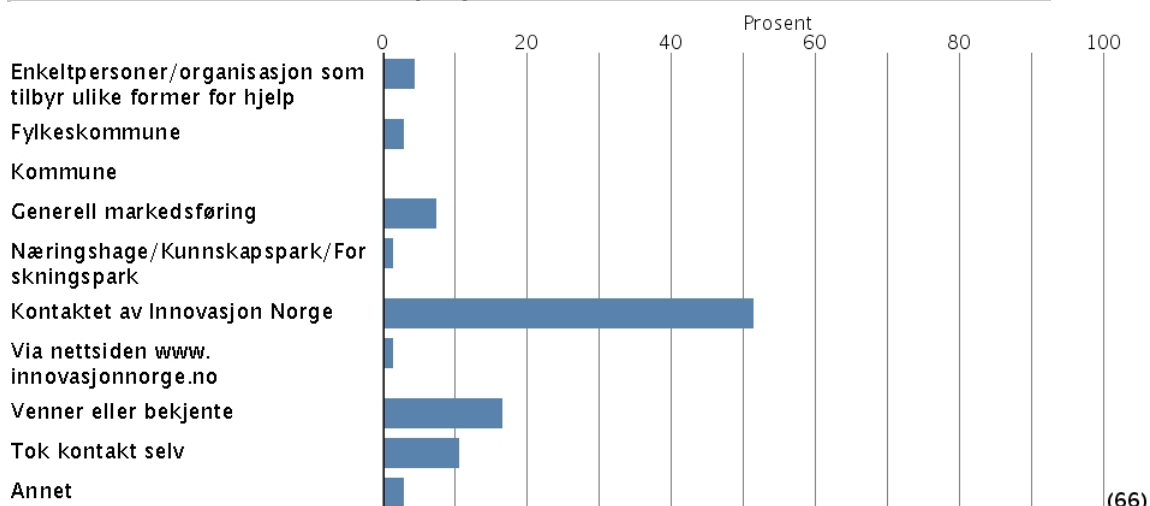
---

<sup>77</sup> <http://www.ssb.no/emner/04/01/utniv/>

kere av Fyrtårn og Styrekandidat tilsendt informasjon om programmet. En rekke potensielle deltakere tar også kontakt selv.

Figur 7.1-2 Rekruttering til Ledermentor

### 13. Hvordan ble du rekruttert til programmet?

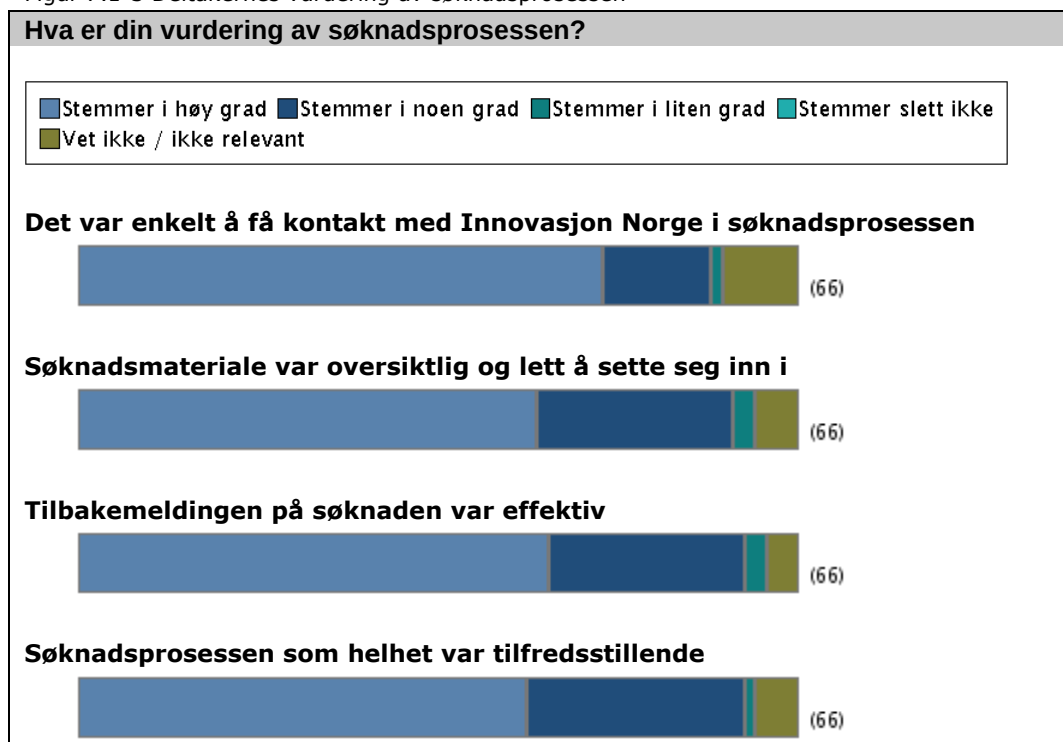


Figur 7.1-2 viser at den meste brukte rekrutteringsmetoden er at Innovasjon Norge tar har rekruttert deltakere direkte. Figuren viser at dette gjelder for halvparten av deltakerne. Dette samsvarer med at halvparten av deltakerne har deltatt ved andre Innovasjon Norge tilbud.

Videre oppgir 17 prosent at de ble rekruttert til Ledermentor ved hjelp av venner og bekjente, mens 10 prosent av respondentene oppgir at de har tatt kontakt selv. Andelen som har blitt rekruttert gjennom enkeltpersoner/organisasjoner som tilbyr ulike former for hjelp er 5 prosent. Fordelingen viser således at det i stor grad er deltakere som allerede har vært i kontakt med Innovasjon Norge som er deltakere på Ledermentor. Kun 1 prosent har blitt rekruttert gjennom nettsiden til Innovasjon Norge og 8 prosent er rekruttert gjennom generell markedsføring.

Til tross for at deltakerne i stor grad har deltatt ved andre Innovasjon Norge tilbud, og blitt direkte kontaktet, hvordan opplever de så søknadsprosessen til Ledermentor?

Figur 7.1-3 Deltakernes vurdering av søknadsprosessen



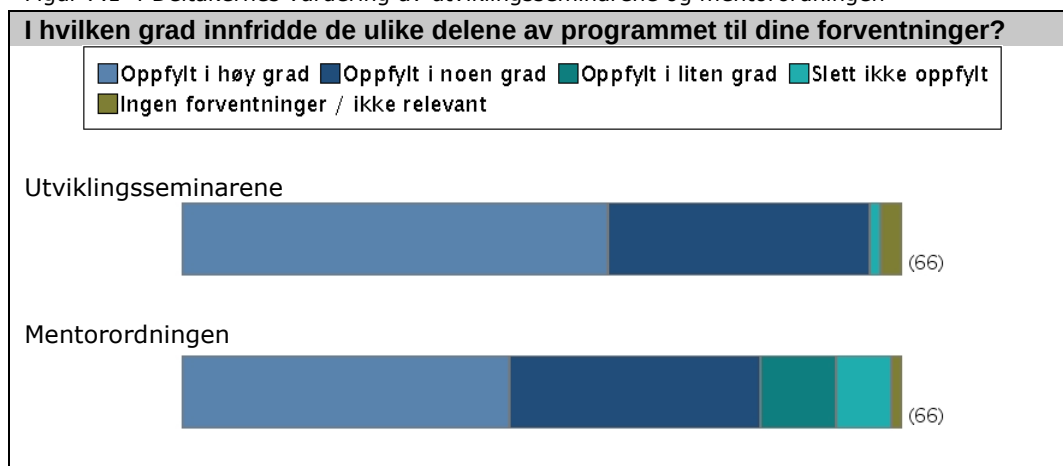
Figur 7.1-3 viser at deltakerne er godt fornøyde med søknadsprosessen. På spørsmålene om det er enkelt å få kontakt med Innovasjon Norge i søknadsprosessen, om søknadsmaterialet var enkelt å sette seg inn i, og om tilbakemeldingen var effektiv, svarer de fleste at dette stemmer i stor grad. I tillegg oppgir de fleste at søknadsprosessen som helhet er tilfredsstillende. Det er ingen av deltakerne som oppgir at søknadsprosessen slett ikke var tilfredsstillende. 72 prosent av deltakerne mente søknadsprosessen som helhet var i høy eller noen grad tilfredsstillende. Det er ingen av deltakerne som ble rekruttert av Innovasjon Norge som ikke er tilfreds med søknadsprosessen som helhet. Tilfredshet av søknadsprosessen virker således ikke å være avhengig av hvordan deltakerne ble rekruttert til programmet.

### 7.1.3 Opplevde effekter og resultater

I dette avsnittet presenterer vi først deltakernes tilfredshet med de to delene av kurset; utviklingsseminarene og mentorordningen. Videre ser vi på deltakernes tilfredshet og opplevde effekter av utviklingsseminarene og mentorordningen hver for seg. Deretter ser vi på deltakernes opplevde effekter og resultater av å delta i Ledermentor.

Figur 7.1-4 illustrerer i hvilken grad deltakerne mener utviklingsseminarene og mentorordningen samsvarer med deres forventninger.

Figur 7.1-4 Deltakernes vurdering av utviklingsseminarene og mentorordningen



Figuren viser at deltakerne i større grad mener at utviklingsseminarene samsvarer med deres forventninger enn hva mentorordningen gjør, til tross for at de fleste deltakernes forventninger er innfridd. Hele 95,5 prosent svarer at deres forventninger til utviklingsseminarene er oppfylt i stor eller noen grad. 80,3 prosent oppgir tilsvarende for mentorordningen. Som figuren viser er det få som mener at kurset ikke stod til deres forventninger, noe som er særdeles positive resultater.

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at det er en indikasjon på at deltakerne som har kvinnelige mentorer er mer fornøyd med mentorordningen. Over halvparten (57,6 prosent) av deltakerne hadde en mannlig mentor. 89 prosent av deltakerne med kvinnelig mentor er fornøyd med mentor, tilsvarende tall er 74 prosent for deltakerne med mannlig mentor. Det var 10 prosent som i liten grad eller slett ikke var fornøyd med mentorordningen. Bedre opplevde effekter av deltakelsen ved å ha en kvinnelig mentor støttes av internasjonal best praksis. Eksempler fra Best practice i fiGH-rapporten<sup>78</sup> konkluderer med at kvinner og menn har ulik tilnærming til styring av bedrifter. Dette kan være en faktor som påvirker deltakernes tilfredshet med mentor, og bør derfor undersøkes nærmere.

Deltakerne blir i dag blant annet matchet med mentorer på grunnlag av geografisk tilknytning, og har kontakt gjennom mail, telefon og personlige møter. Over 83 prosent av deltakerne oppgir at de hadde månedlige møter med sin mentor. 1,5 prosent møttes ukentlig eller oftere og 6,1 prosent møttes annenhver uke. 1,5 prosent oppgir at de ikke hadde møter med mentor.

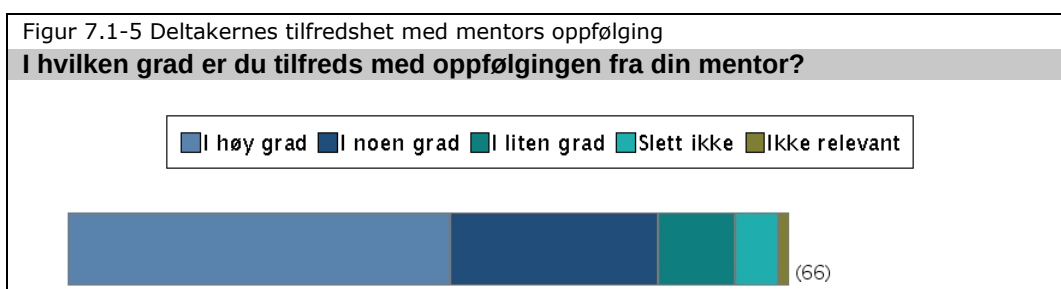
Deltakerne som avtalte faste møter med mentor var mer fornøyd med mentorordningen enn de som avtalte møter etter behov. En forklaring på dette kan være at de som avtalte faste møter i større grad forberedte seg til møtene da de likevel skulle inntrøffe, mens deltakere som avtalte etter behov først måtte se behovet for et møte

<sup>78</sup> Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Examples from Europe and other OECD countries. Austrian Institute for Small Business Research. 2002.



før en avtale ble inngått. I realiteten kan de med faste møter i større grad oppleve preventiv hjelp, og ikke hjelp først når problemer har oppstått. Deltakerne som avtalte møter etter behov diskuterte oftere aktuelle problemstillinger. På bakgrunn av dette bør det derfor vurderes om deltakerne generelt skal avtale faste møter med mentor.

Vi vil nedenfor gå gjennom forventninger til mentor og i hvilken grad deltakerne mener dette ble oppfylt. Det er leverandøren som matcher adept og mentor. Det er viktig med en god mentor som både er en erfaren leder og har de riktige personlige egenskapene. Figur 7.1-5 viser i hvilken grad deltakerne er fornøyd med oppfølgingen fra mentor.

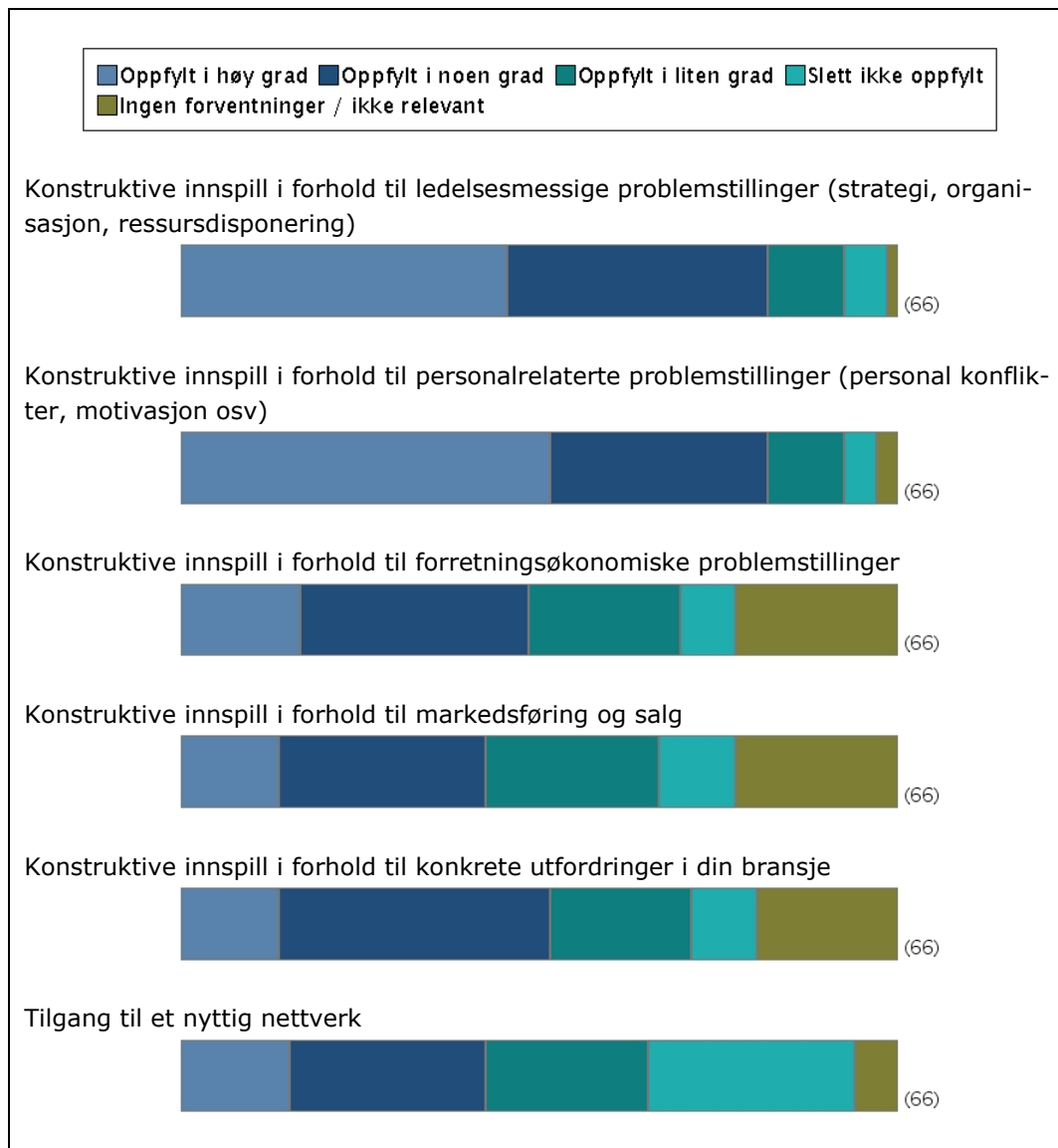


Figuren viser at over halvparten i høy grad er fornøyd med oppfølgingen og nesten en av tre er fornøyd i noen grad. På spørsmålet om oppfølging fra deres mentor er det nesten 17 prosent som svarer at de i liten grad eller slett ikke er tilfreds.

Videre har vi bedt deltakerne vurdere mentors innspill i forhold til ulike problemstillinger. Deltakernes svar er presentert i figur 7.1-6.

Figur 7.1-6 Deltakernes forventninger til mentor

**Hva forventet du på forhånd av din mentor, og i hvilken grad svarte samarbeidet til forventningene?**



Figuren illustrerer at deltakernes er mest fornøyd med mentors innspill til ledelsesmessige problemstillinger og personalrelaterte problemstillinger som personalkonflikter, motivasjon osv. Deltakerne er i mindre grad fornøyde med de andre svarkategoriene enn de to første, og resultatene tyder således på at deltakerne fikk mest ut av samarbeidet når det gjaldt ledelsesmessige og personalrelaterte problemstillinger.

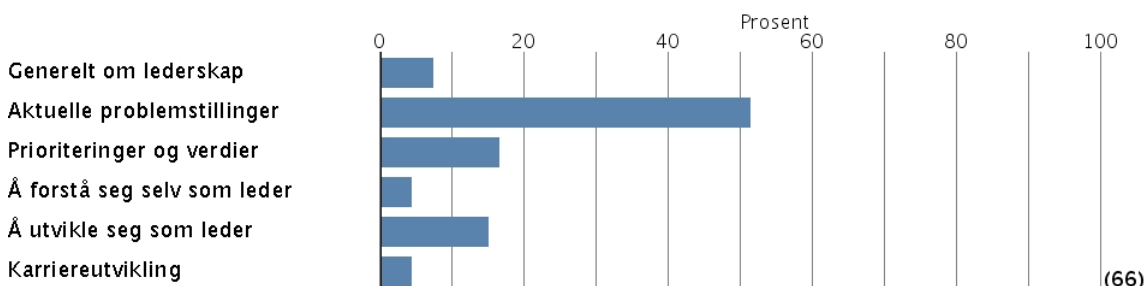
Det er en del av deltakerne som oppgir vet ikke eller ikke relevant på spørsmål om mentors innspill i forhold til forretningsøkonomiske problemstillinger, salg og markedsføring og konkrete innspill i forhold til utfordringer i sin egen bransje. Dette kan

tyde på at de ikke hadde noen forventning om innspill for disse temaene fra mentor.

Vi spurte videre deltakerne om hvilke temaer de diskuterte hyppigst med sin mentor. Figur 7.1-7 og 7.1-8 illustrerer hvilke tema som ble diskutert på samlinger og med mentor.

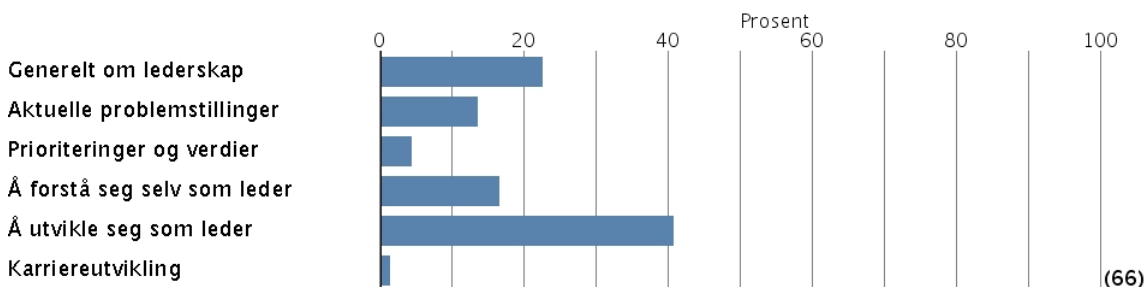
Figur 7.1-7 Tema deltakerne hyppigst diskuterte med mentor

**61. Hvilke temaer ble diskutert hyppigst med mentor?**



Figur 7.1-8 Tema deltakerne hyppigst diskuterte på samlinger

**62. Hvilket tema ble diskutert hyppigst på samlingene?**



Figur 7.1-7 viser at temaet som helt klart ble diskutert hyppigst med mentor, var aktuelle problemstillinger. Figuren viser likevel at en del av deltakerne diskuterte prioriteringer og verdier, og å utvikle seg som leder, noe som tyder på at deltakerne til en viss grad har samtaler om ulike temaer med mentor. Relativt få diskuterer imidlertid karriereutvikling med sin mentor, noe som samsvarer med hva som diskuteres på samlingene, som vist i figur 7.1-8. Dette kan henge sammen med flere forhold, men ambisjoner om karriereutvikling er et av kriteriene som blir vektlagt ved opptak av deltakere til Ledermentor. Det kan tenkes at mentor vil kunne ha en aktiv rolle i forhold til å fremme karriereutvikling, og det bør derfor vurderes om mentor skal fokusere mer på karriereutvikling fremover i sine samtaler med adeptene, for å bidra til at deltakerne utvikler seg karrieremessig. Likeledes kan det vurderes om det på samlingene også bør fokuseres på dette i større grad enn i dag. Figur 7.1-8 viser at det på samlingene hovedsakelig fokuseres på å utvikle seg som leder, lederskap generelt og aktuelle problemstillinger. Dette fremstår imidlertid som naturlig med tanke på at Ledermentor er et lederutviklingskurs.

#### 7.1.4 Nettverk

Deltakerne i Ledermentor møtes på 5 samlinger i løpet av ett år på seminarer som varer fra 3-5 dager. Vi stilte deltakerne av Ledermentor spørsmål om i hvilken grad deltakelsen hadde oppfylt deres forventninger om å få et nyttig nettverk. Tabellen nedenfor illustrerer i hvilken grad deltakernes forventning om å få et nyttig nettverk er oppfylt, og hvilket år de deltok i Ledermentor. Det blir ikke arrangert samlinger eller konferanser etter Ledermentorkurset er avsluttet. Det kan derfor være naturlig å anta en fallende sammenheng mellom deltakernes vurdering av om de har fått et nyttig nettverk etter hvilket år de deltok.

Tabell 7.1-1 Samsvar mellom deltakers forventning til å få et nyttig nettverk og i hvilken grad dette ble oppfylt

| <b>I hvilken grad svarte deltakelsen din i Ledermentor til dine forventninger? - Fått et nyttig nettverk</b> |       |       |       |       |                      |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|
| Krysset med: Hvilket år deltok du i Ledermentor?                                                             |       |       |       |       |                      |       |
|                                                                                                              | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | 2003 eller tidligere | I alt |
| Oppfylt i høy grad                                                                                           | 29,4% | 17,6% | 14,3% | 10,0% | 26,7%                | 21,2% |
| Oppfylt i noen grad                                                                                          | 47,1% | 58,8% | 42,9% | 20,0% | 33,3%                | 42,4% |
| Oppfylt i liten grad                                                                                         | 17,6% | 23,5% | 42,9% | 40,0% | 33,3%                | 28,8% |
| Slett ikke oppfylt                                                                                           | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 20,0% | 6,7%                 | 4,5%  |
| Ingen forventninger / ikke relevant                                                                          | 5,9%  | 0,0%  | 0,0%  | 10,0% | 0,0%                 | 3,0%  |
| I alt                                                                                                        | 17    | 17    | 7     | 10    | 15                   | 66    |

Antagelsen ovenfor bekreftes av tabell 7.1-1. Tabellen viser en fallende sammenheng med unntak for kullene som deltok i 2003 eller tidligere. Det er flest av deltakerne fra 2007 og 2003 eller tidligere som svarer at forventninger til å få et nyttig nettverk er oppfylt i høy grad.

76 prosent av deltakerne fra 2007 oppgir at forventningen deres om å få et nyttig nettverk er oppfylt i høy eller noen grad, og 18 prosent mener det i liten grad er oppfylt. Av de som deltok i 2006 er det 76 prosent som mener at forventning om et nyttig nettverk er oppfylt i høy eller noen grad. Dette må anses som gode resultater. For deltakerne i 2005 er det færre som i høy eller liten grad har oppfylt sin forventning om et nyttig nettverk med en andel på 57,2 prosent. I 2004 er det hele 60 prosent som mener at deres forventninger om nettverk i liten grad eller slett ikke er oppfylt mot 30 prosent som mener det er oppfylt i høy eller noen grad. Det er kullet fra 2004 hvor det er flest som mener at de ikke har fått et nyttig nettverk.

I tillegg til å se på om deltakerne har fått et nyttig nettverk som følge av deltakelsen, har vi sett på hvor ofte deltakerne benytter Ledermentornettverket i etterkant.

Tabell 7.1-2 Deltakernes hyppighet ved bruk av Ledermentornettverket

| <b>I hvilken grad har du benyttet deg av Ledermentornettverket i etterkant?</b> |      |      |      |      |            |       |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------------|-------|
| Krysset med: Hvilket år deltok du i Ledermentor?                                |      |      |      |      |            |       |
|                                                                                 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 eller | I alt |

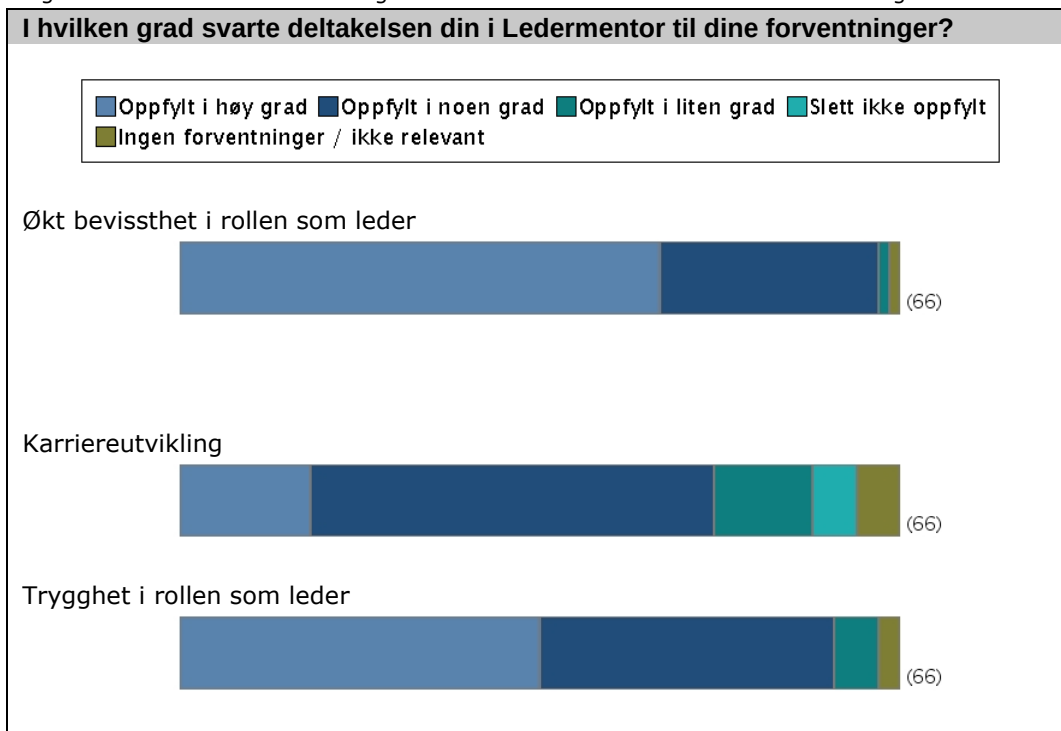
|                                                               |       |       |       |       | tidligere |       |
|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| Har kontakt med deltakere i nettverket mer enn månedlig       | 5,9%  | 5,9%  | 0,0%  | 0,0%  | 6,7%      | 4,5%  |
| Har kontakt minimum hver tredje måned                         | 29,4% | 23,5% | 14,3% | 0,0%  | 13,3%     | 18,2% |
| Har kontakt med deltakere i nettverket halvårlig eller mindre | 17,6% | 70,6% | 71,4% | 30,0% | 33,3%     | 42,4% |
| Har ikke kontakt med nettverket                               | 11,8% | 0,0%  | 14,3% | 70,0% | 46,7%     | 25,8% |
| Ikke relevant                                                 | 35,3% | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%      | 9,1%  |
| I alt                                                         | 17    | 17    | 7     | 10    | 15        | 66    |

Tabell 7.1-2 viser at relativt mange av deltakerne holder kontakten med Ledermentornettverket, og har benyttet seg av dette i etterkant. Av deltakerne fra 2006 har mer enn 70 prosent kontakt med nettverket halvårlig eller sjeldnere. Ingen oppgir at de ikke har kontakt med nettverket. I kullet fra 2003 er det 7 prosent som har kontakt oftere enn månedlig, mens det kun er 47 prosent som svarer at de ikke har kontakt med nettverket. Det er dermed mer enn halvparten som har kontakt med Ledermentornettverket på tross av at det er 5 år eller mer siden de deltok.

#### *7.1.5 Effekter av deltakelse*

Både mentorordningen og utviklingsseminarene skal bidra til at deltakerne blir bedre ledere. Deltakerne ble derfor spurt om ulike elementer i ledelsesutviklingen. Figur 7.1-9 viser hvordan deltakernes vurdering av effekt i forhold til forventinger. Figur 7.1-10 illustrerer deltakernes vurdering av effekt av deltakelsen.

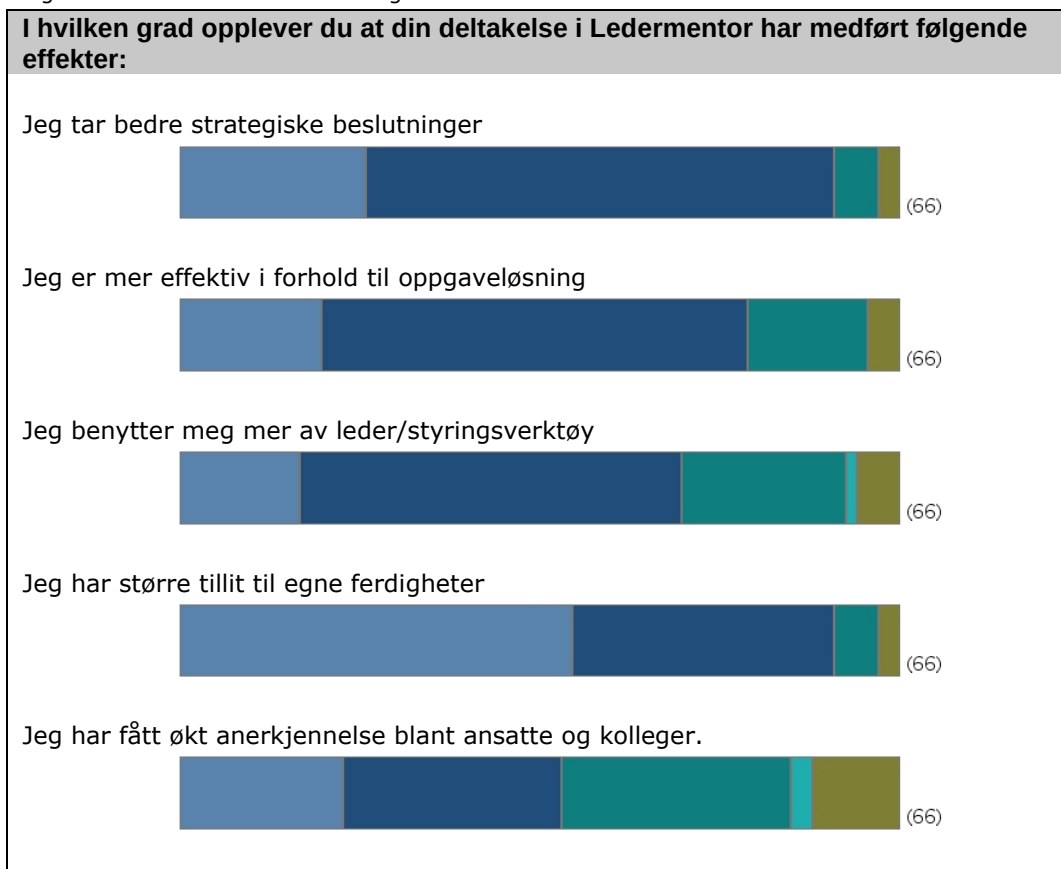
Figur 7.1-9 Deltakernes vurdering av effekt av deltakelsen i forhold til forventninger



Figur 7.1-9 viser at nesten alle deltakerne er fornøyde med deres forventning om økt bevissthet i rollen som leder. Nesten alle mener også at deres forventning om trygghet i rollen som leder av deltakelsen i Ledermentor er oppfylt i høy eller noen grad. Færre oppgir at de i høy grad mener at forventningen om karriereutvikling er oppfylt. Det er 20 prosent som mener at dette i liten grad eller slett ikke er oppfylt.

I figur 7.1-10 illustrerer vi i hvilken grad deltakerne opplever at deres deltakelse har medført følgende effekter; om de tar bedre strategiske beslutninger, er mer effektiv i forhold til oppgaveløsning, benytter seg mer av leder/styringsverktøy, fått større tillit til egne ferdigheter eller oppnådd økt anerkjennelse blant ansatte og kollegaer.

Figur 7.1-10 Deltakernes vurdering av effekt av deltakelsen



Figuren viser at nesten alle deltakerne har fått større tillit til egne ferdigheter. Deltakelsen kan dermed sies å ha gitt nesten alle deltakerne større tro på sine egne ferdigheter og styrket deres selvtillit. De fleste opplever også at deltakelsen har ført til at de tar bedre strategiske beslutninger.

Deltakelsen har også ført til at majoriteten mener de er mer effektiv i forhold til oppgaveløsning. 17 prosent mener deltakelsen i liten grad har medført at de er mer effektive i forhold til oppgaveløsning. Over 70 prosent benytter seg mer av styringsverktøy etter deltakelsen. Omtrent halvparten opplever at deltakelsen har medført at de har fått økt anerkjennelse blant ansatte og kollegaer. Ledermentor kan dermed sies å ha oppfylt deltakernes forventninger i forhold til å bli en bedre leder.

Ledermentor har som mål at deltakerne og mentorene skal få økt innflytelse i næringslivet. Blant annet er en av målsettingene til Ledermentor å få flere kvinner inn i høyere lederposisjoner. Karriereutvikling er en viktig faktor for økt innflytelse. Vi ser derfor på i hvilken grad deltakelsen har medført karriereutvikling for deltakerne og mentorene.

Tabell 7.1-3 illustrerer karriereutviklingen til deltakerne etter å ha deltatt i Ledermentor.

Tabell 7.1-3 Adeptenes karriereutvikling

| <b>Adept: I hvilken kategori vil du plassere deg selv? Deltakelsen har ført til:</b> |       |       |       |       |                      |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|
| Krysset med: Hvilket år deltok du i Ledermentor?                                     |       |       |       |       |                      |       |
|                                                                                      | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | 2003 eller tidligere | I alt |
| Mer ansvar i samme stilling                                                          | 29,4% | 17,6% | 42,9% | 40,0% | 26,7%                | 28,8% |
| Ny stilling med mer ansvar på samme arbeidsplass                                     | 0,0%  | 5,9%  | 0,0%  | 10,0% | 13,3%                | 6,1%  |
| Ny jobb med mer ansvar                                                               | 5,9%  | 0,0%  | 14,3% | 10,0% | 26,7%                | 10,6% |
| Ingen endringer i arbeidsoppgaver                                                    | 64,7% | 76,5% | 42,9% | 40,0% | 33,3%                | 54,5% |
| I alt                                                                                | 17    | 17    | 7     | 10    | 15                   | 66    |

Tabellen viser at nesten halvparten av deltakerne har fått mer ansvar i samme stilling, ny stilling på samme arbeidsplass eller en ny jobb med mer ansvar. Tilsvarende tall for mentorene er at 1 av 3 har fått mer ansvar i samme stilling, samme arbeidsplass eller i ny jobb. Det er dermed færre av mentorene som har opplevd å få mer ansvar enn adeptene. Det kan således sies at deltakerne i større grad enn mentorene har oppnådd karriereutvikling, dersom man skal foreta en sammenligning av de to gruppene.

Tabellen gir også en indikasjon på at jo lenger siden det er at kvinnene deltok i Ledermentor, jo flere har fått mer ansvar i ny stilling, samme stilling eller i ny jobb. Det er naturlig å anta at bakgrunnen for dette skyldes tidsaspektet og en utvikling over tid. Imidlertid har færre deltakere fra 2006 oppgitt at de har fått mer ansvar etter deltakelsen enn deltakerne fra 2007, og det er uvisst hva dette skyldes.

Resultater fra spørreundersøkelsen indikerer at deltakerne som har hatt kvinnelig mentor i større grad har fått mer ansvar etter deltakelsen. Ved å dele opp resultatene etter hvilke deltakere som hadde kvinnelig eller mannlig mentor viser undersøkelsen at hele 57 prosent, dvs 21 av repondentene, av kvinnene med kvinnelig mentor har fått økt ansvar etter deltakelsen. Tilsvarende tall er 43 prosent, dvs 15 av respondentene, for deltakerne med mannlig mentor.

#### 7.1.6 Deltakelse ved andre kurs

Vi har spurt både adepter og mentorer om deltakelse ved andre tilbud i tillegg til Ledermentor, for å se om dette har hatt positiv innvirkning på deltakelse i Ledermentor. Resultatene er presentert i tabell 7.1-4.

Tabell 7.1-4 Deltakelse i andre Innovasjon Norge programmer



**Hvilke av følgende tilbud har du deltatt på i tillegg til dette Innovasjon Norge programmet? (Sett gjerne flere kryss)**

Krysset med: Var du adepter(deltaker) eller mentor?

|                                                     | Mentor | Adepter (deltaker) | I alt |
|-----------------------------------------------------|--------|--------------------|-------|
| GRO-programmet                                      | 0,0%   | 6,1%               | 3,4%  |
| Nettverkskreditt                                    | 0,0%   | 7,6%               | 4,2%  |
| Fyrtårn                                             | 1,9%   | 3,0%               | 2,5%  |
| Akademikerbedrift                                   | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%  |
| Styrekandidater                                     | 17,3%  | 25,8%              | 22,0% |
| FRAM                                                | 7,7%   | 18,2%              | 13,6% |
| Female future                                       | 0,0%   | 1,5%               | 0,8%  |
| Jeg har ikke deltatt på noen andre tilbud i tillegg | 55,8%  | 48,5%              | 51,7% |
| I alt                                               | 52     | 66                 | 118   |

Vi ser at 1 av 4 deltakere på Ledermentor har deltatt på Styrekandidat. I tillegg er det over 18 prosent som har deltatt i FRAM, som er et bedriftsutviklingskurs i regi av Innovasjon Norge. I tillegg er det omtrent åtte prosent av deltakerne som har deltatt i Nettverkskreditt og seks prosent som har deltatt i GRO- programmet. Deltakerne som i tillegg har deltatt på GRO- programmet og Fyrtårn er de deltakerne som i høyest grad er tilfreds med Ledermentor. De oppgir blant annet at de er mer effektive i forhold til oppgaveløsning, tar bedre strategiske beslutninger og at deltakelsen i stor eller noen grad har bidratt til karriereutvikling.

Over 17 prosent av mentorene har deltatt i Styrekandidat og nesten åtte prosent har deltatt i FRAM. Omtrent halvparten av deltakerne oppgir at de ikke har deltatt på noen andre kurs i tillegg. Det er få av deltakerne som opplyser at de har søkt på andre av de opplistede tilbudene uten å få innvilget søknaden. Dette gjelder for 99 prosent av mentorene og 89 prosent av deltakerne. De tilbudene de har fått avslag på er Ledermentor, Styrekandidat, FRAM og Female Future.

Vi har også sett på deltakerne og mentorenes deltakelse ved andre kurs enn de listet opp i tabellen ovenfor. Disse resultatene er presentert i tabell 7.1-5 på neste side.

Tabell 7.1-5 Deltakelse på andre kurs

**Har du deltatt på andre type kurs i tillegg til tilbudene listet opp i forrige spørsmål?**

**Sett gjerne flere kryss**

Krysset med: Var du adepter(deltaker) eller mentor?

|                                   | Mentor | Adepter (deltaker) | I alt |
|-----------------------------------|--------|--------------------|-------|
| Nettverk og relasjonsbygging      | 13,5%  | 10,6%              | 11,9% |
| Ledelse og lederutvikling         | 42,3%  | 25,8%              | 33,1% |
| Kapital og finansiering           | 5,8%   | 1,5%               | 3,4%  |
| Markedsføring                     | 11,5%  | 10,6%              | 11,0% |
| Utdanning i og om entreprenørskap | 3,8%   | 9,1%               | 6,8%  |
| Konferanse                        | 23,1%  | 34,8%              | 29,7% |
| Ingen av de ovenstående           | 53,8%  | 47,0%              | 50,0% |
| I alt                             | 52     | 66                 | 118   |

Tabellen viser at halvparten ikke har deltatt ved noen av følgende type kurs; nettverk og relasjonsbygging, ledelse og lederutvikling, kapital og finansiering, markedsføring, utdanning i og om entreprenørskap eller konferanser. Tabellen viser imidlertid at hele 42 prosent av mentorene oppgir at de har deltatt ved andre ledelse og ledelsesutviklingskurs. Det er svært få av både mentorer og adepter som oppgir at de har gått på kapital eller finansieringskurs. Det er liten forskjell mellom deltakere som har deltatt på kurs enn de som oppgir å ikke ha gått på andre kurs i tillegg. Sammenligning av svarene til deltakere som har deltatt på ulike type kurs og de som ikke har deltatt på kurs viser en indikasjon på at flere av deltakerne som oppgir å ikke ha deltatt på andre type kurs, oppgir at deltakelsen i liten grad har bidratt til vekst og økt lønnsomhet og inntreden i nye markeder. Når det gjelder ledelsesutvikling er det lite som skiller deltakerne som ikke har deltatt på andre kurs og de som har deltatt på andre kurs.

**7.1.7 Deltakernes forslag til videreutvikling**

For å kunne gi innspill til videreutvikling av Ledermentor, har vi spurt deltakerne og mentorene om hva som kan gjøres for å gjøre Ledermentor bedre. Vi ba deltakerne sette tre kryss for hva de mente burde gjøres for at kurset skulle bli bedre.

Tabell 7.1-6 Bedringsforlag til tilbudet

**Hva kan gjøres for at tilbudet blir bedre? Sett maks. 3 kryss**

| Krysset med: Hvilket år deltok du i Ledermentor?                |       |       |       |       |                      |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|
|                                                                 | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | 2003 eller tidligere | I alt |
| Bør fokusere mer på ledelse og ledelsesutvikling                | 32,5% | 46,7% | 36,4% | 43,8% | 33,3%                | 38,1% |
| Bør fokusere mer på motivasjon og medarbeiderrelaterte spørsmål | 40,0% | 33,3% | 36,4% | 56,2% | 9,5%                 | 34,7% |
| Mer fokus på bedriftsutvikling                                  | 27,5% | 26,7% | 18,2% | 12,5% | 4,8%                 | 20,3% |
| Mer fokus på økonomisk rådgivning                               | 2,5%  | 3,3%  | 9,1%  | 6,2%  | 0,0%                 | 3,4%  |
| Mer individuell oppfølging                                      | 17,5% | 53,3% | 45,5% | 50,0% | 42,9%                | 38,1% |
| Mer fokus på råd om salg og markedsføring                       | 10,0% | 3,3%  | 9,1%  | 0,0%  | 9,5%                 | 6,8%  |
| Mer fokus på internasjonalisering                               | 5,0%  | 3,3%  | 0,0%  | 6,2%  | 14,3%                | 5,9%  |
| Mer fokus på strategi                                           | 57,5% | 36,7% | 45,5% | 37,5% | 47,6%                | 46,6% |
| Mer fokus på karriereutvikling                                  | 17,5% | 13,3% | 9,1%  | 18,8% | 9,5%                 | 14,4% |
| Annet, hva:                                                     | 15,0% | 3,3%  | 9,1%  | 18,8% | 23,8%                | 13,6% |
| Vet ikke                                                        | 5,0%  | 3,3%  | 18,2% | 0,0%  | 4,8%                 | 5,1%  |
| I alt                                                           | 40    | 30    | 11    | 16    | 21                   | 118   |

Tabellen viser at de tre punktene som flest deltakere mente ville gjøre tilbudet bedre, er å fokusere mer på:

- Strategi
- Ledelse og lederutvikling
- Mer individuell oppfølging

Det er 47 prosent totalt som mener at det bør fokuseres mer på strategi, 38 prosent mener det bør fokuseres mer på ledelse og ledelsesutvikling og 38 prosent som mener det bør fokuseres mer på individuell oppfølging. Det er 5,1 prosent som har svart kategorien annet hvor de blant annet har trukket frem mer fokus på utvelgelse av mentor, oppfølging av samspill mellom adept og mentor. Det ble i tillegg foreslått å bruke deltakernes erfaringer mer og ha mindre undervisning. I tillegg ble det foreslått å gjennomføre årlige samlinger for å styrke nettverket.

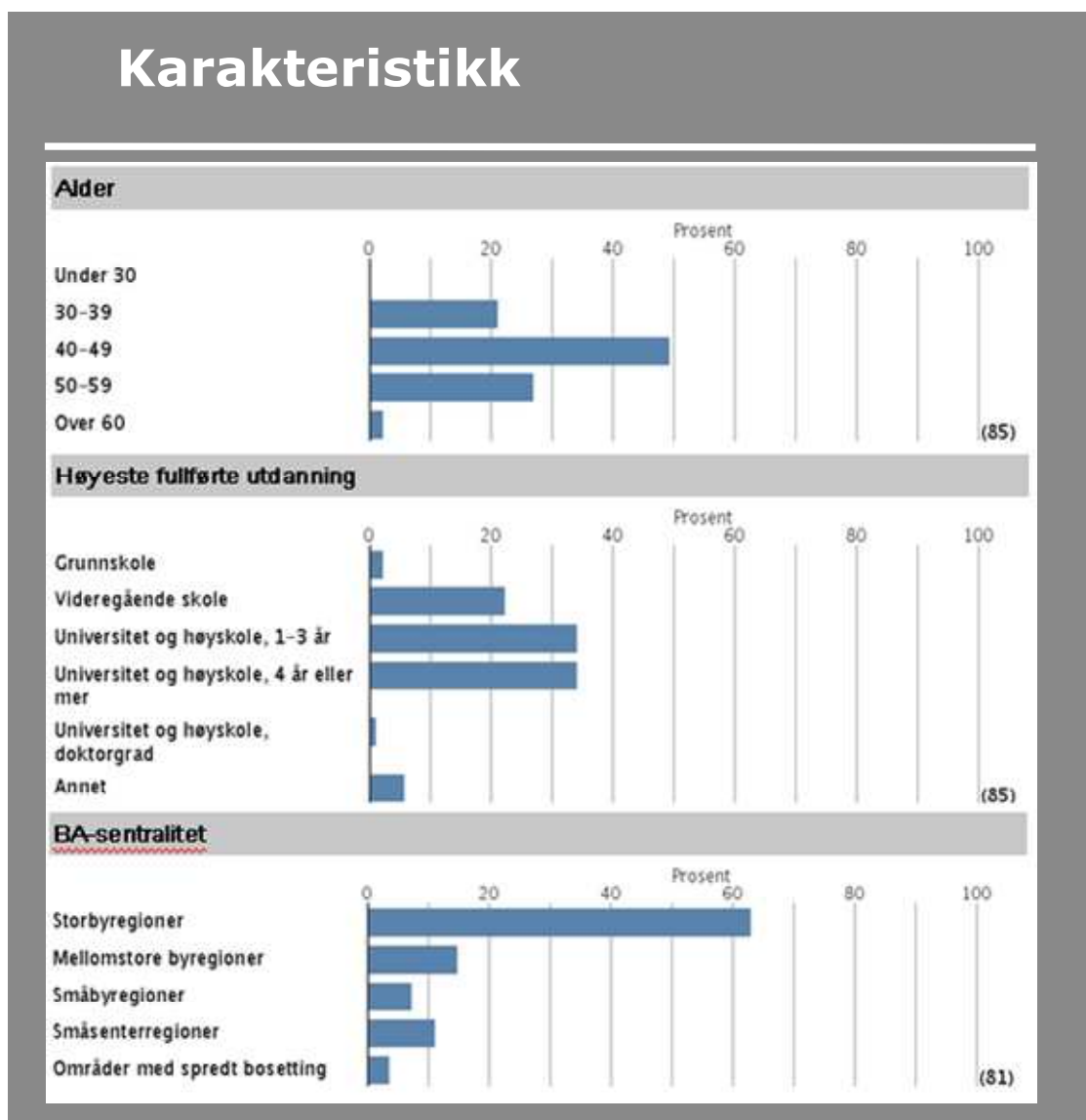
## 7.2 Fyrtårn

I det følgende vil vi se på tjenesten Fyrtårn. Det var totalt 85 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen, og resultatene vil bli presentert på samme måte som for Ledermentor.

### 7.2.1 Beskrivelse av deltakerne

I likhet med deltakerne på Ledermentor, er også den typiske deltakeren i Fyrtårn også mellom 40 og 49 år, har høy utdanning, og jobber i storbyregioner.

Figur 7.2-1 Deltakerprofil



Nesten halvparten av fyrtårnkvinnene er i aldersgruppen 40- 49 år. Det er 27,1 prosent som oppgir at de er 50 – 59 år, 2,4 prosent som oppgir at de er over 60 og 21,2 prosent som er 30 – 39 år. Det er ingen av deltakerne som er under 30 år. Spørreundersøkelsen viser at majoriteten av kvinnene har mer enn 15 års arbeidserfaring. I tillegg har nesten alle kvinnene lederansvar med unntak av en av respondentene som har oppgitt at hun er student.

Et flertall av kvinnene har enten 1 - 3 år eller 4 år eller mer med universitet og høyskoleutdanning som høyeste fullførte utdanning. Andelen med 1-3 år universitet eller høyskoleutdannelse er lik andelen med 4 år eller mer med universitet eller høyskoleutdanning på 34,1 prosent. Det er 22,4 prosent som har videregående som høyeste fullførte utdanning, mens det kun er 2,4 prosent som oppgir at de har grunnskole som høyeste fullførte utdanning. Videre er det kun en som oppgir å ha doktorgrad fra høyskole eller universitet. 5,9 prosent har oppgitt annet på høyeste fullførte utdanning. Over en tredjedel av kvinnene har utdanning innen økonomiske og administrative fag.

Majoriteten av fyrtårnkvinene jobber i storbyregioner. I tillegg er det nesten 15 prosent som bor i mellomstore byregioner. Mellomstore byregioner er definert som regioner med senter med mellom 15 000 til 50 000 innbyggere. Det er 7,4 prosent som jobber i småbyregioner med mellom 5000 til 15 000 innbyggere. I overkant av 11 prosent jobber i småsenterregioner med mellom 1000 og 5000 innbyggere. Nesten fire prosent av deltakerne jobber i områder med spredt bosetting. Områder med spredt bosetting er definert som regioner med mindre enn 1000 innbyggere.

#### *Bransje og utdanningsbakgrunn*

Utdanningsbakgrunnen til deltakerne er variert, og mange (15,3 %) av deltakerne oppgir kategorien "annet". De tre utdanningsretningene hvor flest av deltakerne finner seg er:

- Økonomiske og administrative fag (35,3 %)
- Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag (10,6 %)
- Almene fag (10,6 %)

De tre bransjene hvor flest av deltakerne oppgir å jobbe i er:

- Eiendomsdrift, utleievirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting (15,3 %)
- Varehandel, reparasjon av motorvogner, husholdningsvarer og varer til personlig bruk (15,3 %)
- Industri (12,9 %)

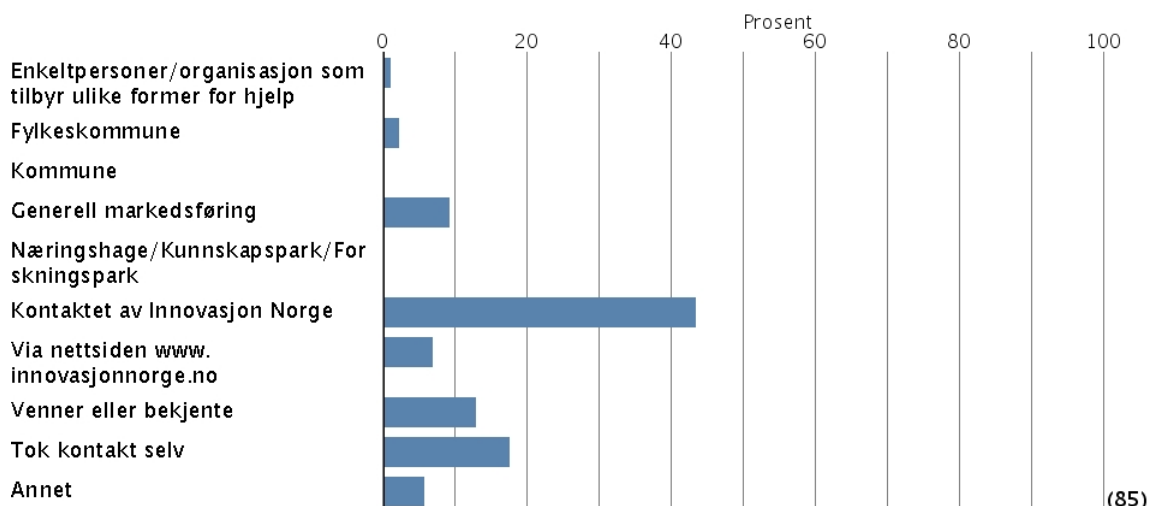
#### *7.2.2 Rekruttering og søknadsprosessen*

Søkere til Fyrtårn skal sende inn skriftlig søknad til distriktskontorene til Innovasjon Norge. Søknadsmaterialet, søknadsskjema og kontakinformasjon til distriktskontorene er tilgjengelig på Innovasjon Norges nettside hvor også tilbudet beskrives.

Hvordan ble så deltakerne rekruttert til Fyrtårn?

Figur 7.2-2 Rekruttering til Fyrtårn

### 13. Hvordan ble du rekruttert til programmet?



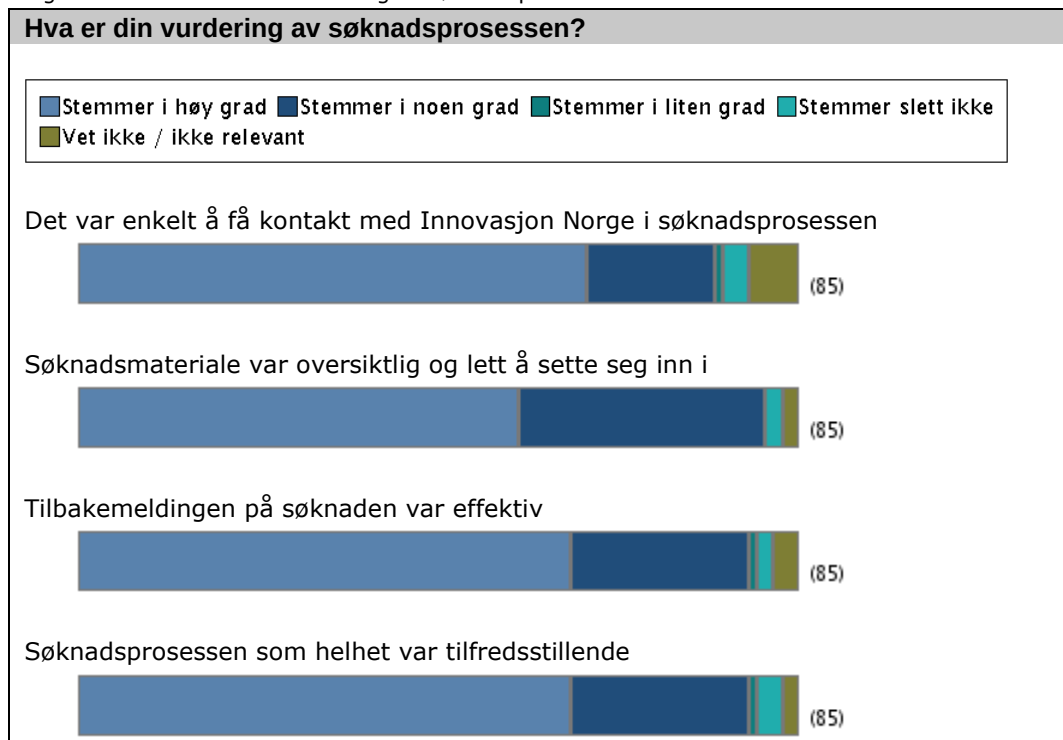
Figuren viser at de fleste av deltakerne har blitt kontaktet av Innovasjon Norge, i overkant av 40 % av deltakerne har blitt kontaktet av Innovasjon Norge. Det kan nevnes at Innovasjon Norge sender ut informasjon om Fyrtårn til tidligere deltakere av Ledermentor og Styrekandidat. Videre oppgir nesten 18 prosent at de selv tok kontakt med Innovasjon Norge. I underkant av 18 prosent har blitt rekruttert til programmet via venner eller bekjente.

Over ni prosent av deltakerne oppgir at de har blitt rekruttert til programmet gjennom generell markedsføring og omtrent 7 prosent har blitt rekruttert gjennom Innovasjon Norges nettsider. Tallene er høyere enn for de andre programmene som er evaluert. Dette kan skyldes at Innovasjon Norge benytter regionale aviser for å profilere Fyrtårn programmet.

Det er svært få som oppgir at de har blitt rekruttert av fylkeskommuner, mens ingen har blitt rekruttert via kommunen, næringshager, kunnskapspark eller forskningsparker. Innovasjon Norge benytter blant annet disse nettverkene når de rekrutterer deltakere til Fyrtårnprogrammet, og det er derfor interessant at ingen av disse deltakerne har blitt rekruttert på denne måten. Det kan således stille spørsmål ved om dette er hensiktsmessige rekrutteringskanaler, eller om dette skyldes tilfeldigheter.

Vi ser videre på om deltakerne er tilfredse med søknadsprosessen.

Figur 7.2-3 Deltakernes vurdering av søknadsprosessen



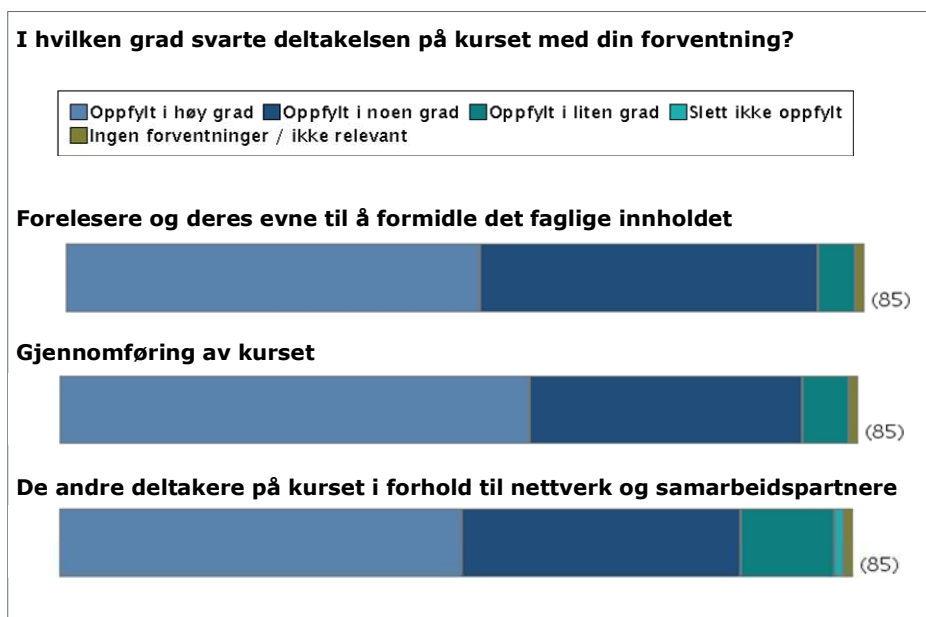
I likhet med for Ledermentor, viser figuren at deltakerne vurderer de ulike elementer i søknadsprosessen som gode. Det er ingen markante negative utslag i figur 7.2- 3, og på bakgrunn av disse resultatene kan vurderingene til deltakerne sies å være positive når det gjelder søknadsprosessen.

### 7.2.3 Forventninger

De opplevde effektene og resultatene blir sett opp mot programmets mål og de ulike delene av programmet. Vi presenterer først deltakernes tilfredshet med de ulike temaene i programmet. Deretter ser vi på deltakernes opplevde effekter og resultater av deltakelsen i Fyrtårn.

I figur 7.2-4 presenterer vi i hvilken grad deltakelsen på kurset svarte til deltakernes forventninger.

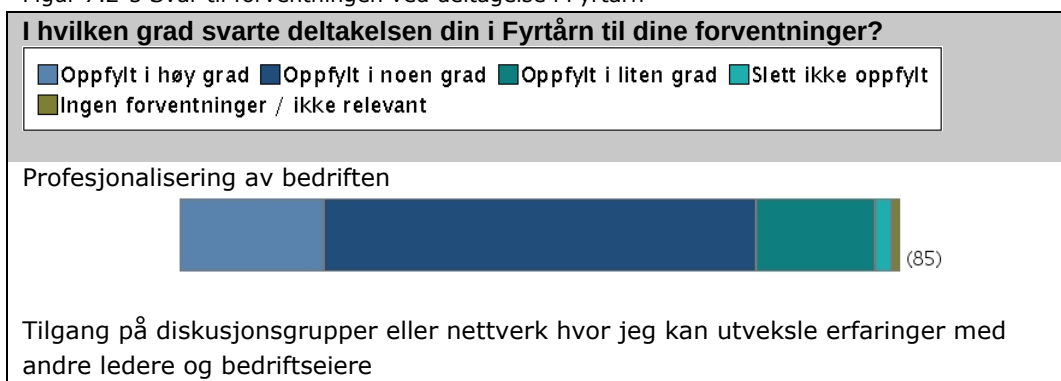
Figur 7.2-4 Kursets svar til forventningene



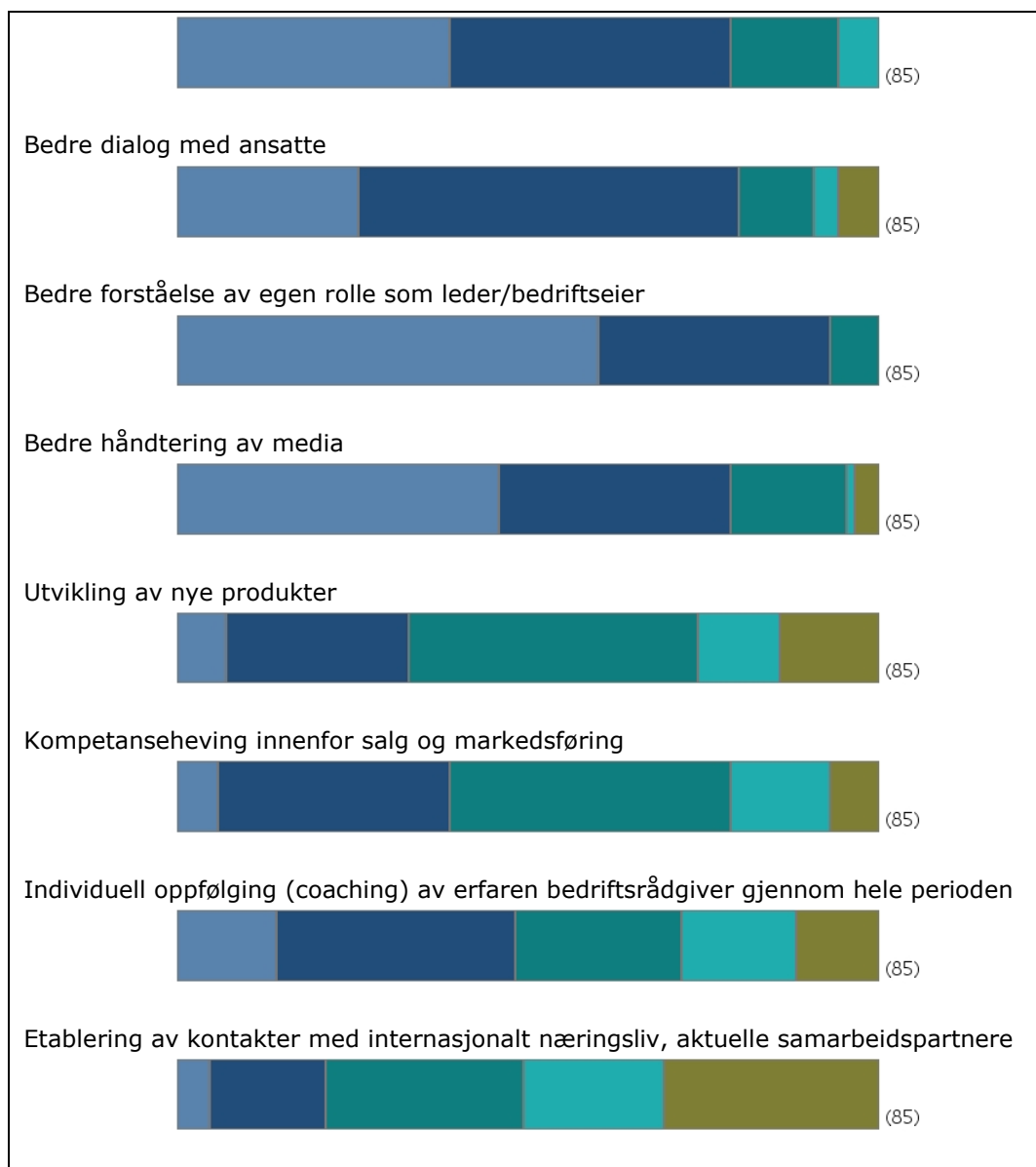
Figuren viser at majoriteten av Fyrtårnkvinnene mente at deres forventning til kurset var oppfylt i høy grad eller i noen grad med hensyn til forelesere og deres faglige formidlingsevne. De fleste mener også at gjennomføringen av kurset i høy grad eller i noen grad svarte til deres forventninger. Av figuren ser vi at det er noe færre som oppgir at de andre deltakerne på kurset svarer til deres forventninger i høy grad eller noen grad i forhold til nettverk og samarbeidspartnere.

Videre har vi sett på deltakernes opplevde effekter av deltakelsen med hensyn på ledelsesutvikling, mediehåndtering, bedriftsutvikling og internasjonalisering. Temaene er valgt ut på grunnlag av temaene for de fem samlingene. I tillegg har vi sett på i hvilken grad deltakernes forventning til individuell oppfølging (coaching) er oppfylt. Deltakernes svar er presentert i figuren på neste side, og viser i hvilken grad de mener deltakelsen svarte til deres forventninger.

Figur 7.2-5 Svar til forventningen ved deltagelse i Fyrtårn







For å trekke frem de mest interessante funnene i figuren ovenfor, kan vi si at de forventningene som i høyest grad er oppfylt, er tilgang på diskusjonsgrupper eller nettverk hvor de kan utveksle erfaringer andre ledere og bedriftseiere. 8 av 10 deltakere mener at det i høy eller noen grad svarte til forventningene.

Videre utpeker utvikling av nye produkter som det punktet færrest av deltakerne mener deres forventninger til deltakelsen er oppfylt. Likevel er det 1 av 3 som mener dette er oppfylt i noen eller stor grad. Det skal derimot sies at dette ikke er et mål for Fyrtårn- programmet. Det er også få som mente at forventninger om kompetanseheving innenfor salg og markedsføring var oppfylt.

Mellom de fem samlingene i Fyrtårn- programmet blir det tilbudt individuell forretningsmessig coaching for hver av deltakerne. På spørsmål om i hvilken grad deltakelsen i Fyrtårn samsvarte med forventninger til individuell oppfølging (coaching) av erfaren bedriftsrådgiver gjennom hele perioden, svarte nesten halvparten at dette var oppfylt i høy eller noen grad. 4 av 10 deltakere mener dette i liten grad eller slett ikke var oppfylt.

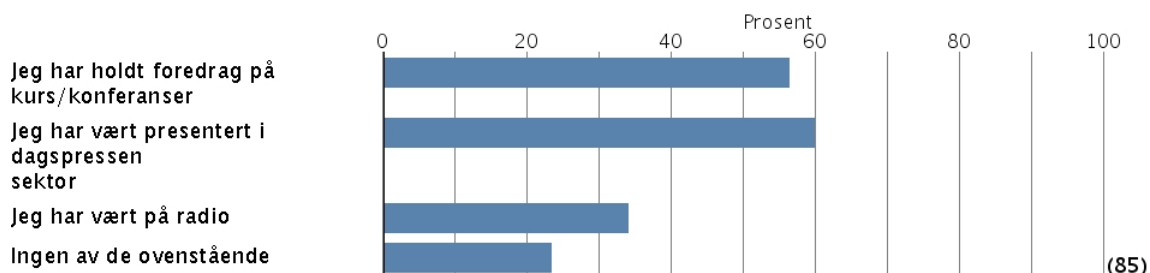
Den siste samlingen i Fyrtårn har fokus på mulighetene til internasjonalisering av bedriftenes produkter og tjenester. I tillegg til utvikling av nye produkter, fremstår dette punktet som et punkt hvor forventningene i mindre grad er innfridd enn de øvrige. Det er omtrent 2 av 10 som mener deltakelsen innfridde deres forventninger til etablering av kontakter med internasjonalt næringsliv for aktuelle samarbeidspartnere. Halvparten av deltakernes forventninger til etablering av kontakter i internasjonalt næringsliv i liten grad eller slett ikke fornøyd. Mer enn 30 prosent mente dette ikke var relevant eller hadde ingen forventninger til dette.

#### 7.2.4 Synliggjøring

Et av målene til programmet er at Fyrtårnkvinnene og deres bedrifter skal synliggjøres. Gjennom synliggjøringen skal deltakerne inspirere og motivere andre kvinner til å starte egen bedrift. En av samlingene i Fyrtårn- programmet skal i tillegg gjøre deltakerne bedre til å håndtere media. Vi spurte deltakerne hvilke aktiviteter de har gjennomført for å bli mer synlige i media. Resultatene er presentert i figuren nedenfor.

Figur 7.2-6 Aktiviteter gjennomført for å bli mer synlig som rollemodell

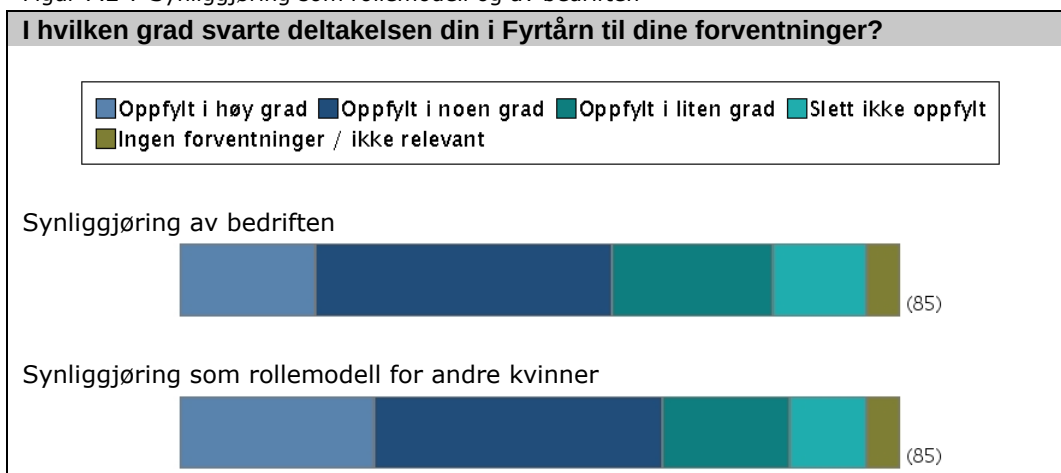
**23. Hvilke aktiviteter har du gjennomført for å bli mer synlig som rollemodell?**  
Sett gjerne flere kryss



Av figuren ser vi at deltakerne særlig har vært presentert i dagspressen og holdt foredrag på kurs og konferanser. Mer enn 30 prosent av deltakerne har også vært på radio. Omtrent 1 av 4 har ikke holdt foredrag, vært presentert i dagspressen eller vært på radio. En viktig målsetting i Fyrtårn er at deltakerne skal være rollemodeller og både inspirere og motivere andre kvinner som vurderer å etablere bedrift. Når hele 1 av 4 deltakere oppgir at de ikke har vært i dagspressen, radio eller holdt foredrag på kurs eller konferanser, er de i liten grad synliggjort og innfrir derfor i liten grad målsettingen om å fungere som en rollemodell for andre.

Videre spurte vi deltakerne om i hvilken grad de mente forventningene deres hadde samsvart med synliggjøringen som rollemodell for andre kvinner og synliggjøring av bedriften.

Figur 7.2-7 Synliggjøring som rollemodell og av bedriften

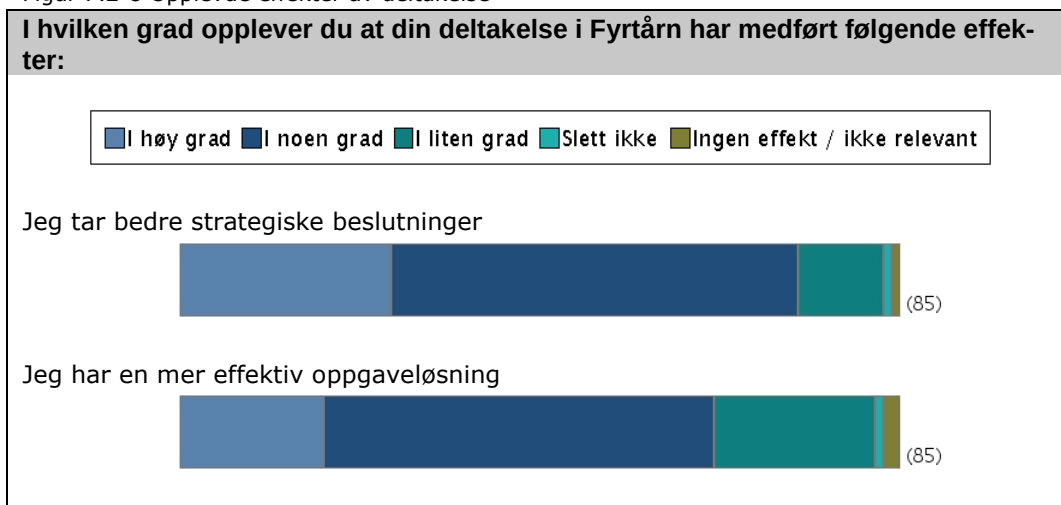


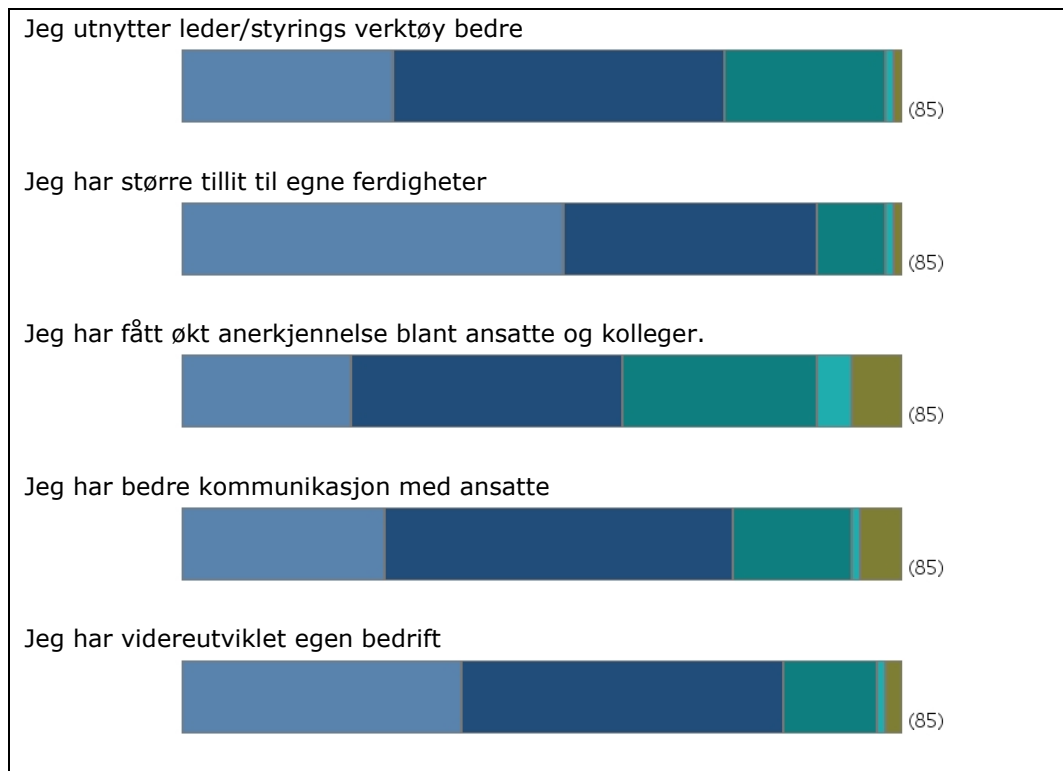
Det er omtrent 1 av 4 kvinner som ikke har blitt presentert i media etter deltakelsen, men det er 1 av 3 som i liten grad eller slett ikke mener deres forventning om synliggjøring av bedriften er oppfylt. Figuren viser at mer enn halvparten mener både forventninger om synliggjøring av bedriften og seg selv som rollemodell er oppfylt i høy eller noen grad. Figuren viser at kvinnene er mest tilfreds i forhold til forventningen om å bli synliggjort som rollemodell.

### 7.2.5 Deltakernes opplevde effekter av deltakelsen

Fyrtårn- programmet er et bedrifts- og ledelsesutviklingsprogram. Deltakerne ble derfor spurt i hvilken grad de opplevde at deltakelsen hadde medført effektene som er listet opp i figur 7.2-8.

Figur 7.2-8 Opplevde effekter av deltakelse





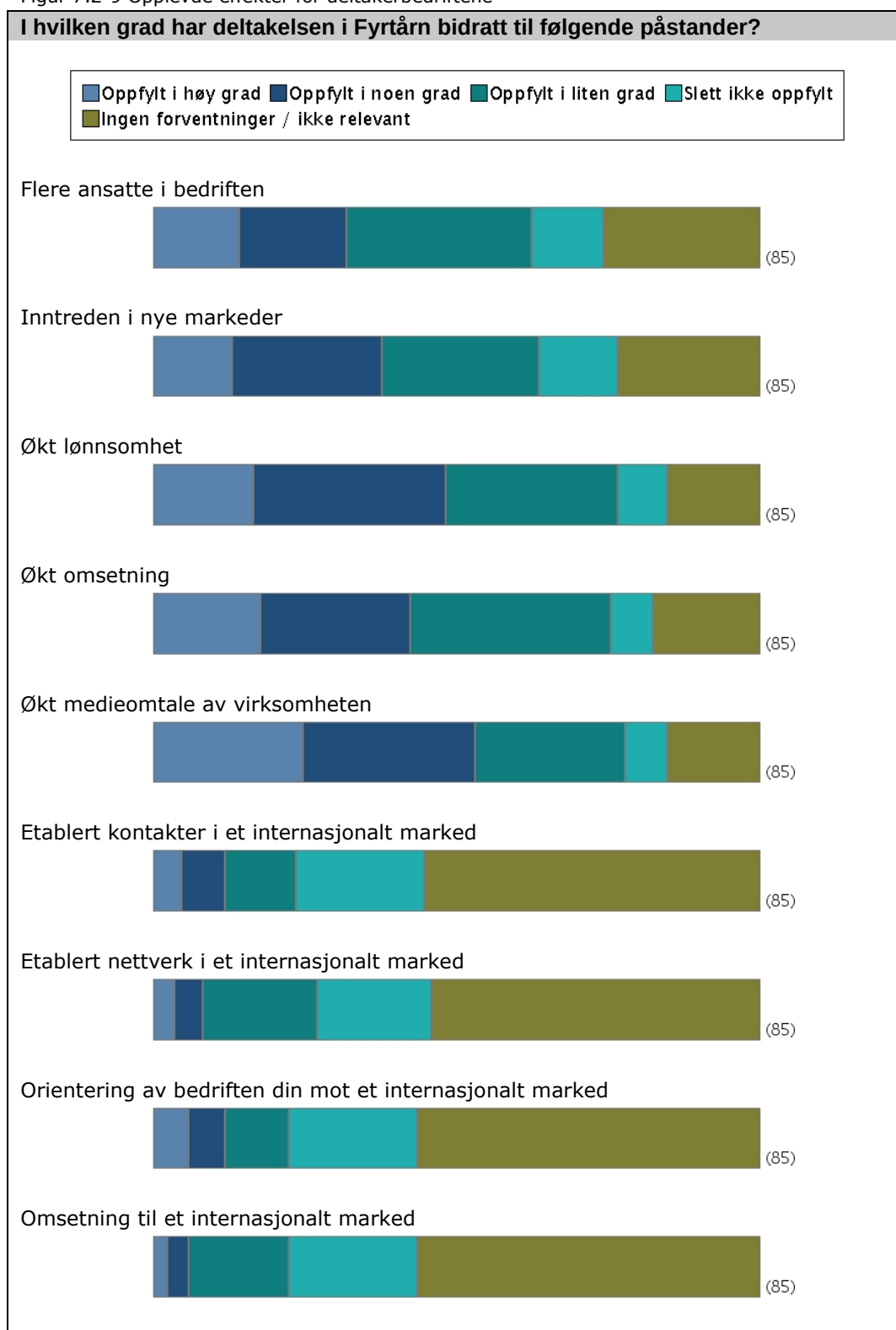
Figuren viser at de fleste deltakerne har fått større tillit til egne ferdigheter. 1 av 10 har ikke fått større tillit til egne ferdigheter. Majoriteten av kvinnene svarer at de tar bedre strategiske beslutninger i høy eller noen grad etter deltakelsen. Videre opplever de fleste deltakerne at deltakelsen har ført til at de har en mer effektiv oppgaveløsning. 3 av 4 opplever at deltakelsen i høy eller i noen grad har medført at de utnytter ledelses/styringsverktøy bedre.

Over halvparten opplever at deltakelsen har ført til at de i høy eller noen grad har fått økt anerkjennelse blant ansatte og kolleger. Majoriteten svarer i tillegg at de har fått bedre kommunikasjon med de ansatte i høy eller noen grad. Hele 8 av 10 deltakere opplever at deltakelsen har medført at de har videreutviklet egen bedrift. Fyrtårnsprogrammets mål om å videreutvikle deltakerbedriftene kan dermed sies å være oppfylt.

### 7.2.6 Bedriftsutvikling

En annen indikasjon på virkningen av Fyrtårnprogrammet har for deltakerbedriftene er deltakernes egen vurdering av bedriftens vekst, lønnsomhet, medieomtale og internasjonalisering etter deltakelsen.

Figur 7.2-9 Opplevde effekter for deltakerbedriftene



Figuren viser at deltakerne har en relativt spredt oppfatning av hvilke effekter deltakelsen har bidratt til for bedriften. Mer enn halvparten av deltakeren mener at deltakelsen i Fyrtårn har bidratt til økt medieomtale av bedriften er oppfylt i stor eller noen grad. 1 av 3 mener deltakelsen i liten grad eller slett ikke har bidratt til økt medieomtale.

På spørsmålene om i hvilken grad deltakelsen hadde medført internasjonalisering av bedriften svarte over halvparten av deltakerne at de ikke hadde noen forventninger eller at det ikke var relevant. Dette gir en indikasjon på at majoriteten ikke hadde forventninger om internasjonalisering på tross av at et element i programmet er å gjøre deltakerne bedre til å orientere seg mot et internasjonalt marked. Det er imidlertid 12 prosent som oppgir at deltakelsen i stor eller noen grad har bidratt til at de har etablert kontakter i et internasjonalt marked og at de har orientert bedriften mot et internasjonalt marked. 6 prosent oppgir at deltakelsen har bidratt til at bedriften har omsetning i et internasjonalt marked. Dette tyder på at deltakerne får lite utbytte av den femte samlingen på kurset som omhandler internasjonalisering.

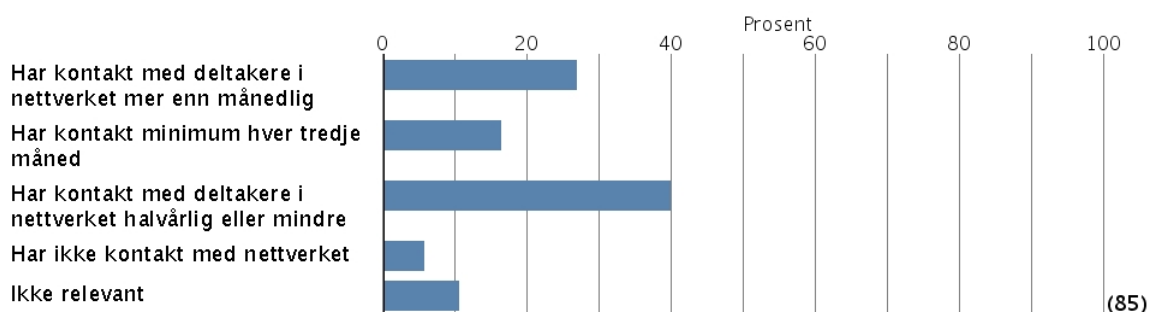
#### 7.2.7 Nettverk

Fyrtårn- programmet varer i en periode på 12 måneder på fem samlinger, hvor hver samling varer i 3-4 dager. I tillegg arrangeres det årlig en Fyrtårnkonferanse hvor alle de tidligere Fyrtårndeltakerne er invitert. Vi har undersøkt om deltakerne benytter Fyrtårn nettverket i etterkant, og eventuelt hva de benytter nettverket til.

Figur 7.2-10 illustrerer hvor ofte deltakerne har benyttet seg av Fyrtårnnettverket etter deltakelsen.

Figur 7.2-10 Benyttelse av Fyrtårnnettverk i etterkant

#### 26. I hvilken grad har du benyttet deg av Fyrtårnnettverket i etterkant?



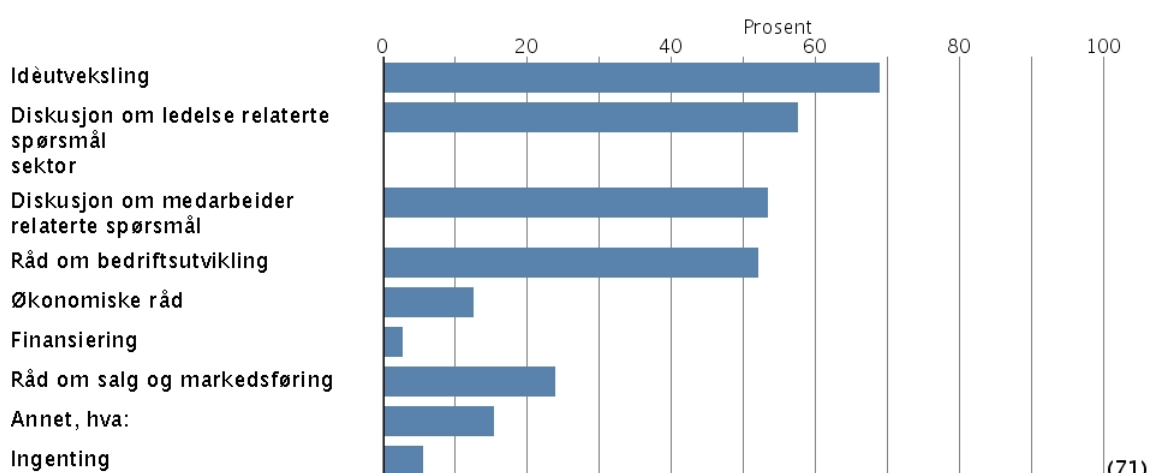
Figuren viser at 4 av 10 oppgir at de har kontakt med de andre deltakerne i nettverket halvårlig eller mindre. 17 prosent har kontakt med Fyrtårnnettverket minimum hver tredje måned. Hele 27 prosent oppgir at de har kontakt med deltakere i nettverket mer enn månedlig. Det er kun 6 prosent som oppgir at de ikke har kontakt med nettverket. 11 prosent oppgir at dette ikke er relevant da de ikke har fullført

kurset enda. Deltakelsen i Fyrtårn har altså medført at de fleste i Fyrtårn har fått et nettverk som de har benyttet seg av i etterkant.

Videre spurte vi deltakerne som hadde kontakt med nettverket hva de brukte Fyrtårnnettverket sitt til. Resultatene er illustrert i figur 7.2-11.

Figur 7.2-11 Bruk av fyrtårnnettverket

**Hva bruker du fyrtårnnettverket ditt til? Sett gjerne flere kryss**



Ut av figuren ovenfor kan vi se at deltakerne bruker nettverket sitt til en rekke ting. Nettverket brukes i minst grad til finansiering, mens deltakerne bruker i størst grad nettverket til idéutveksling (69%) samt diskusjon om ledelsesrelaterte spørsmål (58 %). Over halvparten diskuterer medarbeiderrelaterte spørsmål samt råd om bedriftsutvikling. 13 prosent bruker nettverket til økonomiske råd. 24 prosent oppgir at de benytter nettverket til råd om salg og markedsføring. På spørsmålet om hva de benytter nettverket til er det 6 prosent som oppgir ingenting. 16 prosent har oppgitt annet. I kategorien annet har deltakerne oppgitt vennskap i hovedsak, men også motivasjon, styreverv, nytte av hverandre, strategi og mål og benyttet fyrtårn til foredrag/faglig samarbeid

#### 7.2.8 Deltakelse ved andre kurs

Deltakerne ble spurt om hvilke andre tilbud de hadde deltatt på i tillegg til Fyrtårn. De ulike svarkategoriene er presentert i figur 7.2-12.

Figur 7.2-12 Deltagelse utover Fyrtårn

**86. Hvilke av følgende tilbud har du deltatt på i tillegg til dette Innovasjon Norge programmet? (Sett gjerne flere kryss)**

|                                                     | Respon-<br>denter | Prosent |
|-----------------------------------------------------|-------------------|---------|
| GRO-programmet                                      | 3                 | 3,5%    |
| Nettverkskreditt                                    | 2                 | 2,4%    |
| Akademikerbedrift                                   | 0                 | 0,0%    |
| Ledermentor                                         | 4                 | 4,7%    |
| Styrekandidater                                     | 19                | 22,4%   |
| FRAM                                                | 16                | 18,8%   |
| Female future                                       | 5                 | 5,9%    |
| Jeg har ikke deltatt på noen andre tilbud i tillegg | 38                | 44,7%   |
| I alt                                               | 85                | 100,0%  |

I likhet med deltakerne i Ledermentor, har 45 prosent av deltakerne ikke deltatt på noen av tilbudene som var listet opp. 22 prosent hadde imidlertid deltatt på Styrekandidat. 19 prosent hadde deltatt på FRAM som er et bedriftsutviklingskurs hos Innovasjon Norge. 6 prosent hadde deltatt på NHOs styrekurs Female Future. Det var 5 prosent som hadde deltatt på Ledermentor, 4 prosent av deltakerne som hadde deltatt på GRO- programmet og 2 prosent som deltok på Nettverkskreditt. Det er i liten grad indikasjoner på at deltakerne som har deltatt på andre Innovasjon Norge tilbud har større effekt av deltakelsen på Fyrtårn. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at deltakerne fra GRO- programmet skiller seg ut ved at de generelt er mer tilfreds med kurset og hatt større opplevd effekt av deltakelsen.

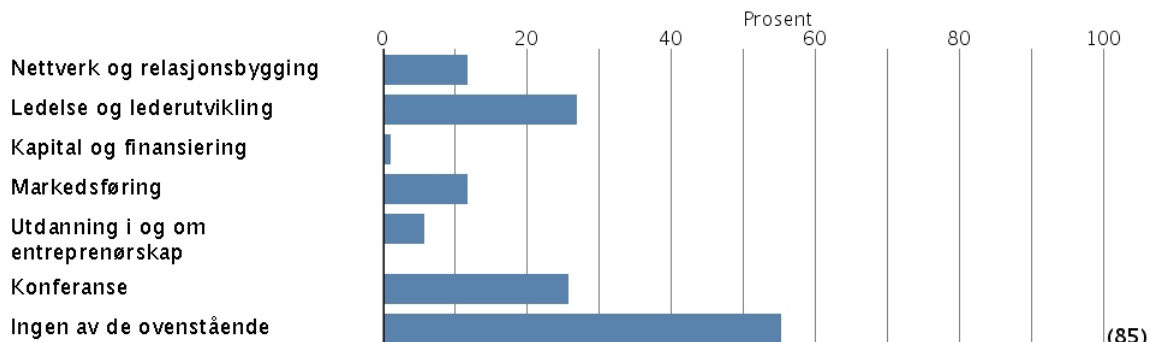
Nesten alle deltakerne (84 %) av Fyrtårn oppgir at de ikke har søkt/fått avslag på disse tilbudene, mens 12 prosent av deltakerne har fått avslag på søknad på GRO-programmet.

Videre spurte vi deltakerne om de hadde deltatt på andre type kurs i tillegg til tilbudene listet opp i forrige spørsmål. 55 prosent svarte at de ikke hadde deltatt på de ulike type kurs listet opp i tabellen. Kurset flest hadde deltatt på var ledelse og lederutvikling med en andel på 27 prosent. 12 prosent hadde deltatt på kurs om markedsføring og nettverk og relasjonsbygging. 1 av 4 hadde deltatt på konferanser. Resultater fra spørreundersøkelsen viste at deltakerne som hadde deltatt på andre kurs i tillegg til Fyrtårn eller de andre IN tilbudene gjennomgående hadde større effekt av deltakelsen enn de som ikke hadde deltatt på nettverk og relasjonsbygging, ledelse og lederutvikling, kapital og finansiering, markedsføring, utdanning i eller om entreprenørskap eller konferanser.



Figur 7.2-13 Deltagelse ved andre kurs

**88. Har du deltatt på andre type kurs i tillegg til tilbudene listet opp i forrige spørsmål? Sett gjerne flere kryss**



**7.2.9 Deltakernes forslag til videreutvikling**

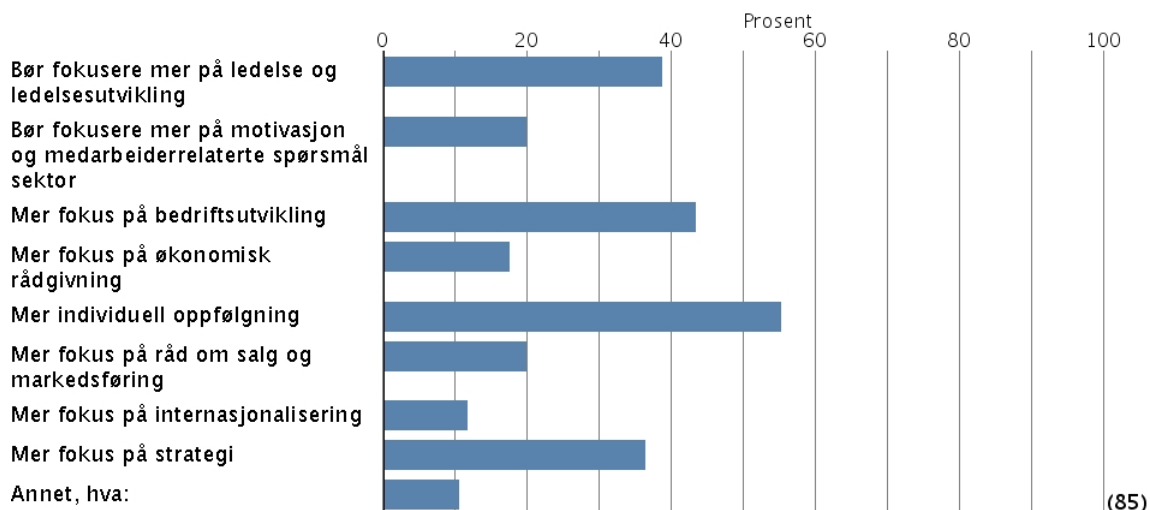
I figuren nedenfor presenteres deltakernes vurderinger om hva som kan gjøres for å bedre Fyrtårn. De elementene som synes å bli hyppigst fremhevet av deltakerne er:

- Mer individuell oppfølging
- mer fokus på bedriftsutvikling
- Mer fokus på ledelse og ledelsesutvikling

Internasjonalisering er det færrest av deltakerne mener det bør fokuseres mer på. Dette gir indikasjoner på at selv om dette er det punktet flest ikke var tilfreds med, mener de ikke at økt fokus på internasjonalisering vil gjøre tilbudet bedre.

Figur 7.2-14 Bedring av Fyrtårn

**Hva kan gjøres for at Fyrtårn kan bli bedre? Sett maks 3 kryss**



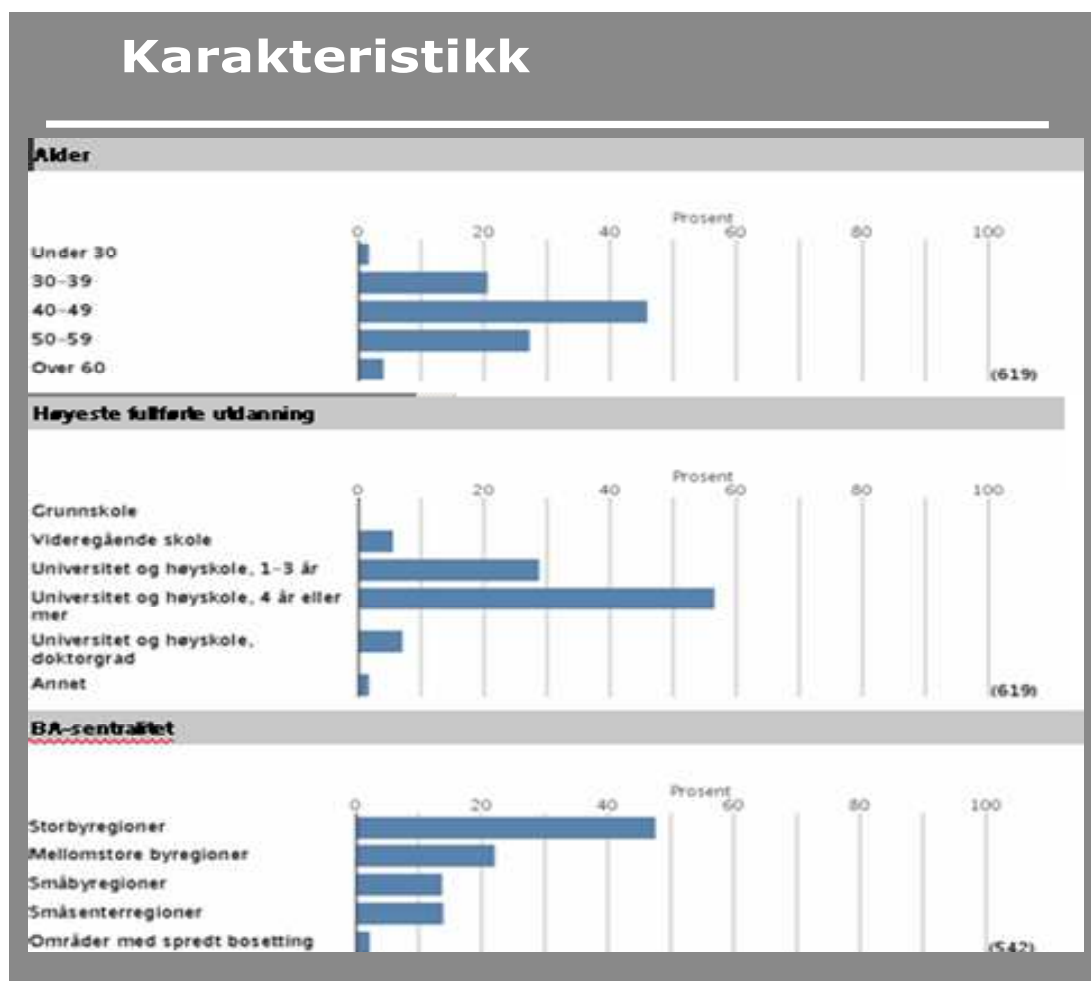
### **7.3 Styrekandidat**

I dette avsnittet blir resultater fra spørreundersøkelsen relatert til tjenesten Styrekandidat presentert. Det er kun kvinner som har deltatt i Styrekandidat som har mottatt spørreundersøkelsen. I likhet med Ledermentor og Fyrtårn vil vi først se på deltakerprofilen. Videre ser vi på rekruttering og søknadsprosessen. Deltakernes tilfredshet ved kurset blir beskrevet, samt at vi ser på deltakernes effekter av kursdeltakelsen. Til slutt ser vi på hvilke andre kurs deltakerne har benyttet seg av, og presenterer deltakernes forslag til videreutvikling av Styrekandidat.

#### *7.3.1 Beskrivelse av deltakerne*

De fleste deltakerne (85,5 %) som har svart på undersøkelsen har deltatt på Styrekompetanse I, som er grunnleggende kurs i styrekompetanse. Kun 2,6 prosent har bare deltatt på Styrekompetanse II, som er påbygningskurset for styrelederkompetanse. Det er 9,7 prosent av respondentene som har deltatt på begge kursene. I tillegg er det 2,3 prosent som oppgir at de ikke har deltatt på kurs.

Figur 7.3-1 Deltakerprofil



I likhet med personprofilene til deltakerne ved Ledermenter og Fyrtårn, er også de fleste deltakerne ved Styrekandidat en kvinne mellom 40 og 49 år, med høy utdanning som bor i storbyregioner.

Hele 46 prosent er i aldersgruppen 40 – 49 år og 27,3 prosent er i aldersgruppen 50 – 59 år. Det er få (4,2 %) som er eldre enn 60 år blant deltakerne. Videre er det 20,7 prosent av deltakerne som er i aldersgruppen 30 – 39 år. Det er kun 1,8 prosent av deltakerne som er under 30. Denne fordelingen er nesten tilsvarende med aldersfordelingen blant respondentene i Effektstudien av Innovasjon Norges styrekandidatbase.

Figuren viser at deltakerne har svært høy utdanning, og at ingen av deltakerne har grunnskole som høyeste utdanning. Majoriteten av deltakerne (47 %) har økonomiske og administrative fag som utdanningsbakgrunn. Over halvparten av deltakerne har lang (mer enn 4 år) universitet og høyskoleutdanning, 29 prosent har kort (1-3

år) universitet og høyskoleutdanning, 7 prosent har doktorgrad og 6 prosent oppgir at deres høyeste fullførte utdanning er videregående.

Figur 7.3-1 viser også en fordeling over hva slags arbeidsregion deltakerne tilhører. 22 prosent av deltakerne jobber i en mellomstor byregion, 14 prosent jobber i småbyregioner og 14 prosent jobber i småsenterregioner. Kun 2 prosent av deltakerne jobber i områder med spredt bosetting.

#### *Bransje og utdanningsbakgrunn*

Utdanningsbakgrunnen til deltakerne er variert, og mange (15,3 %) av deltakerne oppgir kategorien "annet". De tre utdanningsretningene hvor flest av deltakerne befinner seg er:

- Økonomiske og administrative fag (35,3 %)
- Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag (16,0 %)
- Samfunnsfag og juridiske fag (10,7 %)

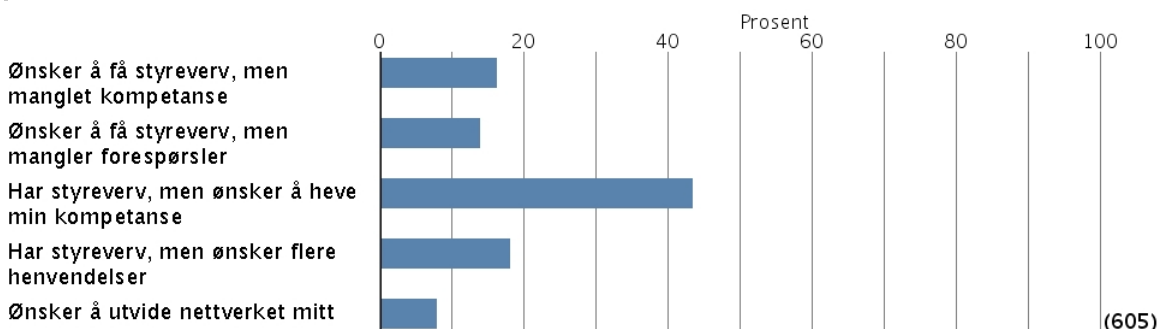
De tre bransjene hvor flest av deltakerne oppgir å jobbe i er:

- Eiendomsdrift, utleievirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting (21,6 %)
- Offentlig administrasjon, forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning (12,4 %)
- Industri (9 %)

Deltakernes motivasjon for at de deltok på Styrekandidat er presentert i figur 7.3-2. Årsaken flest (44 %) oppgir som motivasjon for deltakelsen er at de har styreverv, men ønsket å heve kompetansen. 18 prosent hadde styreverv, men ønsket flere henvendelser. Videre oppga 16 prosent at de ønsket styreverv, men manglet kompetanse. 14 prosent ønsket å få styreverv, men manglet forespørsler. 8 prosent oppga at de ønsket å utvide nettverket sitt.

Figur 7.3-2 Begrunnelse for deltagelse i styrekandidatkurs

#### **Hvorfor deltok du på Innovasjon Norges styrekandidatkurs?**

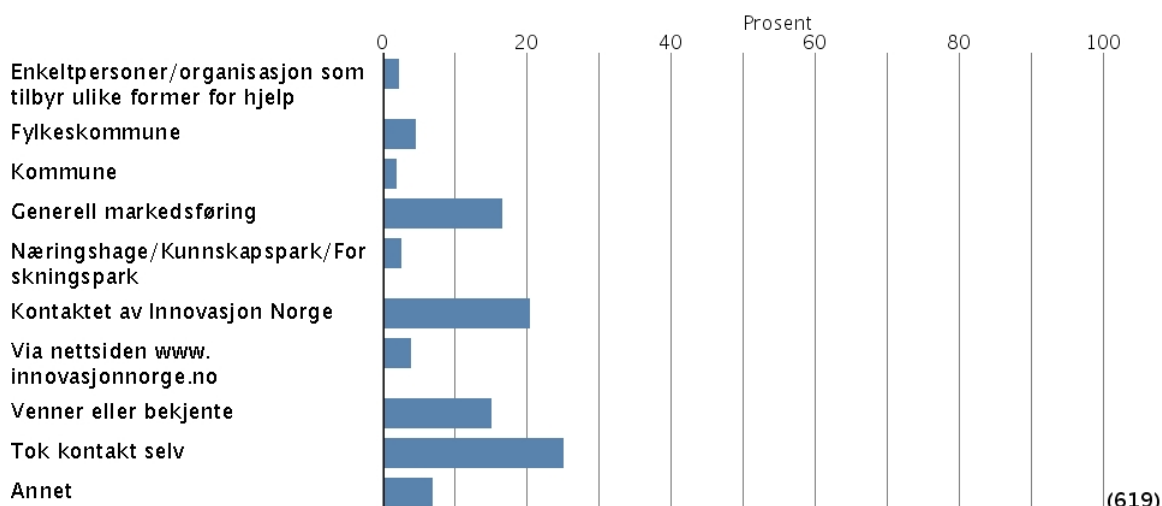


#### *7.3.2 Rekruttering og søknadsprosessen*

Søkere til Styrekandidat skal sende inn en kortfattet CV til distriktskontorene til Innovasjon Norge. Søknadsmaterialet og kontaktinformasjon til distriktskontorene

er tilgjengelig på Innovasjon Norges nettside hvor også tilbudet beskrives. Hvordan ble så deltakerne rekruttert til Styrekandidat?

### 13. Hvordan ble du rekruttert til programmet?



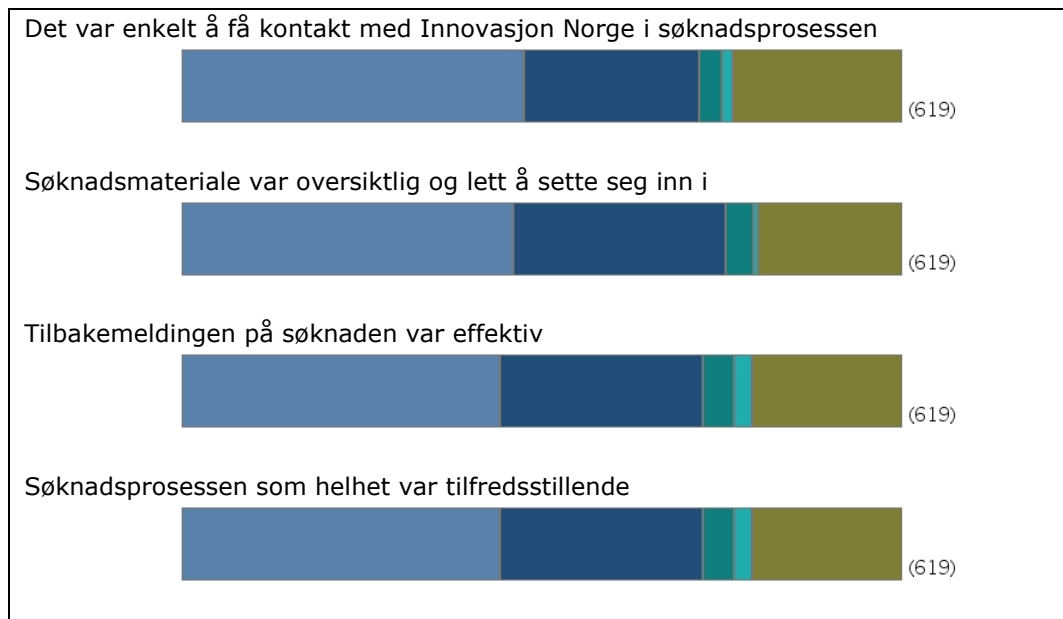
Figuren viser at flertallet av deltakerne til Styrekandidat har tatt kontakt selv, med en andel på 25 prosent. Videre oppgis det at 21 prosent har blitt kontaktet av IN. I underkant av 17 prosent har blitt rekruttert gjennom generell markedsføring som er en høyere andel enn ved de andre tjenestene. Omtrent 15 prosent har blitt rekruttert via venner og bekjente. Det er få som oppgir å ha blitt rekruttert av fylkeskommuner, kommuner, næringshager, kunnskapspark eller forskningsskingsparker som Innovasjon Norge benytter som rekrutteringskanal. Dette er også tilfelle for Fyrtårn og Ledermentor som er beskrevet i avsnitt 7.1 og 7.2.

Vi har bedt respondentene vurdere søknadsprosessen med hensyn til hvor enkelt det er å få kontakt med Innovasjon Norge, søknadsmaterialet og tilbakemelding på søknaden. I tillegg har vi spurt deltakerne om i hvilken grad de vurderer hele søknadsprosessen som tilfredsstillende. Figur 7.3-3 illustrerer i hvilken grad deltakerne er fornøyd med søknadsprosessen.

Figur 7.3-3 Vurdering av søknadsprosessen

#### Hva er din vurdering av søknadsprosessen?

☐ Stemmer i høy grad
 ☐ Stemmer i noen grad
 ☐ Stemmer i liten grad
 ☐ Stemmer slett ikke
 ☐ Vet ikke / ikke relevant



Figuren viser at deltakerne på Styrekandidat er fornøyd med søknadsprosessen, som i likhet med deltakerne på Ledermentor og Fyrtårn programmet. Figuren ovenfor illustrerer at de fleste deltakerne i stor eller i noen grad mener at søknadsprosessen var tilfredsstillende. Dette gjelder hele søknadsprosessen som helhet, samt om tilbakemeldingen var effektiv, søknadsmaterialet var lett å sette seg inn i og om det var enkelt å få kontakt med Innovasjon Norge i søknadsprosessen.

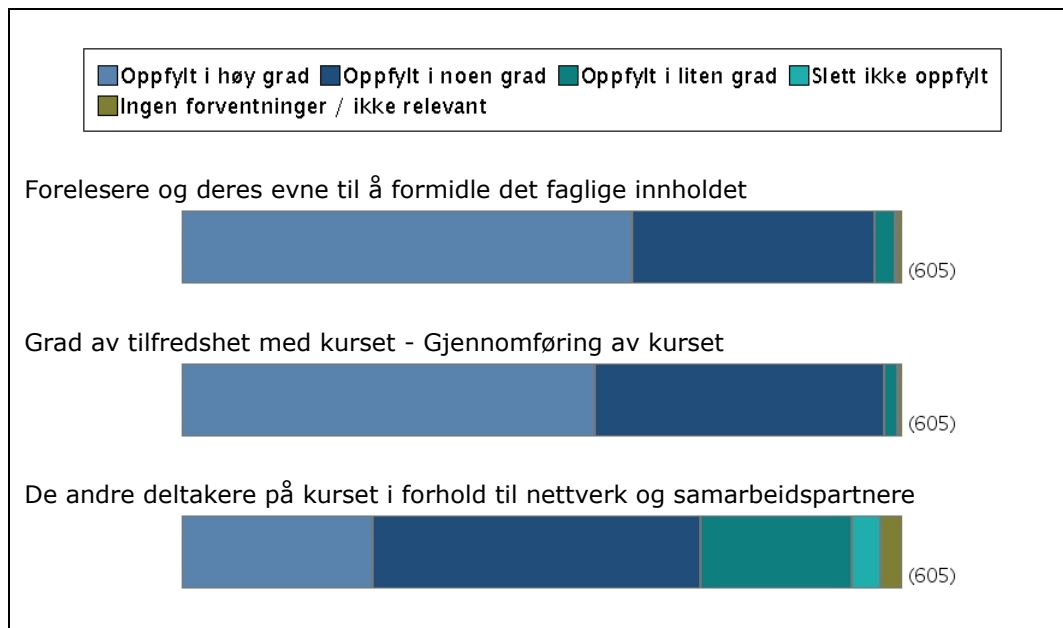
### 7.3.3 Opplevde effekter og brukertilfredshet

I det følgende vil vi se nærmere på deltakernes opplevde effekter av programmet, og hvor tilfredse de er. Først ser vi på deltakernes tilfredshet med de ulike temaene i programmet. Derne ser vi på deltakernes opplevde effekter og resultater av deltakelsen i Styrekandidat. De opplevde effektene og resultatene blir sett opp mot programmets mål og de ulike delene av programmet.

I figur 7.3-4 presenterer vi i hvilken grad deltakelsen på kurset svarte til deltakernes forventninger. Er forventningene til Styrekandidat innfridd?

Figur 7.3-4 Tilfredshet med kurset

#### Grad av tilfredshet med kurset



Figuren viser at majoriteten av deltakerne mener at deres forventning til kurset ble oppfylt i høy grad eller i noen grad med hensyn til forelesere og deres faglige formidlingsevne. Det er kun tre prosent som mener at dette var oppfylt i liten grad eller slett ikke. De fleste mener også at gjennomføringen av kurset i høy grad eller i noen grad svarte til deres forventninger.

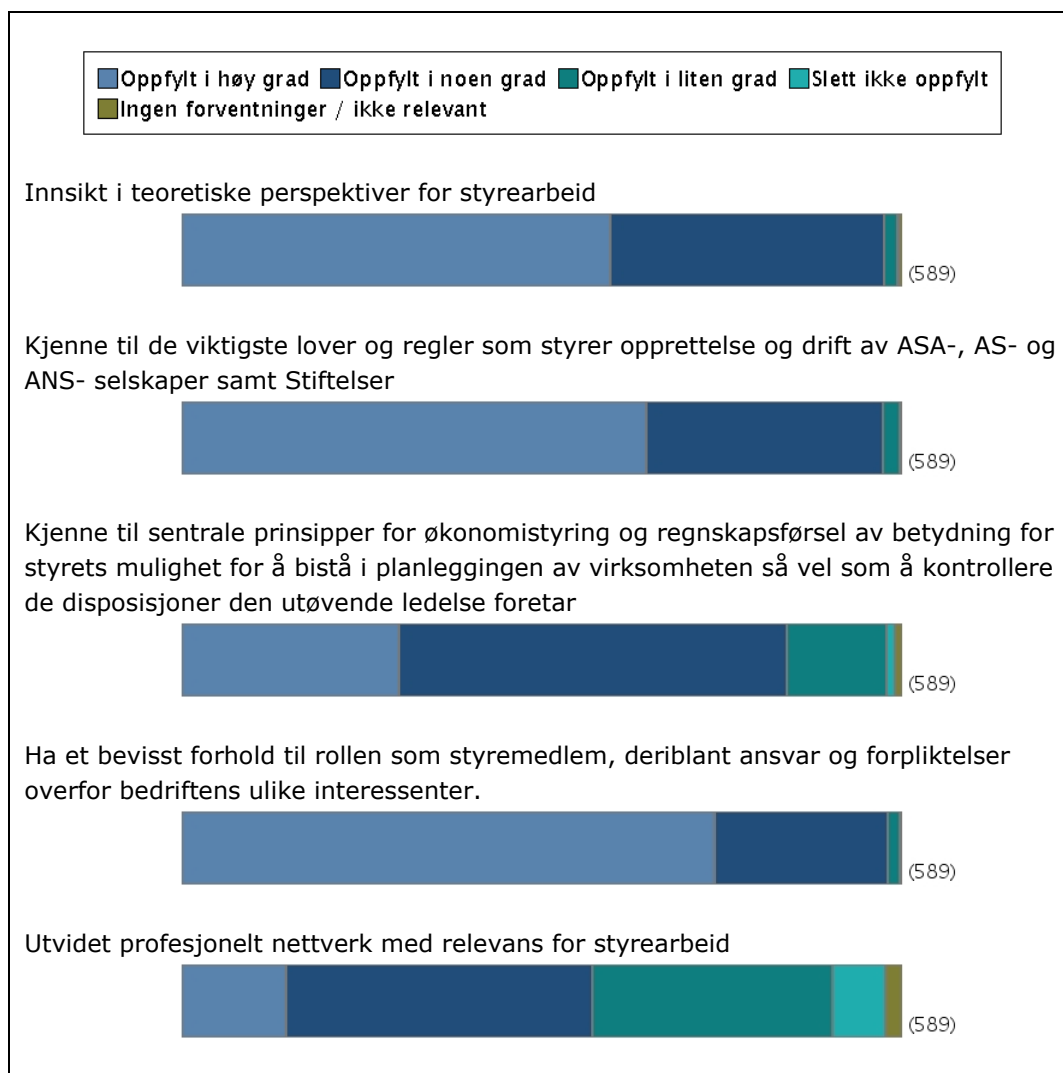
Av figuren ser vi at det er noe færre som oppgir at de andre deltakerne på kurset svarer til deres forventninger i høy grad eller noen grad i forhold til nettverk og samarbeidspartnere. 1 av 4 er i liten grad eller slett ikke fornøyd med de andre deltakerne på kurset i forhold til nettverk og samarbeidspartnere. Hva som er årsaken til dette kan stilles spørsmål ved. Men det kan tenkes at det henger sammen med de andre deltakernes kompetanse og erfaring med styreverv, til tross for at de fleste motivasjon for å delta på Styrekandidat er å heve sin egen kompetanse.

Videre har vi sett på deltakernes opplevde effekter av deltakelsen med hensyn på ulike deler av kurset. Vi presenterer først svarene for Styrekompetanse 1. Deretter blir svarene for Styrekompetanse 2 presentert.

Figur 7.3-5 viser deltakernes vurdering av deltakelsen i Styrekompetanse 1.

Figur 7.3-5 Svar til forventninger av deltakelse på kurset Styrekompetanse 1

**I hvilken grad svarte deltakelsen på kurset Styrekompetanse 1 til dine forventninger?**



Figuren viser at det er noe variasjon i forhold til om forventningene er innfridd i forhold til Styrekompetanse 1. Hele 98 prosent oppgir at deltakelsen i stor grad eller noen grad har gitt dem innsikt i teoretiske perspektiver for styreverv. Videre mener 98 prosent at deres forventninger til å kjenne til de viktigste lover og regler som styrer opprettelse og drift av ASA-, AS- og ANS- selskaper samt Stiftelser er oppfylt i høy grad eller noen grad.

Spørreundersøkelsen viser også at deltakerne er svært tilfredse med hensyn til det faglige innholdet i styrekurset. De har både fått teoretisk innsikt, blitt kjent med regelverket og egen rolle som styremedlem.

Forventningen om å få et utvidet profesjonelt nettverk med relevans er i mindre grad oppfylt. Hele 41 prosent av deltakerne mener at dette i liten grad eller slett ikke er oppfylt. Over halvparten mener derimot at dette er innfridd i høy eller noen grad. Dette tyder på at kurset ikke tilrettelegger i stor nok grad at deltakerne får utvidet

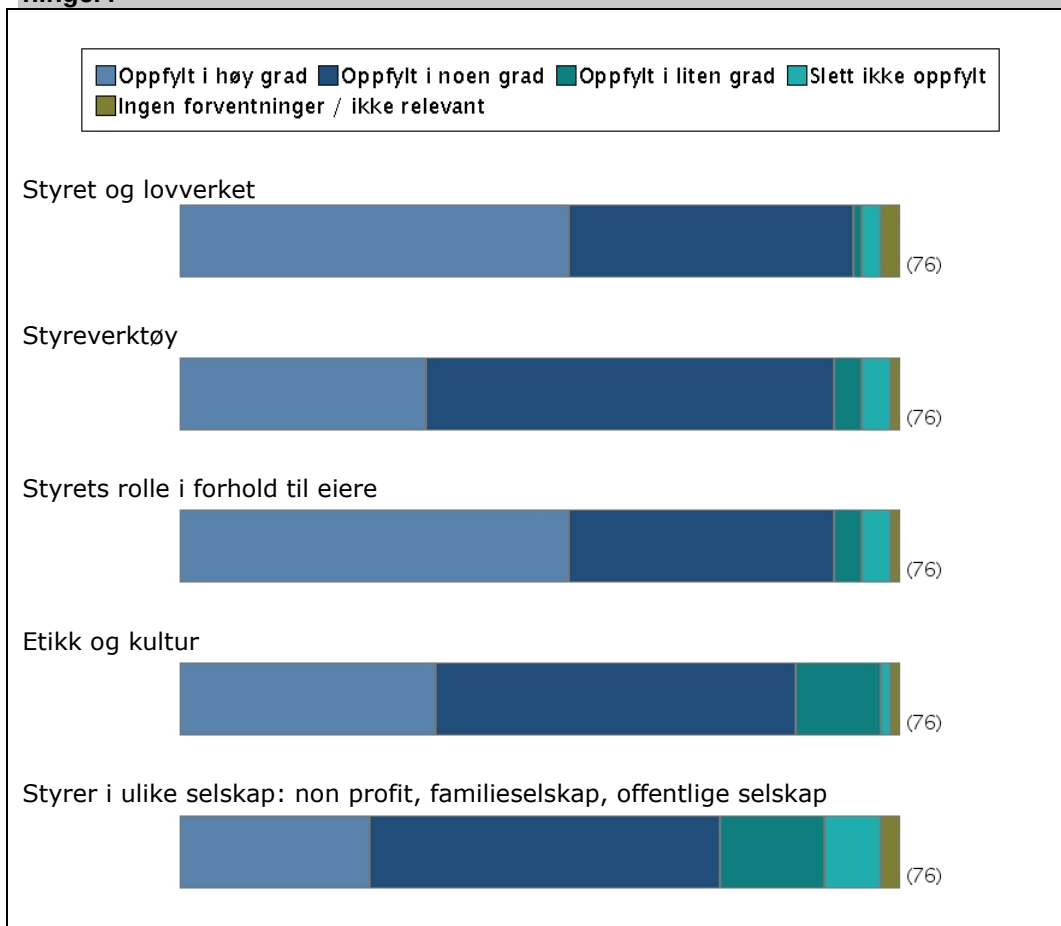


nettverket sitt knyttet til styreverv, og få har fått henvendelser om styreverv fra de andre deltakerne. Dette bør være et oppmerksomhetspunkt for Innovasjon Norge. Det hjelper ikke om deltakerne har økt kompetanse hvis de ikke har et styre å praktisere den i.

Videre ser vi på deltakernes vurdering av Styrekompetanse 2 i forhold til deres forventninger. Figur 7.3-6 presenterer deltakernes svar på spørreundersøkelsen.

Figur 7.3-6 Svar til forventninger av deltakelse på kurset Styrekompetanse 2

**I hvilken grad svarte deltakelsen på kurset Styrekompetanse 2 til dine forventninger?**



I likhet med Styrekompetanse 1, er det noe variasjon i forhold til om forventningene er innfridd til Styrekompetanse 2. Likevel viser figuren at deltakernes forventninger er relativt godt innfridd på de fleste punkter, selv om de er mest tilfredse med styret og lovverket, styreverktøy, og styrets rolle i forhold til eiere. Det skal uansett bemerkes at det er få av deltakerne som opplever at forventningene i liten grad eller

ikke i det hele tatt er innfridd. Dette gjelder imidlertid ikke for "styrer i ulike selskaper: non profit, familieselskap og offentlige selskap". 22 % oppgir at i liten grad eller slett ikke innfrir deres forventninger. Likevel skal det ikke underslås at 75 % opplever at det i høy grad eller noen grad svarer til forventningene.

Oppsummert, ser vi at deltakerne er godt fornøyd med ulike temaer for Styrekompetanse 1 og 2. Dette tyder på at kursene har bidratt til å heve deltakernes kompetanse, da formålet med kurset er å gi deltakerne kunnskap og kompetanse om de nevnte punktene i de to foregående figurene.

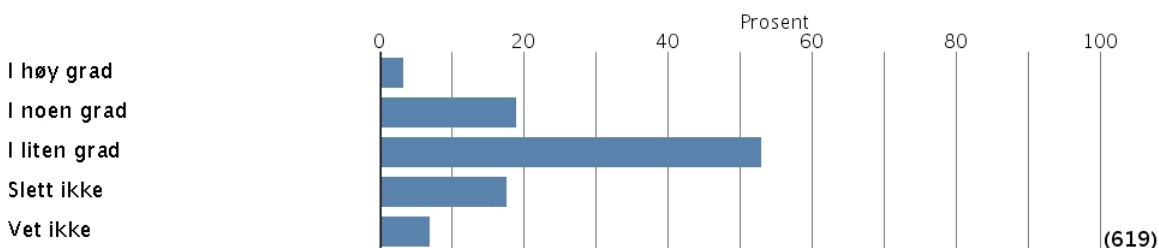
#### 7.3.4 Opplevde effekter etter deltakelse på kurs

Etter deltakelsen på Styrekandidat, får deltakerne tilbud om å bli registrert i Styrekandidatbasen. Dette er en elektronisk CV database, hvor deltakerne kan legge inn sin CV med kompetanse og erfaring mv. Formålet med databasen er økt rekruttering til styrer og verv, da med tanke på å heve kvaliteten på styrearbeid i landet.

Vi spurte deltakerne om de opplevde det som verdifullt å stå registrert i basen. Kun 23 prosent opplevde at det i høy eller noen grad var verdifullt, og hele 71 prosent opplevde det i liten grad eller slett ikke verdifullt. I tillegg oppgir Kilden, som er basevert for Styrekandidatbasen, at det er 1231 kursdeltakere som har bestått eksamen, men som ikke har registrert seg i Styrekandidatbasen. Dette gir en god indikasjon på at det er flere som mener at basen ikke er verdifull i forhold til å få flere styreverv. Det bør derfor vurderes om basen skal markedsføres eller profileres bedre, eller om databasen er et hensiktsmessig rekrutteringsmiddel. Et annet element er at det tradisjonelt har blitt rekruttert representanter til styrer gjennom nettverk, headhuntere eller ved at man allerede sitter i lignende posisjoner. Slik sett, kan det hende at databasen ikke er ansett å være egnet til rekrutteringskanal, eller at den ikke er godt nok kjent blant de som rekrutterer kandidater til styreverv.

Figur 7.3-7 Verdi av å være registrert i styrekandidatbasen

#### 77. I hvilken grad opplever du det som verdifullt å være registrert i styrekandidatbasen?



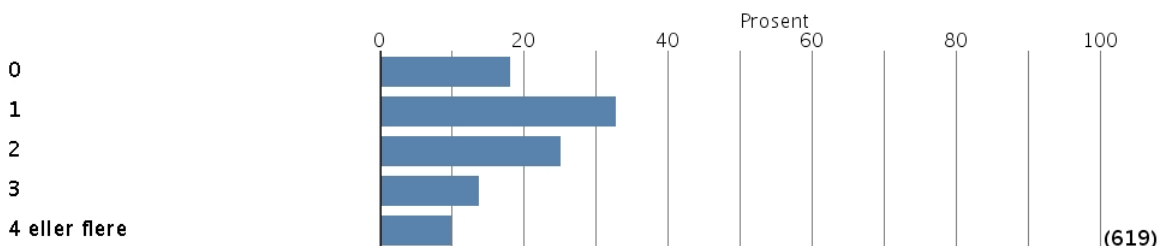
Videre kan det være interessant å se på om deltakerne har fått flere styreverv etter deltakelsen på kurset. Figur 7.3-8 presenterer deltakernes svar på hvor mange styreverv de hadde før de deltok på Innovasjon Norges styrekurs.

Figuren viser at det kun er 18 prosent av deltakerne som ikke hadde styreverv før de deltok på Innovasjon Norges styreverv. I overkant av 30 % hadde ett styreverv, og

ca 25 % hadde styreverv. 14 prosent av deltakerne hadde 3 styreverv, mens 10 prosent hadde fire eller flere.

Figur 7.3-8 Antall styreverv før deltagelse på Innovasjon Norges styrekurs eller registrering i styrekandidatbasen

**78. Hvor mange styreverv hadde du før du deltok på Innovasjon Norges styrekurs, eller registrerte deg i styrekandidatbasen?**

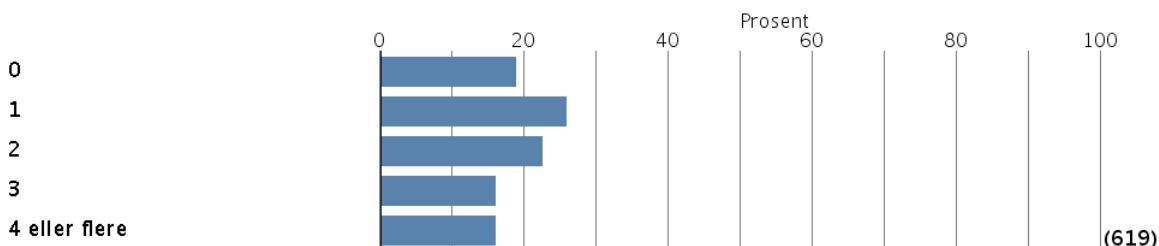


Hvordan har så dette utviklet seg etter at deltakerne gjennomførte styrekurset?

Figur 7.3-9 illustrerer antall styreverv deltakerne har i dag.

Figur 7.3-9 Antall styreverv i dag

**81. Hvor mange styreverv har du i dag?**



Figuren viser nå en jevnere fordeling mellom hvor mange styreverv deltakerne har, og det har således skjedd en utvikling som følge av deltakelse på kurs. Fordelingen viser at deltakerne har fått flere styreverv enn de hadde tidligere. Før deltakelsen hadde 10 prosent mer enn 4 styreverv, og etter deltakelsen har andelen økt til 16 prosent. Halvparten av respondentene som ikke hadde styreverv før deltakelsen i Styrekandidat, oppgir at de ikke har styreverv i dag.

### 7.3.5 Deltakelse ved andre kurs

I likhet med de andre programmene, ble deltakerne spurt om hvilke andre tilbud de hadde deltatt på i tillegg til Styrekandidat. De ulike svarkategoriene er presentert i tabell 7.3-1.

Tabell 7.3-1 Andre tilbud benyttet i Innovasjon Norge

**Hvilke av følgende tilbud har du deltatt på i tillegg til dette Innovasjon Norge programmet? (Sett gjerne flere kryss)**

|                | Respondenter | Prosent |
|----------------|--------------|---------|
| GRO-programmet | 12           | 1,9%    |

|                                                     |     |        |
|-----------------------------------------------------|-----|--------|
| Nettverkskreditt                                    | 18  | 2,9%   |
| Fyrtårn                                             | 15  | 2,4%   |
| Akademikerbedrift                                   | 1   | 0,2%   |
| Ledermentor                                         | 32  | 5,2%   |
| FRAM                                                | 28  | 4,5%   |
| Female future                                       | 63  | 10,2%  |
| Jeg har ikke deltatt på noen andre tilbud i tillegg | 460 | 74,3%  |
| I alt                                               | 619 | 100,0% |

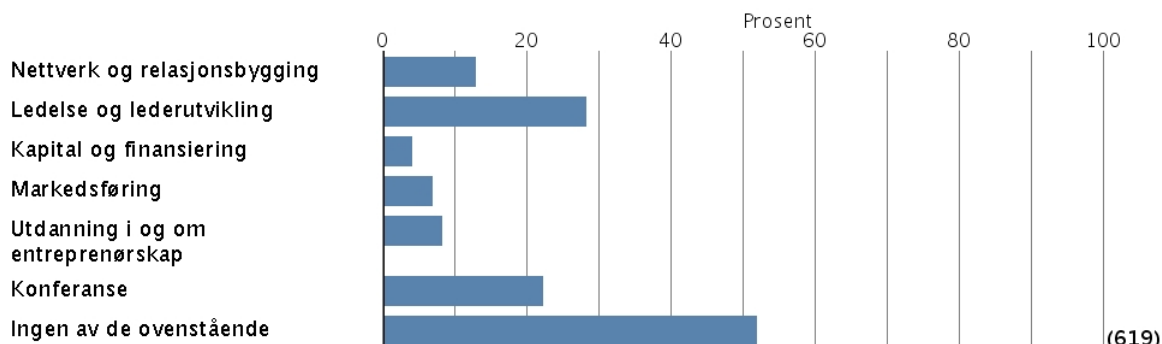
I tabellen kan vi lese at 74 prosent ikke har deltatt på noen av tilbudene som var listet opp, mens 10 prosent hadde deltatt på NHOs styrekurs Female Future. 5 prosent hadde deltatt på FRAM som er et bedriftsutviklingskurs hos Innovasjon Norge.

Det er dermed i liten grad indikasjoner på at deltakerne som har deltatt på andre Innovasjon Norge tilbud, har hatt noe effekt av deltakelsen på Styrekandidat. Resultater fra spørreundersøkelsen viste at deltakerne som i tillegg har deltatt på Fyrtårn skiller seg ut ved at de generelt er mer tilfreds med kurset (Styrekompetanse 1) og hatt større opplevd effekt av deltakelsen. De har i tillegg mottatt flere henvendelser om styreverv enn de andre deltakerne. Alle deltakerne som også har deltatt på Fyrtårn oppgir at de har styreverv i dag. Deltakerne som tidligere har deltatt på Female Future har i større grad enn øvrige fått flere styreverv.

Figur 7.3-10 viser hvilke andre kurs deltakerne har deltatt på i tillegg til tilbudene listet opp i tabell 7.3-1. De ulike kursene vi spurte deltakerne om de hadde deltatt på var; nettverk og relasjonsbygging, ledelse og lederutvikling, kapital og finansiering, markedsføring, utdanning i og om entreprenørskap eller konferanser.

Figur 7.3-10 Deltakelse i andre typer kurs

**88. Har du deltatt på andre type kurs i tillegg til tilbudene listet opp i forrige spørsmål?**  
**Sett gjerne flere kryss**



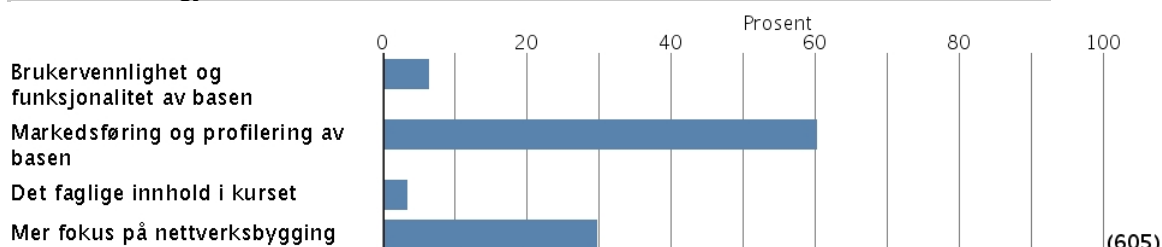
Figuren viser at over halvparten av deltakerne ikke hadde deltatt på de ulike type kursene listet opp i tabellen. Kurset flest hadde deltatt på var ledelse og lederutvikling med en andel på 28 prosent. 22 prosent hadde deltatt på konferanser. Videre hadde 13 prosent deltatt på kurs i nettverk og relasjonsbygging, 8 prosent hadde utdanning i og om entreprenørskap, 7 prosent hadde deltatt på markedsføringskurs og 4 prosent hadde deltatt på kurs innen kapital og finansiering. Det er ingen indiksjoner på at deltakerne som har deltatt på andre kurs i tillegg til Styrekandidat har større effekt av deltakelsen enn de som ikke hadde deltatt på andre kurs.

### 7.3.6 Deltakernes forslag til videreutvikling

Til slutt presenterer vi en oversikt over hvilke vurderinger deltakerne har foretatt, i forhold til å videreutvikle Styrekandidat.

Figur 7.3-11 Forslag til bedring av tilbudet

#### 85. Hva kan gjøres for at tilbudet blir bedre?



Deltakernes vurderinger viser at det er svært få som mener det faglige innholdet i kurset bør bedres, noe som bekrefter den høye tilfredsheten til det faglige innholdet i kurset. Hele 60 prosent mener imidlertid at Styrekandidatbasen bør markedsføres og profileres bedre, og dette kan ses i sammenheng med at majoriteten av deltakerne oppfatter det som lite verdifullt å være registrert i basen. Et annet element deltakerne ikke var like tilfreds med på kurset, var nettverksbygging med de andre deltakerne. 30 prosent av deltakerne mener det bør være mer fokus på nettverksbygging, mens seks prosent mener brukervennligheten og funksjonaliteten bør bedres.

## 7.4 Akademikerbedrift

For å si noe om Akademikerbedrift som tjeneste sett fra deltakernes perspektiv har vi gjennomført kvalitative intervjuer med et lite utvalg. Nedenfor er funn fra de kvalitative intervjuene beskrevet. I tillegg er det benyttet opplysninger fra prosjektleiderne fra Karrieresenteret og Kulturell Dialog, samt ansvarlige på Innovasjon Norges kontor i Hordaland og Oslo.

### 7.4.1 Beskrivelse av deltakerne

IKADA/Akademikerbedrift har totalt bestått av 62 prosent kvinner, og aldersgruppen for deltakerne er mellom 25- 30 år. De fleste bedriftene består av to personer, og i tillegg består bedriftene ofte av enten menn eller kvinner. Den typiske deltakeren er nyutdannet og har hovedgrad/mastergrad i humanistiske, samfunnsvitenskapelige, arkitekt, design eller kunst fag. Hovedtyngden i IKADA har bakgrunn fra design. En tendens er at flere av bedriftene består av mer enn én fagbakgrunn og har en tverrfaglig sammensetning. I følge tall fra Kulturell Dialog var overlevelsesraten til bedriftene etter tre år i Akademikerbedrift 60 prosent, og 76 prosent for IKADA-bedriftene. Andelen som har opprinnelse fra andre regioner enn Oslo var per oktober 2007 på 73 prosent.

Akademikerbedriften i Hordaland har bestått av 48 prosent kvinner, hvor majoriteten er mellom 25-30 år. Flesteparten av deltakerne har mastergrad fra Samfunnsvitenskapelig fakultet eller Humanistisk fakultet ved Universitetet i Bergen. Deltakerne har lite arbeidserfaring. De fleste bedriftene består av to eller flere personer. Flere av deltakerne samarbeidet på tvers av fagretning eller faginstitusjon. Ingen av bedriftene har blitt lagt ned i løpet av perioden, men i overkant av 20 prosent av deltakerne er ikke lenger aktive i bedriften.

### 7.4.2 Rekruttering og søknadsprosessen

Intervjuer med deltakerne viser at de i hovedsak har hørt om tilbudet gjennom Akademikerbedrifts samarbeidsaktører, for eksempel ved kurs i inkubator og lignende. I vårt utvalg hadde alle startet opp bedrift allerede da de hørte om ordningen.

Flere av våre informanter har også blitt oppfordret direkte til å søke på ordningen, for eksempel fortalte en deltaker fra Hordaland at de hadde blitt kontaktet direkte av Karrieresenteret som ville gjennomføre et intervju, som så ble fulgt opp med et panelintervju med representanter fra Karrieresenteret, IN og Connect. Om panelintervjuet kunne hun fortelle:

*“Vi var opprinnelig fem medeiere i bedriften, men etter panelintervjuet mistet vi en person som ble skremt bort,”*

Det ble i denne sammenheng trukket frem at Innovasjon Norge stilte svært kritiske spørsmål. I tillegg opplevde hun at det ble det fokusert mye på utfordringer som etablerer, og at svært få lykkes. Det er også informanter som beskriver at det første intervjuet ikke var noen hyggelig opplevelse. Denne informanten fortalte at innkallingen til annengangsintervju kom overraskende på med tanke på den kritiske tonen

de ble møtt med under det første intervjuet. Måten å hente inn deltakere på er standardisert og de som ikke kontaktes direkte, slik vi nevnte ovenfor, må sende inn skriftlig søknad. I ettertid blir de så innkalt til intervju med inkubatorlederen. De som går videre etter intervjuet hos inkubatorledelsen blir innkalt til nytt intervju. Intervjuet er et panelintervju med representanter fra blant annet Innovasjon Norge, Kulturell Dialog og Universitetet i Oslo. Søknadsprosessen er tilsvarende for Akademikerbedrift i Hordaland. Vårt inntrykk er at informantene ikke har noen innvendinger til selve prosessen, men heller finner at formen på møtene blir for kritisk der den heller burde være konstruktiv. Her er det verdt å bemerke at utvalget som vi hentet inn til kvalitative intervjuer er for lite til at vi uten videre kan anta at dette er et problem for alle intervjuer som gjennomføres på denne måten. Dersom det finnes generelle retningslinjer for gjennomføringen av intervjuer bør dette være et forhold som uansett bør tas i betraktning for å gi deltakerne reflektert mestringstro snarere enn usikkerhet.

Deltakerne forteller likevel i all hovedsak at søknadsprosessen oppleves som tilfredsstillende. Søknadsmaterialet oppfattes som enkelt og oversiktlig å sette seg inn i, og våre informanter kunne fortelle at de fikk rask tilbakemelding etter intervjuene. En av informantene nevner imidlertid at hun ikke fant retningslinjer og informasjon om Akademikerbedrift hos Innovasjon Norge, og derfor måtte ta kontakt med inkubatoren.

#### *7.4.3 Brukertilfredshet og opplevde effekter*

Akademikerbedriften er et helhetlig konsept for etablerere hvor de blir kurset i entreprenørskap, får et nettverk med andre etablerere, og får opplæring og veiledning underveis. Akademikerbedriften i Oslo tilbyr i tillegg en mentorordning til deltakerne det første året.

#### **Etablererkurs**

Deltakerne i Akademikerbedrift blir tilbudt etablererkurs ved opptak i inkubatoren. Deltakerne i Oslo deltar på etablererkurset HUMSAM i regi av Gründerskolen, mens deltakerne i Hordaland får tilbud om å delta på kurset "Gründer for en dag".

Våre kvalitative intervjuer viser at deltakerne mener etablererkurset HUMSAM ikke er tilfredsstillende. De stiller seg i utgangspunktet positive til gjennomføringen av et etablererkurs, men finner at både undervisningsform og innhold burde endres. Det ble nevnt at foreleserne hadde sin kompetanse på hvordan bygge opp en produksjonsbedrift, men at dette er ikke tilstrekkelig i denne sammenheng, ettersom oppbyggingen av kunnskapsbedrifter er svært annerledes. Det ble videre ikke tatt hensyn til at folk er forskjellige, og at forskjellige bedrifter etableres på ulike måter. Informantene viser blant annet til at det på kurset var *"opplest og vedtatt hvilke faser en bedrift skal gjennom"*. Det ble også trukket frem at undervisningen følger en gammeldags skoleform. Informantene opplever at det hadde vært nyttigere med mer diskusjon og mer erfaringsutveksling med de andre deltakerne på kurset. En informant foreslo at en fagperson setter opp diskusjoner og at deltakerne på bakgrunn av dette gjennomfører workshops.

HUMSAM- kurset avsluttes med en eksamen, som går ut på å lage en forretningsplan som skal samsvare med fastsatte krav og de ulike fasene bedriften går gjennom. Deltakerne uttrykte misnøye med gjennomføringen av eksamen, og mente dette var en lite hensiktsmessig aktivitet. Som nevnt ovenfor mente de at premissen for forretningsplanen i for stor grad var basert på statiske beskrivelser mest tilpasset industribedrifter og varesalg. En av informantene fra Oslo formulerte det slik:

*”Jeg mener at det ikke er nødvendig å ha eksamen på et slikt kurs, jeg er mye mer interessert i å få tilbakemeldinger på den forretningsplanen jeg mener er riktig for min bedrift.”*

Deltakernes tilbakemeldinger tyder på at bedriftene bør tilbys et etablererkurs som er mer tilpasset kunnskapsbedrifter, og at det dessuten bør legges opp til mer erfaringsutveksling blant deltakernes bedrifter på kurset.

### **Mentorordningen**

På IKADA blir bedriftene tilbudt en mentor, og denne ordningen er gratis for deltakerne. Våre informanter mente det i utgangspunktet er nyttig å ha en mentor. De kvalitative intervjuene ga inntrykk av at ordningen ikke fungerer optimalt i dag, blant annet var informantene usikre på i hvilken grad de kunne benytte mentor, og hva ordningen innebar. Hvis deltakerne skulle ha hjelp til annet tok mentorene betalt. En av bedriftene som hadde hatt mentor fortalte at de i langt større grad ønsket råd. Mentor hadde gitt gode innspill og kontakter, men de følte at de selv satt og fortalte mye om prosjektene, men i for liten grad fikk konstruktive innspill og ideer til forbedringer.

Det kan synes som om informantene etterlyser klarere rammer for hva bedriftene kan kreve og forvente fra mentor. Det ble også nevnt av en informant at hun fikk litt prestasjonsangst i kontakten med en så erfaren person. Denne informanten foreslo at tredjeårsbedriftene i større grad burde gå inn som mentorer for førsteårsbedriftene, for eksempel med redusert leie av lokaler som kompensasjon for arbeidsinnsats. Da ville mentor nylig ha gått gjennom de samme prosessene, og heller ikke vært så erfaren at deltakerne ikke tør å stille ”dumme” spørsmål. Det kan altså se ut som at enkelte deltakere altså ønsker en mentor som de selv kan identifisere seg med.

I Hordaland ble det valgt å ikke gjennomføre en mentorordning, da dette er ressurskrevende. De kvalitative intervjuene vi gjennomførte med informanter herfra tyder på at deltakerne var positive til en mentorordning, og mente at det hadde vært en god idé.

### **Nettverk**

Etablerere møter mange av de samme utfordringene, og intervjuer ga sterke indikasjoner på at deltakerne anså det som verdifullt å danne nettverk med andre i samme situasjon. Fra våre intervjuer ser vi blant annet at flere av deltakerne i Hordaland



samarbeider på tvers av bedriftene, og i tillegg gikk fire av bedriftene sammen om å leie kontorlokale sammen etter deltakelsen.

Det blir gjennomført månedlige nettverksmøter hos inkubatoren i Oslo. På spørsmål om de hadde fått et nettverk ytret deltakere at det var for lite erfaringsutveksling. De savnet mer åpenhet og mente inkubatorledelsen tok det for gitt at det forekom erfaringsutveksling mellom deltakerne. Et forslag som ble nevnt for å få bedre erfaringsutveksling, var at en av bedriftene presenterte sine utfordringer, og eventuelt suksesshistorier, på nettverksmøtene. Bedriftene hadde i varierende grad dannet et uformelt nettverk seg i mellom. Det ble blant annet nevnt at det var en høy terskel for å gå inn på andres kontor. Intervjuer tyder også på at enkelte av deltakerne hadde samarbeidsprosjekter. Nettverket ble benyttet til å diskutere både faglige og administrative spørsmål som hvem de brukte som regnskapsfører, revisor, råd om timeføring, kundegrupper og lignende.

Rammene rundt kontorfellesskapet er viktige praktiske elementer som må være på plass. Inkubatoren i Hordaland hadde utfordringer med at deltakerne ikke benyttet kontorplassen. Dette hadde sammenheng med støy og bråk i kontorlokalet. Deltakerne satt i et åpent kontorlandskap og hadde i utgangspunktet ikke faste plasser, noe som ble endret i ettertid som følge av deltakerinvolvering. Intervjuene tyder på at dette skapte mye irritasjon hos deltakerne, og at de derfor i mindre grad benyttet seg av plassen sin. For fire av bedriftene medførte dette at de gikk sammen om å leie andre kontorlokaler. Praktiske elementer som for lave skillevegger mellom kontorplassene ble trukket frem som særlig negativt. Samtidig kan dette ha bidratt til at deltakerne snakket mer sammen. Inkubatoren i Oslo har ikke et åpent kontorlandskap, men egne kontorer for deltakerne. Her ble ikke dette trukket frem som en problemstilling, og det kan dermed antas at kontorløsningen var tilfredsstillende.

### **Etablering**

Målsettingen med oppstart av Akademikerbedrift var å flere akademikere til å etablere bedrift. Forundersøkelser før oppstart av tilbudet viste at det var lav etablererfrekvens blant akademikere. I IKADA/Akademikerbedrift har majoriteten av de 45 bedriftene som har deltatt, bakgrunn fra akademiske fag. Dette er også tilfelle for de 11 bedriftene i Akademikerbedrift Hordaland. Dette gir indikasjoner på at flere fra disse fagretningene har startet bedrift enn før oppstarten av Akademikerbedrift. I hvilken grad Akademikerbedrift har bidratt til dette er usikkert. Samtaler med deltakere viser at de hadde startet bedrift før de visste om Akademikerbedrift, og gir sterke indikasjoner på at de hadde startet opp uavhengig av tilbudet. De trekker derimot frem at deltakelsen gjorde det lettere å satse på bedriften. I tillegg fikk de styrket troen på egen idé og økt tro på seg selv.

Kriteriet om at 50 prosent er kvinner er oppfylt for både Akademikerbedrift i Oslo og Hordaland.

De intervjuede kvinnene oppgir at de allerede hadde etablert en bedrift før de deltok i Akademikerbedrift. Deltakelsen i Akademikerbedrift/IKADA var ikke medvirkende til

at de startet bedrift. De mente derimot at dette hadde gjort det lettere å satse på prosjektet.

### **Bedriftenes levedyktighet**

En statistikk laget av Kulturell Dialog AS viser at bedriftene i IKADA har 76 prosent levedyktighet etter tre år, tilsvarende tall for Akademikerbedrift Oslo/Akershus var 60 prosent. Statistikk fra Karrieresenteret viser at bedriftene fra Akademikerbedrift Hordaland har 100 prosent levedyktighet etter omtrent 1 til 1,5 år. Tallene viser imidlertid at 6 deltakere (19 %) ikke lenger er aktive i bedriftene og det er uvisst om 6 (19 %) deltakere fremdeles er aktive. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at omtrent halvparten av nyetablerte foretak i 2001, 2002, 2003 og 2004 overlevde ett år<sup>79</sup>. Fordelingen var 63,9 prosent for aksjeselskaper (AS) og 34 prosent for enkeltmannsforetak etter tre år. Hovedvekten av kvinner som etablerer virksomhet organiserer seg som enkeltmannsforetak. Dette tilsier at overlevelseshraten i inkubatoren er høyere enn gjennomsnittet. Målsetningen med å få flere akademikere, designere og arkitekter til å etablere bedrift kan derfor sies å være vellykket.

### **Distriktsfokus**

Erfaringen fra Akademikerbedrift i Oslo er at flere av deltakerne er fra distriktene, og går på skole i Oslo. De ønsker derfor i startfasen å være i Oslo der de har et nettverk. Ansvarlig for ordningen hos Innovasjon Norge i Oslo/Akershus oppgir at etter de tre årene i inkubatoren er det flere som har flyttet hjem til distriktene for å fortsette videre drift der. De har da blant annet kontaktet distriktskontorene for å søke etablererstipend.

#### **7.4.4 Deltakelse ved andre kurs**

Deltakerne får tilbud om kurs mens de er hos inkubatoren. Dette gjelder etablererkurs og andre kompetansehevende tiltak i forhold deltakernes behov. I IKADA nevner deltakerne høy tilfredshet ved kurs i salg og markedsføring. Det trekkes også frem at kurs om ulike organisasjonsformer særlig har vært nyttig. Dette blir i tillegg trukket frem som et ønske om kurs av en deltaker i Hordaland. Fra intervjuene med våre informanter nevner flere også at de ønsker flere halvdagskurs, for eksempel innen områder som regnskap, salg og presentasjonsteknikk.

Akademikerbedriftene skal ha mulighet til å benytte seg av Nettverkskreditt som økonomisk virkemiddel. Respondentene ble derfor spurt direkte om Nettverkskreditt. Fra informantene i Oslo oppgir en av deltakerne at hun var med i Nettverkskreditt, men sluttet da hun følte at ordningen tok mye tid og lite utbytte. I Hordaland hadde våre informanter ikke benyttet seg av Nettverkskreditt. På tross av at Akademikerbedriftene kan søke Nettverkskreditt, gir svarene fra spørreundersøkelsen en indikasjon på at det er få av deltakerne i Nettverkskreditt som er med i Akademikerbedrift. Kun en av respondentene som benytter seg av Nettverkskreditt svarer at hun har deltatt i Akademikerbedrift.

---

<sup>79</sup> <http://www.ssb.no/emner/10/01/fordem/>

Deltakerne oppgir at de ikke har blitt kontaktet av Innovasjon Norge angående andre kurs. Bedriftene i IKADA nevner at de har vært på ledelseskurs utenom Innovasjon Norge tilbud.

#### *7.4.5 Deltakernes forslag til videreutvikling*

Gjennom evalueringen har deltakerne uttrykt ønsker om økt fokus på erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom deltakerne. Etablerere møter ofte de samme utfordringene og problemstillingene, og dermed er erfaringsutveksling viktig for bedriftene for å gjøre etableringsprosessen enklere. Deltakerne ønsket at Inkubatorleder og eventuelt Innovasjon Norge var mer aktiv for å knytte deltakerne sammen.

Videre ble det gitt uttrykk for at mentorordningen ikke fungerer optimalt i dag. Det manglet klare rettingslinjer for hva mentorordningen innebærer og hva deltakerne kan forvente av mentor. Et forslag var at tredjeårsbedriftene skal være mentor for de nye bedriftene i inkubatoren.

## 7.5 GRO- programmet

GRO- programmet ble startet opp på bakgrunn av at kvinner er lite villig til å ta risiko i forhold til finansiering, noe som kan være til hinder for vekst og lønnsomhet. Gjennom programmet ønsker man å bidra til at flere kvinnebedrifter vokser og synliggjør seg, slik at bedriftene blir mer enn levebrødsbedrifter.

Nedenfor gjengir vi funn fra de kvalitative intervjuene, og disse opplysningene er supplert med informasjon fra tjenesteansvarlig for programmet i Innovasjon Norge, Innovasjon Norges internettsider og årsrapport.

### 7.5.1 *Beskrivelse av prosjektene*

Bedriftene som mottar støtte har passert etableringsfasen og har et vekstpotensial. Bedriftene har en kvinnelig leder eller er eid i hovedsak en kvinne, og har dessuten mer enn en ansatt.

Det ble totalt mottatt 119 søknader på distriktskontorene i 2006, og 41 av søknadene ble sendt til styringsgruppen for videre behandling<sup>80</sup>. Totalt mottok 25 prosjekter eller bedrifter tilskudd gjennom GRO- programmet i 2006. 6,7 millioner kroner, som utgjør omtrent 70 prosent, fordelt på 14 enkeltbedrifter. Dette utgjør gjennomsnittlig tilskudd på 478 600 kroner i 2006. En av bedriftene trakk seg i etterkant, slik at det var 13 bedrifter mottok støtte. De resterende 30 prosent av midlene gikk til 11 regionale tiltak innen nettverk, kompetanseheving og synliggjøring, som kommer flere kvinner til gode.

Det er en jevn fordeling av bedriftene som selger til andre bedrifter, og dem som selger til private kunder. Bedriftene representerer alt fra rekeproduksjon i Nordland til arrangørrådgivning i Sør-Trøndelag og mobilt rampekonsept i Vestfold, og hele 3 av bedriftene jobbet innen klesdesign. Bedriftene søkte i 2006 hovedsakelig støtte til strategi- og konseptutvikling, eksportsatsing og internasjonalisering, markedsutvikling og profilering, logistikutvikling, samt produktutvikling og design.

Innovasjon Norge prioriterte i 2006 og 2007 å fordele prosjektene/bedriftene i forskjellige deler av landet. Hvis det var flere bedrifter som søkte fra samme fylke havner noen av disse bak i køen. I 2006 var 13 av bedriftene fordelt på 10 fylker. Det er i tillegg et krav om en 50/50 fordeling mellom sentrale strøk og det distriktspolitiske området.

I 2007 ble 17 av 34 søknader innvilget i styringskomiteen. Sentralt i Innovasjon Norge finnes det ingen oversikt over hvor mange avslag distriktskontorene ga i 2007.

### 7.5.2 *Rekruttering og søknadsprosessen*

Innovasjon Norge oppgir at GRO- programmet blir profilert på Innovasjon Norges internettsider, lokale og nasjonale aviser, egne arrangementer, fylkes- og nærings-

---

<sup>80</sup> <http://www.innovasjonnorge.no/Satsinger/Kvinner-i-fokus/GRO-programmet-/Kvinnebedrifter-far-GRO-stotte/>

parker, kvinnekonferanser og grupper av bedrifter. Det opplyses at kvinnekontaktene på Innovasjon Norges er de som generelt forteller om ordningen. Ofte henvender bedriftene seg til Innovasjon Norge om et behov, og kvinnekontakten forteller om ordningen. Dette blir også bekreftet i intervju med deltakerne. Deltakerne blir i tillegg benyttet som foredragsholdere. Bedriftene blir presentert på PowerPoint presentasjoner og Innovasjon Norges nettsider i distriktene for å fortelle hvordan ordningen fungerer.

Intervjuer med deltakerne viser at de er fornøyd med søknadsprosessen. Søknads-materialet er enkelt å sette seg inn i, og informantene er positive i forhold til kontakten med Innovasjon Norges rådgivere og effektive tilbakemeldinger.

### *7.5.3 Brukertilfredshet og opplevde effekter*

Intervjuene viser at deltakerne mener forvaltningen av ordningen er tilfredsstillende. Informantene forteller at Innovasjon Norge er fleksible med hensyn til forskuddsutbetalinger. Ettersom det kan være problematisk for vekstbedrifter å få kassekreditt i bank, er Innovasjon Norge fleksible og utbetaler noen av midlene på forskudd. Deltakerne må levere rapport med hvilke aktiviteter bedriften har gjennomført og resultater samt regnskap. Innovasjon Norge oppgir at de i flere tilfeller i tillegg krever revisorbekreftelse, avhengig av hvor god kontakt de har med bedriften. Oppfølgingen fra Innovasjon Norges side før utbetaling av midler vurderes som en svært hensiktsmessig oppfølging av bedriftene. Dette kan både virke motiverende for bedriftene og de får i tillegg faste rammer og frister å holde seg til.

Intervjuene viser at deltakerne er svært positive til GRO- programmet. For å utvikle og implementere vekststrategier må bedriftene foreta investeringer. De kvalitative intervjuene bekrefter antakelsen om at kvinner er mer risikoaverse enn menn med hensyn til kapital. Informantene trekker frem at uten tilskuddet hadde satsingen vært vanskelig å gjennomføre og hadde tatt lenger tid. En av deltakerne svarer at de ikke hadde gjennomført sitt prosjekt uten støtten fra Innovasjon Norge. Tilskuddet kan derfor sies å være en viktig utløsende faktor for at de aktuelle bedriftene skal tørre å satse og tenke større.

Det er et mål at kvinnene skal benytte GRO- programmet i kombinasjon med andre virkemidler. De intervjuede bedriftene benyttet Innovasjon Norges bedriftsutviklings-tilbud FRAM eller SkatteFUNN- ordningen<sup>81</sup>. Intervjuene viser at de mener det var svært viktig å ha en rådgiver gjennom hele prosessen. Det ble trukket frem at en forbedring ville vært om Innovasjon Norge gikk inn med en rådgiver tidligere i prosjektet for bedrifter som i utgangspunktet ikke har dette. En av informantene forteller:

*”Innovasjon Norge er en ressurs som gründere kunne hatt større glede av hvis de involverte seg mer, og dessuten på Innovasjon Norge sitt initiativ,*

---

<sup>81</sup> SkatteFUNN-ordningen innført i det norske skattesystemet for å bidra til å øke næringslivets investeringer i forskning og utvikling (FoU).

*det burde jo også være i Innovasjon Norge sin interesse, hadde de vært rådgivende i prosessen kunne de satt oppfølgingen i system.”*

Det er for tidlig å se på bedriftenes effekter av ordningen i form av lønnsomhet og vekst. Intervjuene viste at deltakerne hadde oppnådd effekter i forhold til produktutvikling og profesjonalisering av bedriften. GRO- programmet har i stor grad gitt deltakerne et internasjonalt fokus, og de gjennomfører aktiviteter for å etablere seg på et internasjonalt marked. Intervjuene ga indikasjoner på at de var på riktig vei i forhold til både vekst og økt lønnsomhet. Bedriftene vurderte i tillegg å ansette flere i tiden fremover.

Samtaler med tjenesteansvarlig og antallet søkere distriktskontorene har vurdert, tyder på at flere bedrifter ledet av kvinner eller eid av kvinner burde fått støtte. Innovasjon Norge oppgir at de må gi avslag til flere av bedriftene i Oslo på bakgrunn av de økonomiske rammene til programmet.