



# Underveisevaluering av En vei inn

Rapport nr. 18-2023 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

Rapport nr. 18-2023 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

ISBN-nummer: 978-82-8395-187-5

Oppdragsgiver: Innovasjon Norge

Forsidefoto: istock

Tilgjengelighet: Offentlig

Dato for ferdigstilling: 4. september 2023

Forfattere: Maja Tofteng, Hanne Jordell, Mathias Iversen, Marie Polden  
og Tommy Jansson

Kvalitetssikrer: Karin Ibenholt

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B

N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752

post@samfunnsokonomisk-analyse.no

## Forord

Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) har i samarbeid med Sweco Sverige gjennomført en underveisevaluering av En vei inn. En vei inn kan betraktes som en ambisjon om felles digital inngang til virkemiddelapparatet, men også mer konkret om en digital henvisningstjeneste Innovasjon Norge har utviklet i samråd med fem pilotaktører.

Underveisevalueringen omhandler utviklingen av henvisningstjenesten og dekker arbeidet fra slutten av 2021 til og med våren 2023.

Vi vil takke informanter for å ha delt av sine erfaringer med utviklingsarbeidet og Innovasjon Norge for konstruktive innspill i forbindelse med utarbeidelse av rapporten.

Vi ønsker Innovasjon Norge og de øvrige virkemiddelaktørene lykke til videre med å utvikle en felles inngang til virkemiddelapparatet.

Oslo, 4. september 2023

Maja Tofteng  
Prosjektleder  
Samfunnsøkonomisk analyse AS

## Sammendrag

I Norge finnes det en rekke offentlige virkemiddelaktører som driver næringsfremme. Flere utredninger har pekt på at brukere av tjenestene kan oppleve det som krevende å finne fram til den eller de virkemidlene eller tjenestene som er mest relevant for dem. Deloitte, som gjennomgikk det næringsrettede virkemiddelapparatet i 2019, konkretiserte navigasjonsutfordringene til bedriftene i at (1) det er vanskelig å få oversikt over hvilke virkemidler<sup>1</sup> som er tilgjengelige og relevante, (2) det er vanskelig å forstå hvilke virkemidler som kan kombineres for best mulig effekt og (3) det er vanskelig å vite hvordan en søknad om et konkret virkemiddel skal utformes. De avdekket også at virksomheter bruker en del tid på å finne frem til rett virkemiddel, søknadsskriving og rapportering.

Innovasjon Norge fikk, blant annet på bakgrunn av ovenstående i oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet å etablere en digital inngang til det næringsrettede virkemiddelapparatet i samarbeid med Norges Forskningsråd, Siva og Eksportfinansiering Norge, samt fylkeskommunen i Agder og Vestlandet. Oppdraget omtales som En vei inn.

### Evalueringsmandat

Innovasjon Norge har engasjert Samfunnsøkonomisk analyse (SØA) for å evaluere oppfølgingen av oppdraget. Evalueringen dekker perioden fra oppdraget ble gitt til Innovasjon Norge i 2021, til og med mai 2023. Vi omtaler perioden vi har evaluert som pilotfasen. I underveisevalueringen har vi særlig undersøkt hvorvidt En vei inn har bidratt til å nå målene som ble satt for pilotarbeidet og om nytten så langt forsvarer kostnadene. Evalueringen danner grunnlag for refleksjon om nytte framover og anbefalinger til hva som bør være neste skritt.

Våre vurderinger i evalueringen er basert på dokumentgjennomgang, intervjuer, gjennomgang av kjennetegn ved brukere, Innovasjon Norges data og statistikk fra utviklingsarbeidet, samt deltagelse på ulike møter mellom pilotaktørene. Vi understreker at tjenesten er under kontinuerlig utvikling. Informasjon vi har fått tilgang til, og vurderinger informantene delte med oss i mars og april 2023 trenger derfor ikke gjenspeile status på tidspunktet for lansering av denne rapporten. Det ble gjort flere større endringer i henvisningstjenesten og de bakenforliggende systemene sommeren 2023.

### Pilotfasen har handlet om utvikling av en henvisningstjeneste

I starten av pilotprosjektet utviklet Innovasjon Norge og Nærings- og fiskeridepartementet et mål bilde for En vei inn. Hensikten med målbildet er blant annet å sikre felles forståelse for ambisjonsnivå og retning for arbeidet.

Innovasjon Norge har ledet og leder arbeidet med En vei inn. Selskapet har gjennom 2022 og ut i første kvartal 2023 konsentrert arbeidet med En vei inn til å utvikle en digital *henvisningstjeneste* som skal gjøre

---

<sup>1</sup> Vi bruker begrepet virkemiddel synonymt med tjeneste

det enklere og raskere for personer og virksomheter å få informasjon om hvilken *aktør* i det næringsrettede virkemiddelapparatet de bør henvende seg til, for å få bistand til å utvikle sin bedrift eller forretningsidé.

Etter vår oppfatning er pilotarbeidet gjennomført i tråd med målbildet for pilotarbeidet. Henvisningstjenesten er operativ og fungerer i praksis slik at virksomheten fyller inn et digitalt spørreskjema om forretningsmodell, økonomi og forventninger framover. På bakgrunn av hva personen eller virksomheten har svart på spørsmålene, har Innovasjon Norge gjort en vurdering av hva som er et naturlig neste skritt for brukeren. I pilotperioden har brukeren fått en e-post som inneholder råd om veien videre og evt. hvilken virkemiddelaktør de bør kontakte. Det har i pilotperioden vært opp til brukerne selv å kontakte virkemiddelaktøren eller aktørene som de evt. har fått anbefalt.

I løpet av 2022 og halve 2023, har om lag 3400 personer bedt om en avklaring via innloggings-tjenesten på Innovasjon Norge sine sider. Henvendelsene domineres av privatpersoner og bedrifter i små og nyoppstartede virksomheter. Utover i første halvår begynte Innovasjon Norge å henvise til andre aktører. I løpet av 2022 og halve 2023 har i underkant av 2000 personer og virksomheter blitt anbefalt å henvende seg til minimum en annen virkemiddelaktør enn Innovasjon Norge. Flest brukere er henvist til kommunale etablertjenester, næringshager og innovasjonsselskaper.

### Bygger på eksisterende teknologi og systemer

Innovasjon Norge har utviklet tjenesten tråd med smidig prosjektlogikk. Overordnet betyr smidig prosjektmetodikk at tjenesten bygges ut svært gradvis, og at Innovasjon Norge kontinuerlig samler innsikt og informasjon fra brukerne, som igjen benyttes til tilpasning av tjenesten, for å sørge for mest mulig verdi løpende. En sentral begrunnelse for å benytte denne metodikken i digital tjenesteutvikling, snarere enn en tradisjonell anskaffelseslogikk er at teknologiendringer skjer svært raskt, og det er som regel i starten i en produktutviklingsfase at man vet minst om brukerne. Ved å jobbe smidig unngår man å bruke tid og ressurser på å utvikle noe brukerne ikke er interessert i.

Henvisningstjenesten bygger på teknologi og systemer Innovasjon Norge allerede hadde begynt å utvikle før pilotprosjektet ble igangsatt. Innovasjon Norge og pilotaktørene har i pilotfasen også jobbet med systemene på «baksiden» av tjenesten. Det at Innovasjon Norge har valgt å selv stå for utvikling av henvisningstjenesten, fremfor å leie inn eksterne aktører har flere fordeler. De har kontroll på ressursbruken, de kan utnytte og videreutvikle eksisterende løsninger og bygge synergier dem imellom, utvikle den digitale kompetansen i selskapet, og gjøre tilpasninger underveis.

### Begrenset nytte så langt, men forventer at nyttevirkningene kan øke framover

Et sentralt mål med henvisningstjenesten er å redusere tidsbruken for bedriftene når de forsøker å orientere seg i det offentlige, næringsrettede virkemiddelapparatet. Det er også et tilleggsmål å redusere tidsbruken til de offentlige aktørene som tilbyr virkemidler og tjenester. Tidsbesparelsen for virksomhetene og i virkemiddelapparatet, slik tjenesten har fungert fram til nå, er imidlertid vurdert som lav fordi få virksomheter har brukt tjenesten så langt, men også fordi tidsbesparelsen for hver enkel henvendelse er vurdert som begrenset.

Etter vår vurdering overstiger ikke nytten ved tidsbesparelsen tiden brukt på å utvikle tjenesten så langt. Mye av ressursbruken i prosjektet har gått med til å bygge kompetanse og «digital hukommelse» på hva som kjennetegner prosjektene som skal henvises til de ulike aktørene. Innovasjon Norge har ikke jobbet aktivt med å gjøre tjenesten kjent fordi det i tråd med smidig prosjektmetodikk, har vært viktig å samle inn nok data og erfaringer til kontinuerlig forbedring og videreutvikling av henvisningstjenesten og løsningene som ligger bak.

Det er grunn til å tro at nyttevirksomheter, i form av redusert tidsbruk i næringslivet, kan tilta framover, når henvisningstjenesten er mer kjent, utvidet til flere aktører og blitt ytterligere brukervennlig. Innovasjon Norge jobber blant annet med en løsning der anbefalingen deles gjennom min side og ikke bare på e-post. Det er også grunn til å tro at tidsbesparelsen i virkemiddelapparatet kan øke når bedre løsninger for datadeling og videre henvisning tas i bruk. Automatisering og kunstig intelligens vil også kunne bidra til å effektivisere arbeidet med hver enkelt henvisning.

Gjennom prosjektet har Innovasjon Norge styrket sin digitale kompetanse som kan komme dette og andre prosjekter til gode. Pilotarbeidet har også bidratt til kunnskapsoppbygging i virkemiddelapparatet. Innovasjon Norge har fått mer kunnskap om pilotaktørene og det lokale virkemiddelapparatet, samt at disse har fått mer kunnskap om hverandre. Slik har pilotarbeidet styrket henvisningskompetanse, bidratt til et felles «språk» blant pilotaktørene og økt oppmerksomhet om arbeidsdeling og overlapp i virkemiddelapparatet. Det vurderes som positivt at tjenesteutviklingssamarbeidet har bidratt til dette.

Samarbeidende virkemiddelaktører kan framover få økt nytte av løsningene som ligger på «baksiden» av henvisningstjenesten. Nye løsninger for deling av data (flerbedriftsportal) og sammenstilling av virkemiddelapparatets tjenester (tjenestekatalog) testes ut sommeren 2023. Disse løsningene kan gjøre det lettere for virkemiddelaktørene å utnytte dataene som deles, herunder følge opp henvisninger og henvise videre til andre virkemiddelaktører og legge inn egne tjenester. Samarbeidende aktører og myndigheter kan også bruke tjenestekatalogen for å gi råd og dataen kan benyttes til analyseformål. Hvordan disse løsningene fungerer i praksis må undersøkes på et senere tidspunkt, siden de var operative først etter at datainnsamlingen til denne evalueringen var ferdig.

Ovenstående tilsier at nyttevirksomhetene kan overstige ressursbruken på sikt. Men det er likevel viktig å påpeke at effektiviseringsgevinstene framover vil være beheftet med usikkerhet, slik som det er med andre digitaliseringsprosjekter.

### Iboende paradokser og dilemmaer

Selv om ideen om en felles inngang til virkemiddelapparatet er god, og oppslutningen om arbeidet er fremstår som høy, finner vi også at det er iboende paradokser og dilemmaer knyttet til det å utvikle en felles digital inngang til virkemiddelapparatet.

Et stort omfang av virkemiddelaktører fordelt på tre ulike forvaltningsnivåer, med tjenester som til dels er overlappende og i kontinuerlig endring, er årsaken til at det er behov for en felles digital inngang, men samtidig er det nettopp denne kompleksiteten som gjør det krevende å utvikle, videreutvikle og oppdatere

en felles inngang over tid. Det vil være kontinuerlig behov for å videreutvikle og oppdatere de bakenforliggende løsningene for å sikre at brukerne henvises til riktig aktør. Arbeidet med å lage en felles inngang blir dermed trolig aldri ferdig.

Mange virkemiddelaktører har behov for å opprettholde egne «innganger» knyttet til de tjenestene de er satt til å levere, blant annet for å oppnå egne målsettinger. Mange virksomheter ønsker trolig også fortsatt personlig dialog med virkemiddelapparatet. Henvisningstjenesten vil derfor trolig ikke erstatte personlig dialog eller være den eneste veien inn til virkemiddelapparatet, men være et supplement.

Ressursbruken i henvisningstjenesten kan trolig reduseres framover ved bruk automatisering og kunstig intelligens, men slik teknologi brukes i økende grad også i offentlige tilgjengelige søketjenester og språkgenereringsmodeller noe som samtidig kan redusere behovet for egen tjeneste som hjelper virksomhetene med til å finne fram til relevant aktør.

Sist, men ikke minst, selv om det er ønskelig at næringslivet skal bruke minst mulig tid på å finne fram til rett virkemiddelaktør, skal næringslivet først og fremst være i stand til å utvikle seg, på egne premisser uten hjelp fra virkemiddelapparatet. En vei inn er et av flere tiltak for å gjøre virkemiddelapparatet mer brukervennlig. Et mer brukervennlig virkemiddelapparat også kan gi signaler om at alle skal få svar og hjelp til enhver tid, og øke virkemiddelapparatets ressurser brukt på dialog og avklaring.

## Anbefalinger

Erfaringene så langt peker i retning av at det er stor oppslutning om ideen om og behovet for en felles inngang til virkemiddelapparatet. Digitalisering er en del av samfunnsutviklingen og vi tror at virksomheter også forventer å kunne gå i dialog med virkemiddelapparatet gjennom digitale flater. Trolig er det ikke noe godt alternativ til å utvikle en felles digital inngang til virkemiddelapparatet. De ovenomtalte paradoksene og dilemmaene, kombinert med at netto nytte vurderes som usikker, gjør at vi anbefaler at prosjektet videreføres, men at man utvikler tjenesten gradvis og er oppmerksom på ressursbruken.

Henvisningstjenesten som Innovasjon Norge har utviklet i samarbeid med andre aktører, er et digitalt produkt som kan utvides både i bredden, dvs. inkludere flere aktører, og i dybden, dvs. innhente mer informasjon som start på en søknadsprosess. En fortsatt gradvis utvikling, i den ene eller andre retningen, kan ta høyde for endringer i virkemiddelapparatet og teknologiutvikling.

Basert på erfaringene så langt og gitt at vi setter målet om at tjenesten først og fremst skal være til for dem som ikke vet hvilken aktør som er relevant for dem, anbefaler vi framover å prioritere å forenkle brukergrensensnittet ytterligere, redusere svartiden og å utvide henvisningstjenesten til flere aktører. Vi anbefaler at det tydelig kommuniseres hva tjenesten er, når man kan forvente å få svar og hva slags svar man kan forvente å få mv. Vi mener også det bør være mulig skille ulike brukergrupper og blant annet lage et enklere løp for dem som går med ønske om å starte egen virksomhet.

Vi mener videre at man kan avvente med å utvide tjenesten ytterligere i dybden, dvs. i retning av ytterligere rådgivning og datainnsamling som start på søknadsbehandling. Dette utelukker selvsagt ikke at En vei inn kan utvides i denne retning på lengre sikt.

Vi anbefaler at flere aktører innlemmes i samarbeidet om En vei inn. Erfaringer så langt kan tyde på at de som ikke vet hvilken aktør i virkemiddelapparatet som er relevante for dem, særlig er unge og små virksomheter som trenger tjenester som leveres av regionale aktører. Det kan tilsi at det på kort sikt er særlig viktig å utvide henvisningstjenesten til disse. Erfaringene fra pilotfasen indikerer imidlertid også at det er mest ressurskrevende å inkludere de regionale aktørene. Derfor mener vi at Innovasjon Norge kan ha en pragmatisk holdning til hvilke aktører som inkluderes når og at nye aktører i det omfang ressursbruken tillater det, baseres på aktørenes interesse for å delta. Det bør like fullt være et mål at både regionale og nasjonale aktører inkluderes på lengre sikt for at tjenesten skal være en reell «En vei inn».

I dag er henvisningstjenesten kun tilgjengelig for brukere som logger inn på Innovasjon Norges sider. For å være en reell vei inn til hele virkemiddelapparatet bør henvisningstjenesten etter hvert gjøres bedre kjent, og det bør gjøres kjent at de vil få råd hvilken virkemiddelaktør som er relevant for dem. Det må imidlertid ikke være et mål i seg selv, å øke antall brukere. Bruk av tjenesten gir kun tidsbesparelse for næringslivet i den grad den reduserer tiden bedriftene ellers ville brukt på å finne fram og kontakte «feil» aktører.

En innvending enkelte informanter har hatt til pilotarbeidet er at tjenesten i for stor grad har framstått som en Innovasjon Norge tjeneste. Så lenge systemer for deling av data mellom aktørene fungerer, og det fortsatt er mulig for brukere å kontakte de ulike aktørene uavhengig av henvisningstjenesten anser vi ikke dette som problematisk. Men ved økt tilgjengelighet bør det fremgå hvem som har ansvaret for tjenesten og at det fortsatt må være mulig å kontakte de enkelte virkemiddelaktørene direkte. Vi mener man bør unngå at henvisningstjenesten gir inntrykk av at det er en ny aktør i virkemiddelapparatet.

Vi anbefaler at Innovasjon Norge gis handlingsrom til å fortsette arbeidet med En vei inn i tråd med smidig prosjektmetodikk fordi dette vurderes som best for å håndtere kompleksitet og endringer i virkemiddelapparatet og teknologiutvikling. Metodikken innebærer at det legges mer vekt på praktisk testing og delegert ansvar enn omfattende analyser og skriftlig rapportering underveis. Med mange partnere kan det være behov for å utvikle en enkel, skriftlig, rapporteringsform som kan ivareta forvaltningens og sentrale interessenters behov for informasjon om måloppnåelse og strategiske veivalg. Vi legger til grunn at Innovasjon Norge i samråd med de involverte vil kunne finne en form som passer til formålet, og at man unngår for omfattende skriftlig rapportering.

Vi anser det som fortsatt viktig å ha søkelys på ressursbruk og på å utvikle løsninger som er bærekraftige over tid. Selv om man skal ha et blikk på kostnadsbruken, vil det også være behov for ressurser til å videreutvikle løsningen i årene fremover. Innovasjon Norge utvikler en digital inngang til virkemiddelapparatet på vegne av hele virkemiddelapparatet. For å synliggjøre at denne oppgaven er forskjellig fra andre oppgaver som Innovasjon Norge har, ser vi fordeler ved at midler til oppgaven øremerkes for å sikre framdrift også i en tid der Innovasjon Norge har andre oppgaver de ønsker å prioritere.



# Innhold

|  |            |
|--|------------|
| <b>Forord</b>  | <b>III</b> |
| <b>Sammendrag</b>  | <b>IV</b>  |
| <b>1 Underveisevaluering av et toårig pilotarbeid</b>                            | <b>11</b>  |
| 1.1 Hovedformålet med En vei inn er å redusere navigeringsutfordringer           | 11         |
| 1.2 En vei inn er et pågående utviklingsarbeid i samarbeid med flere aktører     | 11         |
| 1.3 Mandat for underveisevalueringen   | 12         |
| 1.4 Datakilder   | 12         |
| 1.5 Leserveiledning  | 13         |
| <b>2 Ment å redusere næringslivets tidsbruk</b>                                  | <b>14</b>  |
| 2.1 Et omfangsrikt næringsrettet virkemiddelapparat                              | 14         |
| 2.2 Vanskelig for virksomheter å finne fram                                      | 15         |
| 2.3 En vei inn skal redusere virksomhetenes tidsbruk                             | 16         |
| 2.4 Henvisningstjenesten løser bare delvis navigasjonsutfordringene              | 18         |
| 2.5 Ett av flere tiltak  | 19         |
| <b>3 Pilotprosjektet løst som et smidig utviklingsprosjekt</b>                   | <b>20</b>  |
| 3.1 Innovasjon Norge leder arbeidet  | 20         |
| 3.2 Smidig prosjektmetodikk  | 20         |
| 3.2.1 Utvikling av digitale løsninger og automatisering                          | 21         |
| 3.2.2 Tett dialog med pilotaktører   | 22         |
| 3.2.3 Involvering av brukere   | 23         |
| 3.3 Ressursbruk så langt i pilotarbeidet   | 23         |
| 3.4 Trolig en fordel at Innovasjon Norge utvikler tjenesten selv                 | 24         |
| 3.5 Utfordringer i pilotfasen  | 25         |
| 3.6 Øremerkede midler og forankring om deltagelse medvirkende til fremdrift      | 26         |
| <b>4 Nyttevirkninger så langt</b>  | <b>27</b>  |
| 4.1 Henvisninger basert på innsendt informasjon                                  | 27         |
| 4.1.1 Svar på e-post et par dager etter  | 27         |
| 4.1.2 3400 henvendelser via Rask avklaring                                       | 28         |
| 4.1.3 2000 henvist til andre virkemiddelaktører                                  | 29         |
| 4.2 Synes å ha blitt brukt av personer og virksomheter som ikke vet hvor de skal | 30         |
| 4.3 De fleste henvises til førstelinjetjenesten                                  | 32         |
| 4.4 Nytte for brukerne   | 33         |
| 4.4.1 Få brukere så langt  | 35         |
| 4.4.2 Tidsbesparelsen per henvendelse er begrenset                               | 36         |
| 4.4.3 Utelukker ikke at tidsbruken øker for noen                                 | 36         |
| 4.4.4 Tidsbesparelsen kan tilta fremover   | 37         |
| 4.5 Nytte for virkemiddelapparatet   | 38         |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.5.1    | Kunnskap om hverandre   | 38        |
| 4.5.2    | Digital kompetanse  | 39        |
| 4.5.3    | Utnyttelse av stordriftsfordeler i utvikling og gjennomføring av kurs | 39        |
| 4.5.4    | Begrenset tidsbesparelse så langt, men potensial på sikt              | 40        |
| 4.6      | Andre mulige nyttevirkninger vi ikke har kunnet påvise                | 41        |
| 4.6.1    | Bedre arbeidsdeling?  | 41        |
| 4.6.2    | Modning av prosjektide?   | 42        |
| 4.6.3    | Utløse kommersielle muligheter som ellers ikke ville blitt realisert? | 42        |
| <b>5</b> | <b>Samlet vurdering og våre anbefalinger</b>                          | <b>43</b> |
| 5.1      | Tjenesten er operativ, men i utvikling                                | 43        |
| 5.2      | Målbildet har vært styrende   | 43        |
| 5.3      | Netto nytte kan øke fremover  | 45        |
| 5.4      | God ide, men også iboende dilemmaer og paradokser                     | 46        |
| 5.5      | Bør videreutvikles gradvis  | 47        |
| 5.6      | Våre anbefalinger gitt at effektiv henvisning er viktigst             | 48        |
| 5.6.1    | Brukervennlig henvisningstjeneste                                     | 48        |
| 5.6.2    | Gradvis inkludere flere aktører                                       | 48        |
| 5.6.3    | Økt tilgjengelighet   | 48        |
| 5.6.4    | Enkel rapportering  | 49        |
| 5.6.5    | Fordel med øremerket finansiering                                     | 49        |
|          | <b>Vedlegg 1: Forenklet tallfesting av nytte og kostnader</b>         | <b>51</b> |
|          | <b>Vedlegg 2: Industriell Dynamikk (ID)</b>                           | <b>58</b> |
|          | <b>Vedlegg 3: Regional exportsamverkan</b>                            | <b>66</b> |
| <b>6</b> | <b>Referanser</b>   | <b>75</b> |

# 1 Underveisevaluering av et toårig pilotarbeid

I dette kapitlet gir vi en kortfattet beskrivelse av bakgrunn for og formålet med En vei inn, hva tjenesten består i, samt mandatet for evalueringen.

## 1.1 Hovedformålet med En vei inn er å redusere navigeringsutfordringer

I Norge finnes en rekke offentlige aktører som bistår næringslivet med å utvikle seg og derigjennom øke verdiskapingen. Disse aktørene omtales ofte som det næringsrettede virkemiddelapparatet. Apparatet omfatter nasjonale aktører som for eksempel Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd og Siva, samt en rekke regionale og lokale aktører, som for eksempel fylkeskommunale og kommunale etablerersentre, innovasjonsselskap, inkubatorer og næringshager.<sup>2</sup>

Det næringsrettede virkemiddelapparatet har utviklet seg over lang tid, og framstår som omfattende og komplekst. I dag tilbys til dels likeartede tjenester av ulike aktører. I 2019 fikk Nærings- og fiskeridepartementet gjennomført en helhetlig gjennomgang av virkemiddelapparatet (omtalt som områdegjennomgangen), for å undersøke hvorvidt det kunne gjøres noe med innretningen for å effektivisere virkemiddelapparatet, uten at det gikk på bekostning av måloppnåelsen (Deloitte, 2019a).

En problemstilling som ble påpekt i denne områdegjennomgangen, var at det opplevdes utfordrende for bedrifter å navigere i virkemiddelapparatet. Ett av tiltakene som ble foreslått i områdegjennomgangen var å utvikle en felles digital inngang med oversikt over tilbudet i virkemiddelapparatet.

## 1.2 En vei inn er et pågående utviklingsarbeid i samarbeid med flere aktører

I 2021 fikk Innovasjon Norge i oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet, å utvikle en felles digital inngang til det næringsrettede virkemiddelapparatet; En vei inn<sup>3</sup>, i samarbeid med Norges Forskningsråd og Eksportfinansiering Norge. I løpet av 2021 ble SIVA innlemmet i arbeidet, og i 2022 ble også fylkeskommunene Vestlandet og Agder inkludert. Disse seks aktørene omtales i rapporten som pilotaktører. De to fylkeskommunene og Innovasjon Norge har videre inkludert regionale aktører (næringshager, lokal førstelinjetjeneste og inkubatorer mv) i pilotarbeidet. Disse omtales i rapporten som involverte utviklingsaktører.

Å utvikle en digital inngang til virkemiddelapparatet er en kompleks oppgave. Utviklingsarbeidet er organisert etter en smidig prosjektmodell. Hva dette innebærer mer konkret, kommer vi mer tilbake til i kap. 3, men et sentralt poeng med smidig utvikling, som er viktig å være klar over i evalueringssammenheng er at tjenesteutviklingen foregår kontinuerlig, og tjenesten bygges ut trinnvis. Arbeidet har vært i utvikling under hele evalueringsperioden, og er heller ikke å anse som ferdig.

I pilotfasen har arbeidet med En vei inn i stor grad vært konsentrert om å utvikle en digital henvisningstjeneste for å bistå personer, som planlegger å starte egen virksomhet, eller virksomheter, som ikke vet hvilke virkemiddelaktører de kan henvende seg til for å få hjelp med prosjektet sitt.

<sup>2</sup> Det finnes også en rekke private virksomheter som driver med bedriftsrådgivning i ulik form. Her vektlegger vi de offentlige aktørene.

<sup>3</sup> Utviklingsprosjektet ble først omtalt som En dør inn, men omtales nå En vei inn. Vi bruker begrepet En vei inn i denne rapporten.

### 1.3 Mandat for underveiseevaluering

Hovedformålet med underveiseevalueringen er å sammenstille erfaringer fra pilotfasen, slik at Innovasjon Norge og andre interessenter, herunder bevilgende myndigheter og andre aktører i virkemiddelapparatet, har et kunnskapsgrunnlag å bygge videre på i arbeidet med En vei inn framover.

Parallelt med En vei inn, og den konkrete henvisningstjenesten, pågår mye annet arbeid i det næringsrettede virkemiddelapparatet for å gjøre det enklere for næringslivet å navigere. Aktørene som inngår i det næringsrettede virkemiddelapparatet er eksempelvis bedt om å styrke samarbeidet seg imellom, og styrke henvisningskompetansen sin.

Vi omtaler andre pågående forenklingstiltak i rapporten, men presiserer likevel at underveiseevalueringen avgrenses til arbeidet med En vei inn, og først og fremst *henvisningstjenesten*, siden det er denne delen av arbeidet med En vei inn som har blitt vektlagt i pilotfasen. Avklaringen er gjort i samråd med oppdragsgiver.

De sentrale evalueringsspørsmålene *denne* evalueringen undersøker er

- (1) hvorvidt henvisningstjenesten *så langt* bidrar til det overordnede målet om et enklere og mer helhetlig virkemiddelapparat,
- (2) om nytten *så langt* forsvaret kostnaden og
- (3) hva som er et fornuftig neste skritt i *videreutvikling* av tjenesten.

Vi har ikke evaluert hvor smidig utviklingsarbeidet har vært, eller undersøkt styringsmodell eller juridiske forhold knyttet til datadeling mv. Vi vurderer heller ikke kvaliteten eller effekten på rådgivningstjenester og finansielle virkemidler Innovasjon Norge og de øvrige pilotaktørene leverer.

Samfunnsøkonomisk analyse startet evalueringsarbeidet i mars 2023. Evalueringen omhandler hele pilotfasen fra 2021 og fram til mars 2023. Vi legger størst vekt på aktiviteter og resultater i 2022 og fram til mars 2023.

Vi omtaler til en viss grad aktiviteter eller resultater som har inntruffet i perioden mars til mai 2023, men ikke hendelser, aktiviteter eller resultater igangsatt eller oppnådd etter mai 2023.

### 1.4 Datakilder

Dokumentstudier og intervjuer er de mest sentrale datainnhentingsmetodene brukt i evalueringen.

I dokumentstudiet har vi gjennomgått policy-dokumenter som eksempelvis meldinger til Stortinget, proposisjoner og offentlige utredninger, aktørens interne oppsummeringer og innspill til pilotarbeidet, samt underlagsmateriale som Innovasjon Norge besitter. Dokumentene gir særlig innsikt i bakgrunnen og formålet med arbeidet, samt aktiviteter og resultater oppnådd underveis.

For å innhente erfaringer med arbeidet og resultater fra En vei inn så langt, har vi gjennomført semi-strukturerte intervjuer. Vi har gjennomført 15 intervjuer, med 14 respondenter. Informantene jobber i Innovasjon Norge, Eksportfinansiering, Forskningsrådet, samt fylkeskommunene Vestland og Agder. Fra de to pilotfylkene har vi også intervjuet noen av de regionale utviklingsaktørene som har deltatt i pilotarbeidet. Tre intervjuer ble gjort i forbindelse med svenske En vei inn-prosjekter. Intervjuene ble gjennomført digitalt, med normal varighet på 60 minutter.

I utgangspunktet ønsket vi å innhente data fra brukere av tjenesten, gjennom en spørreundersøkelse, som blant annet tok opp spørsmål om hvordan nettløsningen fungerer og hva de fikk ut av det. Det var imidlertid ikke mulig å gjennomføre en slik spørre-

undersøkelse på grunn av personvernregler. Brukere av tjenesten har ikke gitt samtykke til deling av kontaktinformasjon. Vi har imidlertid fått tilgang til noe data innhentet av Innovasjon Norge, og så har vi lyttet til innspilte brukerintervju, samt gjennomført fire brukerintervjuer. De personlige intervjuene ble gjennomført digitalt med en varighet på 15-30 minutter. Dette er et relativt tynt datagrunnlag for å vurdere brukerperspektivet, og må derfor tas med i betraktning når det gjelder vurdering av nytte.

Vi har også sett til erfaringer med fra to prosjekter i Sverige som kan minne om En vei inn. Erfaringene fra disse kan gi perspektiv til måten Innovasjon Norge har løst oppgaven på og er relevante i diskusjon om veivalg framover. De to sammenligningscasene er basert på skriftlig materiale og supplert med intervjuer.

## 1.5 Leserveiledning

---

I kapittel to beskriver vi formålet med henvisningstjenesten og gjør rede for vår vurdering av i hvilken grad tjenesten imøtekommer de utfordringene det var tenkt at tjenesten skulle løse.

I kapittel 3 beskriver vi hvordan Innovasjon Norge og øvrige pilotaktører har løst oppgaven. I dette kapitlet gjør vi også rede for ressurser brukt på utvikling av tjenesten.

I kapittel 4 gjør vi rede for bruk og nytte av henvisningstjenesten. Vi drøfter nyttevirksomheter og virkemiddelapparatet. I kapittel fem oppsummerer vi våre samlede vurderinger og anbefalinger til veien videre.

Vi har inkludert en forenklet samfunnsøkonomisk vurdering av nytte og kostnader i vedlegg 1. De to svenske samarbeidsprosjektene omtales i hhv. vedlegg 2 og 3. Refleksjoner fra disse casene som er relevante for En vei inn trekkes også frem underveis i hovedkapitlene.

## 2 Ment å redusere næringslivets tidsbruk

I dette kapittelet gjør vi nærmere rede for bakgrunnen for at En vei inn ble satt i gang, og vår forståelse av på hvilken måte En vei inn er ment å gjøre virkemiddelapparatet mer brukervennlig.

Vi gjør rede for vår vurdering av hvordan Innovasjon Norge har løst oppdraget og hvordan henvisningstjenesten fungerer i etterfølgende kapitler.

### 2.1 Et omfangsrikt næringsrettet virkemiddelapparat

Det er bred enighet om at markedsforhold og virksomheters bruk av kapital, arbeidskraft/kompetanse og teknologi, samt institusjonelle rammebetingelser påvirker verdiskapingen. Likeledes er det bred enighet om at innovasjon gjennom å endre markeder, produkter og innsatsfaktorbruk er avgjørende for økonomisk vekst.

Begrunnelsen for næringsrettede virkemidler, er at disse adresserer en markedssvikt eller utfordring, som gir lavere verdiskaping enn det man ville hatt med offentlig virkemiddelbruk. Markedssvikten kan for eksempel skyldes mangelfull informasjon eller at nytten tilfaller andre enn dem som står for investeringen.

Det norske virkemiddelapparatet for næringsutvikling og innovasjon, omfatter økonomiske virkemidler (lån, tilskudd mv.), som suppleres og understøttes av ikke-økonomiske virkemidler (rådgivning, dialog, møteplasser mv.). I Norge finnes det en rekke offentlige virkemiddelaktører som driver næringsfremme. Det nøyaktige antallet aktører og virkemidler det er behov for, er det imidlertid mer usikkerhet

om. Dette avhenger dessuten av hvordan hhv. aktør og virkemiddel avgrenses og defineres. Det statlige virkemiddelapparatet kan sies å omfatte 15 aktører. De tre største statlige aktørene målt i antall mottakere av tilskudd er Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Enova. Det største enkeltvirkemidlet er SkatteFUNN, som er administrert av Forskningsrådet.

Virkemidlene kan være direkte ved å omfatte økonomisk støtte, rådgivning, kompetansetiltak mv. til virksomheter, men også indirekte ved at virkemiddelaktøren bistår virksomheten gjennom andre. SIVA er et eksempel på en aktør som har programmer for støtte til næringshager og inkubatorer landet over, men som jobber gjennom andre aktører.<sup>4</sup>

I tillegg til de statlige aktørene, kan også fylkeskommunene tilby ulik næringsrettet støtte.<sup>5</sup> Det finnes eksempelvis fylkeskommunale etableringssentre i alle fylker; noen av disse er etablert i samarbeid med andre virkemiddelaktører. Dessuten har mange kommuner tilbud rettet mot næringslivet lokalt. Dette kan eksempelvis være etablererrådgivning, samt kommunale næringsfond som kan yte (noe) økonomisk støtte.

Som ovenstående viser, er det et stort omfang av offentlig finansierte «gode hjelpere» som skal understøtte norsk næringsliv og næringsutvikling.

Det er trolig snakk flere enn hundre ulike aktører, avhengig av hvordan man avgrenser apparatet og de enkelte aktørene. At virkemiddelapparatet er såpass omfangsrikt må, for næringslivets del, kunne ansees som et gode, selv om mange virksomheter aldri er i kontakt med virkemiddelapparatet. Men det

<sup>4</sup> Siva-strukturen består for tiden av 39 næringshager, 35 inkubatorer, 5 katapult-sentre, 8 regionale katapult-noder og 71 innovasjonsselskaper. I tillegg omfatter strukturen 30 eiendomsselskaper som samlet er eier i over 100 eiendommer.

<sup>5</sup> Fylkeskommunene er også medarbeider og oppdragsgiver for Innovasjon Norge, og oppdragsgiver for næringshageprogrammet.

gjør også at det kan være vanskelig for virksomhetene å vite hvem som er i best posisjon for å hjelpe dem. Navigasjonsutfordringene oppstår både fordi det er mange aktører og mange virkemidler og tjenester, men også fordi det til en viss grad er uklare grenseflater og koordineringsutfordringer mellom virkemidler og tjenester de ulike aktørene leverer.

I tillegg er det også mange kommersielle aktører som kan bistå virksomhetene, som bidrar til ytterligere kompleksitet.

## 2.2 Vanskelig for virksomheter å finne fram

I 2019 fikk Nærings- og fiskeridepartementet gjennomført en helhetlig gjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet (omtalt som områdegjennomgangen). Formålet med områdegjennomgangen var å etablere et kunnskapsgrunnlag for hvordan det næringsrettede virkemiddelapparatet kan legge til rette for mest mulig verdiskaping og lønnsomme arbeidsplasser, innenfor bærekraftige rammer. Områdegjennomgangen skulle synliggjøre hvor det var mulig å effektivisere ressursbruken uten at måloppnåelsen blir redusert. Arbeidet skulle også bidra med kunnskap om hvordan oppnå en klarere ansvars- og oppgavedeling mellom aktørene og mellom staten og fylkeskommunene (Deloitte, 2019a).

Miljøene bak områdegjennomgangen pekte blant annet på at det var utfordrende for virksomhetene å navigere i virkemiddelapparatet (Deloitte, 2019b). I områdegjennomgangen ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant et stort antall bedrifter og grunderer<sup>6</sup>. Blant dem som har valgt ikke å benytte seg av virkemiddelapparatet er de to viktigste årsak-

kene at tilbudet er uoversiktlig og vanskelig å finne fram i (76 prosent) og at søknadsprosessen er for tidkrevende (70 prosent) (Deloitte, 2019b).

Blant dem som har benyttet seg av virkemiddelapparatet svarte informantene at de brukte 2 dagsverk eller mer på å finne frem til rett virkemiddel. Arbeidet med å identifisere det mest egnede virkemiddelet representerer med andre ord en betydelig kostnad for bedriftene. Den fasen bedriftene brukte mest tid på var selve søknadsfasen (medianen er på 5 dagsverk og rapporteringsfasen 3 dagsverk). Tidsbruken varierte mellom ulike aktører og var størst for virkemiddel forvaltet av EU, Forskningsrådet og SkatteFUNN (Deloitte, 2019b).

Det kommer ikke tydelig fram av områdegjennomgangen hvilke bedrifter/virksomheter som særlig har dette informasjonsbehovet, og hvorvidt det er noe variasjon her. Men i lys av at spørreundersøkelsen har vært sendt til allerede eksisterende brukere av virkemiddelapparatet, indikerer dette at dette er virksomheter som har kommet et godt stykke på vei i sin etablererreise.

Navigasjonsutfordringene kan medføre samfunns-kostnader på ulike måter; enten ved at gode ideer ikke blir realisert fordi det er for krevende å få hjelp, eller at det tar uforholdsmessig lang tid for virksomheter å få den hjelpen de bør få, slik at gode resultater realiseres senere enn de ellers ville blitt realisert.

Anbefalingen fra Deloitte (2019b) kan oppsummeres i følgende punkter:

<sup>6</sup> Deloitte sendte ut to spørreundersøkelser blant brukere (2 782 svar) og ikke-brukere (4 041 svar) av virkemiddelapparatet.



- Det er behov for å forenkle og forbedre brukernes møte med virkemiddelapparatet. Dette behovet gjelder både informasjon om tilgjengelige virkemidler, men også rådgivning om selve søknadsprosessen og hvordan kombinere ulike virkemidler for best mulig effekt.
- Begge behovene bør møtes gjennom en felles inngang og førstelinje til hele det samlede virkemiddelapparatet og hovedinngangen bør være digital.
- Det er stor forskjell i virkemidlene og hvem de er ment for. Forenkling av informasjonsformidlingen bør derfor starte med å ta utgangspunkt i brukerne.
- Ved at bedriftene møter en digital førstelinje og eksempelvis registrerer seg og logger inn på en digital fellesløsning kan man i stor grad tilpasse hvilken informasjon som vises til de ulike bedriftene.

De konkrete informasjonsutfordringene bedrifter har, i henhold til områdegjennomgangen, er:

- Vanskelig å få oversikt over hvilket/hvilke virkemiddel<sup>7</sup> som er tilgjengelige og relevante
- Vanskelig å forstå hvilke virkemidler som kan kombineres for best mulig effekt
- Vanskelig å vite hvordan en søknad om et konkret virkemiddel skal utformes.

Ovenstående indikerer at det er særlig disse informasjonsbehovene som en digital løsning bør søke å imøtekomme.

Funnene i områdegjennomgangen er en sentral årsak til at Innovasjon Norge fikk oppdraget med å utvikle en felles inngang til det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Grenseflater, koordineringsutfordringer og omfang i virkemiddelapparatet er imidlertid en problemstilling som har vært kjent også før områdegjennomgangen.<sup>8</sup> Navigasjonsutfordringene gjelder dessuten ikke bare de virksomhetene som ønsker å nyttiggjøre seg virkemiddelapparatet, men også virkemiddelapparatet selv, bevilgende myndigheter og aktører som følger forsknings- og innovasjonspolitikken tett.<sup>9</sup>

Som vi kommer tilbake til i neste kapittel har Innovasjon Norge hatt behov for tett samarbeid med pilotaktørene for å sikre at de henviser riktig, noe som igjen understøtter hvor kompleks virkemiddelapparatet er.

Visjon om et brukervennlig, tilgjengelig og digitalt virkemiddelapparat gjenspeiler også samfunnsmessige drivkrefter og ambisjoner for arbeidet med digitalisering i offentlig sektor.<sup>10</sup>

### 2.3 En vei inn skal redusere virksomhetenes tidsbruk

Arbeidet med En vei inn har utviklet seg over tid, og i samråd med Nærings- og fiskeridepartementet og et utvalg virkemiddelaktører (pilotaktører). Oppgaven ble først gitt i oppdragsbrevet fra Nærings- og fiskeridepartementet for 2021.

<sup>7</sup> Vi bruker begrepet virkemiddel synonymt med tjeneste

<sup>8</sup> Se for eksempel Grenseflategjennomgang (Oxford og SØA, 2016), Regionalisering av det næringsrettede virkemiddelapparatet (SØA; 2019), Evaluering av det regionale virkemiddelapparatet i Agder (SØA, 2021).

<sup>9</sup> Dette var også en årsak til at SØA allerede i 2014 tok initiativ til å utvikle en virkemiddeldatabase, som nå SSB forvalter under navnet

<sup>10</sup> Se for eksempel Digital Agenda for Norge Meld. St. 2015-2016 (2015-2016) og Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 (Kommunal og distriktsdepartementet, 2019) og Digitaliseringsrundskrivet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021). Det er påstartet et arbeid med en ny digital strategi som etter planen skal være klart første halvår 2024.



I løpet av 2021 konkretiserte Innovasjon Norge, i samråd med Nærings- og fiskeridepartementet og de to daværende samarbeidspartnere, Eksporthansiering Norge og Forskningsrådet, et målbilde som har vært styrende for pilotarbeidet. Det ble for eksempel avklart at En vei inn skal være en digital løsning og at løsningen skal bygge på Rask avklaring<sup>11</sup> som er en digital tjeneste Innovasjon Norge hadde utviklet.

Vi oppfatter målbildet som grunnleggende premisser, som ligger til grunn for tjenesteutviklingen. Premissene omfatter både formål med tjenesten, målgruppe, forventede resultater og konkrete aktiviteter knyttet til En vei inn.<sup>12</sup>

### Tekstboks 2-1 Målbilde for piloten

Redusere tiden brukerne benytter på å finne fram til relevant informasjon

Målet med dette oppdraget er å opprette en digital inngang til virkemiddelapparatet

Oppdraget skal bygge på Innovasjon Norges eksisterende løsninger blant annet Rask avklaring

Piloten må også omfatte funksjonalitet for deling av kundedata

Viktig premisse for piloten er at virksomheter som allerede vet hvor de skal trenger ikke benytte denne inngangen

Løsningen skal ikke ivareta saksbehandling

For kvalitet i henvisning ønskes det å bygge en felles tjenesteoversikt for aktørene som deltar i piloten

Kilde: Innovasjon Norge

Etter vår forståelse er *målet* med tjenesten å løse deler av navigasjonsproblemet beskrevet over, dvs. at en kunde skal finne fram til *riktig* virkemiddelaktør/virkemiddel på *kortere* tid og dermed skal tjenesten redusere tidsbruk, først og fremst hos bedrifter.

*Målgruppen* er brukere som ikke vet hvor eller hvem i det næringsrettede virkemiddelapparatet de skal henvende seg til med prosjektet sitt. Dette kan både være personer eller etablerte virksomheter, og de kan ha lite eller mye kjennskap til virkemiddelapparatet fra før. Fellesnevneren er at de ikke vet hvordan de skal gå videre med den konkrete prosjektideen de sitter med akkurat nå. De som *vet* hvor de skal få hjelp og hvilken hjelp de skal ha, skal imidlertid ikke trenge å gå via denne tjenesten. En vei inn forstår vi dermed som en *hovedinngang* til virkemiddelapparatet, men det skal fortsatt finnes snarveier og sideinnganger.

Merk at målbildet ikke konkretiserer *hva slags* informasjon virksomheten skal få gjennom tjenesten. Målbildet inneholder en negativ avgrensning opp mot hva tjenesten *ikke* skal inneholde (søknadsbehandling), men ikke hvor omfangsrik tjenesten/informasjonen kunden mottar skal være. «Relevant informasjon» være mer eller mindre detaljert. Det mest overordnede nivået på relevant informasjon er trolig hvilken aktør virksomheten bør henvende seg til. Et annet nivå på relevant informasjon er hvem hos nevnte aktør de bør kontakte, altså en bestemt kontaktperson. Et tredje nivå på relevant informa-

<sup>11</sup> Rask avklaring er navnet på en digital tjeneste Innovasjon Norge startet å utvikle rundt 2020, for å effektivisere dialogen med virksomhetene som tok kontakt med dem. Et sentralt element i tjenesten er at virksomheter og personer må svare på et digitalt skjema, og informasjonen som virksomhetene/personene legger inn, danner grunnlag for vurderingen av hva slags bistand Innovasjon Norge kan gi.

<sup>12</sup> Konkretiseringen av at det overordnede målet er økt brukervennlighet og at tjenesten skal bygge på Rask avklaring gjenspeiles i oppdragsbrevet fra Nærings- og fiskeridepartementet til Innovasjon Norge for 2022: «Regjeringen har en ambisjon om å bedre brukervennligheten i det næringsrettede virkemiddelapparatet slik at bedriftene opplever at det er En vei inn til virkemidlene. Innovasjon Norge skal jobbe videre med en felles digital inngang til det næringsrettede virkemiddelapparatet [...] som bygger på løsningen Rask avklaring.»

sjon er hva slags tjeneste/virkemiddel virksomheten kunne hatt bruk for.

I pilotfasen har personer og virksomheter, som har henvendt seg, fått tilbakemeldinger på alle tre nivåer, men det tredje nivået (hva slags type tjeneste) har begrenset seg til å gi informasjon om tilbud gjennom Kompetansesenteret, webinarer og SkatteFUNN.

Fellesnevneren for hva slags informasjon bedriften skal få gjennom tjenesten, er at informasjonen skal bidra til at bedriften sparer tid.

Som vi også kommer tilbake til senere, oppfatter vi at noe av grunnen til Innovasjon Norge ikke er mer konkrete på en definisjon av «relevant informasjon», er at tjenesten er under utvikling og bygges ut trinnvis.

Målbildet inneholder også noen punkter som omhandler gevinster til virkemiddelaktørene; nemlig at tjenesten skal omfatte funksjonalitet for deling av kundedata. Intervjuer gjennomført i prosjektet peker på at det også er en tanke om at virkemiddelapparatet også skal oppleve løsningen som tidsbesparende. Vi oppfatter at datadeling og eventuelle tidsbesparelser i virkemiddelapparatet er et middel for å nå målet om økt brukervennlighet, og ikke et mål i seg selv.

## 2.4 Henvisningstjenesten løser bare delvis navigasjonsutfordringene

---

Som det framgår av målbildet, ble det avklart i tidlig fase at løsningen ikke skulle ivareta søknadsbehandling. Det betyr at i arbeidet med konkretisering av tjenesten, gikk man bort fra en av de tre informasjonsutfordringene Deloitte pekte på i områdegjenomgangen.

I utviklingsfasen har Innovasjon Norge og pilotaktørene også gått bort fra å henvise og gi råd til brukere

om konkrete virkemidler, men snarere å henvise til rett virkemiddelaktør og/eller kompetansetiltak. Dette betyr at henvisningstjenesten slik den er i dag heller ikke svarer på de to andre informasjonsutfordringene.

Målgruppen er ikke hele næringslivet, men gründere og virksomheter som ikke vet hvor de skal henvende seg i det næringsrettede virkemiddelapparatet. Det betyr ikke at tjenesten utelukkende skal være relevant for bedrifter eller virksomheter som aldri har vært i kontakt med noen i det næringsrettede virkemiddelapparatet før. Virksomheten eller personen kan ha erfaring med det næringsrettede virkemiddelapparatet, men være usikker på hvordan et nytt prosjekt skal tas videre.

Det at målgruppen kun utgjør deler av næringslivet og at tjenesten først og fremst henviser til en eller flere relevante aktører, er, etter vår forståelse, foretatt etter en vurdering av hva som er et hensiktsmessig sted å starte et utviklingsarbeid med en henvisningstjeneste. Å identifisere hva slags tjeneste som er mest relevant for den enkelte, det være seg lån, tilskudd, rådgivning o.a. blir vurdert etter dialog mellom den enkelte virksomhet/gründer og virkemiddelaktøren.

Innovasjon Norge utelukker ikke utvidelse av målgruppe eller hva slags type informasjon som skal samles inn eller behandles på lengre sikt. Men slik tjenesten er nå (også i tilfelle den utvides til å omfatte flere aktører) løser ikke alle informasjonsbehovene påpekt i områdegjenomgangen.

Nyttevirkningene må altså forventes å være lavere enn om tjenesten også kunne redusert virksomhetenes tid brukt på finne fram til relevant tjeneste/virkemiddel, søknadsskriving og rapportering som Deloitte (2019b) trekker fram som det mest ressurskrevende for virksomhetene

## 2.5 Ett av flere tiltak

Arbeidet med henvisningstjenesten er ett av flere tiltak i arbeidet med å utvikle et mer helhetlig og næringsvennlig virkemiddelapparat. Samtidig med oppdraget med å utvikle En vei inn, har andre aktører i det næringsrettede virkemiddelapparatet blitt bedt om å styrke samarbeidet seg imellom og å styrke henvisningskompetansen. Henvisningskompetanse betyr at virkemiddelaktørene, ved behov, må være i stand til å henvise videre til en annen del av det næringsrettede virkemiddelapparatet som er mer målrettet den enkelte brukers behov for bistand.

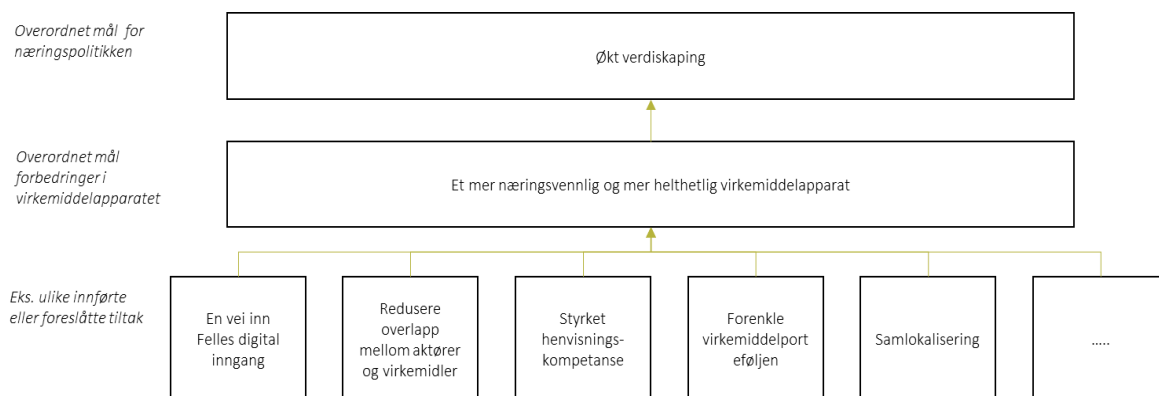
Et annet konkret tiltak for at det næringsrettede virkemiddelapparatet skal bli mer helhetlig, er sammenslåingen av Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK) og Eksportkreditt Norge AS til Eksportfinansiering Norge.

Virkemiddelaktørene har dessuten blitt utfordret til å forenkle sine egne virkemiddelporteføljer og kommunikasjon med virksomhetene. For eksempel har både Innovasjon Norge og Forskningsrådet gjort

større endringer på sine nettsider og gått over til porteføljestyring for å forenkle oppdragsgiverdialogen, rapportering og tjenesteutviklingen. Innovasjon Norge har redusert antall egne søknadsskjema fra 42 til 4. Forenklinger i virkemiddelbruken, enklere nettsider, søknadsprosesser etc. støtter opp om målet om å gjøre det lettere for virksomheter å finne fram.

Figur 2.1 viser eksempler på foreslåtte eller gjennomførte tiltak for å gjøre virkemiddelapparatet mer brukervennlig<sup>13</sup>. Tiltakene nevnt i figuren er ikke uttømmende. Implikasjonen er at navigasjonsutfordringene og tidsbruken knyttet til det å finne frem til rett virkemiddel og virkemiddelaktør kan ha endret seg siden områdejennomgangen.

Figur 2.1 En vei inn som ett av flere tiltak for et mer helhetlig og næringsvennlig virkemiddelapparat



Note: Målbildet for virkemiddelapparatet er mer omfattende enn vi har vist her. Virkemiddelapparatet skal også bidra til økt verdiskaping ved å utløse mer bærekraftig verdiskaping og være effektivt forvaltet. Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

<sup>13</sup> Noen tiltak ble foreslått eller igangsatt av forrige regjering i etterkant av Områdejennomgangen, mens andre er foreslått av sittende regjering som en del av satsingen omtalt som VMA 2.0.

## 3 Pilotprosjektet løst som et smidig utviklingsprosjekt

Dette kapitlet handler om hvorfor Innovasjon Norge ble gitt oppdraget En vei inn og hvordan de har løst oppgaven. Vi peker videre på utfordringer i pilotarbeidet og ressurser brukt på pilotarbeidet.

### 3.1 Innovasjon Norge leder arbeidet

Ansvar for utviklingen av den digitale henvisningstjenesten En vei inn er lagt til Innovasjon Norge, men arbeidet gjennomføres, som nevnt, i samarbeid med andre, utvalgte, aktører i det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Etter vår forståelse er det særlig to hovedgrunner til at Innovasjon Norge fikk ansvaret for å lede og utvikle arbeidet med henvisningstjenesten. Innovasjon Norge, har som en landsdekkende virkemiddelaktør, i en årrekke måttet håndtere en rekke henvendelser fra personer og virksomheter som ikke er relevante for tjenestene de leverer, og derfor henviser videre til andre.

Henvisningsproblematikk var i så måte en problemstilling Innovasjon Norge var godt kjent med. Innovasjon Norge samarbeider med særlig Forskningsrådet, Siva og Fylkeskommunene og mange personer i Innovasjon Norge har god innsikt i tjenester som leveres av andre. De hadde likevel ikke funksjoner for systematisk henvisning til andre aktører før pilotarbeidet startet.

En annen sentral årsak for at Innovasjon Norge fikk i oppdrag å lede arbeidet, er at Innovasjon Norge de senere årene har opparbeidet seg mye kompetanse når det kommer til digital tjenesteutvikling, og ble vurdert som et miljø i det næringsrettede virkemid-

delapparatet som var svært godt rustet til å håndtere et slikt utviklingsarbeid.

### 3.2 Smidig prosjektmetodikk

Innovasjon Norge utvikler henvisningstjenesten i tråd med *smidig* utviklingsmetode. Det finnes mange spesifiserte måter å jobbe smidig på, som vi ikke går inn på her, men de overordnede prinsippene med smidig prosjektmodell, er at utviklingen foregår trinnvis og at arbeidsformen vektlegger brukerinvolvering svært høyt.

Årsaken til at det kan være hensiktsmessig å jobbe smidig, i motsetning til å «tradisjonell» organisering av IT-prosjekter (fossefallsmetode), er at det trinnvise arbeidet gjør at man hele tiden kan hensynta at behov endrer seg og at ny teknologi kan nyttiggjøres. Det er dessuten gjerne i starten av et prosjekt man vet *minst* og da kan det være uheldig å utarbeide svært spesifikke beskrivelser av hva man ønsker å få ut i andre enden, når prosjektet er «ferdig». Smidig utvikling utfordrer også dermed det tradisjonelle skillet mellom «utvikling» og «drift» av IT-prosjekter/digitale løsninger, men vektlegger snarere kontinuerlig utvikling og forbedring i større eller mindre grad.

Denne måten å organisere IT-prosjekter baserer seg på ideer fra starten av 2000-tallet, og kan dermed ikke vurderes å være «ny» lengre.<sup>14</sup> Imidlertid tar det lang tid for offentlige aktører å bli smidige, fordi arbeidsformen krever at organisasjoner endrer måten å jobbe på, og tilførsel av annen kompetanse enn det offentlige aktører tradisjonelt har. Smidig ut-

<sup>14</sup> Det hele startet med et manifest i på 2000-tallet. <http://agilemanifesto.org/>

vikling oppfattes derfor i stor grad fortsatt som en ny måte å jobbe på i offentlig sektor.

Grunnleggende prinsipper i smidige utviklingsprosesser, er blant annet som nevnt trinnvis utvikling, og tett involvering av interessenter og brukere. Vi omtaler under hvordan Innovasjon Norge har jobbet med å utvikle den digitale henvisningstjenesten i pilotfasen.

### 3.2.1 Utvikling av digitale løsninger og automatisering

Henvisningstjenesten bygger på fire ulike digitale løsninger/systemer; Rask avklaring, Kompetansesenteret, Tjenestekatalogen og Flerbedriftsportal. Alle ble utviklet eller først tatt i bruk i andre digitale løsninger som Innovasjon Norge har.

*Rask avklaring* er en tjeneste som Innovasjon Norge startet å utvikle i 2020/2021 for å effektivisere dialogen med sine brukere. Effektiviseringen handlet om å identifisere de prosjektideene som var relevante for Innovasjon Norges rådgivere å bruke tid på og å gi en rask tilbakemelding til brukerne av tjenesten.

Henvisningstjenesten har i pilotfasen vært en «tilleggstjeneste» til Rask avklaring slik at de prosjektene eller virksomhetene som ikke var relevante for Innovasjon Norge ikke bare ble avvist, men fikk informasjon om hvilken aktør de kunne henvende seg til.

Rask avklaring fungerte på den måten at personer og virksomheter kunne logge seg inn på "mine sider" hos Innovasjon Norge, og deretter besvare en rekke åpne spørsmål, med sikte på å kunne få en rask avklaring på om Innovasjon Norge kunne hjelpe dem. I pilotfasen ble spørsmålene utviklet slik at det i større grad var mulig å gi en tilbakemelding knyttet til hvilken annen aktør den enkelte kunne

henvende seg til, ikke bare om de var relevante for Innovasjon Norge.

Brukergrensesnitt og navn ble endret fra «Rask avklaring» til «Sjekk om du kan få hjelp» helt i slutten av evalueringsperioden. Vi bruker likevel begrepet Rask avklaring i denne rapporten.

For å understøtte henvisningstjenesten har Innovasjon Norge videre utviklet *Tjenestekatalogen*. *Tjenestekatalogen* er en database som gir en samlet oversikt over alle tjenester virkemiddelapparatet tilbyr virksomheter og enkeltpersoner, inkludert hvorfor og hvordan de leveres.

Tjenestekatalogen inneholdt i utgangspunktet kun Innovasjon Norges tjenester, og skulle være et hjelpemiddel for selskapets rådgivere. I pilotfasen ble katalogen utvidet til å omfatte pilotaktørene og virkemidlene/tjenestene disse forvalter. Tjenestekatalog oppfattes som en forutsetning for at henvisningstjenesten skal kunne fungere effektivt. Henvisningene gjøres ved å sammenstille informasjon om virksomhetene og prosjektene med informasjon om virkemidlenes formål og målgrupper.

Tjenestekatalogen ble gjort tilgjengelig digitalt med innlogging med bankID i juni 2023. Fra da kan aktørene legge inn sine tjenester selv. Denne katalogen er det planer om å også tilby via API, løsningen kan benyttes av alle for bedre henvisninger. Erfaringer er ikke tatt høyde for i evalueringen.

Innovasjon Norge har i pilotfasen delt data om brukerne av henvisningstjenesten og deres prosjekter med pilotaktørene gjennom å dele dokumenter eller

i form av API-data<sup>15</sup>. De regionale aktørene har ikke hatt systemer for å lese eller nyttiggjøre seg API-data. Data på teams er gjort tilgjengelig i excel eller ppt-format. De regionale aktørene har fått informasjon om brukerne og deres prosjekter, men ikke på en form som lagt til rette for innlesning i deres egne systemer.

Innovasjon Norge lanserte mot slutten av evalueringsperioden også en *flerbedriftsportal*. Heller ikke denne er tatt høyde for evalueringen. Flerbedriftsportalen er en digital løsning for tilgjengeliggjøring av dataene virksomhetene har sendt inn. Aktører, som virksomhetene blir henvist til, skal kunne logge seg inn her og få tilgang til informasjonen virksomhetene har lagt inn om seg selv. Fra og med juni 2023 har et utvalg av samarbeidspartnerne testet denne portalen.

*Kompetansesenteret*, er en digital plattform som skal gi oversikt over kurs og kompetanseaktiviteter og verktøy som norsk næringsliv kan ha nytte av. Plattformen er tilgjengelig på Innovasjon Norges side uavhengig av henvisningstjenesten. Innovasjon Norge nyttiggjør seg Kompetansesenteret i henvisningstjenesten fordi virksomheter i tilbakemeldingen også kan få informasjon om relevante kurs som tilbys både av Innovasjon Norge og andre aktører.

Smidig prosjektmetodikk innebærer at tjenesten kontinuerlig utvikles i tråd med brukernes behov. Høsten 2022 ble det prioritert å jobbe med mer treffsikker henvisning generelt og til SkatteFUNN spesielt. I 2023 har Innovasjon Norge særlig jobbet med å automatisere henvisninger til regional og lokal

førstelinetjeneste for næringslivet og å undersøke om tilpasninger i måten rådene om kurs gis fører til at flere faktisk gjennomfører kursene.

Henvisningstjenesten, og tilhørende verktøy utvikles, for å henvise brukere riktig, men har også synergier til Innovasjon Norges andre løsninger og tjenester. Enkelte informanter som stiller spørsmål ved om løsningen kanskje er for tett koblet på, og for preget av tjenestene Innovasjon Norge leverer og de informasjonsbehovene Innovasjon Norge har.

### 3.2.2 Tett dialog med pilotaktører

De nasjonale aktørene som deltar i En vei inn er Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, Siva og Eksportfinansiering Norge. I tillegg deltar aktører fra det regionale næringsrettede virkemiddelapparatet i to fylker; Agder og Vestlandet. En medvirkende årsak til at disse to fylkeskommunene ble med var at de var i prosess med å utvikle regionale digitale innganger til virkemiddelapparatet.

Det regionale næringsrettede virkemiddelapparatet, varierer mye på tvers av de ulike fylkeskommunene, og det er mange lokale tilpasninger av ansvarsområder. Aktører som er involvert fra det regionale/lokale nivået er både fylkeskommuner, inkubatorer, næringshager og noen kommuner.

Involvering av pilotaktørene har vært på to hovednivåer; operativt og strategisk nivå. Den strategiske dialogen handler særlig om å forankre målbildet og veivalg og deling av erfaringer.

En sentral del av utviklingsarbeidet knyttet til En vei inn har vært å forstå hvor en henvendelse skal sen-

---

<sup>15</sup> API står for Application Programming Interface, og er en kode som brukes for å utveksle data mellom to forskjellige systemer eller apper.



des. Derfor har Innovasjon Norge, i samarbeid med de involverte konkrete henvendelser som har kommet gjennom En vei inn, og diskutert hvordan henvendelsen burde bli håndtert. Diskusjonen har foregått i møter annenhver uke der personer fra Innovasjon Norge og de ulike pilotaktørene har deltatt. Dette er det operative nivået på samarbeidet.

Innovasjon Norge har også invitert deltagere både på operativt og strategisk nivå til innsiktsdelingsmøter. Dette er relativt korte møter der Innovasjon Norge har delt informasjon om framdrift og hva de jobber med og vektlegger for tiden. Disse møtene har flere deltakere, gjerne ledere og mellomledere, og er først og fremst enveiskommunikasjon fra Innovasjon Norge for å holde interessentene oppdatert og for å gjøre prosessen transparent.

Det er også avholdt en rekke bilaterale møter for eksempel for å følge opp temaer eller problemstillinger reist på dialog og eller innsiktsmøter.

Data innhentet gjennom intervju tyder på at pilotaktørene i stor grad er tilfredse med måten Innovasjon Norge har ledet arbeidet og involvert de ulike aktørene på.

Transparens, dialog og tillitt mellom samarbeidspartnere er et godt utgangspunkt for samarbeid mellom aktører som er forskjellige og noe som også trekkes fram som en vesentlig suksessfaktor i de to svenske samarbeidsprosjektene vi har undersøkt jf. vedlegg 2 og 3.

### 3.2.3 Involvering av brukere

Utviklingen av henvisningstjenesten bygger på egne erfaringer, dialog med pilotaktørene og dialog med brukerne.

Brukere har fylt ut et digitalt skjema. Etter at skjemaet er fylt ut, har de fått en automatisk spørre-

undersøkelse, der de blir bedt om å svare på skjemaet har vært lett å fylle ut.

Innovasjon Norge har også brukt (og bruker) en del ressurser på å gjennomføre brukerintervjuer. Intervjuene benyttes for å få tilbakemeldinger om «stort og smått» og er en metode som Innovasjon Norge bruker for alle sine digitale tjenester, i tråd med smidig prosjektmetodikk. Formålet med brukerintervjuene er få fortløpende tilbakemeldinger på behovene til virksomheter, og rask tilbakemeldinger på tilpasninger og utviklingsarbeid som gjøres i henvisningstjenesten. Det spørres særlig til hvordan skjemaet og tilbakemeldingene oppleves og følges opp. Brukerintervjuene synes relevante for å få løpende innsikt i hvordan gjøre tjenesten mer brukervennlig for dem som tar den i bruk.

Vi vurderer at brukerintervjuene både har og vil fortsette å være en god og ressurseffektiv metode for å få data på hvordan tjenesten bør videreutvikles med sikte på økt brukervennlighet. Vi gjør nærmere rede for funn fra brukerintervju i kapittel 4.

### 3.3 Ressursbruk så langt i pilotarbeidet

Både Innovasjon Norge, de fem øvrige pilotaktørene og de regionale utviklingsaktørene har til sammen brukt en god del tid på å utvikle En vei inn. Innovasjon Norge har brukt tid på å utvikle konseptet, de tekniske løsningene, på prosjektstyring og til oppfølging av pilotaktørene, samt å besvare henvendelsene. Pilotaktørene og lokalt involverte har brukt tid på å delta på ulike møter. I tillegg til at de har brukt noe tid på å teste ut ulike løsninger for datadeling for eksempel.

Innovasjon Norge har estimert at de brukte 17 millioner kroner på En vei inn i 2022. Estimaten bygger på at det er gått med 7,3 årsverk og en internpris tilsvarende 2,3 millioner kroner per år.

Innovasjon Norge fikk i 2022 bevilget 10 millioner kroner til pilotarbeidet, men benyttet altså ytterligere 7 millioner kroner av administrative ressurser. Det at selskapet har gått inn med ekstra midler indikerer at prosjektet har høy prioritet i Innovasjon Norge. De begrensede økonomiske rammene er imidlertid en sentral årsak til at selskapet ikke har kunnet involvere flere aktører i pilotfasen.

Også for 2023 ble det i utgangspunktet bevilget 10 millioner, men dette ble økt med inntil 15 mill. kroner i revidert statsbudsjett (Finansdepartementet, 2023).

Det er særlig tre forhold som driver Innovasjon Norges kostnader forbundet med henvisningstjenesten; tid til å utvikle de tekniske løsningene for å henvise riktig, tid gått med til å opparbeide og systematisere innsikt i hva aktørene utenfor Innovasjon Norge leverer av tjenester og tid gått med til å besvare henvendelsene. Selskapet har også brukt tid på dialog med eiere, pilotaktører og virkemiddelaktører som ikke er tilknyttet prosjektet.

Vi har ikke skriftlig data som sier noe om de andre aktørenes ressursbruk. Data fra intervju indikerer at pilotaktørene har særlig brukt tid på de jevnlig oppfølgingsmøtene, og at denne tidsbruken tilsvarer 0,5-1 dagsverk fordelt på en eller flere personer hos de involverte aktørene.

Det vil være behov for ressurser til videreutvikling av tjenesten. Hvor mye avhenger av hvordan tjenesten vil utvikles framover. Vi forventer at Innovasjon Norge ved enkle grep kan gjøre henvisningstjenesten mer kjent på egne og samarbeidende virkemiddelaktørers hjemmesider og slik øke antall henvendelser, men at det vil være behov for ressurser til å gjennomføre de faktiske henvisningene. Svartiden kan reduseres ytterligere i årene framover ved økt maskinlæring. Innovasjon Norge med hvor-

dan maskinlæring kan benyttes i den konkrete henvisningsjobben.

Vi forventer at det også framover fortsatt vil være behov for å bruke tid på å innlemme nye virkemiddelaktører. Ressursbruken vil imidlertid reduseres for hver ny aktør som blir med i samarbeidet om tjenesten, som følge av læringseffekter og stordriftsfordeler i utnyttelse av utviklede systemer og rutiner.

### 3.4 Trolig en fordel at Innovasjon Norge utvikler tjenesten selv

---

Om ressursbruken fremstår som høy eller lav, kommer an på hva man sammenligner med.

En tilnærming er å sammenligne med hva det ville kostet å anskaffe tjenesten i markedet.

Vi kan ikke dokumentere om ville vært mer eller mindre kostbart å kjøpe en tjeneste tilsvarende henvisningstjenesten i En vei inn fra eksterne leverandører. Men det at Innovasjon Norge selv står for utvikling av henvisningstjenesten gjør at de har kontroll på ressursbruken, de kan utnytte og videreutvikle eksisterende løsninger og digital kompetanse i selskapet, og gjøre tilpasninger i løsningen underveis raskere enn ved bruk av eksterne. Det at tjenesten kan tilpasses løpende vurderes som viktig all den tid virkemiddelapparatet er komplekst og i kontinuerlig endring.

Løpende tilpasning ville man kunne fått til ved bruk av eksterne også, men vi ser ikke bort fra at dette ville blitt dyrere.

En annen tilnærming er å sammenligne ressursbruken med den i likeartede tjenester. Vi har undersøkt to tjenester i Sverige som har noe av samme formål som En vei inn. Vi omtaler disse kort under, selv om det viste seg at disse digitale inngangene er annerledes enn En vei inn.



Det ene prosjektet er ledet av Tillväxtverket som i 2016 fikk i oppdrag av den svenske regjeringen å starte ett pilotprosjekt for å samordne seks ulike regionale eksportsentrum og utvikle plattformen [Verksamta.se](http://Verksamta.se). Prosjektet utviklet seg raskt, og tre år senere var alle Sveriges 21 regioner med. Utfordringen var derfor ikke mangel på eksportrådgivning, men koordineringen av dem. [www.verksamta.se](http://www.verksamta.se) inneholder en katalog for «event og utdanning», «finansiering», «rådgivere» eller «organisasjoner». Her kan virksomhetene søke på «finansiering» og dernest legge inn hva man søker finansiering til, bransje og om hvor i landet selskapet er registrert. Basert på denne informasjonen identifiserer søkefunksjonen ulike aktører bedriftene kan ta kontakt med og/eller aktiviteter bedriftene kan delta på. Denne løsningen koster om lag 3 millioner svenske kroner i året.

Det andre prosjektet er Industriell Dynamikk (ID) som er ett nettverk basert i Västra Götalandsregionen i Sverige. Prosjektet har røtter tilbake til 1995, og er ett samarbeid mellom Sveriges største forskningsinstitutt RISE og ulike regionale aktører. ID fungerer som En vei inn til universiteter, høyskoler, forskningsinstitutt og andre industrielle utviklings-senter for små og mellomstore bedrifter. Bedriftene kan komme i kontakt med partnerne i prosjektet via informasjonsmailen på hjemmesiden.

Prosjektet er basert på at det er ID som tar kontakt med bedrifter og ikke andre veien. Hjemmesiden er derfor ikke tenkt som et kontaktpunkt mellom bedriftene og deltagerne. Ressursbruken er begrenset, og de følger derfor heller ikke med på hvor mange som besøker deres hjemmeside per år.

De to svenske prosjektene, viste seg, til tross for at de skal fungere som digitale innganger, å være svært forskjellig fra En vei inn. De digitale løsningene er langt enklere enn den Innovasjon Norge har utarbeidet og prosjektsamarbeidet har vel så mye

handlet om koordinering av oppsøkende arbeid. Informantene vi har snakket med synes å legge stor vekt på det å ringe, kontakt vi mail og fysiske besøk hos bedriftene.

Gjennom En vei inn skal Innovasjon Norge gi et individuelt tilpasset svar til hver enkelt virksomhet/prosjekt. En vei inn er mer kompleks enn de svenske eksemplene, fordi svarene som gis skal være skreddersydd til den enkelte og fordi tjenesten omfatter langt flere virkemiddelaktører. En vei inn kan også utvides på mange måter og knyttes til andre tjenester og datasystemer.

Disse tjenesten kan derfor ikke sammenlignes direkte.

Om ressursbruken for En vei inn kan forsvares må vurderes opp mot den nytten tjenesten gir. Vi drøfter nytte i kapittel 4 og sammenstiller vurdering av nytte og kostnader i kapittel 5.

### 3.5 Utfordringer i pilotfasen

Erfaringene i pilotfasen har vist at det har vært noen tekniske og juridiske utfordringer knyttet til å dele data mellom virkemiddelaktørene. For å dele data, i tråd med dagens regelverk, kreves samtykke. Samtykke er vurdert av Innovasjon Norge som et upraktisk rettslig grunnlag for deling av data og kan kun brukes for å dekke visse svært begrensede samarbeidsbehov. Innovasjon mener at det derfor er behov for å justere forskriftshjemler for deling av data på tvers av virkemiddelapparatet. Det å endre lovgrunnlaget vil imidlertid ta tid.

Virkemiddelaktørene er svært ulike, også når det kommer til styringsform, finansieringsstruktur og datasystemer. De nasjonale aktørene har systemer som ikke snakker sammen. Data har kunnet blitt overført ved hjelp av api'er, mens de regionale aktørene har derimot ikke IT systemer som kan lese slike data.

At virkemiddelapparatet, og da særlig det regionale apparatet, er komplekst er en sentral årsak til at det er behov for en henvisningstjeneste i utgangspunktet, men også noe som gjør det krevende å utvikle en god henvisningstjeneste. Selv om Innovasjon Norge som selskap har utstrakt samarbeid med andre virkemiddelaktører har personene som har jobbet med utvikling av henvisningstjenesten hatt behov for å bygge kompetanse om hva de andre virkemiddelaktørene gjør. En betydelig del av ressursbruken så langt har gått med til oppfølgingsmøter for å avklare hvilke aktører og tjenester som i praksis er relevante for hver enkelt henvendelse.

### 3.6 Øremerkede midler og forankring om delta-gelse medvirkende til fremdrift

Selv om virkemiddelaktørene er en del av et felles næringsrettet virkemiddelapparat og er oppfordret til å samarbeide tett, er det mange forhold som gjør samarbeid vanskelig i praksis. Aktørene har ulike målformuleringer, styringssystemer og oppgaver de skal løse. Erfaringer viser at samarbeid mellom ulike offentlige aktører kan være krevende.

Utfordringene forbundet med samarbeid kommer særlig til syne i utviklingsprosjekter. Det kan være risiko for utviklingsprosjekter nedprioriteres om resultatene for den enkelte aktør vurderes som små eller andre interne oppgaver vurderes som mer presserende. Bruk av rammebudsjettering og politiske skifter kan medføre endringer i offentlige virksomheters oppgaveportefølje eller prioriteringer, som kan innebære at det er vanskelig å stå et endringsløp fullt ut (Samfunnsøkonomisk analyse, 2022).

For å lykkes med En vei inn vil det trolig være nødvendig å holde fast på målformuleringen og utviklingsarbeidet over flere år. Etter vår vurdering framstår uttalte forventninger i tildelingsbrev og øremerkede midler fra Nærings- og fiskeridepartementet sentralt for at Innovasjon Norge og pilotaktørene har holdt oppe oppmerksomheten om utviklingsarbeidet.

Forutsigbarhet i finansiering og forankring på myndighetsnivå trekkes også fram som viktig for arbeidet med de to svenske tjenestene vi har undersøkt. I begge prosjektene trekkes forutsigbarhet i finansiering og forankring på myndighetsnivå som viktig for fremdrift samarbeid mellom offentlige aktører som er ulike jf. vedlegg 2 og 3 for nærmere omtale av de to svenske prosjektene. Viktigheten av forankring trekkes også frem i diverse utredning om digitaliserings- og innovasjonsprosjekter i offentlig sektor.<sup>16</sup>

En annen vanlig utfordring i innovasjonsprosjekter i offentlige virksomheter er at nyttevirkningene ikke nødvendigvis tilfaller den som sitter med kostnadene. Slik er det også med En vei inn, ved at kostnadene til å utvikle en velfungerende henvisningstjeneste ligger på Innovasjon Norge, mens nytten tilfalle andre virkemiddelaktører og næringslivet.

Fordi nyttevirkningene for den enkelte virkemiddelaktør kan være ulik fordelt og oppleves som forskjellig også innad i de ulike virkemiddelaktørene anbefaler vi for eksempel ikke at tjenesten skal finansieres med en form for «brukerbetaling» fra virkemiddelaktørene jf. anbefalinger i kapittel 5.

<sup>16</sup> Se for eksempel Digital Agenda for Norge Meld. St. 2015-2016 (2015-2016) og Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 (Kommunal

og distriktsdepartementet, 2019). Det er påstartet et arbeid med en ny digital strategi som etter planen skal være klart første halvår 2024.

## 4 Nyttevirkninger så langt

Dette kapitlet handler om nyttevirkninger av henvisningstjenesten. Vi starter med en beskrivelse av bruken og brukere med utgangspunkt i data for 2022 så langt ut i 2023 vi har tilgjengelige data. Deretter gjør vi rede for våre vurderinger knyttet til spart tidsbruk for virksomheter og virkemiddelapparatet. Vi legger vekt på nytte som allerede har påløpt. Innsikten legger grunnlag for vurdering av nyttevirkninger som kan realiseres fremover.

Vi gjør oppmerksom på at våre vurderinger baseres på hvordan henvisningstjenesten fungerte våren 2023.

### 4.1 Henvisninger basert på innsendt informasjon

---

Henvisningstjenesten har fungert slik at virksomheten logger seg inn «Min side» på Innovasjon Norges nettsider. Her kunne virksomheten/personen trykke på en felt som het Rask avklaring. Når vi i påfølgende tekst omtaler skjemaet, henviser vi til dataen som virksomhetene/personene oppga ved å klikke seg inn på dette feltet.

Det visuelle oppsettet er noe endret i løpet av evalueringsperioden og man har blant annet gått bort fra begrepet «Rask avklaring» på nettsiden. Vi bruker likevel dette begrepet i rapporten fordi henvisningstjenesten bygger på Rask avklaring og fordi det var Rask avklaring det het ved starten av evalueringsperioden.

Etter å ha trykket på «rask avklaring» ble brukerne informert om at hensikten med tjenesten er å gi en avklaring på hva slags hjelp du kan få av det offentlige som gir deg størst sjanse for lykkes med sin forretningsidé. Det ble inntil nylig ikke gitt beskjed om at Innovasjon Norge kunne komme til å anbefale brukerne å kontakte andre aktører. Brukerne har med andre ord ikke visst at de har deltatt i pilotprosjektet En vei inn.

Virksomheten kommer inn på et digitalt skjema som må besvares.

Skjemaet har vært utformet på en slik måte at det stilles spørsmål knyttet til hvor langt brukeren har kommet i å utvikle sin forretningsidé. Momentene brukeren blir bedt om å vurdere, er grovt sett de samme momentene som det er hensiktsmessig at inngår i en forretningsplan. Dette betyr at dersom brukeren har utarbeidet en forretningsplan før dette skjemaet fylles ut, er det trolig ganske fort gjort å fylle ut skjemaet, men dersom brukeren først og fremst er på et idéstadium kan det være mer krevende.

Skjemaet har blitt endret underveis i pilotfasen. Skjemaet var mer omfattende og kvalitativt i starten av pilotfasen da skjemaet var utformet med sikte på å gi en avklaring på prosjektide, men antall spørsmål er blitt færre og med større bruk av lukkede og kvantitative spørsmål. Årsaken er at Innovasjon Norge i større grad utover i pilotfasen har lagt til rette for å innhente data fra andre registre og begrense skjemaet til data de trenger for å henvise til rette aktør.

#### 4.1.1 Svar på e-post et par dager etter

Et par virkedager etter utfylt skjema, har brukeren fått en epost fra Innovasjon Norge med anbefaling om veien videre. Sommeren 2023 testes en løsning (flerbedriftsportal) hvor aktørene selv kan gå inn på en sak å ta kontakt med bedriften proaktivt i tillegg til at bedriften mottar en epost. Det testes også løsninger for at virksomhetene får svar gjennom min side og ikke bare på epost.

Vår vurdering er basert på den gangen Innovasjon Norge sendte ut anbefalinger på epost. Vi har sett flere av epostene som er sendt ut, men Innovasjon Norge har ikke laget eller stilt data til rådighet på en form som har gjort det mulig å lage en systematisk

framstilling av typen informasjon som er gitt i epostene.

Hvilket nivå anbefalingen er på, varierer med henvendelsen. Hovedbildet er at de fleste får tilbakemelding om hvilken aktør det er best at de henvende seg til videre. Noen har fått tilbakemelding om en bestemt kontaktperson. Det er i liten grad gitt informasjon om konkrete tjeneste eller virkemidler, med unntak av kompetanseheving, SkatteFUNN og webinarer.

Dersom Innovasjon Norge har vurdert at personen som har henvendt seg, kunne hatt nytte av kompetanseheving, legges det ved lenke til kurs som kan være relevante. Kursene det tipses om er det som Innovasjon Norge har samlet i en løsning som heter Kompetansesenteret. I slutten av 2022 hadde Innovasjon Norges kompetansesenter ca. 15 000 unike brukere og over 50 kursmoduler (Innovasjon Norge, 2022).

Fram til nå har henvendelsene i utgangspunktet blitt behandlet manuelt. Det er et mottaksapparat i Innovasjon Norge, bestående av 3-4 personer, som har gjennomgått skjemaene, og på bakgrunn av svar på spørsmålene gitt tilbakemelding om veien videre.

Det er også disse personene som håndterer den digitale utviklingen. Innovasjon Norge vurderte på et tidlig tidspunkt om Vekst- og gründersenteret<sup>17</sup> kunne gjøre jobben mottaksapparatet gjorde i pilotfasen, siden mange av henvendelsene gjelder virksomheter under etablering. Men det var behov for å bygge opp kompetanse på hva andre virkemiddelaktører gjør, og det ble vurdert som mest effektivt å bygge opp denne kompetansen hos dem som skal

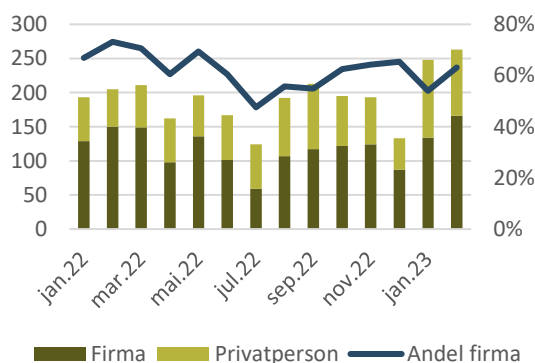
jobbe med den digitale tjenesteutviklingen og automatisering, framfor i Vekst- og Gründersenteret.

#### 4.1.2 3400 henvendelser via Rask avklaring

Både enkeltpersoner og virksomheter har benyttet det digitale skjemaet (Rask avklaring). Ser man hele 2022 og første halvår 2023 under ett, har ca. 3400 personer bedt om en avklaring via innloggings-tjenesten. Antall henvendelser er oppgitt av Innovasjon Norge.

Figur 4.1 viser omfanget av henvendelser og fordelt på personer og virksomheter av leverte (fullførte) per måned. Andelen søknader fra privatpersoner går litt opp og ned. Innovasjon Norge har med hensikt ikke brukt ressurser på å gjøre tjenesten mer kjent og slik nå ut til flere brukere, men det har like fullt vært en vekst i brukere perioden januar 2022 til februar 2023.

Figur 4.1 Antall henvendelser. Fordelt på måned



Note: Henvendelser gjennom rask avklaring. 2022 t.o.m. februar 2023  
Kilde: SØA og Innovasjon Norge

<sup>17</sup> Innovasjon Norge har et eget team av rådgivere som bistår grundere på telefon. Vekst- og gründersenteret behandler også alle søknader om Opp-

startstilsudd 1 til markedsavklaring. <https://www.innovasjon-norge.no/kontor/vekst-og-grundersenteret>

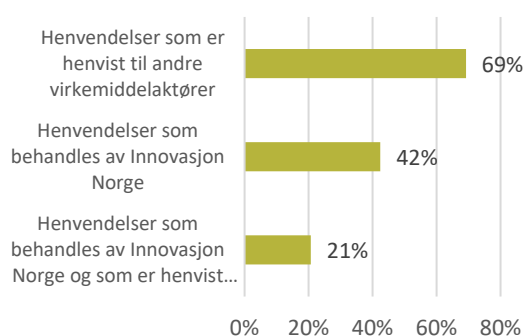
#### 4.1.3 2000 henvist til andre virkemiddelaktører

Personer og virksomheter kan henvises til andre virkemiddelaktører, til Innovasjon Norge eller begge deler jf. figur 4.2. De som ansees som relevante for andre virkemiddelaktører enn Innovasjon Norge har fått en e-post med anbefaling om hvilken annen aktør de burde kontakte.

For dem som ansees som relevante for Innovasjon Norge blir informasjonen gjort tilgjengelig som en «lead» i Innovasjon Norges systemer. På bakgrunn av en slik registrering skal en kundefrådgiver ta kontakt med bedriften. Om prosjektet skal videre til en søknadsprosess blir informasjonen kunden allerede har fylt inn konvertert inn i Innovasjon Norges søknadssystemer.

Dersom Innovasjon Norge har vurdert at personen/virksomheten kunne hatt nytte av kompetanseheving, har det også framgått av eposten informasjon om tilbudet til Kompetansesenteret.<sup>18</sup>

Figur 4.2 Behandling av henvendelser fra personer og virksomheter gjennom Rask avklaring



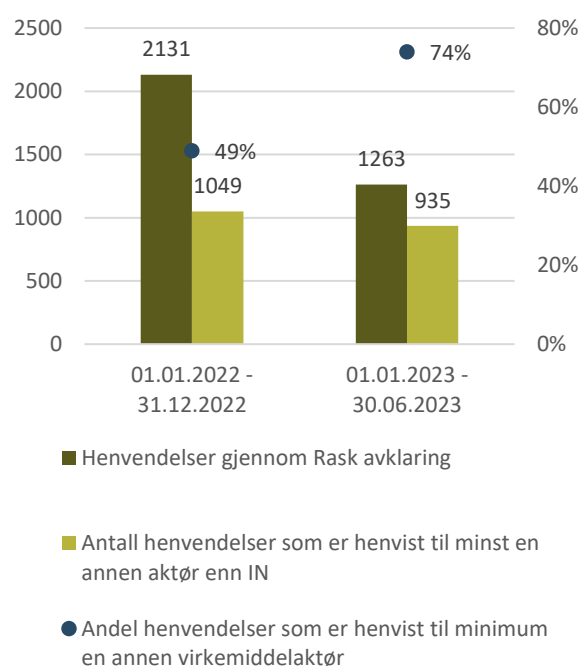
Note: Gjelder 1986 henvendelser gjennom rask avklaring i perioden 01.09.2022 t.o.m. 30.06.2023. Merk at summen av prosentene overstiger 100 fordi noen henvises både til IN og til andre virkemiddelaktører.

Kilde: Innovasjon Norge

<sup>18</sup> Det er en ambisjon at de ulike aktørene etter hvert skal få informasjon om hvilke personer og virksomheter som er blitt henvist til dem slik at ak-

Innovasjon Norge begynte å henvise til andre virkemiddelaktører i slutten av februar 2022. I løpet av 2022 fikk i overkant 1000 personer og virksomheter en e-post med anbefaling om å kontakte en annen virkemiddelaktør enn Innovasjon Norge. Omtrent like mange er henvist første halvår av 2023. Det er disse vi omtaler som brukere av henvisningstjenesten. Henvisningsaktiviteten økte gradvis gjennom 2022 og første halvdel av 2023, både målt i antall som ble henvist og henvisninger som andel av alle henvendelser jf. figur 4.3.

Figur 4.3 Henvendelser og henvisninger. I antall (venstre). Som andel av henvendelser (høyre)



Kilde: Innovasjon Norge

tørene kan følge opp på eget initiativ. Løsningen er gjort tilgjengelig i juni 2023 og er under utprøving..

## 4.2 Synes å ha blitt brukt av personer og virksomheter som ikke vet hvor de skal

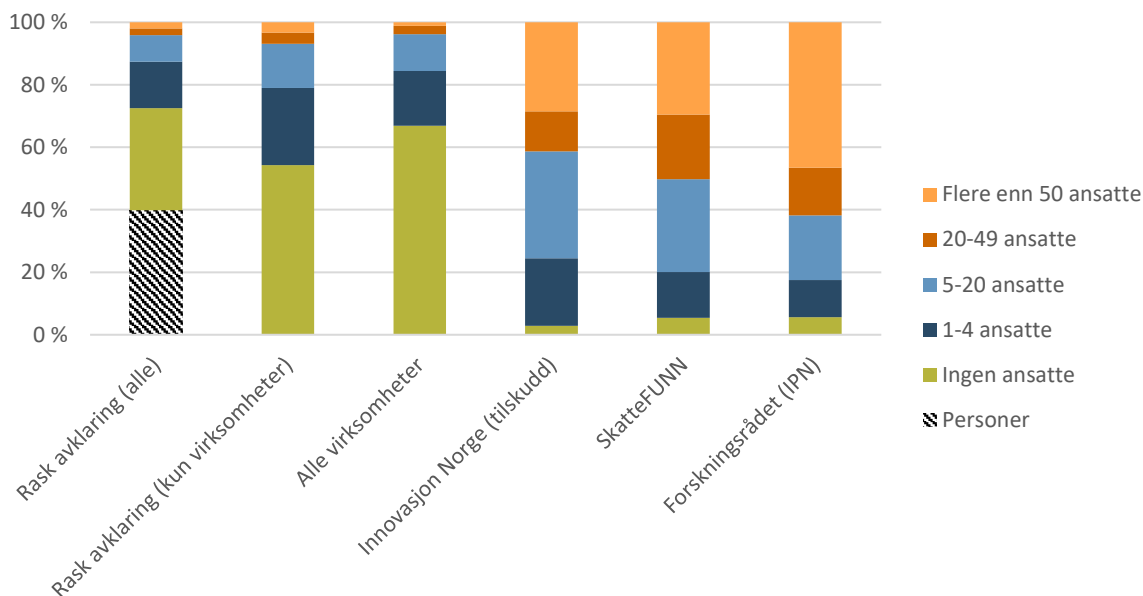
Henvendelsene kommer gjerne fra privatpersoner og bedrifter i små og nyoppstartede virksomheter. Vi har ikke data som gjør det mulig å skille virksomheter som er blitt henvist til andre aktører fra dem som blir behandlet av Innovasjon Norge.

I dette kapitlet viser vi kjennetegn ved alle som har sendt inn Raskavklaring-skjema. Vi kan ikke skille mellom dem som saksbehandles av Innovasjon Norge og dem som blir henvist til andre virkemiddelaktører. Virksomhetene som har sendt inn skjemaet er typisk små virksomheter. Figur 4.4 viser antall henvendelser fordelt etter antall ansatte.<sup>19</sup>

Virksomhetsstørrelse er definert med utgangspunkt i antall ansatte som er oppgitt i Brønnøysundregistrene.<sup>20</sup>

39 prosent av henvendelsene har kommet fra personer. Til sammen gar 85 prosent av henvendelsene kommet fra enkeltpersoner og virksomheter med færre enn 4 ansatte. De som henvender seg er typisk mindre enn de som mottar tilskudd eksempelvis Innovasjon Norge, Forskningsrådet eller SkatteFUNN. Fordelingen er ikke ulik den i Norge totalt, jf. figur 4.4.

Figur 4.4 Personer og foretak etter antall ansatte. Rask avklaring og utvalgte virkemiddelaktører



Note: Gjelder 2659 henvendelser gjennom Rask avklaring. Periode 2022 t.o.m. 6 mars 2023. Virksomheter for hvem vi mangler informasjon er utelatt i figuren. For alle virksomheter har vi sett bort fra virksomheter i innen offentlig administrasjon, undervisning, helse og omsetning av fast eiendom som ofte er privatpersoner. For Forskningsrådet har vi benyttet data om prosjektansvarlige for Innovasjonsprosjekter i næringslivet.

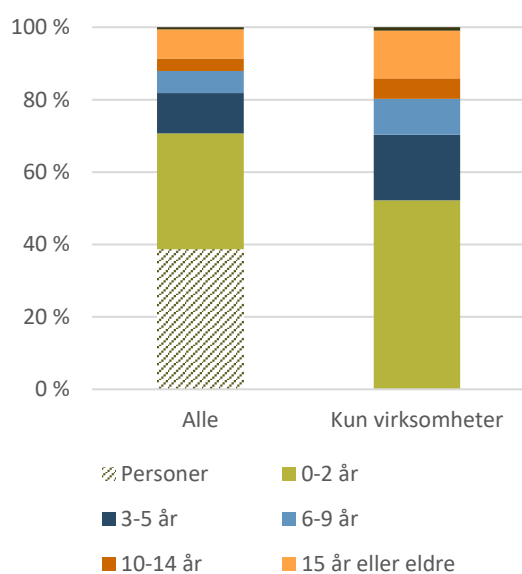
Kilde: Innovasjon Norge, SSB tabell 12645 og tabell 10309, SØA (2022).

<sup>19</sup> Merk at kolonnen «alle» omfatter alle brukere, herunder personer, mens kolonnen «virksomheter» kun er de brukerne som har organisasjonsnummer

<sup>20</sup> Vi tar her utgangspunkt i regnskapsdata for 2022.

Mange av brukerne er også ikke-etablerte eller nyopprettede virksomheter. Om lag 70 prosent av henvendelsene har kommet fra personer eller virksomheter som ble etablert for mindre enn to år siden jf. figur 4.5.

Figur 4.5 Personer og foretak etter alder



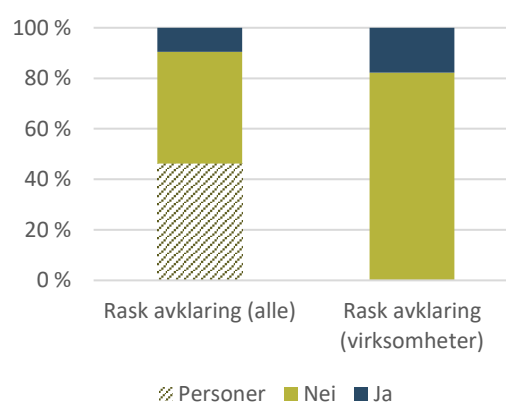
Note. Gjelder 2659 henvendelser gjennom Rask avklaring. Periode 2022 t.o.m. 6 mars 2023.  
Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistret.

Også andre data understøtter at tjenesten treffer dem med liten erfaring med virkemiddelapparatet. Vi har blant annet sammenlignet organisasjonsnumre for brukere med faktiske deltagelser i virkemiddelapparatet for å identifisere hvor mange av henvendelsene som kommer fra virksomheter som er «nye» for virkemiddelapparatet. Vi har tatt utgangspunkt i virksomheter som har fått finansiell støtte fra virkemiddelapparatet i løpet av de siste to årene. I underkant av 10 prosent av skjemaene er sendt inn av personer eller virksomheter som har mottatt støtte innenfor de siste to årene. Andelen

øker til 20 prosent dersom vi kun ser på virksomheter som har sendt inn skjemaet.

Brukerne av henvisningstjenesten har også blitt stilt spørsmål om hvorvidt de har kontakt med andre virkemiddelaktører i forbindelse med den aktuelle henvendelsen. 84 prosent har svart nei.

Figur 4.6 Tidligere støtte fra virkemiddelapparatet



Fullførte henvendelser gjennom rask avklaring. 2022 t.o.m. 6 mars 2023.

Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistret.

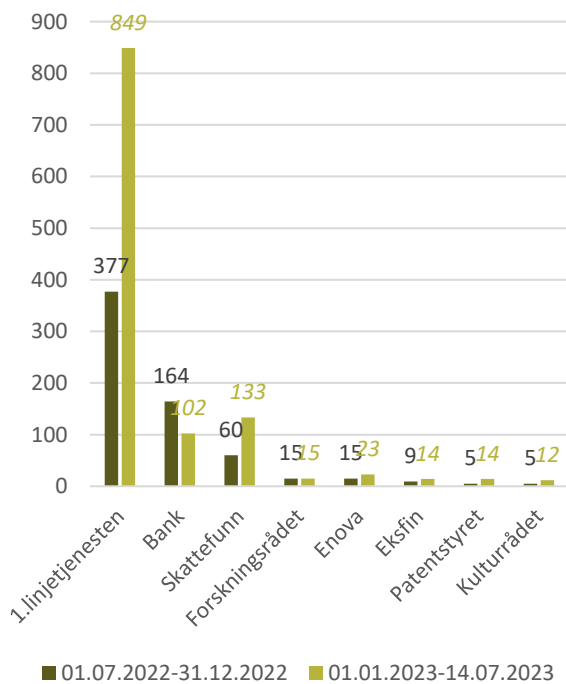
Dataene bekrefter vår hypotese om at de som bruker skjemaet er relativt nye for virkemiddelapparatet. Vi kan selvsagt ikke utelukke at flere av henvendelsene kommer fra virksomheter som har hatt kontakt med virkemiddelapparatet tidligere, men som ikke har fått støtte. Eller at henvendelsene kommer fra personer som har fått støtte fra virkemiddelapparatet, men i kraft av stillinger i andre bedrifter.



### 4.3 De fleste henvises til førstelinjetjenesten

Siden mange av de som har sendt inn skjemaet er privatpersoner, og nylig etablerte og små virksomheter, har disse trolig særlig hatt spørsmål og behov i forbindelse med etablerings- og kommersialiseringsfasen. Derfor er det i tråd med forventningene mange personer og virksomheter som henvises til førstelinjetjenesten jf. figur 4.7.<sup>21</sup>

Figur 4.7 Henvisninger fordelt på aktør de er henvist til. Virkemiddelaktører utenom Innovasjon Norge.



Note: Gjelder 1823 henvisninger fra og med 01.07.2022 til og med 14.07.2023  
Kilde: Innovasjon Norge

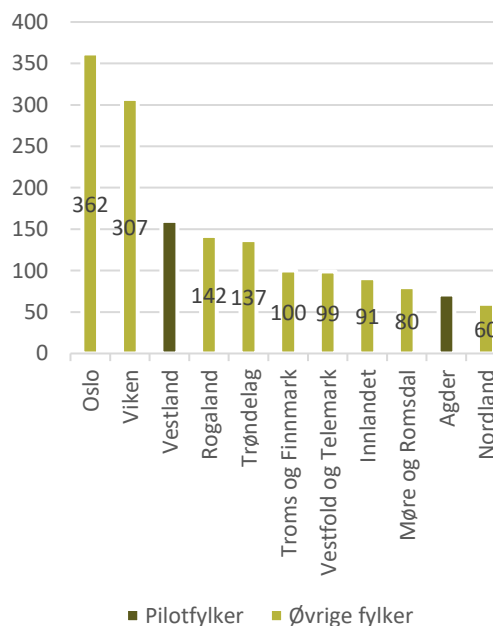
<sup>21</sup> Dataene er basert på en gjennomgang som Innovasjon Norge har gjort. Vi har kun fått tilgang til data for denne perioden og det er Innovasjon Norge som har kategorisert henvisningene.

Henvisninger til det Innovasjon Norge har omtalt som «førstelinjetjenesten» omfatter henvisninger til regionale og lokale aktører som gir råd til personer og virksomheter. Dette dekker aktører som har ansvaret for kommunenes førstelinjetjeneste og eller næringshager og inkubatorer.

Henvendelsene kommer fra virksomheter hele landet og er ikke avgrenset til de to pilotfylkene. Dette er ikke overraskende, gitt at tjenesten er tilgjengelig på «mine sider» hos Innovasjon Norge, og at Innovasjon Norge får henvendelser fra hele landet.

Henvisingstjenesten skal, som nevnt, bistå personer og virksomheter som ikke vet hvilken virkemiddelaktør som kan hjelpe dem videre i en bedriftsut-

Figur 4.8 Innsendte skjema fordelt på fylke. Kun virksomheter



Note: Fullførte henvendelser f.o.m. juli 2022 til og med 6. mars. 2023  
Kilde: Innovasjon Norge, Brønnøysundregistret.



vikling. Målgruppen har dermed ikke inngående innsikt i virkemiddelapparatet, noe som kan tilsi at målgruppen særlig er personer og virksomheter som har hatt liten eller ingen kontakt med virkemiddelapparatet tidligere og/eller virksomheter som har behov for noe helt annet enn de har fått hjelp til tidligere. Data indikerer at det er målgruppen for henvisningstjenesten, som faktisk har benyttet rask-avklaring Innovasjon Norge har dermed gjennom pilotfasen fått samlet inn data og erfaring om hva disse trenger, som igjen er relevant med tanke på videreutvikling av tjenesten.

Innovasjon Norge er imidlertid også tydelige på at de ønsker at tjenesten også skal være relevant for virksomheter som har erfaring med bruk av virkemiddelapparatet, men som ikke vet hvor de skal henvende seg for eksempel i forbindelse med et nytt prosjekt eller eksportsatsing. Innovasjon Norge har også henvist virksomheter til for eksempel SkatteFUNN, Forskningsrådet og Eksportfinansiering Norge, men antallet er mindre.

#### 4.4 Nytte for brukerne

Siden evalueringen omfatter pilotfasen av et utviklingsprosjekt, så har vi ingen forventning om at nyttevirkningene er fullt ut realisert. Det er likevel interessant å undersøke hva man har oppnådd så langt og drøfte hva man kan forvente framover.

En vei inn er ment å gjøre det enklere for personer og virksomheter å navigere seg i virkemiddelapparatet.

Vi har, som tidligere omtalt, begrenset med data om hvordan virksomhetene opplever henvisningstjenesten. Fra de intervjuene vi har lyttet til synes informantene å være fornøyd med den raske og tilpassede tilbakemeldingen de har fått.

Brukerintervjuene Innovasjon Norge har gjennomført er særlig brukt for å innhente informasjon om

hvordan de har opplevd skjemaet og tilbakemeldingen de har fått fra Innovasjon Norge. Dette kan gå på spørsmål som er stilt, språk som er brukt i eposten mv. Flere brukere melder tilbake at de opplever det som fint at Innovasjon Norge har en slik digital tjeneste.

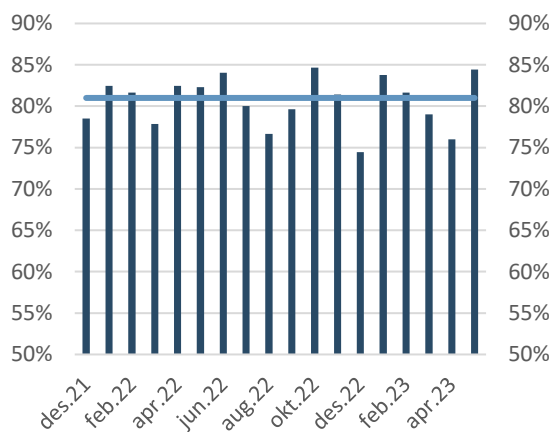
Intervjuene er i liten grad blitt brukt for å avdekke hva de ville gjort uten skjemaet og eventuell tidsbesparelse skjemaet gir. Tid spart for brukere og virkemiddelapparatet er et sentralt mål for En vei inn jf. målbildet. Men det er krevende å undersøke endringer i tidsbruk som følger av henvisningstjenesten.

Det finnes ikke objektive data som kan brukes for å sammenligne tidsbruk for brukere eller i virkemiddelapparatet med og uten bruk av henvisningstjenesten. Vi har heller ikke kunnet innhente subjektive data fra et større antall brukere som følge av begrensninger i personvernregelverket (jf. kap.1.4).

Henvisningstjenesten vil være tidsbesparende dersom brukerne bruker mindre tid på å fylle ut skjemaet enn de bruker på å finne fram til å kontakte aktør på egen hånd, og ytterligere tidsbesparende dersom det forhindrer at personer og virksomheter tar kontakt med feil aktør.

En sentral forutsetning for at tidsbruken knyttet til det å fylle ut skjemaet er lavt, er at skjemaet er relativt enkelt å fylle ut. Alle brukere som fullfører skjemaet, får automatisk tilsendt spørsmål om skjemaet var enkelt å fylle ut. I evalueringsperioden (2022 til og med mai 2023), har i overkant av 2000 brukere besvart dette spørsmålet, og 4 av 5 brukere (81 prosent i gjennomsnitt) mener skjemaet er enkelt å fylle ut.

Figur 4.9 Var skjemaet enkelt å fylle ut?



Note: Fullførte henvendelser f.o.m. desember 2021 til og med mai 2023.

Svarrate; 64 prosent, antall svar er 2076

Kilde: Innovasjon Norge

Innovasjon Norge har også informasjon om hvor lang tid det går fra brukere åpner skjemaet til de fullfører, jf. figur 4.6. 36 prosent bruker mellom 8 og 22 minutter, mens 27 prosent bruker mellom 22 og 37 minutter. Vi antar at den store spredningen på tidsbruk skyldes at mange brukere starter å fylle ut skjemaet, men at de blir avbrutt underveis.<sup>22</sup>

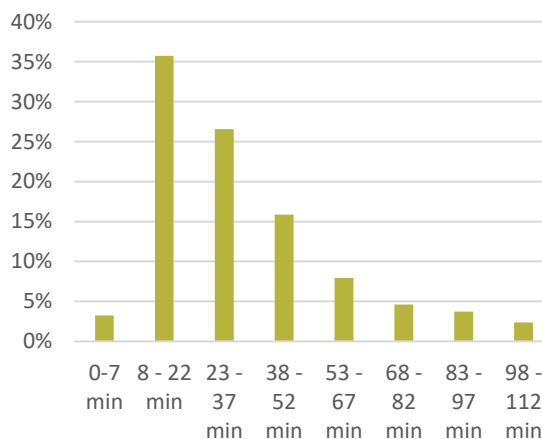
En annen sentral forutsetning for at henvisningstjenesten skal være til nytte er at henvisningene er riktige. En riktig henvisning betyr at virksomheten blir bedt om å kontakte den aktøren som er best i stand til å bistå bedriften, gitt behovene den har. Riktig henvisning trenger ikke bety at bedriften faktisk får finansiell støtte, tilgang på rådgivning eller andre typer tjenester. Dette er noe som må vurderes av den enkelte virkemiddelaktør.

Forutsetningen for at Innovasjon Norge henviser riktig er at de har tilstrekkelig kunnskap om virksomheten, om deres behov, den ideen de har og hva de ønsker bistand med. Innovasjon Norge bruker informasjonen fra skjemaet til å «matche» bedriften og prosjektideen med de tjenestene som virkemiddelapparatet kan levere (jf. kapittel 3)

Det er to spørsmål man bør stille i vurderingen av om henvisningene treffer riktig: "var det riktig å henvisne til denne aktøren?", den andre er "burde Innovasjon Norge henvisne til en (annen)aktør?"

Hvis Innovasjon Norge henviser riktig trenger ikke personen/bedriften å bruke tid og ressurser på å kontakte aktører som ikke er relevante for dem, og virkemiddelaktørene trenger ikke bruke tid og ressurser på å vurdere prosjekter som ikke er relevante for dem. Riktig henvisning sparer derfor tid både for virksomheter og aktørene i virkemiddelapparatet.

Figur 4.10 Tidsbruk på å fylle ut skjemaet.



Note: Fullførte henvendelser f.o.m. juli 2022 til og med 6. mars 2023.

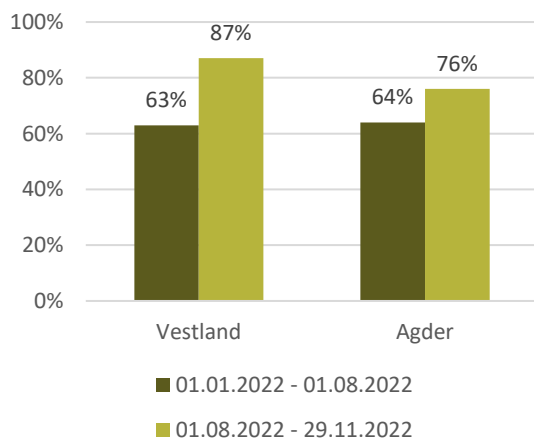
Kilde: Innovasjon Norge

<sup>22</sup> Til bruk i kvantifisering av nytte legger vi til grunn at brukerne i gjennomsnitt bruker 20 minutter på å fylle ut skjemaet jf. vedlegg 1

Innovasjon Norge har, som omtalt i kap. 3.2.2., gjennomført jevnlig møter med pilotaktørene for å undersøke om utvalgte saker er henvist riktig. Både intervju og data indikerer at Innovasjon Norge er blitt bedre på å henvise riktig i løpet av pilotfasen.

Figur 4.11 viser andelen henvisninger som er riktige med utgangspunkt i et utvalg saker som er henvist til fylkeskommunen i hhv. Vestland og Agder. For fylkene som er representert i piloten har alle henvendelser som har kommet fra det gitte fylket blitt delt med representantene fra fylket, og det er de regionale aktørene som har vurdert om Innovasjon Norge har henvist riktig eller ei. Men for nasjonale aktører så har Innovasjon Norge gått gjennom alle henvendelser med alle de nasjonale for å se om det var noen vi burde ha henvist, som vi ikke har henvist. Også for SkatteFUNN mener Innovasjon Norge at treffsikkerheten har økt over tid.

Figur 4.11 Andel henvisninger som er riktig.. Utvalgte henvendelser.



Note: Vurdering av hva som er henvist riktig er foretatt av Innovasjon Norge i samråd med pilotaktørene på oppfølgingsmøter.

Kilde: Innovasjon Norge

<sup>23</sup> Informasjon om bruker oppgitt av Innovasjon Norge

#### 4.4.1 Få brukere så langt

For virksomheter som vet hva de trenger og som søker aktivt etter bistand antar vi at det kan være mulig å finne fram til relevante virkemiddelaktører relativt enkelt ved bruk av offentlig tilgjengelige søketjenester.

I 2022 ble ca. 1000 personer og virksomheter ble henvist til andre virkemiddelaktører enn Innovasjon Norge. Til sammenligning har Innovasjon Norge 250 000 om lag unike brukere på sine nettsider og 6000 telefoner til Vekst og gründer-senteret i året<sup>23</sup>. Så langt har henvisningstjenesten altså bare vært en av flere kanaler som virksomheter kan bruke for å kontakte Innovasjon Norge.

Det har for Innovasjon Norge ikke vært et mål om å øke antall henvendelser i pilotfasen. De har brukt dataene innhentet gjennom Rask avklaring til å utvikle de ulike løsningene henvisningstjenesten bygger på. De har trengt et tilstrekkelig høyt antall henvendelser for å få variasjon og bredde i henvendelser til å bli bedre på å henvise, men ikke for høyt antall henvendelser fordi mye av henvisningsarbeidet er gjort manuelt og dermed vært ressurskrevende.<sup>24</sup>

Hvor mange brukere som kan ha nytte av en felles inngang til virkemiddelapparatet er usikkert, men trolig er antallet betydelig. I 2022 ble det registrert vel 25 000 mottakere av næringsrettede virkemidler fra de statlige aktørene (SSB, 2023). Antallet som er i kontakt både det nasjonale og regionale apparatet er trolig betydelig høyere.

<sup>24</sup> Det til påminnelse forventninger om at det er mulig å automatisere henvisningen framover og at tjenesten derfor også kan gjøres tilgjengelig for flere brukere, uten å øke ressursbruken tilsvarende jf. kapittel 3.

#### 4.4.2 Tidsbesparelsen per henvendelse er begrenset

En annen årsak til at tidsbesparelsen er vurdert som beskjeden følger av at besparelsen for hver enkelt virksomhet vurderes som begrenset.

Ifølge områdegjennomgangen<sup>25</sup> brukte virksomheter i gjennomsnitt 2 dagsverk på å identifisere relevante virkemidler. Per i dag bidrar ikke løsningen bidra til at brukeren finner rett virkemiddel. Virksomhetene må fortsatt kontakte virkemiddelaktørene eller bruke deres nettsider for å finne fram til relevant virkemiddel. Løsningen håndterer heller ikke søknader eller rapporteringer, og derfor ser vi ikke på tidsbruken som går med til denne typen aktiviteter.

Vi vet ikke hvor mye tid brukerne alternativt ville brukt dersom henvisningstjenesten ikke eksisterte. Etter vår vurdering er den sannsynlig alternative framgangsmåten for å finne ut av virkemiddelapparatet å google seg frem til aktørenes hjemmesider<sup>26</sup> og/eller å kontakte vekst og gründersenteret.

Eksempler på alternative ressurser, er Altinn som har en enkel liste over offentlige virkemidler. I tillegg kan søketjenester som Google, Yahoo og Bing og brukes til å finne frem til informasjon om hvem som kan hjelpe til med konkrete problemstillinger og kontaktinformasjon til de ulike virkemiddelaktørene. ChatGPT, som er en språkgenereringsmodell, gir også relativt gode svar på spørsmål på hvem som kan bistå i forbindelse med etablering og utvikling av en bedrift eller prosjekt.

Vi vet heller ikke hvor mange aktører bedriftene ville tatt kontakt med. Til påminnelse het tjenesten helt fram til nå Rask avklaring og ikke Rask henvisning. De som har brukt skjemaet har trolig gjort så med forventning om å få vite om de kan få hjelp hos Innovasjon Norge. Vi kan derfor ikke utelukke at noen brukere allerede har tatt kontakt med andre ansatte i Innovasjon Norge eller andre deler av virkemiddelapparatet samtidig jf. neste avsnitt.

#### 4.4.3 Utelukker ikke at tidsbruken øker for noen

Selv om vi tror mange har fått god hjelp gjennom En vei inn er det forhold som peker i retning av at tidsbruken kan ha økt for noen brukere av tjenesten.

For eksempel er det mange personer og virksomheter som har startet å fylle ut skjemaet, men ikke fullført jf. figur 4.12.

I perioden 2022 til og med mars 2023, ble kun 30 prosent av påstartede skjemaer fullført. Andelen som fullfører skjemaet, er marginalt høyere for bedrifter (29 prosent) som for personer (31 prosent).

Vi vet ikke årsakene til at så mange har åpnet, men ikke gått videre og til slutt fullført skjemaet. For virksomheter vil slik tidsbruk kunne være å anse som bortkastet. Slik tidsbruk trenger ikke være stor.

Mange som åpner skjemaet starter fyller ikke ut noe i det hele tatt. Grunner kan være at de bare ville sjekke hva det var, eller ikke skjønnte hva skjemaet kunne brukes til. Dette er en av grunnen til at vi an-

<sup>25</sup> Deloitte (2019): Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet Vedlegg 2: Brukervennlighet i virkemiddelapparatet

<sup>26</sup> Spørreundersøkelsen som ble gjennomført i forbindelse med områdegjennomgangen indikerte at virksomheter særlig benyttet tre informasjonskilder når de lette etter relevant aktør – aktørens hjemmeside (21

prosent), direkte kontakt via møter eller besøk (18 prosent) og direkte kontakt via telefon eller epost (15 prosent).

befalt at Innovasjon Norge er enda mer tydelige i sin kommunikasjon om hva tjenesten er.

Derne har vi dem som åpner skjemaet og som starter utfyllingen, men som så gir seg. Vi finner at 79 prosent av alle som har besvart det første spørsmålet har fullført skjemaet.

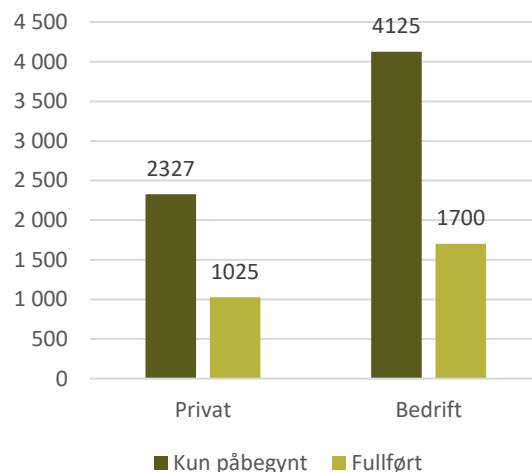
For dem som starter, men ikke fullfører skjemaet kan årsaken være at de har opplevd skjemaet som vanskelig å besvare fordi de ikke skjønner hva Innovasjon Norge ber om eller fordi de ikke har informasjonen tilgjengelig. Av de besvarer det første spørsmålet, men som ikke fullfører skjemaet har mange avsluttet utfyllingen ved åpne spørsmål.

For dem som går med tanken om å etablere et eget selskap for første gang kan det være vanskelig å framskaffe informasjonen som Innovasjon Norge etterspør fordi de ikke har kommet langt nok i prosessen.

For brukere som har erfaring med virkemiddelapparatet, men søker informasjon om hvordan apparatet kan bistå i forbindelse med en ny satsing eller et nytt prosjekt vil det trolig være lettere å forstå hva Innovasjon Norge trenger av informasjon. Skjemaet kan like fullt være vanskelig å fylle ut fordi de de ikke vet hva de trenger bistand til eller hvordan innrette prosjektene i tråd med det aktørene kan tilby.

Vi kan heller ikke utelukke for noen brukere vil En vei inn kunne representere en omvei. Enkelte brukerintervjuer vi har gjennomført peker i denne retningen. For eksempel en bruker følte seg "tvunget" til å benytte tjenesten, selv om behovet var dialog med Innovasjon Norge regionalt. En bruker opplevde å bli henviset til kurs som var irrelevant i lys av fasen virksomheten var i. Etter å ha ventet på og mottatt eposten valgte personen heller å kontakten Innovasjon Norge på telefon.

Figur 4.12 Påbegynte og fullførte skjemaer.



Note: Påstartede skjemaer sendt inn via Rask avklaring i 01.09.2022 til 06.03.2023.  
Kilde: Innovasjon Norge

Ovenstående er enkelthistorier som vi ikke vet om er isolerte problemstillinger, eller om også gjelder andre brukere. Det er også viktig å understreke at disse erfaringene er knyttet til en periode da tjenesten var i pilotfasen.

#### 4.4.4 Tidsbesparelsen kan tilta fremover

Innovasjon Norge har ikke jobbet aktivt med å gjøre tjenesten mer kjent fordi det for dem har vært viktigst å samle inn nok data og erfaringer til videreutvikling av tjenesten. Det er grunn til å tro at nyttevirkinger i form av redusert tidsbruk i næringslivet kan tilta framover, når henvisningstjenesten er mer kjent, utvidet til flere aktører og ytterligere brukervennlig.

Vi vil derfor også anbefale å videreutvikle tjenesten som en henvisningstjeneste og ikke som starten på en søknadsprosess. Dataene som samles inn kan med fordel deles og slik gjøre at det ikke er nødvendig å sende inn samme data flere ganger, men det vil for mange aktører fortsatt være behov for å hente

mer eller annen informasjon, gå i dialog med virksomhetene for å finne frem til hvilken tjeneste som er relevant.

Også erfaringer fra de svenske prosjektene om samarbeid i virkemiddelapparatet peker på at mange virksomheter ikke vet hva de trenger og det gjerne er nødvendig med dialog for å identifisere behovene mer inngående. Dette gjelder så vel små som store virksomheter, og noe som tilsier det kanskje viktigste for brukeren er å få raskt beskjed om hvor man skal henvende seg for å gå i dialog, og ikke at de skal søke på ulike ordninger gjennom en og samme portal.

Vi ser også at det kan være nyttig å undersøke nærmere hva som gjør at mange velger ikke å fullføre skjemaet, og hvorvidt tjenesten i større grad kan tilpasses ulike type brukere, jf. nærmere omtale i kapittel 5.

#### 4.5 Nytte for virkemiddelapparatet

Innovasjon Norge har også hatt en antagelse om at henvisningstjenesten sparer tid for virkemiddelaktørene og er til nytte for de som jobber i virkemiddelapparatet. Data innhentet gjennom intervju tyder på tjenesten ikke har vært tidsbesparende så langt, men at det å delta i prosjektet har gitt økt kunnskap om hverandres tilbud.

##### 4.5.1 Kunnskap om hverandre

Den mest uttalte nytten, som nesten alle representanter fra det næringsrettede virkemiddelapparatet vi har intervjuet, har pekt på, er at arbeidet med En

vei inn har bidratt til aktørene har blitt bedre kjent med hverandre og hverandres tjenester. Nytten synes størst for de regionale aktørene hvor grenseflater mellom aktørene kan variere mellom fylker og kommuner, og hvor arbeidsdeling og grenseflater har vært i endring. Vi oppfatter at det først og fremst har vært oppfølgingsmøtene med de regionale aktørene som har bidratt til at aktørene blir kjent med hverandre.

En informant pekte for eksempel på at det at disse aktørene har blitt kjent har gjort at det er lettere å ta opp telefonen for å diskutere konkrete saker eller samarbeid om ulike arrangementer. Nytten av møttearenaene synes størst for relativt nyetablerte aktører og rådgivere som ikke har jobbet så lenge i virkemiddelapparatet.

Enkelte informanter peker på at på samme måte som de har bygget kompetanse om hverandres tjenester så har de også utviklet et felles språk og begrepsbruk. En informant viser for eksempel til det å ha en felles forståelse for skala for vurdering av teknologisk modenhet.<sup>27</sup>

Nyttevirkningene synes mindre for de nasjonale aktørene hvor grenseflatene er mer kjent og etablert over tid. At aktørene i det næringsrettede virkemiddelapparatet kjenner til hverandre og hverandres tjenester er et overordnet mål i næringspolitikken<sup>28</sup>, uavhengig av tjenesten. En vei inn. At tjenesteutviklingssamarbeidet bidrar positivt til dette, er bra.

<sup>27</sup> En mye brukt skala er TRL-skalaen. TRL står for Technology Readiness Level, som er en skala fra 1 til 9 som brukes til å vurdere modenheten og nivået av teknologisk utvikling for en spesifikk innovasjon eller teknologi. 1 er grunnleggende konsept eller ide, mens 10 er at teknologien er etablert i bruk i markedet.

<sup>28</sup> Sittende regjering har lansert en pågående satsing for å styrke helhet og brukervennlighet i virkemiddelapparatet. Satsingen er omtalt som VMA 2.0. En vei inn er ett av flere tiltak i VMA 2.0. (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022).

#### 4.5.2 Digital kompetanse

Vi legger også til grunn at arbeidet med å utvikle henvisningstjenesten har styrket den digitale kompetansen i Innovasjon Norge, fordi de involverte personene gjennom utvikling av faktiske tjenester bygger erfaringsbasert kompetanse de kan ta med videre i dette og i andre prosjekter. Intervju underbygger en slik vurdering.

Dette vurderes også som bra og i tråd med regjeringens digitaliseringsstrategi (Kommunal og distriktsdepartementet, 2019).

Data fra intervju tyder også på at det gjennom møter som er avholdt i forbindelse med henvisningstjenesten har pågått utveksling av erfaring mellom Innovasjon Norge og Forskningsrådet som kan bli relevant for videreutvikling av aktørenes datasystemer.

#### 4.5.3 Utnyttelse av stordriftsfordeler i utvikling og gjennomføring av kurs

Innovasjon Norge og mange virkemiddelaktører utvikler digitale kurs. Det er et pågående arbeid hos Innovasjon Norge med å samle kurs som er relevante for virksomheter i Kompetansesenteret. Mange personer og virksomheter som benyttet det digitale skjemaet, har mottatt e-post fra Innovasjon Norge med informasjon om relevante kurs i Kompetansesenteret.

Innovasjon Norge har nylig begynt å følge hvor mange som får anbefalt et kurs og eller et webinar, og hvor mange som faktisk tar de kursene de får anbefalt. I perioden fra desember 2022 til mai 2023, har Innovasjon Norge gitt i overkant av 2100 råd om deltagelse på webinar og eller kurs.

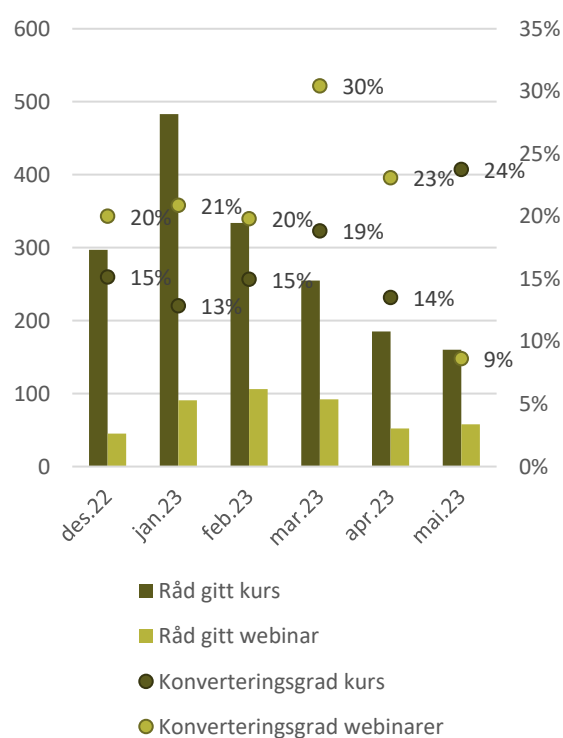
De fleste brukerne har imidlertid ikke fulgt rådene. Vel 400 har fulgt rådene de er blitt gitt. Dette gir en samlet konverteringsgrad på 16 prosent for kurs og 21 prosent for webinarer jf. figur 4.13. Vi kjenner ikke årsaken, men tror heller ikke man kan forvente

at alle slike råd blir fulgt. Det kan være at rådene ikke ansees som relevante, eller at bedriften trenger mer tid og vil følge dem på et senere tidspunkt.

Å etablere en bedrift er krevende, og det vil være positivt for den enkelte og for samfunnet i den grad det å delta på et webinar eller kurs bedrer forutsetningene for en vellykket bedriftsetablering, eller bruker mer tid på eller skrinlegger lite realistiske ideer. Slike nyttevirkninger er naturlig nok vanskelig å vurdere omfanget av. Vi anser også det å vurdere rådgivningstjenesten og Kompetansesenteret som å ligge utenfor vårt evalueringsmandat.

Bruk av en felles plattform kan tilsi bedre koordinering og utnyttelse av stordriftsfordeler i utvikling og gjennomføring av kurs. Vi vurderer det som positivt

Figur 4.13 Antall råd gitt og andel av råd gitt som er fulgt. Des. 2022 til mai 2023.



Kilde: Innovasjon Norge



at henvisningstjenesten bidrar til bedre utnyttelse av kompetansetjenester.

#### 4.5.4 Begrenset tidsbesparelse så langt, men potensial på sikt

Det er som nevnt også forventninger om tidsbesparelser i virkemiddelapparatet. I utgangspunktet kunne man tenkt seg flere mulige måter at henvisningstjenesten kan spare tid i virkemiddelapparatet.

For det første kan det være en tidsbesparelse som følge av at den informasjonen virksomhetene har sendt inn gjøres tilgjengelig for de aktørene virksomheten blir henvist til. Det synes å være bred enighet blant informanter om at selv om data har vært tilgjengelig på teams, har den ikke vært på en form som har resultert i betydelige tidsbesparelser.

Noen ser potensialet for slike virkninger på sikt. For eksempel ser representanter fra den regionale førstelinjetjeneste for seg at det å få tilgang til den dataen bedriftene har sendt kan være nyttig å lese før et eventuelt møte med en bedrift.

Men hvorvidt det er tidsbesparende, for rådgiveren, er imidlertid usikkert.

Alternativet til å ikke ha et skriftlig utfylt skjema i forkant av et kundemøte, er for noen av de regionale aktørene å drøfte disse spørsmålene i selve kundemøtet. Uten et skriftlig dokument, vil kundemøtet trolig måtte vare noe lengre. For rådgiveren er tidsbruken mer eller mindre den samme, dersom spørsmål tas direkte i møtet eller om rådgiver leser seg opp i forkant. Det kan imidlertid tenkes at samtalen blir bedre, ettersom virksomheten personen stiller bedre forberedt, og som igjen vil redusere tidsbruk i senere faser, men det har vi ikke grunnlag for å vurdere.

Andre representanter fra regional førstelinjetjeneste har i intervju sagt at til nå har brukt egne skjema el-

ler spørsmål for innhenting av informasjon de trenger å få svar på i forkant av et møte. Da kan tidsbruken bli større om de både skal lese gjennom de dataene som Innovasjon Norge har samlet inn og sine «egne» skjemaer – som trolig er viktigere og mer relevante enn informasjonen innhentet av Innovasjon Norge.

Representanter fra de nasjonale virkemiddelaktørene opplever at skjemaet i liten grad inneholder spørsmål som de har behov for å få avklart før beslutning om tilgang på et virkemiddel eller tjeneste, så heller ikke for disse oppleves det som særlig tidsbesparende å ha tilgang til dataene.

Vi ser disse vurderingene som en refleksjon av hvordan Innovasjon Norge selv har omtalt effektiviseringsgevinster fra prosjekthjelpen og andre digitale tjenester i deres oppdragsgiverrapport (Innovasjon Norge, 2022): «De nye digitale flatene gjør oss på nåværende tidspunkt ikke mer tidseffektive, men de gir kunden mer sparring og dialog til riktig tid.» Med nye og bedre løsninger for innsamling og deling av informasjon kan tidsbesparelsen øke fremover.

Å dele kundedata innebærer imidlertid mer enn å ha tilgang til informasjon som Innovasjon Norge har innhentet. Det jobbes også, som omtalt i kap. 3, med å utvikle en felles tjenestekatalog, der informasjon om alle tjenestene som tilbys av de ulike virkemiddelaktørene skal framgår. Det er grunn til å tro at en slik tjeneste, dersom den kan brukes av de andre aktørene og er lett å finne fram i, kan gjøre særlig rådgiverkorpset i førstelinjetjenesten mer effektive i sin henvisning fremover.

En tredje mulig tidsbesparelse er om henvisningstjenesten fungerer på en måte som gjør at aktørene slipper å bruke tid på virksomheter eller søknader som ikke er relevante for dem. Fordi tidsbesparelsen følger av at aktørene blir kontaktet av færre enn

de ellers ville blitt, er det ikke opplagt at aktørene selv vil kunne vurdere omfang av en slik besparelse. Vi har lagt til grunn en slik effekt av henvisningstjenestene i tallfesting av nytte og kostnader til tross for stor usikkerhet om tjenesten fungerer på denne måten i praksis.

Noen aktører vurderer det som positivt om tjenesten fungerer som en første siling på linje med det fastlegene gjør for spesialisthelsetjenesten. Samtidig er de som jobber med å fremme næringsutvikling regionalt i stor grad interessert i å få innsikt i hva som rører seg i deres region uavhengig av om de er aktuelle for deres tjenester eller ei. De regionale aktørene er derfor først og fremst opptatt av om henvisningstjenesten mobiliserer nye brukere framfor at tjenesten har effektiviserings og silingsfunksjon.

#### 4.6 Andre mulige nyttevirkinger vi ikke har kunnet påvise

---

Nytten for næringslivet og virkemiddelapparatet vurderes som beskjedent så langt, noe som vi også forventet som følge av at tjenesten er under utvikling og at utviklingsarbeidet kun har pågått et par år. Nytevirkningene er først og fremst knyttet til utvikling av rutiner og løsninger knyttet til en tjeneste som vil ha større nytte framover.

Noen informanter har pekt på mulige nyttevirkinger utover de vi har omtalt i det foregående avsnittet. Vi anser imidlertid henvisningstjenestens bidrag til disse nyttene som usikre, og vi har ikke data som underbygger hypotesene. Vi omtaler dem like fullt under.

##### 4.6.1 Bedre arbeidsdeling?

Innovasjon Norge har brukt oppfølgingsmøtene og innsamlet data til å avklare til hvilke aktører virksomhetene skal henvises. Gjennomgang av enkeltsaker viser at det ikke alltid er rett frem. Dette kan for eksempel skyldes at det er uklart hva som er behovet

til virksomheten. En annen årsak kan være at det er uklare grenseflater eller til og med overlapp mellom tjenestene ulike aktører kan levere.

Gjennom disse oppfølgingsmøtene legges dermed diskusjonen av grenseflater til det operative arbeidet med henvisningstjenesten. Vi har blitt gjort kjent med at pilotarbeidet har bidratt til økt kunnskap om hverandres tjenester (som omtalt tidligere) og at denne kjennskapen har lagt til rette for erfaringsutveksling om organisering på tvers av fylkene og innad i fylkene. Vi har ikke avdekket konkrete eksempler på organisatoriske endringer som følge av pilotarbeidet. Organisatoriske og budsjettmessige endringer i virkemiddelbruken bestemmes på det strategiske nivået, men vi kan heller utelukke slike virkninger.

Praksis til nå har vært at Innovasjon Norge henviser bedriftene til flere virkemiddelaktører dersom det er uklart hvilken som er den beste aktøren, eller dersom det er overlapp mellom en eller flere aktører. Fordelen med denne tilnærmingen er at virksomhetene selv har kunnet velge. Siden aktørene etter hvert også vil få informasjon om hvem som er henvist videre vil flere aktører kunne aktivt følge opp. Fordelen er at dette kan øke sjansen for at bedriften blir kontaktet raskt og øke omfanget virksomheter som mobiliseres til de ulike aktørene. Ulempen er at jo flere anbefalinger virksomheten får, jo mer må virksomheten selv undersøke hvem og hvor mange de vil gå i dialog med. Det er da en risiko for at tidsbruken både for virksomhetene og virkemiddelapparatet blir høyere enn om Innovasjon Norge bare henviste til en aktør av gangen.

I lys av at aktørene virkemiddelapparatet skal bli flinkere til å henvise videre og til hverandre, også uavhengig av En vei inn (ref. kap. 2.5), oppfatter vi at det er mer hensiktsmessig for den enkelte virksomhet at det foreslås for få snarere enn for mange

aktører å kontakte. Vi anbefaler derfor at det tilstrebes å henvise til et begrenset antall aktører.

#### 4.6.2 Modning av prosjektide?

Enkelte informanter har pekt på at det å fylle ut et digitalt skjema, der bruker blir bedt om å ta stilling til en del, til dels vanskelige spørsmål, kan bidra til modning av prosjektet eller forretningsideen. Dette kan gjøre brukeren bedre rustet til å komme i gang med neste fase, og komme raskere i gang med verdiskapende aktivitet og redusere tid brukt på å skrive søknad til et virkemiddel som er feil for dem.

Vi kan ikke utelukke slike nyttevirksomheter, men vi har vi ikke data for å bekrefte eller avkrefte slike hypoteser.

#### 4.6.3 Utløse kommersielle muligheter som ellers ikke ville blitt realisert?

Regionale og lokale virkemiddelaktører ønsker å favne bredt. Enkelte informanter har en forventning om at En vei inn kan mobilisere nye brukere av de næringsrettede virkemidlene. Vi kan ikke konkludere med at tjenesten som sådan har virket mobiliserende – i alle fall ikke ennå. Brukere av den digitale tjenesten har kommet inn på det gjennom Innovasjon Norge sin nettside, så de har allerede identifisert Innovasjon Norge som et mulig sted å få hjelp, og tatt et valg om å kontakte selskapet.

Som pekt på tidligere, så er brukerne som hittil har sendt inn skjemaet, personer og små og relativt unge virksomheter, som ikke har fått støtte gjennom det næringsrettede virkemiddelapparatet tidligere. Mange henvises til førstelinjetjenesten. Vi vet jo ikke om disse ville kontakten aktørene de fikk anbefalt også uten en henvisningstjeneste, men løsningen kan virke mobiliserende for aktører bedriftene henvises til.

Støtte fra det næringsrettede virkemiddelapparatet er ment å være utløsende for verdiskaping som ellers ikke ville skjedd, eller skjedd langsommere uten bistand. Det å øke tilfanget av henvendelser til virkemiddelapparatet kan også en negativ side i det at det medfører økte ressurser til saks- og søknadsbehandling.

Etter vår vurdering så kan den samfunnsmessige nytten ved å mobilisere flere personer og/eller bedrifter til virkemiddelapparatet være positive, så lenge man mobiliserer aktører som har gode og verdiskapende ideer som lar seg realisere og eller realisere raskere med hjelp fra virkemiddelapparatet, enn uten støtte fra virkemiddelapparatet.

Det er vanskelig å vurdere om tjenesten har bidratt til å avdekke spesielt gode ideer. Flere informanter peker på at så er tilfelle og viser til konkrete eksempler på henvisning av bedrifter de mener fremstår som *interessante*. Vi vet imidlertid ikke hvordan verdiskapingspotensialet vil utvikle seg eller om de ville funnet frem til rett virkemiddelaktør uansett.

Gitt tjenesten frem til nå særlig er brukt av personer og mange virksomheter i etableringsfasen, er trolig verdiskapingspotensialet, på kort sikt noe begrenset. Fokuset fram til nå synes heller ikke å ha vært på imøtekomme behov hos de med særlig høy potensial for verdiskaping, men på å lage en løsning som henviser så mange som mulig riktig og er brukervennlig uavhengig av verdiskapingspotensial.

## 5 Samlet vurdering og våre anbefalinger

I dette kapitlet sammenstiller vi våre vurderinger av pilotarbeidet til henvisningstjenesten En vei inn. Sammenstilling av kostnader og nyttevirkninger så langt gir offentligheten kunnskap om hvordan fellesskapets ressurser er benyttet.

Avslutningsvis i kapitlet gir vi våre anbefalinger til veien videre.

Det er viktig å presisere at tjenesten har vært under utvikling i hele evalueringsperioden og fortsatt er under utvikling. Det ble gjort flere større endringer i henvisningstjenesten og de bakenforliggende systemene, mot slutten av evalueringsarbeidet som vi ikke har tatt høyde for. Rammebetingelser og teknologi også er i kontinuerlig utvikling. Våre anbefalinger må leses i lys av erfaringene fra pilotarbeidet og de data vi har hatt tilgang på i forbindelse med underveisevalueringen.

### 5.1 Tjenesten er operativ, men i utvikling

Innovasjon Norge har ledet arbeidet med å utvikle En vei inn. For å utvikle tjenesten har Innovasjon Norge mottatt øremerkede midler fra Nærings- og fiskeridepartementet, men selskapet har også benyttet andre ressurser til gjennomføring og oppfølging av oppgaven. Det at Innovasjon Norge har prioritert midler til å løse oppgaven, utover de øremerkede, kan tolkes som at Innovasjon Norge har ønsket å gjennomføre en krevende oppgave på en god måte.

Det er ressurser ansatt i Innovasjon Norge som i hovedsak har stått for utviklingsarbeidet. Det at Innovasjon Norge har valgt å selv stå for utvikling av henvisningstjenesten, fremfor å leie inn eksterne har flere fordeler. De har god kontroll på ressursbruken, de kan utnytte og videreutvikle eksisterende løsninger og bygge synergier dem imellom, utvikle den digitale kompetansen i selskapet, og gjøre tilpasninger underveis.

At Innovasjon Norge har utviklet tjenesten med utgangspunkt i eksisterende tjenester (Rask avklaring, på «min side» hos Innovasjon Norge) medfører imidlertid at henvisningstjenesten frem til nå har framstått som en Innovasjon Norge-tjeneste, snarere enn en tjeneste som er felles for hele virkemiddelapparatet. Informantene viser for eksempel til at tjenesten fremstår som lite kjent og tilpasset deres tjenester og målgruppe.

### 5.2 Målbildet har vært styrende

Arbeidet med En vei inn har i pilotfasen blitt utviklet med utgangspunkt i et målbilde, men tjenesten er fortsatt under utvikling. Dette innebærer at ikke alle målene som ble satt for pilotarbeidet; ble nådd før vi påstartet evalueringen. Målene framgår av tekstboks 5-1.

Innovasjon Norge har utviklet løsninger og rutiner for å henvise brukere til andre aktører når det er relevant. Henvisningsarbeidet har i evalueringsperioden vært gjennomført manuelt, men det pågår arbeid for å effektivisere henvisningsarbeidet gjennom automatisering og bruk av kunstig intelligens. Sommeren 2023 testes en løsning der pilotaktørene selv kan gå inn på en sak å ta kontakt med bedriften proaktivt i tillegg til at bedriften mottar en epost om hvor de kan henvende seg for å få hjelp videre.

Det er grunn til å tro at samarbeidende virkemiddelaktører vil ha større nytte av løsningene som ligger på «baksiden» av henvisningstjenesten fremover. Fra det vi har sett så langt kan de bakenforliggende løsningene gjøre det lettere for virkemiddelaktørene å ta i bruk dataene som deles, samtidig som samarbeidende virkemiddelaktører kan henvise videre mellom virkemiddelaktører. Muligens kan portalen brukes til å brukes til oppdatering av tjenestekatalogen. Det å finne frem til en ressurseffektiv måte å holde tjenestekatalogen oppdatert på fremstår som et usikkerhetsmoment. Tjenestekatalogen på sin

side kan på sikt trolig være relevant også til analyseformål og vurderinger av virkemiddelapparatet på tvers.

### Tekstboks 5-1 Målbilde og status

| Mål  | Status per mai 2023<br>Grunnlag for evaluering  | Vesentlige endringer mai til august 2023   |
|--|---|--|
| Redusere tiden brukerne benytter på å finne fram til relevant informasjon                                  | Ja, retningsgivende. «informasjon» begrenset til virkemiddelaktør og kurs. Tidsbesparelsen er så langt begrenset og beheftet med usikkerhet.                                      |  |
| Opprette en digital inngang til virkemiddelapparatet   | Ja, men fortsatt under utvikling. Arbeidet i pilotfasen er konsentrert om henvisningstjeneste for dem som ikke vet hvor de skal.  | Brukergrensesnitt og navn ble endret fra «Rask avklaring» til «Sjekk om du kan få hjelp» helt i slutten av evalueringsperioden.  |
| Oppdraget skal bygge på Innovasjon Norges eksisterende løsninger blant annet Rask avklaring                | Ja  |  |
| Piloten må også omfatte funksjonalitet for deling av kunde-data  | Innsamlet data er gjort tilgjengelig via teams eller API.   | Lansering av digital flerbedriftsportal for tilgjengeliggjøring av dataene virksomhetene har sendt inn. Aktører, som virksomhetene blir henvist til, skal kunne logge seg inn her og få tilgang til informasjonen virksomhetene har lagt inn om seg selv. Fra og med juni 2023 har et utvalg av pilotaktørene testet denne portalen. Portalen gjør det også mulig å henvise fra en aktør til en annen i etter hvert som ny info eller prosjekt skrider frem. |
| Viktig premiss for piloten er at kunder som allerede vet hvor de skal trenger ikke benytte denne inngangen | Retningsgivende, men i praksis har brukerne vært brukere av rask avklaring. Særlig personer og SMBer som har blitt henvist videre.  |  |
| Løsningen skal ikke ivareta saksbehandling   | Ja, men til en viss grad saksbehandling/vurdering når det gjelder førstelinjetjeneste (for eksempel anbefaling av kurs)   |  |
| For kvalitet i henvising ønskes det å bygge en felles tjenesteoversikt for aktørene som deltar i piloten   | Relativt komplett tjenestekatalog som omfatter pilotaktørene og et utvalg andre statlige aktører, men må oppdateres og kvalitetssikres kontinuerlig. Vært tilgjengelig via teams. | Tjenestekatalogen ble gjort tilgjengelig digitalt med innlogging med bankID i juni 2023. Fra da kan aktørene legge inn og oppdatere sine tjenester selv. Denne katalogen er det planer om å også tilby via API.  |
| Ved pilotperiodens slutt gjøres det en evaluering av løsningen   | Ja, igangsatt mars 2023.  |  |

Kilde: Innovasjon Norge, Samfunnsøkonomisk analyse

### 5.3 Netto nytte kan øke fremover

Et sentralt mål med henvisningstjenesten er å redusere tidsbruken for bedriftene. Det er også et tilleggs mål å redusere tidsbruken i virkemiddelapparatet. Etter vår vurdering er det begrenset hvor mye tid virksomheter og virkemiddelapparatet sparer slik tjenesten har fungert frem til nå.

På bakgrunn av omfanget av ressurser som gikk med til å utvikle tjenesten i 2022 og antall henvendelser samme år finner vi at virkemiddelapparatet har brukt tid tilsvarende vel 12 900 kroner per henvisning. Netto nytte er positiv i den grad tjenesten har redusert tidsbruken i virksomheter og virkemiddelapparatet med vel 22 timer per henvendelse jf. vedlegg 1. Vi tror ikke tidsbesparelsen er så stor. Blant annet fordi betrakter alternativet til å bruke en slik tjeneste er å søke på offentlig tilgjengelig søkemotorer.

Etter vår vurdering overgår ikke tidsbesparelsen så langt tiden det har tatt for å utvikle tjenesten. Dette fordi antallet som har brukt tjenesten i pilotfasen er relativt lavt, og fordi besparelse for hver enkelt henvendelse vurderes som relativt begrenset.

Innovasjon Norge har ikke jobbet aktivt med å gjøre tjenesten mer kjent fordi det for dem har vært viktigst å samle inn data og erfaringer til videreutvikling av tjenesten. En betydelig del av ressursbruken i prosjektet har gått med til å bygge kompetanse og «digital hukommelse» på hva som kjennetegner de prosjektene som skal til de ulike aktørene og løsninger som kan utvides til flere brukere og flere virkemiddelaktører.

Det er grunn til å tro at nyttevirkninger i form av redusert tidsbruk i næringslivet kan tilta framover, når henvisningstjenesten er mer kjent, utvidet til flere aktører og blitt ytterligere brukervennlig.

Det er også grunn til å tro at ressursbruken per henvendelse over tid vil reduseres, snarere enn øke. Automatisering og kunstig intelligens vil kunne bidra til å effektivisere arbeidet med hver enkelt henvisning, og er noe Innovasjon Norge jobber aktivt med å få til.

Nyttevirkningene vil avhenge av hvor mange som tar løsningen i bruk, i hvilken grad den reduserer tiden brukt på å finne fram og i hvilken grad Innovasjon Norge kan automatisere arbeidet med å henvise til andre virkemiddelaktører framover. Forenkling i virkemiddelapparatet, økt bruk av kunstig intelligens og automatisering både i tjenesten og samfunnet ellers vil ha betydning for både nyttevirkninger og kostnader av tjenesten.

Utover det som omhandler utvikling av henvisningstjenesten er det vår vurdering at arbeidet har bidratt til å skape et felles «språk» og innhold i bransjespesifikke begreper blant dem som har deltatt aktivt i arbeidet.

Innovasjon Norge har dessuten fått mer kunnskap om pilotaktørene og de lokalt involverte, samt at disse har fått mer kunnskap om hverandre. At aktørene i det næringsrettede virkemiddelapparatet kjenner til hverandre og hverandres tjenester er et overordnet mål i næringspolitikken<sup>29</sup>, også uavhengig av kvaliteten på henvisningstjenesten. Det

<sup>29</sup> Sittende regjering har lansert en pågående satsing for å styrke helhet og brukervennlighet i virkemiddelapparatet. Satsingen er omtalt som

VMA2.0. En vei inn er ett av flere tiltak i VMA 2.0. (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022)



vurderes som positivt at tjenesteutviklingssamarbeidet bidrar positivt til dette.

Gjennom prosjektet har Innovasjon Norge også styrket sin digitale kompetanse, som kan komme dette og andre digitale prosjekter til gode og lagt til rette for spredning av allerede utviklet digitale kurs og kompetansetjenester.

Samarbeidende virkemiddelaktører kan framover få økt nytte av løsningene som ligger på «baksiden» av henvisningstjenesten. Nye løsninger for deling av data (flerbedriftsportal) og sammenstilling av virkemiddelapparatets tjenester (tjenestekatalog) testes ut sommeren 2023. Disse løsningene kan gjøre det lettere for virkemiddelaktørene å utnytte dataene som deles, herunder følge opp henvisninger og henvise videre til andre virkemiddelaktører og legge inn egne tjenester. Samarbeidende aktører og myndigheter kan også bruke tjenestekatalogen for å gi råd og dataen kan benyttes til analyseformål. Hvordan disse løsningene fungerer i praksis må undersøkes på et senere tidspunkt, siden de var operative først etter at datainnsamlingen til denne evalueringen var ferdig.

Det er likevel usikkerhet knyttet til virkninger framover slik det er for digitale tjenester generelt.

#### 5.4 God ide, men også iboende dilemmaer og paradokser

---

Etter vår vurdering viser pilotarbeidet at det er en del iboende dilemmaer og paradokser knyttet til «En vei inn som vi ønsker å reflektere over.

I pilotfasen er det gjort flere innsnevringer i både målgruppe (bare de som ikke vet hvor de skal, ikke hele næringslivet) og i informasjon de mottar (kun henvisning til relevant aktør, ikke relevant virkemiddel eller søknadsbehandling), i forhold til de utfordringene som ble adressert i områdegjennomgangen.

Innovasjon Norge utelukker ikke utvidelse av målgruppen eller hva slags type informasjon som skal samles inn eller behandles på lengre sikt. Men slik tjenesten er nå (også i tilfelle den utvides til å omfatte flere aktører) løser ikke informasjonsbehovene påpekt i områdegjennomgangen (behov for å vite hvilket virkemiddel/virkemidler som er mest relevant for dem) og den reduserer heller ikke der tidsbruken er antatt å være størst (søknadsbehandling og rapportering).

Et stort omfang av virkemiddelaktører fordelt på tre ulike forvaltningsnivåer med tjenester som til dels er overlappende og i kontinuerlig endring, er noe av grunnen til at det er et behov for en felles digital inngang, men samtidig det som gjør det krevende å utvikle, videreutvikle og oppdatere en felles inngang til virkemiddelapparatet over tid. Dagens innretning er historisk betinget og uttrykk for både politiske prioriteringer og samfunnsmessige endringskrefter (inntektsvekst, klimaendringer og internasjonalisering, koronapandemien mv.). Erfaringsmessig er det ofte vanskelig å avslutte virkemidler eller gjennomføre organisatoriske endringer. Det kan for eksempel skyldes at de politiske kostnadene vurderes som for store eller ikke egnet for å ivareta motstridende mål eller interesser mv. Selv om henvisningstjenesten kan legge til rette for diskusjon om arbeidsdeling, er det viktig å påpeke at det ikke opp til de ansatte i virkemiddelapparatet og heller ikke ledelsen alene å forenkle virkemiddelporteføljen. Det vil derfor være kontinuerlig behov for å videreutvikle og oppdatere de bakenforliggende løsningene for å sikre at henvendelsene som kommer inn henvises til riktig aktør.

Et annet paradoks er at ressursbruken i henvisningstjenesten kan reduseres framover ved å ta i bruk automatisering og kunstig intelligens, men bruk av slik teknologi i offentlige tilgjengelige søkemotorer og språkgenereringsmodeller kan redusere be-



hovet for at egen henvisningstjeneste for virkemiddelapparatet.

Tjenester som ChatGPT og Bing bruker kunstig intelligens for å generere menneskelignende tekst-svar på konkrete spørsmål. Allerede i dag kan disse komme med anbefaling til aktør, og det er grunn til å tro at svarene vil bli bedre og bedre og antall brukere flere og flere etter hvert som tjenestene videreutvikles. Kvaliteten vil på slike tjenester vil også avhenge av offentlig tilgjengelig informasjon om aktørenes tjenester (eks. oppdaterte nettsider).

Det er mulig å utvide En vei inn både i bredden og i dybden. Ved utvidelse i dybden, til mer rådgivning og saksbehandling, kan tjenesten overta oppgaver som de andre aktørene gjør i dag. Gitt at vi nå en gang har mange ulike virkemiddelaktører ønsker de som jobber i disse å ha direkte kontakt med og derfor opprettholde egne «innganger» for å levere de tjenestene de er satt til å levere. Det er derfor ikke opplagt at virkemiddelaktørene ønsker å kun ha En vei inn, i ordets rette forstand. Noen aktører synes å legge mer vekt på og ha forventninger til at henvisningstjenesten skal mobilisere nye virksomheter, enn at tjenesten at tjenesten skal redusere antall kontaktpunkter.

Et annet dilemma er at et mer brukervennlig virkemiddelapparat også kan gi signaler om at alle som ønsker det, skal få hjelp til enhver tid og dermed vil det kunne føre til øke ressurser som må brukes på avklaring og søknadsbehandling. Selv om det er ønskelig at næringslivet skal bruke minst mulig tid på å finne fram til rett virkemiddelaktør, skal næringslivet først og fremst videreutvikles på egne premisser uten hjelp fra virkemiddelapparatet. Man kan derfor stille spørsmål om hvor mye av fellesskapets ressurser man skal bruke på å lette dialogen med et virkemiddelapparat som ikke alle skal bruke.

## 5.5 Bør videreutvikles gradvis

Erfaringene så langt peker i retning av at det er stor oppslutning om ideen om og behovet for en felles inngang til virkemiddelapparatet, for å forenkle navigeringsutfordringene til næringslivet. Digitalisering er en del av samfunnsutviklingen og vi tror at virksomheter også forventer å kunne gå i dialog med virkemiddelapparatet gjennom digitale flater. Virkemiddelapparatet har en kompleks struktur og i lys av at det ikke er ventet større endringer i organiseringen i nær fremtid, er det trolig ikke noe godt alternativ til å utvikle en felles digital inngang til virkemiddelapparatet.

Innovasjon Norge har sammen med pilotaktørene først og fremst utviklet en henvisningstjeneste. Siden den tallfestede nettonytten i 2022 ble vurdert som negativ kan man stille spørsmål ved om man bør videreføre arbeidet. Det mener vi man bør. Allerede gjennom 2023 har omfang av automatiserte henvisninger økt, og flere tiltak er også gjort for å dele data mellom virkemiddelaktørene.

Tjenesten har kun vært i drift i ca. 18 måneder og vi forventer at nyttevirkningene vil øke framover. Dette forutsetter imidlertid at tjenesten tas i bruk av flere virksomheter, at tjenesten utvides til flere aktører og at Innovasjon Norge i større grad automatiserer henvisningene.

Den framtidige nytten er beheftet med usikkerhet, men nytten vurderes som større enn risikoen ved ikke å videreføre prosjektet nå.

De ovenomtalte paradokser, kombinert med at tidsbesparelsen og verdiskapingspotensialet vurderes som usikkert, gjør at vi anbefaler at prosjektet videreføres som et smidig utviklingsprosjekt med gradvise tilpasninger underveis. Slik kan henvisningstjenesten utvikles på en måte som tar høyde for ny innsikt og endringer i virkemiddelapparatet, og tekno-

logisk utvikling samtidig som ressursbruken holdes under kontroll.

## 5.6 Våre anbefalinger gitt at effektiv henvisning er viktigst

Basert på erfaringene så langt og gitt at vi setter målet om at tjenesten først og fremst skal være til for virksomheter som ikke vet hvor de skal henvende seg i det næringsrettede virkemiddelapparatet, er vår hovedanbefaling å fortsette å trinnvis utvikle en enkel løsning for henvisninger.

### 5.6.1 Brukervennlig henvisningstjeneste

Vi anbefaler å satse på å forenkle brukergrensesnittet, gjøre skjemaet enkelt å fylle ut og redusere svartiden. Basert på funn i evalueringen, anbefaler vi at det bør tydelig kommuniseres hva tjenesten er, når man kan forvente å få svar og hva slags svar man kan forvente å få mv. Vi mener også det bør være mulig skille ulike brukergrupper og blant annet lage et enklere løp for dem som er helt i startfasen og har ønske om å starte egen virksomhet. Innovasjon Norge har allerede tatt tak i en del av disse problemstillingene, i kraft av at utviklingen foregår kontinuerlig.

Vi mener man kan avvente med å utvide tjenesten i dybden, dvs. i retning av ytterligere rådgivning og datainnsamling og som start på søknadsbehandling. Vi mener at det er mer hensiktsmessig å heller utvide antall aktører som deltar. Vår anbefaling bygger på det faktum at aktørene har svært forskjellige rutiner for hvordan tjenester tilbys og hvordan søknader vurderes. Aktørene jobber på ulikt vis, har ulike datasystemer og har ulike informasjonsbehov. Særlig Forskningsrådet operer med helt andre prosesser for behandling og vurdering av søknader. Støtte fra Forskningsrådet tildeles sjelden enkeltvirksomheter, men forskningsaktiviteter som utføres som et samarbeid mellom en eller flere virksomheter og forskningsinstitusjoner. De regionale på sin

side har behov for tett dialog med sine brukergrupper.

Behandling eller det å starte på søknadsbehandling kan gjøre det nødvendig å samle inn relativt mye informasjon som igjen tilsier at skjema kan bli krevende å fylle ut. Dette utelukker selvsagt ikke at En vei inn kan utvides i denne retningen på sikt, men på kort sikt anbefaler vi å konsentrere ressursene om å lage en henvisningstjeneste som dekker så mange aktører som mulig.

### 5.6.2 Gradvis inkludere flere aktører

Vi anbefaler at flere aktører innlemmes i samarbeidet om En vei inn. Erfaringer så langt kan tyde på at de som ikke vet hvem i virkemiddelapparatet som er relevante for dem, særlig er gjerne unge og små virksomheter som trenger tjenester som leveres av regionale aktører. Det kan tilsi at det på kort sikt er særlig viktig å utvide henvisningstjenesten til disse. Men denne utviklingsretningen er ikke opplagt, fordi erfaringene fra pilotfasen også indikerer at det er de regionale aktørene som er mest ressurskrevende å inkludere. Dessuten er det stor usikkerhet om verdiskapingspotensialet til disse små og umodne virksomhetenes på kort sikt.

Så framfor å være for bastante på rekkefølgen mener vi Innovasjon Norge kan ha en pragmatisk holdning til hvilke aktører som inkluderes på hvilket tidspunkt ved at man inkluderer nye aktører i det omfang ressursbruken tillater det, basert på aktørens interesse for å delta. Det bør like fullt være et mål at alle aktører inkluderes på sikt for at tjenesten skal være en reell «En vei inn».

### 5.6.3 Økt tilgjengelighet

I dag er tjenesten kun tilgjengelig for brukere som logger inn på Innovasjon Norges sider. Innovasjon Norge har til nå ikke jobbet aktivt med å gjøre tjenesten kjent fordi de har brukt tiden på å genere til-

strekkelig med data for å teste kvaliteten på henvisninger og for å kunne legge til rette for automatisering.

For å være en reell vei inn til virkemiddelapparatet bør tjenesten etter hvert gjøres bedre kjent. De totale nyttevirkningene øker med antallet som bruker tjenesten. Men det må ikke være et mål å øke bruken per se. Bruk av tjenesten gir kun tidsbesparelse for næringslivet dersom den reduserer tiden bedriftene ellers ville brukt på å finne fram og kontakte «feil» aktører.

En innvending til pilotarbeidet har vært at tjenesten i for stor grad har vært en Innovasjon Norge tjeneste. Vi ser dette for eksempel i sammenheng med praksis for innlogging, hvilken informasjon som har blitt hentet inn og bruk av logo.

Så lenge henvisningene er treffsikre, systemer for deling av data mellom aktørene fungerer, og det fortsatt er mulig å kontakte de ulike aktørene direkte, anser vi ikke dette som problematisk.

Dersom tjenesten på sikt i praksis vil representere den viktigste eller eneste veien inn til virkemiddelapparatet kan enkelte virkemiddelaktører oppleve En vei inn som en barriere for å ivareta de oppgaver de er satt til å gjøre. Personlig relasjoner, oppsøkende aktiviteter og personlig kontrakt er for eksempel en viktig for mange aktører. Det at digitale innganger trolig ikke kan erstatte personlige relasjoner og oppsøkende arbeid ble understreket i intervju med informanter fra de svenske tjenestene.

Vi mener man bør være varsom med å opprette det som kan fremstå som en ny aktør i virkemiddelapparatet.

#### 5.6.4 Enkel rapportering

Evalueringen tyder på at arbeidet med En vei inn er forankret i politisk ledelse og fylkeskommunenes

som har deltatt. Når det samtidig er mange interessenter med i utvikling av tjenesten forventer vi at forankring og legitimitet også vil være viktig framover.

Vi anbefaler at Innovasjon Norge gis handlingsrom til å utvikle prosjektet i tråd med smidig prosjektmetodikk fordi dette vurderes som best for å håndtere kompleksitet og endringer underveis. Men metodikken innebærer at det legges mer vekt på praktisk testing og delegert ansvar enn en omfattende analyse og skriftlige rapportering (A2, 2021).

For å imøtekomme behov forvaltning og samarbeidspartnere har for kontroll av bruk av offentlige midler, kan det være behov for at Innovasjon Norge finner fram til en enkel rapporteringsform som kan ivareta forvaltningens og sentrale interessenters behov for informasjon om arbeidet. Dette kan eksempelvis være i form av et kortfattet notat hvert halvår, som inneholder en overordnet beskrivelse av sentrale aktiviteter for kommende halvår og målinger på et utvalg relevante resultat og effektindikatorer. Indikatorer kan være antall brukere, andel som har avsluttet skjema underveis, andel/antall som er henvisst videre, tilfredshet med skjema, treffsikkerhet, hvor de henvises og hvor de kommer fra (iden grad virksomheter rutes til tjenesten fra forskjellige sider).

Vår anbefaling er *ikke* å innføre et omfattende rapporteringssystem, men å finne frem til en form som legger til rette for effektiv deling av informasjon om måloppnåelse og strategiske veivalg når antall aktører som skal samarbeide om løsningen øker. Vi legger til grunn at Innovasjon Norge i samråd med de involverte, vil kunne finne en form som passer til formålet.

#### 5.6.5 Fordel med øremerket finansiering

Siden framtidig tidsbesparelse og verdiskapingspotensial er usikkert, er det viktig å fortsatt ha søkelys på ressursbruk og å utvikle løsninger som er bærekraftige over tid. Det betyr at selv om man skal ha et

blikk på kostnadsbruken, så vil det også være behov for ressurser til å videreutvikle løsningen i årene fremover.

Innovasjon Norge utvikler en digital inngang til virkemiddelapparatet på vegne av hele virkemiddelapparatet. Frem til nå synes nytten å være vel så stor (om ikke større) for de øvrige virkemiddelaktørene. Det kan dermed være nærliggende å tenke at de samarbeidende virkemiddelaktørene bør være med å medfinansiere En vei inn fremover.

Vi anbefaler imidlertid ikke å lage et system der de ulike virkemiddelaktørene skal medfinansiere utviklingsarbeidet, fordi prosjektet er relativt lite og nytten for den enkelte aktør er usikker og ujevnt fordelt. Ulike personer som jobber i samme virkemiddelaktør, kan også oppleve nytten ulikt. Dessuten kan økonomiske ressursdiskusjoner virke forstyrrende på samarbeidet mellom aktørene.

For å synliggjøre at oppgaven med å utvikle En vei inn er forskjellig fra andre oppgaver som Innovasjon Norge har, og har eksterne positive effekter, tror vi det er en fordel at midler til oppgaven øremerkes. Dette vil også bidra til å sikre framdrift også i en tid der Innovasjon Norge har andre oppgaver de ønsker å prioritere.

## Vedlegg 1: Forenklet tallfesting av nytte og kostnader

I forbindelse med underveisevalueringen har vi gjennomført en forenklet betraktning av nytte og kostnad av En vei inn. I dette vedlegget beskriver vi netto nytte for virksomhetene og for pilotaktørene med utgangspunkt i virkninger tid medgått til å utvikle tjenestene og tid spart for virksomheter og i virkemiddelapparatet. Vi viser til hovedrapport for vurdering av nytte som ikke kan tallfestes.

Positiv netto nytte tilsier at tiden brukt på å utvikle tjenesten er lavere enn tiden spart.

Vi presiserer at det er usikkerhet knyttet til nettvirkninger – fordi det er mye vi ikke vet om tidsbruken til virksomhetene og for de ulike virkemiddelaktørene.

Det er særlig stor usikkerhet knyttet til virkninger framover. Nytttevirkningene vil avhenge av hvor mange som tar løsningen i bruk, i hvilken grad den reduserer tiden brukt på å finne fram og i hvilken grad Innovasjon Norge kan automatisere arbeidet med å henvise til andre virkemiddelaktører framover. Forenkling i virkemiddelapparatet, økt bruk av kunstig intelligens og automatisering både i tjenesten og samfunnet ellers vil ha betydning for både nyttevirkninger og kostnader av tjenesten.

Tallfestingen kan likevel gi indikasjoner på netto nytte og betydning av endringer i forutsetninger som ligger til grunn.

### **Undersøker Rask avklaring med og uten henvisning**

I estimeringen av netto nytte sammenligner vi en situasjon der Innovasjon Norge *ikke* henviser virksomhetene som tar kontakt via Rask avklaring til andre virkemiddelaktører, med en situasjon der de henviser virksomheter til andre regionale eller nasjonale virkemiddelaktører. Vi ser kun på forskjellen

mellom Rask avklaring uten og med henvisning i fire ulike alternativ.

Vi bruker følgende fire alternativ:

- Alternativ 1: Henvisningstjenesten – med henvisning, i samme omfang av henvendelser og aktører som i 2022. I dette alternativet estimerer vi nettonytte av pilotåret 2022.
- Alternativ 2: Henvisningstjenesten – med henvisning, med samme omfang av aktører, men noe mer profilering og gevinstrealisering/effektivisering. I dette alternativet estimerer nettonytte i 2023
- Alternativ 3: Henvisningstjenesten – med henvisning, med alle regionale virkemiddelaktører, økt ytterligere profilering og gevinstrealisering/effektivisering i oppfølging av virkemiddelapparat er som er med i samarbeidet. I dette alternativet estimerer nettonytte i tilfelle alle de regionale aktørene er med.
- Alternativ 4: Henvisningstjenesten – med henvisning, med alle regionale og nasjonale virkemiddelaktører

Alternativ 3 og 4 kan ligge kort eller langt fram i tid. Endringer i tidsbruk som følge av større grad av automatisering undersøkes også, men omtales særskilt i kapittel 0.

### **Nytte i pilotfasen**

Tre typer nyttevirkninger tallfestes;

- Spart tid hos virksomhetene. Fordi virksomheter som bruker Rask avklaring med henvisningstjenesten, raskere finner fram til relevante virkemiddelaktører de bør kontakte, vil de trolig henvende seg til færre aktører enn dem som bruker Rask avklaring uten henvisning

- Spart tid i virkemiddelapparatet fordi virkemiddelaktørene i mindre grad bruker tid på virksomheter som ikke er i deres målgruppe. Det er også et uttrykt potensial for spart tid ved at Innovasjon Norge kan dele data med de ulike aktørene, og dermed ha et bedre utgangspunkt for deres avklaringsdialog / rådgivning.

Som grunnlag for tallfesting av netto nytte over har vi lagt til grunn følgende forutsetninger:

Virksomheter som benytter henvisningstjenesten kontakter virkemiddelapparatet kun gjennom denne kanalen, mens virksomhetene som benytter Rask avklaring uten henvisningstjenesten henvender seg til flere aktører. Vi har lagt til grunn at virksomheter som uten henvisningstjenesten henvender seg til 3 virkemiddelaktører i gjennomsnitt. De som bruker henvisningstjenesten henvises i gjennomsnitt til 2 aktører (basert på erfaringer fra pilotarbeidet).

Det er usikkert hva tidsbesparelsen for virksomhetene er. Virksomhetene må selv oppsøke og finne fram til Rask avklarings- skjemaet.

Ifølge områdegjennomgangen<sup>30</sup> brukte virksomheter i gjennomsnitt 2 dagsverk på å identifisere relevante virkemidler. Vi har antatt at tidsbruken er betydelig lavere, fordi henvisningstjenesten per nå ikke reduserer tiden brukt på å finne fram til relevant virkemiddel (kun virkemiddelaktør).

Slik løsningen har fungert i pilotfasen, har virksomheter eller enkeltpersoner (omtales som virksomheter i notatet) som fyller ut skjemaet, fått en tilbakemelding fra Innovasjon Norge om hvilken virkemid-

delaktør som bør kontaktes. Virksomhetene har fortsatt måtte kontakte virkemiddelaktørene eller bruke deres nettsider for å finne fram til relevant virkemiddel.

Vi har tatt utgangspunkt i hvor lang tid det tar å søke på offentlig tilgjengelig søkemotorer.

Vi har lagt til grunn at virksomheter som benytter henvisningstjenesten, bruker i gjennomsnitt 30 min på å finne henvisningstjenesten og i gjennomsnitt 20 min på å fylle ut skjemaet. Virksomheter som ikke bruker henvisningstjenesten bruker i gjennomsnitt like lang tid (30 min) på å identifisere hver av de tre virkemiddelaktørene (dvs. 90 minutter til sammen) og i gjennomsnitt 30 minutter på å sammenstille og dele samme type informasjon til de ulike virkemiddelapparatet for eksempel i form av et kundemøte, oversendelse av informasjon, utfylling av skjema e.l.

Tidsbesparelsen for virksomhetene ligger i at de som bruker henvisningstjenesten kun sender dette ene skjemaet, men at de tar kontakt med to aktører. Uten henvisningstjenesten må virksomheter selv finne fram til og ta kontakt med 3 virkemiddelaktører. Og at det er noe raskere å fylle ut det digitale skjemaet sammenlignet med oversendelse av informasjon uten dette skjemaet.

Virksomheter som selv finner fram til virkemiddelapparatet, treffer rett virkemiddelaktør i 33 prosent av tilfellene (dvs. de henvender seg til 3 hvorpå 1 er riktig). Innovasjon Norge henviser riktig i 76 prosent av tilfellene gjennom henvisningstjenesten (basert på erfaringene fra pilotarbeidet).

<sup>30</sup> Deloitte (2019): Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet Vedlegg 2: Brukervennlighet i virkemiddelapparatet



Tallfestet tidsbesparelsen for virkemiddelapparatene ligger i at de må vurdere færre henvendelser som ikke er riktige for dem og at møtene kan gjennomføres noe mer effektivt. Vi har i piloten lagt til grunn at virkemiddelapparatene bruker i gjennomsnitt 45 minutter på å vurdere henvendelser fra virksomheter som henvender seg direkte og tilsvarende for dem som henvender seg etter de har fått informasjon gjennom henvisningstjenesten.

Alternativ 1 er situasjonen som reflekterer netto virkninger for pilotåret 2022. Tidsbesparelsen for virksomhetene og i virkemiddelapparatet er estimert til 1,3 mill. kroner.

### **Ressursbruk i pilotfasen**

Kostnadsvirkninger som tallfestes;

- Økt ressursbruk i Innovasjon Norge, og blant virkemiddelaktørene som deltar i samarbeidet om En vei inn.

Vi forutsetter at Innovasjon Norge har merkostnader tilsvarende 3 årsverk til å drifte og videreutvikle henvisningstjenesten med mulighet for henvisning til andre virkemiddelaktører (for eksempel utvikling av tjenestekatalogen og løsninger for deling av data) uavhengig av hvor mange i virkemiddelapparatet som er med i samarbeidet.

I tillegg forutsettes det at Innovasjon Norge bruker 0,15 årsverk per nasjonal virkemiddelaktør som er med i samarbeidet (til dialogmøter, innsiktsmøter, oppdatering av tjenestekatalog mv). Videre forutsettes 0,1 årsverk per tilknyttede lokale aktør som er med og at hvert fylke har 5 slike. Virkemiddelappa-

ratet bruker tilsvarende mye tid på delta i samarbeidet (til dialogmøter, innsiktsmøter mv.). Tidsbruken er basert på data innhentet gjennom intervju.

Videre har vi lagt til grunn at Innovasjon Norge brukte i gjennomsnitt 45 minutter på å besvare henvendelser som kommer inn gjennom henvisningstjenesten i 2022.

Vi har lagt til grunn at tidsbruken for virksomheter verdsettes til gjennomsnittlig arbeidskraftkostnad (inkl. arbeidsgiveravgift og pensjon) for alle næringer (829 140), mens tid bruk av virkemiddelaktørene verdsettes som for ansatte i offentlig administrasjon (1 077 960). Grunnlaget er beregnet på bakgrunn av data om månedslønn og arbeidskraftkostnader fra SSB tabell 11410 og tabell 07685.

I Innovasjon Norges egne beregninger av ressursbruk har de lagt til grunn selskapets internpriser som også synliggjør andre kostnader som husleie mv. Det er gjennomsnittlig lønn i offentlig sektor som vurderes som mest egnet for å synliggjøre kostnaden ved at Innovasjon Norge og øvrige deler av virkemiddelapparatet skal bruke en ekstra time på arbeidet med tjenesten. Et argument for å bruke INs internpriser også i tallfestingen, er for å synliggjøre at ressursene som går med til å utvikle og drifte En vei inn, alternativt kan brukes på andre digitaliseringsprosjekter i selskapet og nivået på ev. nødvendige øremerkede bevilgninger til arbeidet. Vi viser begge deler.

Vi legger til skattekostnad på 20 prosent for tidsbruk i offentlig sektor.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Rundskriv R-109/2014 fra Finansdepartementet fastsetter skattefinansieringskostnaden til 20 øre per krone



Samlet ressursbruk til drift og utvikling av tjenesten estimeres til 13,5 mill. kroner i pilotåret 2022. Det offentlige har med andre ord brukt i gjennomsnitt tid tilsvarende vel 12 900 kroner per henvisning.

Ressursbruken mer enn dobles til 23,3 mill. kroner dersom vi for tidsbruk i virkemiddelapparatet heller legger Innovasjon Norges internpriser til grunn. Internprisene vil også synliggjøre andre kostnader som husleie mv.

### **Netto nytte i pilotfasen**

Gitt våre forutsetninger om sparte tidsbruk og tidskostnader vil netto nytte være negativ (-12,2 mill. kroner).

Det er ikke uventet at netto nytte av et pilotarbeid er negativt. Aktiviteten i 2022 handlet særlig om å utvikle bakenforliggende systemer og samle inn data og erfaring som kan muliggjøre oppskalering uten tilsvarende ressursbruk framover.

### **Netto nytte fremover**

Øvrige alternativ skisserer netto nytte fremover.

Vi forventer at Innovasjon Norge ved enkle grep kan gjøre henvisningstjenesten mer kjent på egne og samarbeidende virkemiddelaktørers hjemmesider og slik øke antall henvendelser. Vi legger til grunn at dette kan gjøres uten bruk av ekstra ressurser, men at det vil være behov for ressurser til gjennomføre de faktiske henvisningene.

Det er naturlig nok stor usikkerhet knyttet til hvor mange som vil bruke denne inngangen ved full utrulling. Vi vet ikke hvor mange virksomheter som kontakter virkemiddelapparatet pr år, men vi vet at i overkant av 25 000 virksomheter mottar tjenester fra virkemiddelapparatet per år. Trolig er omfanget av alle som kontakter de ulike aktørene og dermed

potensielle brukere av En vei inn langt større. Motsatt forventer vi at mange som kontakter aktørene fortsatt vil bruke andre kanaler.

Vi har lagt til grunn at antall brukere øker fra 1049 i alternativ 1 til 3000 i alternativ 2 som fortsatt vil være et år preget av testing og utvikling. Vi har lagt til grunn at antall brukere skaleres opp betraktelig i alternativ 3 og 4 med hhv. 10 000 og 25 000 henvisninger per år.

Vi la til grunn at virkemiddelapparatene bruker i gjennomsnitt 45 minutter på å vurdere henvendelser i alternativ 1, men reduserer dette til 20 minutter i øvrige alternativ for å gjenspeile tidsbesparelse som følge av datadeling.

Vi forventer også at tiden Innovasjon Norge bruker på å besvare henvendelsene reduseres fremover. Vi la til grunn 45 minutter i pilotfasen og reduserer denne til 30 minutter i gjennomsnitt per henvendelse som følge av økt automatisering i året som kommer og til 20 minutter i de to siste alternativene. Svartiden kan reduseres ytterligere i årene framover ved økt maskinlæring/AI. Vi synliggjør virkninger av ytterligere automatisering i eget avsnitt.

Vi forventer videre at gjennomsnittlig tid Innovasjon Norge og virkemiddelaktører bruker på utvikling av tjenesten vil reduseres for hver ny aktør som blir med i samarbeidet. Dette som følge av læringseffekter og stordriftsfordeler i utnyttelse av utviklede systemer og rutiner.

Alternativene 3 og 4 illustrerer at netto nytte er positiv først ved større utrulling og effektivisering i drift. Gitt våre forutsetninger vil offentlig ressursbruk per henvendelse reduseres betraktelig i de ulike alternativene jf. tabell v1.1 angir sentrale forutsetninger, samt netto nytte for de fire alternativene.

Tabell V1.1 Sentrale forutsetninger og nytte og kostnadsvirkninger. Fire ulike alternativ

|   |                           | Alternativ 1 | Alternativ 2 | Alternativ 3 | Alternativ 4 |
|---|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Forutsetninger som er forskjellig i de ulike alternativene. Netto virkning sammenlignet med basialternativet</b> |                           |              |              |              |              |
| Antall henvisninger   | Antall                    | 1049         | 3000         | 10000        | 25000        |
| Antall nasjonale virkemiddelaktører som deltar i En vei inn   | Antall                    | 3            | 5            | 5            | 15           |
| Antall fylker som deltar i En vei inn   | Antall                    | 2            | 5            | 11           | 11           |
| Tid Innovasjon Norge bruker per henvisning  | Minutter                  | 45           | 30           | 20           | 20           |
| Tid regionale virkemiddelapparatet bruker på å delta i En dør inn   | Årsverk                   | 0,65         | 0,65         | 0,33         | 0,33         |
| Tid nasjonale virkemiddelapparatet bruker på å delta i En dør inn   | Årsverk                   | 0,15         | 0,15         | 0,08         | 0,08         |
| <b>Kostnad og nytte</b>   |                           |              |              |              |              |
| Spart tid for virksomheter  | mill. NOK per år          | 1,1          | 3,1          | 10,2         | 25,6         |
| Spart tid i virkemiddelapparatet  | mill. NOK per år          | 0,3          | 1,0          | 3,2          | 8,0          |
| INs ressursbruk på utvikling og drift av En vei inn <sup>32</sup>   | mill. NOK per år          | -11,8        | -9,0         | -10,4        | -14,9        |
| Ressursbruk øvrig VMA til utvikling og drift av En vei inn  | mill. NOK per år          | -1,8         | -4,0         | -4,0         | -4,7         |
| <b>Netto nytte</b>  | mill. NOK per år          | <b>-12,2</b> | <b>-9,0</b>  | <b>-0,9</b>  | <b>14,0</b>  |
| Netto nytte INs internpriser  | mill. NOK per år          | -23,3        | -13,6        | -4,5         | 11,5         |
| Off. ressursbruk per henvendelse  | I 1000 NOK per henvisning | <b>12,9</b>  | <b>4,3</b>   | <b>1,4</b>   | <b>0,8</b>   |
| Timer som må spares for forsvare off. ressursbruk til drift og utvikling  | Antall timer              | 22           | 8            | 2            | 1            |

Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

## Usikkerhet

For å gjøre beregningene over, må vi bruke visse forutsetninger om hvor lang tid virksomhetene bruker og hvor mange de normalt kontakter. Virksomhetenes kontakt med virkemiddelapparatet er i praksis langt mer komplekst og variert enn det som framgår av forutsetningene over. Det er stor usikkerhet knyttet til forutsetningene brukt over. Tallfestede

nytte- og kostnadsvirkninger er basert på intervju og må ansees som gjennomsnittsbetraktninger.

For eksempel kan vi ikke utelukke at virksomhetene som har brukt henvisningstjenesten, også har og i framtiden vil ta kontakt med andre deler av virkemiddelapparatet samtidig. Dersom henvisningstjenesten ikke reduserer antall henvendelser til virkemiddelapparatet, vil nyttevirkningene være lavere

<sup>32</sup> Merk at vi ikke bruker Innovasjon Norge sine internpriser. Internprisene er lagt til grunn på nest nederst rad tabellen.

enn det som framgår av tabellen over. Vi kan heller ikke utelukke at virksomhetene bruker mer eller mindre tid til å identifisere relevante virkemiddelaktører enn vi har forutsatt.

Samtidig har virkemiddelaktørene jobbet mye med å forenkle egne virkemiddelporteføljer, nettsider o.l. Bedre nettsider, ny teknologi og nye søketjenester, eksempelvis basert på KI, kan også tenkes å gjøre det enda lettere for næringslivet å finne fram til rett virkemiddelaktør framover uten henvisningstjenesten. Dette vil redusere netto nytte av en henvisningstjeneste.

Mange av henvendelsene kommer fra privatpersoner som går med tanker om å starte egen virksomhet. Alternativ tidsbruk for disse trenger ikke være verdiskapende arbeid. Tidsbesparelsen målt i kroner vil være to tredjedeler lavere dersom vi kun tar utgangspunkt i henvendelser fra virksomheter.

Vi har estimert at netto nytte kan tilta fremover. Nytevirkningene kan bli enda høyere enn vi har estimert i de ulike alternativene. Vi kan illustrere virkningen av å gjøre ytterligere endringer på noen av forutsetningene. Særlig interessant er det å undersøke virkningen av at tjenesten brukes av enda flere og at henvisningene kan automatiseres.

Innovasjon Norge jobber kontinuerlig med automatisering som vil redusere tiden brukt på å behandle henvendelsene. Vi undersøker virkningene av å redusere svartiden ytterligere (5 minutter) med utgangspunkt i alternativ 4 hvor alle aktørene er inkludert i tjenesten. Nytevirkningene vil også øke dersom henvisningstjenesten gjøres mer kjent og antall brukere dobles. Også her illustrerer vi nyttevirkningene ved å gjøre endringer i Alternativ 4. Kombinasjonen av høy grad av automatisering og mange brukere vil ikke overraskende gi størst netto nytte.

Tabell V1-2 Sentrale forutsetninger og nytte og kostnadsvirkninger. Endring i alternativ f4 ved endring i forutsetning om tid brukt på å besvare henvendelsene og antall brukere.

|  |                           | Alternativ 4 | Alternativ 4:<br>red svartid | Alternativ 5:<br>flere brukere | Begge deler |
|--|---------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Forutsetninger som er forskjellig i de ulike alternativene. Netto virkning sammenlignet med basisalternativet</b> |                           |              |                              |                                |             |
| <b>Forutsetning</b>  |                           |              |                              |                                |             |
| Antall henvendelser som skal henvises  |                           | 25000        | 25000                        | 50000                          | 50000       |
| Tid Innovasjon Norge bruker per henvendelse  | Minutter                  | 15           | 15                           | 15                             | 15          |
| Tid regionale virkemiddelapparatet bruker på å delta i En dør inn  | Årsverk                   | 11           | 11                           | 11                             | 11          |
| Tid nasjonale virkemiddelapparatet bruker på å delta i En dør inn  | Årsverk                   | 20           | 5                            | 20                             | 5           |
| <b>Kostnad og nytte</b>  |                           |              |                              |                                |             |
| Spart tid for virksomheter   | mill. NOK per år          | 25,6         | 25,6                         | 51,2                           | 51,2        |
| Spart tid i virkemiddelapparatet   | mill. NOK per år          | 8,0          | 8,0                          | 16,1                           | 16,1        |
| INs ressursbruk på utvikling og drift av En vei inn  | mill. NOK per år          | -14,9        | -10,2                        | -21,3                          | -11,8       |
| virkemiddelapparatet til utvikling og drift av En vei inn  | mill. NOK per år          | -4,7         | -4,7                         | -4,7                           | -4,7        |
| <b>Netto nytte</b>   | mill. NOK per år          | <b>14,0</b>  | <b>18,8</b>                  | <b>41,3</b>                    | <b>50,8</b> |
| Off. ressursbruk per henvendelse   | I 1000 NOK per henvisning | 1            | 10,1                         | 1                              | 1           |

Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

## Funn

Et sentralt mål med tjenesten er å redusere tidsbruken for bedriftene. Det er også et tilleggsmål å redusere tidsbruken i virkemiddelapparatet. Etter vår vurdering har den reduserte tidsbruk i næringslivet og virkemiddelapparatet ikke overgått tiden brukt på å utvikle tjenesten så langt. Tidsbesparelsen er vurdert relativt begrenset som fordi antallet som har brukt tjenesten er relativt lavt og fordi tidsbesparelsen for den enkelte virksomhet også er vurdert som beskjeden. Innovasjon Norge har ikke jobbet aktivt med å gjøre tjenesten mer kjent fordi det for dem har vært viktigst å samle inn data og erfaringer til videreutvikling av tjenesten.

Tallfestingen er beheftet med usikkerhet og trolig vil det ikke være mulig å vurdere tidsbesparelse nøyaktig fordi både hvordan tjenesten virker og alternativet til tjenesten er i stadig utvikling.

Nyttevirkningene i form av redusert tidsbruk i næringslivet kan øke framover i tilfelle henvisningstjenesten gjøres mer kjent, tjenesten utvides til flere aktører og den videreutvikles med tanke på bruker-

vennlighet, uten at ressursbruken økes tilsvarende. Bruk av kunstig intelligens og automatisering vurderes som viktig for å effektivisere arbeidet med hver enkelt henvisning.

Siden erfaringene så langt viser at virksomheter som ikke er relevante for Innovasjon Norge, i særlig grad skal henvises til førstelinjetjenesten og at dette også er henvisningene som er lettest å automatisere, vil nytten for næringslivet trolig være størst ved utrulling til det regionale apparatet før videre utrulling til andre statlige aktører.

Netto nytte vil imidlertid avhenge av hvor mye ressurser det krever å innlemme alle landets fylker og kommuner. Erfaringene så langt tilsier at innlemming av regionale aktører er noe mer tidkrevende enn nasjonale aktører. Modellen er ikke egnet for å undersøke nærmere ev. hvilke navngitte aktører som bør innlemmes først.

## Vedlegg 2: Industriell Dynamikk (ID)

Industriell Dynamikk (ID) er ett nettverk basert i Västra Götalandsregionen i Sverige. Prosjektet er et samarbeid mellom Sveriges største forskningsinstitutt RISE og ulike regionale aktører. ID fungerer som En vei inn til universiteter, høyskoler, forskningsinstitutt og andre industrielle utviklingssenter for små og mellomstore bedrifter. ID skal hjelpe bedrifter med å vokse og etablere seg på det internasjonale markedet ved å sette dem i kontakt med andre bedrifter og ressurser. Ved å stimulere og lette kontakten mellom bedrifter og regionale aktører, vil ID få små og mellomstore bedrifter til å vokse seg større og våge å ta steget ut på det internasjonale markedet.<sup>33</sup>

ID er et resultat av ulike regionale innovasjonsinnsatser som ble gjennomført i Västra Götaland mellom 1995-2000. I 2000 ble piloten omgjort til et prosjekt. Prosjektet er basert i Västra Götalandsregionen og jobber kun med virksomheter lokalisert innenfor regionens grenser.<sup>34</sup>

### Hensikter og mål

Formålet med ID er å øke konkurransedyktigheten til små og mellomstore bedrifter gjennom teknologi- og bedriftsutvikling. Små og mellomstore bedrifter spiller en viktig rolle i sysselsettingen på det lokale og regionale arbeidsmarkedet, og er avgjørende for at Sverige skal kunne opprettholde sin posisjon på det internasjonale markedet. For å opprettholde konkurransedyktigheten må bedrifter utvikle sin tekniske kunnskap og evne til innovasjon.<sup>35</sup> Dette krever kompetanser og ressurser som små og mellomstore bedrifter ofte ikke har. ID er en gratis tjeneste for bedrifter som ønsker hjelp med alt fra innovasjon og teknikk til eksport. Rådgivningstjenesten innebærer at bedriftene får tildelt en dedikert kontaktperson. Tanken er at denne kontaktpersonen og ekspertrådgiverne skal fungere som veiledere i innovasjonssystemet.

Målgruppen for ID er modne bedrifter som har potensial til videreutvikling og vekst. Målet er å skape arbeidsplasser på regional basis, øke regionens konkurransekraft og fremme samarbeidet mellom bedrifter og akademia.<sup>36</sup> jf. Figur v2-1. som viser sammenhengen mellom ID sine mål og aktiviteter.

<sup>33</sup> VGR analys, 2019: 7

<sup>34</sup> Intervju 13.06.2023

<sup>35</sup> VGR analys, 2019: 10

<sup>36</sup> VGR analys, 2019: 10

Figur v2-1 Mål Industriell Dynamikk



Note: figuren viser sentrale mål og aktiviteter og er ikke uttømmende for alt ID gjør.  
Kilde: VGR Analys. (2019)

## Deltagere

Industriell Dynamik består av 12 medlemsorganisasjoner og 4 partnerorganisasjoner<sup>37</sup> som hver bidrar med ulik kompetanse innenfor industriell virksomhet i Västra Götaland. Medlemsorganisasjonene er:<sup>38</sup>

- Business Region Göteborg

- Chalmers industriktenik
- Connect Väst
- Göteborgs Tekniska College
- Göteborgs universitet
- Högskolan i Borås
- Högskolan Väst
- Industrielt utviklingsentrum Sjuhärad
- Industrielt utviklingsentrum Väst

<sup>37</sup> Vi har ikke informasjon om hvem partnerne er eller forskjellen mellom en partner og medlem.

<sup>38</sup> <https://www.industriellodynamik.se/om-oss/>

- Johanneberg Science Park
- RISE
- Västra Götalandsregionen

Prosjektet ledes av forskningsinstituttet RISE som jobber med å styrke svenske bedrifters konkurransekraft gjennom innovasjon.<sup>39</sup> Det er de delregionale nodene Industrielt utviklingssentrum Sjuhärad og Industrielt utviklingssentrum Väst som er de lokale kontaktpunktene for ID i delregionene. Nodene er ansvarlige for å ta kontakt med regionens bedrifter, arrangere aktiviteter og rekruttere nye bedrifter inn i prosjektet.<sup>40</sup> Deltagerne treffes en gang per kvartal og ledes av en prosjektgruppe som består av representanter fra de ulike deltagerne.

Ifølge intervjudeltagerne har man funnet frem til en god organisering i prosjektet. Deltakerne er spesielt positive til prosjektets prosjektgruppe. Årsaken til dette er at deltakerne opplever prosjektgruppen som et fellesskap for personer som brenner for innovasjonsutvikling i bedrifter. Intervjupersonene uttrykker at prosjektgruppens engasjement er en av de viktigste suksessfaktorene for prosjektet.<sup>41</sup>

Deltakerne blir betalt for den tiden de bruker i prosjektet og bidrar ikke med ytterligere finansiering eller tid utenfor prosjektet. Samtidig har deltakerne ofte andre pågående prosjekter eller forskningsinnsatser som de kan involvere bedriftene i. Ved å inkludere bedriftene i prosjektet muliggjør deltakerne at ID kan tilby rådgivning over flere år. Deltakernes prosjektfinansiering gjør det også mulig for bedriftene å ha en kontaktperson de kan snakke med flere ganger i uken. Dette gjør det enklere for ID å følge bedriftenes utvikling og ta kontakt dersom de ser at

bedriftenes behov for rådgivning endrer seg. Ifølge ID er behovsbasert arbeid en av ID's suksessfaktorer.<sup>42</sup>

### Gjennomføringen av prosjektet

ID består av noder og eksperter. Nodene tar kontakt med ulike bedrifter og reiser på studiebesøk, mens ekspertene fungerer som rådgivere. Målet med studiebesøkene er å identifisere hvilke utfordringer bedriftene i Västra Götaland har. Nodene identifiserer deretter hvilken ekspert som kan løse bedriftens utfordringer og setter dem i kontakt med hverandre.

ID sitt første besøk er gratis. Etter besøket har bedriftene rett på åtte timer med ekspertrådgivning betalt av prosjektet. Om ID ser at bedriften har behov for ytterligere rådgivning, kan de hjelpe dem med å søke finansiering eller støtte fra deltagerorganisasjonene. Disse har ofte prosjektutlysninger som bedriftene kan søke på. Om det ikke er noe prosjekt eller forskningsinitiativ som matcher bedriften kan de kjøpe ytterligere rådgivning. ID fortsetter da å hjelpe bedriften mot betaling. Ifølge en av ID sine rådgivere er det enklere å få bedrifter til å kjøpe en tjeneste når de vet hva de får. De har derfor ikke opplevd noe negativt ved at videre rådgivning må dekkes av brukerne.<sup>43</sup>

ID kommer i kontakt med bedrifter gjennom messer, arrangementer eller telefon. De arrangerer åtte arrangementer per år, som inkluderer to timers forelesning og lunsj. Arrangementene fokuserer ofte på økonomi og hvordan bedriftene kan søke finansiering fra EU. ID tror at mange bedrifter deltar på arrangementene for å få hjelp til å søke finansiering fra EU. Intervjuede deltakere rapporterer at de får

<sup>39</sup> <https://www.ri.se/sv/om-rise/rise-i-korthet/vart-uppdrag>

<sup>40</sup> VGR analys, 2019: 25

<sup>41</sup> Intervju 08.06.2023; Intervju 13.06.2023

<sup>42</sup> Intervju, 13.06.2023

<sup>43</sup> Intervju, 13.06.2023



blandet respons når de ringer, men at de fleste er åpne for et kort besøk. Den største utfordringen er tidsmangel, da små og mellomstore bedrifter ofte ikke har tid til rådgivning eller videreutdanning. ID mener at en av de mest sentrale suksessfaktorene er deres lokalkunnskap og at bedriftene ofte er kjent med nodene. Innenfor hver prosjektperiode setter ID mål for antall bedrifter de skal kontakte det kommende året, hvem de skal kontakte, og hvilke bedrifter de har som mål å avtale møter med for å fortsette utviklingsdiskusjoner, rådgivning eller prosjektstøtte. ID arrangerer også informasjonstreff og seminarer for bedrifter i regionen. Bedrifter som trenger behovsanalyser og ekspertveiledning skal henvises via deltakerne. Hvis deltakerne ikke kan hjelpe, kan bedriften bli henvist til en aktør utenfor nettverket. Nodene bruker Teams som kommunikasjonskanal. Hvis noden ikke vet hvem som er riktig person for oppgaven, skriver de en beskrivelse av bedriften i en felles Teams-gruppe, slik at personen med riktig kompetanse kan ta kontakt med noden.<sup>44</sup>

## Finansiering

Prosjektet finansieres av Västra Götalandsregionen og har ett budsjett på 7,4 millioner SEK per år.<sup>45</sup> Det er Miljö- och regionsutvecklingsnämnden som bevilger penger. Miljö- och regionsutvecklingsnämnden er ansvarlig for strategiske miljøspørsmål og regionale utviklingsspørsmål.<sup>46</sup> ID mottar prosjektfinansiering og blir derfor bevilget penger for ett år om gangen. Ifølge intervjudeltagerne har de en nær dialog med Miljö- och regionsutvecklingsnämnden og har derfor aldri vært bekymret for at prosjektet ikke skal få fornyet prosjektfinansieringen. Dette har

skapt en følelse av langsiktighet og trygghet blant deltagerne.

Nodene og ekspertene fordeler selv prosjektmidlene mellom seg. Målet er at deltagerne skal sikre at prosjektet når budsjettet, og at prosjektfinansieringen blir brukt opp. Det er derfor viktig at nodene og ekspertene hele tiden tar kontakt med nye bedrifter. Tabell viser hvor mye kompensasjon de ulike aktivitetene skaper.

Tabell V2-1 Kompensasjon

| Aktivitetstyp               | Pris per styck                    |        |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------|
| Kontakt                     | 750:-                             |        |
| Besök                       | Besök/analys                      | 3600:- |
|                             | Sambesök                          | 3600:- |
| Vidareförmedling            | 3600:-                            |        |
| Fördjupningsinsats (timmar) | 900:-                             |        |
| Projekt                     | F&U projekt startat               | 0:-    |
|                             | F&U projektansökan inlämnad       | 0:-    |
|                             | Uppdrag startat                   | 0:-    |
|                             | Internationellt samarbete startat | 0:-    |
| Success story               | 5400:-                            |        |
| Informationsinsats (timmar) | 900:-                             |        |
| Nätverksaktivitet (timmar)  | 900:-                             |        |
| Utvecklingsinsats (timmar)  | 900:-                             |        |
| Reskostnader                | 1:-                               |        |
| Externa kostnader           | Övriga kostnader                  | 1:-    |
|                             | Projektleddning                   | 1:-    |

Kilde: Bildet er tatt av en ID koordinatorer.

Finansieringsformen bidrar til at ID tar kontakt med bedrifter de ikke ellers ville ha kontaktet. Ved at de mottar finansiering per gjennomførte kontakt og besøk oppmuntres nodene å reise til bedrifter som i

<sup>44</sup> Intervju 08.06.2023

<sup>45</sup> <https://www.ri.se/en/what-we-do/projects/industriell-dynamik>

<sup>46</sup> <https://www.vgregion.se/politik/politisk-organisation/namnder-och-styrelser/mru/>

utgangspunktet ikke ser ut til å være aktuelle for prosjektet. ID har derfor kunnet hjelpe bedrifter som de ikke trodde hadde behov for hjelp. Resultatet er at mange ulike typer av bedrifter har fått tilgang på EU finansiering og har blitt gitt en mulighet til å utvikle nye ideer og begi seg inn på nye markeder.<sup>47</sup>

Det at deltagerne selv er ansvarlige for å fordele budsjettet seg imellom har til tider ført til diskusjoner. Det har også oppstått situasjoner der nodene velger eksperter fra sin egen bedrift istedenfor å lete hos andre, eller at eksperter kontakter bedrifter og gjennomfører bedriftsbesøk uten å benytte seg av nodene.<sup>48</sup> Dette kan mulig påvirke bedriftene negativt ettersom de da kanskje ikke får kontakt med eksperter med mest kompetanse på området. Samtidig mener intervjupersonene og prosjektevalueringene at prosjektets finansieringsmodell har bidratt til ID's lange levetid ettersom prosjektets deltagere har mottatt betaling for timene de har lagt ned i prosjektet.

ID har også mulighet til å dele ut forsknings- og utviklingssjekker. Dette er verdisjekker som kan gis til bedrifter som ønsker hjelp med innovasjon. Disse sjekkene er gyldige hos universiteter, høyskoler og andre institusjoner som bedriver forskning og kan brukes for å kjøpe ekstern kompetanse. Det er bare små og mellomstore bedrifter med en nettoomsättning på mer enn 5 millioner SEK som kan søke støtte. Sjekkene kan ha en verdi på opptil 700 000 SEK. Bedriftene må matche støtten de søker om med 50 prosent av verdisjekkens beløp.<sup>49</sup> Verdisjekkene er populære blant bedriftene i Västra Götalandsregionen.<sup>50</sup> En av ID's koordinatører forteller at muligheten til å gi finansiering til bedrifter utenfor

ID har gjort ID til et økosystem mellom lokale, regionale og internasjonale innovasjonsinitiativ.

### Prosjektets plattform og database

Prosjektet benytter seg av hjemmesiden <https://www.industriellodynamik.se/>. Denne ble etablert i starten av prosjektet og skulle hjelpe prosjektet med å kommunisere «success stories». Bedriftene kan komme i kontakt med partnerne i prosjektet via informasjonsmailen på hjemmesiden.

Prosjektet er basert på at det er ID som tar kontakt med bedrifter og ikke andre veien. Hjemmesiden er derfor ikke tenkt som et kontaktpunkt mellom bedriftene og deltagerne. Ressursbruken er begrenset, og de følger derfor heller ikke med på hvor mange som besøker deres hjemmeside per år.

Intervjupersonene forteller at prosjektet har valgt å ikke videreutvikle prosjektplattformen. Årsaken til dette er at deltakerne ikke ser behovet for et ekstra kontaktpunkt i tillegg til sine egne hjemmesider. ID opplever at det er få bedrifter som er kjent med selve prosjektet. Det bedriftene husker, er nodene og ekspertene de har hatt kontakt med, samt hvilken organisasjon de tilhører. Intervjupersonene tror derfor ikke at en prosjektplattform ville ha bidratt ytterligere til prosjektet. For å holde oversikt over hvem og når noen har blitt kontaktet, og hvilken aktivitet som pågår eller er avsluttet, har prosjektet utviklet en database ved navn Indigo. Dette er en privat database, og adgangen er begrenset til prosjektets deltagere. Databasen er utformet for internt bruk og inneholder kontakinformasjonen til mer en

<sup>47</sup> Intervju 08.06.2023

<sup>48</sup> Intervju 13.06.2023

<sup>49</sup> <https://www.vgregion.se/regional-utveckling/verksamhetsomraden/naringsliv/foretagsfinansiering/fou-kort/>

<sup>50</sup> Intervju 08.06.23; Intervju 13.06.23

4900 bedrifter lokalisert i delregionene Göteborg, Sjuhärad, Skaraborg og Fyrbodal.

Når man åpner Indigo, får man se seks kolonner. Den første kolonnen oppgir bedriftenes navn og er fargekodet etter når de sist ble kontaktet. Rød betyr at bedriften ikke har blitt kontaktet på 18 måneder, oransje betyr at de har blitt kontakt de siste 12 månedene, gul betyr kontakt i løpet av de siste 6 månedene og grå betyr at de ikke lenger skal ha kontakt. En bedrift blir grå dersom de har blitt kjøpt av en større bedrift, ved konkurs eller om en bedrift har vokst seg så stor at de ikke lenger kan klassifiseres som en små eller mellomstor bedrift.

De andre kolonnene indikerer hvor bedriften er lokalisert samt hvilken deltager og person som har vært i kontakt med de ulike bedriftene, og den siste kolonnen oppgir hvilken spesifikk dato bedriftene har blitt kontaktet samt hvilken aktivitet som ble gjennomført. Denne kolonnen har liten skrift, men eksempler på det som står er «kontakt», «besøk og analyse», «fordypningsinnsatser» eller «videreformidling av bedrift til intern/ ekstern aktør».

Når man klikker på en av bedriftene i databasen, får man opp kontakt og aktivitetshistorikken mellom ID og bedriften. Dette gir en mer detaljert beskrivelse av hva og hvordan de ulike aktivitetene har blitt gjennomført jf. figur V2-2. Kolonnen lengst til høyere er redusert for å beskytte bedriftens identitet.

Figur V2-2 Bilde av aktivitetshistorikken til en bedrift som har vært i kontakt med ID.

|            |                    |   |                |
|------------|--------------------|---|----------------|
| 2022-05-07 | Katarina Nordström | Fördjupningsinsats<br>Antal timmar: 8   | coaching an    |
| 2022-05-07 | Katarina Nordström | Besök/analys  | Återkomman     |
| 2022-03-17 | Susanna Kindberg   | Vidareformidling till annan ID-aktör<br>ID-aktör(er):: JSP Katarina Nordström | Efter dialog n |
| 2022-03-11 | Susanna Kindberg   | Förstakontakt   | Kontakt med    |
| 2021-11-23 | Susanna Kindberg   | Fördjupningsinsats<br>Antal timmar: 1   | Stöd i att hit |
| 2021-10-11 | Seymur Badirkhanov | Besök/analys  | Möte med Ulf   |
| 2021-10-08 | Susanna Kindberg   | Bubblare  | Förmedling, f  |
| 2021-10-04 | Seymur Badirkhanov | Förstakontakt   | Kontakt med t  |
| 2021-06-16 | Susanna Kindberg   | Fördjupningsinsats<br>Antal timmar: 8   | Fördjupning i  |

Kilde: Bildet er tatt av en ID koordinatorer.

Ifølge intervjudeltagerne og tidligere evalueringer er ID fornøyde med sin database. Deltagerne opplever den som enkel og oversiktlig samtidig som den bidrar til god kommunikasjon mellom de ulike deltagerne. I likhet med Regional Exportsamverkan har ID erfart at den beste måten å få kontakt med ulike bedriftene på, er via telefon og mail. De forteller at bedriftene de snakker med ofte er så opptatte at de nesten ikke har tid til en telefonsamtale, og de tror derfor ikke at de hadde kommet i kontakt med bedrifter dersom bedriftene selv hadde måtte ta kontakt.

Prosjektevalueringen fra 2019 peker derimot på at det er behov for å øke prosjektets synlighet utover nettsiden.<sup>51</sup>

### Prosjektets resultater

Majoriteten av bedriftene som har fått hjelp av ID, har sett seg fornøyde med rådgivningen. Noe som går igjen, er at utvikling av produkter og ny produksjonsteknikk har gått raskere etter de fikk hjelp fra ID. Som et resultat av dette har bedriftene kunnet

<sup>51</sup> VGR analys, 2019: 8

lansere nye og innovative produkter som har forbedret deres konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. Bedriftene peker også på nytten av å få hjelp med å utvikle en forretningsplan og oppgir at ID har hjulpet dem med å bygge opp selvtilliten de har behøvd for å ta steget ut på det internasjonale markedet.<sup>52</sup>

Samtidig viser evalueringen fra 2019 ikke noen større endringer i bedriftenes omsetning, antall ansatte eller fortjeneste. De største effektene er organisatoriske endringer, etablering av nye forretningsmodeller og endringer i bedriftene sine målsetninger. Bedriftene har oppgitt at dette har resultert i positive endringer som forbedret dialog med kunder noe som igjen har resultert i en sikrere posisjon på markedet.<sup>53</sup>

ID har også resultert i bedre samarbeid mellom regionens ulike aktører og har ledet til etablering av prosjekt mellom deltagerne.<sup>54</sup> Dette har gjort at deltagerne har kunnet arrangere ytterligere initiativ for bedrifter som behøver hjelp i regionen.

ID sier at de har opplevd en endring i hvilken form for informasjon bedriftene søker. I dag er søkelyset på AI, digitalisering og bærekraftig utvikling. Intervjupersonene forteller at det ofte kan være vanskelig å jobbe med temaer som likestilling og bærekraft. Prosjektet har derfor prøvd å relatere disse temaene til bedriftenes utfordringer og problemer. For eksempel, hvis en bedrift har hatt problemer med rekruttering har ID sine eksperter kommet med forslag som også fremmer likestilling. Et annet eksempel er avfallshåndtering som et problem før det kan

skapes endringer. Når bedriftene selv ser det som et problem kan ID komme med løsninger som både er lønnsomme og bærekraftige.<sup>55</sup> Dette understreker viktigheten av å jobbe behovsbasert.

Samtidig oppgir to av ID sine koordinatorene at det fortsatt er en lang vei å gå for likestilling og bærekraft i bedriftene.<sup>56</sup>

### Lærdommer

En sentral lærdom er at små og mellomstore bedrifter jobber under tidspress. Intervjupersonene forteller at de opplever at bedriftene ofte har så lite tid at de ikke en gang har tid til å prate når rådgiverne ringer. De tror derfor ikke at en plattform er nok for å skape En vei inn og at man må kombinere dette med oppsøkende aktiviteter som telefonsamtaler, kontakt vi mail og fysiske besøk hos bedriftene.

Intervjupersonene tror at hjelp med å finne finansieringsmuligheter er noe som virker spesielt lokkende for små og mellomstore bedrifter. Når bedriftene ikke er interesserte i å snakke med ID, bruker de å fortelle at de kan hjelpe dem med å søke finansiering. Dette resulterer oftest i at de får bedriftenes oppmerksomhet. Muligheten til å hjelpe bedrifter med å få tilgang til EU finansiering og forsknings- og utviklingssjekker oppgis derfor en «brekkstang» for rådgiverne.

Intervjupersonene understreker også viktigheten av den regionale finansieringen for prosjektet og tror ikke at de ulike deltagerne hadde hatt mulighet til å legge like mye tid i prosjektet dersom de ikke hadde fått kompensasjon. Samtidig gir ID de ulike deltagerne mulighet til å fremme sine egne prosjekt noe

<sup>52</sup> VGR analys, 2019: 8

<sup>53</sup> VGR analys, 2019: 50- 52

<sup>54</sup> Intervju, 13.06.2023

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Intervju 08.06.2023; 13.06.2023

som har gjort det attraktivt å være med i nettverket. Det at prosjektet mottar finansiering fra Miljö- och utvicklingsnämnden som er Västra Götalands ledende politiske organ, har bidratt til prosjektets interne og eksterne legitimitet.

Ytterligere lærdommer er:

- Definer målgruppen og hvilke behov denne har
- Sett sammen aktørene i starten av prosjektet. Ha søkelys på de aktørene som har liknende oppdrag og som jobber med prosjekt som kan komplimentere satsingen. Dette kan skape synergier og lede til bedre samarbeid mellom regionale aktører.
- Flerårig finansiering fra regionale myndighet skaper legitimitet, langsiktighet og trygghet blant deltagerne.
- Legg ressurser på teambuilding. En god relasjon mellom deltagerorganisasjonene er avgjørende for prosjektet.
- Start med å identifisere bedriftenes behov og baser rådgivningen og aktivitetene på det.
- Bedriftene vet ikke hva de ikke vet og behøver hjelp med å identifisere egne utfordringer og behov.
- Ikke tving fram forandring. La bedriftene selv bestemme hva de vil ha hjelp til.
- Det å kunne dele ut finansiell støtte er viktig for bedriftene og en god portåpner for å komme i kontakt med virksomhetene, men det mange trenger er råd og å komme i kontakt med mulige samarbeidspartnere.
- Begynn å ringe! Det finnes ikke en mer effektiv måte å komme i kontakt med bedrifter.
- Dra på studiebesøk. Fysiske møter leder til en helt annen form for kontakt en de digitale.
- Nettsiden med god informasjon er viktig, men erstatter ikke oppsøkende arbeid. Personlig kontakt er viktig om man vil ha med bedriftene på å gjøre reelle endringer.
- Søkelys på å skape og dokumentere gode eksempel. Bedriftene kommer til å ville være med dersom de ser at det har skapt resultater hos andre. Dokumenter hvilken merverdi det har hatt for bedriftene. Søkelys på hvordan prosjektet var med å løse ett problem, ledet til økt effektivitet og/eller ga bedriften tilgang til ett nytt marked.

## Vedlegg 3: Regional exportsamverkan

I 2016 fikk Tillväxtverket i oppdrag av regjeringen å starte et pilotprosjekt for å samordne seks ulike regionale eksportsentrum og utvikle plattformen <https://www.verksam.se/>.

Prosjektet utviklet seg raskt, og tre år senere var alle Sveriges 21 regioner med. Eksportøkende aktiviteter og innsatser var ikke noe nytt satsningsområde og den Svenske regjeringen hadde allerede hjulpet en rekke ulike statlige aktører med å finansiere liknende prosjekt. Utfordringen var derfor ikke mangel på eksportrådgivning, men koordineringen av dem. På bakgrunn av dette besluttet regjeringen å gi Tillväxtverket i oppdrag i å skape ett nettverk og samle deres ulike initiativ og støtteordninger på en felles plattform.

### Hensikter og mål

Hensikten med RES er å få flere bedrifter til å begynne å eksportere eller øke sitt eksportvolum. Målgruppen er små og mellomstore bedrifter. De større svenske bedriftene er som oftest godt etablert på det internasjonale markedet, og om de behøver støtte eller hjelp med finansiering eller risikohåndtering får de det via Exportkreditnämnden og Svensk exportkredit.<sup>57</sup> Hensikten med prosjektet er derfor å gi små og mellomstore bedrifter den støtten de behøver for å kunne begi seg ut på eksportmarkedet.

Målet er å gjøre det enklere for små og mellomstore bedrifter å finne fram til rett informasjon og få kontakt med rett veileder dersom de ønsket hjelp med eksportspørsmål. Dette har fungert som En vei inn både på nasjonalt og regionalt nivå. RES har tre overgripende mål:<sup>58</sup>

- Nå ut til bedrifter som har potensiale til å vokse og være tilgjengelig for bedrifter i hele Sverige.
- Koordinere ulike eksportrådgivningstjenester og gjøre det enklere for bedrifter å komme i kontakt med disse.
- Etablere treffsikre tjenester som svarer på bedriftenes behov og som har målbare effekter.

### Deltagere

Prosjektet er et samarbeid mellom

- Almi
- Business Sweden
- Exportkreditnämnden
- Svensk Exportkredit
- Entreprise Europe Network
- Tillväxtverket

Den langsiktige utviklingen av det regionale arbeidet med Regional exportsamverkan (RES) ledes av de regionalt utviklingsansvarlige og involverer Almi, Business Sweden, Exportkreditnämnden, Entreprise Europe Network samt Handelskammeret. Deltagerne koordineres av Tillväxtverket. I flere regioner deltar også næringslivsorganisasjoner, universiteter og teknologisentre.

Tillväxtverket er en svensk offentlig myndighet som jobber med å støtte og fremme næringslivet og regional utvikling i Sverige. Deres oppgave er å bidra til økonomisk vekst, bærekraftig utvikling og økt konkurransedyktighet i svenske bedrifter og regioner. Tillväxtverket tilbyr ulike tjenester og programmer for å støtte entreprenørskap, innovasjon, eksport, internasjonalisering og bedriftsutvikling. De

<sup>57</sup> Utvärdering av Regional Exportsamverka, 2022: 12

<sup>58</sup> Utvärdering av Regional Exportsamverka, 2022: 6



jobber også med å samarbeide med andre aktører, som regionale organisasjoner, offentlige institusjoner og næringslivet, for å skape et sterkt og dynamisk næringsliv i Sverige.

Almi Sverige er en svensk organisasjon som spesialiserte seg på å støtte og finansiere små og mellomstore bedrifter (SMB). Almi Sverige tilbyr rådgivning, finansiering, lånegarantier og nettverkstilgang for SMB-er i ulike faser av sin virksomhet, fra oppstart til etablering og ekspansjon. Almi Sverige samarbeider også tett med andre aktører i det svenske næringslivsøkosystemet for å bidra til innovasjon, entreprenørskap og regional utvikling. Målet deres er å skape bærekraftig vekst og arbeidsplasser i Sverige gjennom støtte til SMB-sektoren.

Business Sweden er en svensk statlig organisasjon som har som formål å fremme svensk eksport og investeringer i utlandet samt tiltrekke utenlandske investeringer til Sverige. Organisasjonen fungerer som et bindeledd mellom svenske bedrifter og internasjonale markeder. Business Sweden tilbyr rådgivning, markedsanalyser, nettverksbygging og andre tjenester for å hjelpe svenske bedrifter med å utvide sin virksomhet globalt. De jobber også med å tiltrekke utenlandske investeringer til Sverige ved å markedsføre Sverige som en attraktiv destinasjon for investeringer og samarbeid.

Exportkreditnämnden (EKN) er en svensk statlig myndighet som har som oppgave å støtte eksportørene i Sverige ved å gi garantier og forsikring for eksporttransaksjoner.

Tillväxtverket er ansvarlig for prosjektet nasjonalt, og de 21 regionene i Sverige er ansvarlige for prosjektet lokalt. Prosjektets ledes av VD (administrerende

direktør) gruppen. VD gruppen møtes to ganger per år for å avgjøre prosjektets overgripende mål, og har tett kontakt med den nasjonale styringsgruppen som består av representanter fra de ulike regionene. Regionene rullerer representantrollen. Styringsgruppen er ansvarlige for å ta fram den nasjonale strategien for eksportsamarbeid.

Referansegruppen består av representanter fra ulike næringslivsorganisasjoner og fungerer som prosjektets «øyne og ører». Business Sweden, Almi og Enterprise Europe Network er ansvarlige for å gi ekspertrådgivning som strekker utenfor vanlig støtte tilgjengelig på verksamt.se. I tillegg til dette prøver prosjektet hele tiden å finne synergier med andre pågående prosjekter innenfor temaet næringsliv og innovasjon og ta del i disse. Prosjektet tar også aktivt initiativ til og finansierer ulike innsatser som pilot og utviklingsprosjekt og langsiktige regionale eksportprosjekt.<sup>59</sup> Se organisasjonskart i figur V3-1.

De ulike aktørene har selv vært ansvarlige for å skape en struktur og arbeidsfordeling som fungerer på regionalt nivå, og har tilpasset innsatsene sine etter regionens behov og styrker. Ifølge koordinatoren på Regional Exportsamverkan har dette gradvis gjort prosjektet mer effektivt. Samtidig har de regionale aktørene satset mer på oppsøkende aktiviteter. Ifølge prosjektets sluttrapporter, evalueringer og intervjuet med RES er dette den mest effektive måten å få kontakt med bedrifter på.

Det er ikke bare offentlige aktører som deltar i prosjektet. De fleste fylkene har en eller flere næringslivsorganisasjoner eller andre private aktører med i sitt lokale RES samarbeid. Både Handelskammeren, ulike science parks og/eller inkubatorer er med

---

<sup>59</sup> Intervju med Regional Exportsamverkan



i de fleste RES samarbeid på lokalt nivå. Det har ikke vært mulig å måle noen direkte effekter av å ha med private aktører, men prosjektvurderingen fra 2022 sier at fylker som har involvert private aktører har hatt kontakt med flere bedrifter sammenlignet med fylker som ikke har involvert private aktører i sitt lokale RES samarbeid.<sup>60</sup>

Fylkene har ulike opplegg for sine samarbeid. Noen av fylkene har møtes så ofte som fire ganger per måned, mens andre møtes en til to ganger per måned. De fleste fylkene arrangerer en større sammenkomst en gang i kvartalet. Ifølge deltagerne spiller det ikke noen rolle hvor ofte deltagerne møtes så lenge alle parter er oppdatert om hvordan prosjektet skal gjennomføres og har oversikt over de ulike deltageres ekspertise.<sup>61</sup>

Det viser seg også at de regionene som har etablert brede regionale partnerskap som involverer mange ulike typer av aktører, er mer framgangsrike.<sup>62</sup> For eksempel har man sett positive effekter av å koble

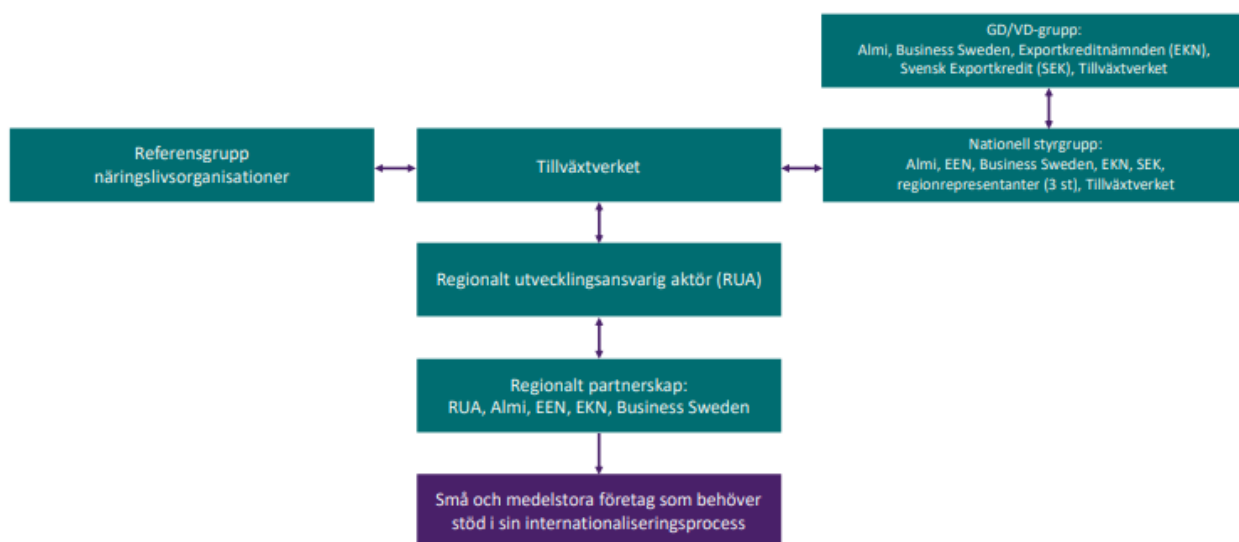
sammen eksport og industriinitiativ. Som et resultat av dette har region Skåne startet to pilotprosjekt som setter søkelys på synergier mellom eksport og industriutvikling.<sup>63</sup>

### Gjennomføringen av prosjektet

Oppdraget består av to deler der den ene delen er Regional Exportsamverkan og den andre delen er plattformen [www.verksamt.se](http://www.verksamt.se). Tillväxtverket har rollen som koordinator av Regional Exportsamverkan, mens verksamt.se har utviklet den digitale søketjenesten på vegne av Tillväxtverket.

I 2017 ble piloten utvidet til å omfatte alle Sveriges regioner, og i dag er alle de 21 regionene med i prosjektet. Som et resultat av RES har samtlige svenske regioner etablert partnerskap med Exportkreditnämnden, Almi, Business Sweden og Enterprise Europe Network. Dette har ført til at nasjonale aktører som ikke tidligere var til stede i regionene, nå i større grad også finnes i regionene.<sup>64</sup>

Figur V3-1 Organisasjonskart Regional Exportsamverkan



Kilde: Utvärdering Regional Exportsamverkan, 2 (Gröndörren AB., 2022).

<sup>60</sup> Utvärdering Regional Exportsamverkan, 2022: 19

<sup>61</sup> Utvärdering Regional Exportsamverkan, 2022: 18

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Intervju med Regional Exportsamverkan

<sup>64</sup> Utvärdering av Regional Exportsamverkan, 2022: 6

Ettersom prosjektet ikke får finansiering for mer enn ett år om gangen ønsket Tillväxtverket å skape en følelse av kontinuitet og forpliktelse og bestemte seg for å ta fram en felles strategi. Strategien tydeliggjorde ansvarsfordelingen mellom de ulike aktørene og etablerte prosjektdeltagernes forpliktelse til å viderefordre bedrifter som tok kontakt med feil aktør. Strategien har skapt en følelse av langsiktighet for prosjektet samtidig og bidratt til en «sømløs» kontakt mellom de ulike aktørene.<sup>65</sup> Dette resulterte også i følgende gjennomføringsmodell som vist i figur V3-2. Gjennomføringsmodellen illustrerer hvilken deltaker som har hovedansvaret for de ulike kundegruppene. Tanken er at de ulike deltagerne som tilhører de ulike delene av pyramiden skal samarbeide seg imellom. Desto høyere opp en bedrift plasseres på pyramiden, dess flere deltagere og ressurser skal legges på rådgivningen av bedriften. HPO (high potential opportunities) omhandler spesialrettede innsatser som skal hjelpe bedrifter med å få tilgang til spesifikke markeder. Dette er store

satsninger som RES skal legge spesielt mye ressurser på.<sup>66</sup>

Almi gir rådgivning til bedrifter som ønsker å utvikle sitt marked. Rådgivningen er bred noe som er viktig for å nå ut til flest mulig bedrifter. Almi har et eget program som heter «Lean Export». Dette programmet tar utgangspunkt i bedriftenes behov for å teste ulike strategier og på denne måten øke bedriftenes kompetanse rundt deres plass på markedet uten at de utsetter bedriftene for store ekstrakostnader. Handelskamre er også med i dette programmet og tilbyr virksomhetsrådgivning for bedrifter som ønsker å eksportere.

Entreprise Europe Network sine tjenester er rettet mot mindre eksportklare bedrifter, men Business Sweden retter seg mot de mer eksportklare bedriftene. Handelskamre er også med her og bidrar med både rådgivning og hjelp med handelsdokument. Eksportkreditnämnden og Almi tilbyr lån og garantier til bedriftene og finansiering gjennom ulike subsidi-

Figur V3-2 Gjennomføringsmodell



Kilde: Strategisk inriktning för regional exportsamverkan, (Tillväxtverket, 2020)

<sup>65</sup> Intervju med Regional Exportsamverkan,

<sup>66</sup> Strategisk inriktning för regional exportsamverkan, 2020: 8

erte Business Sweden program og bidrag fra regionene/ Tillväxtverket.<sup>67</sup>

Etter tre år var det ikke mer ressurser i prosjektet. Tillväxtverket, som var prosjektets koordinator, avsluttet da å finansiere prosjektet med midler fra EU. Disse skulle bytte på å sitte hos ulike medvirkende aktører som ALMI eller Handelskamrene.<sup>68</sup>

Hver aktør har selv vært ansvarlig for å bevilge tid og gjennomføre prosjektets ulike aktiviteter. Det har vært noen tilfeller der en eller flere aktører har blitt med på et allerede eksisterende EU-prosjekt i sin region og gjennom dette mottatt litt finansiering, men dette har ikke hatt noen tilknytning til Regional Exportsamverkan. Tillväxtverket har vært ansvarlige for selve koordineringen mens regionene har vært ansvarlige for planleggingen, gjennomføringen og finansieringen av prosjektets ulike regionale aktiviteter.

Prosjektet har mottatt 12 millioner SEK i finansiering per år. Tillväxtverkets har mottatt 5 millioner SEK for å koordinere prosjektet, 3 millioner SEK har gått til utviklingen av plattformen Verksamt.se og 4 millioner SEK har gått til prosjektevalueringer, undersøkelser og finansiering av diverse initiativ i regionene.<sup>69</sup> Regjeringen har kun bevilget prosjektfinansiering for ett år om gangen.

Tillväxtverket får i likhet med Innovasjon Norge oppdragsbrev. Tillväxtverket venter per mai 2023 fortsatt på oppdragsbrevet for 2023. Tillväxtverket har bestemt at de ikke vil legge egne ressurser i arbeidet. Tillväxtverkets videre innsats som koordinator

er derfor avhengig av oppgaven defineres som et eget oppdrag med øremerkede midler i oppdragsbrevet.

Ved å koordinere RES innsatsene med de ulike programmene til det Europeiske Regionale Utviklingsfondet (ERUF) har ulike RES prosjekt også mottatt EU midler.<sup>70</sup> ERUF finansierer ulike regionale prosjekt relatert til miljø og klima, virksomhetsutvikling, forskning og bredbånd og har bevilget finansiering til RES fra 2021 til 2027.<sup>71</sup> Fra 2021 mottok RES også støtte fra Recovery assistance for cohesion and the territories of Europe (React-EU).<sup>72</sup> React-EU ble opprettet for å hjelpe små og mellomstore bedrifter etter Covid-19. Ifølge Regional Exportsamverkan har både regjeringens grunnfinansiering og EU midlene vært essensielle for gjennomføringen av prosjektet.

Fordelen med denne tilnærmingen er at regionene selv har hatt mulighet til å velge hvilken prioriterte områder de selv har hatt lyst til å satse på.

Det er likevel en generell negativ holdning i regionene til denne typen prosjektfinansiering på grunn av den kortsiktige naturen det skaper. Deltakerne forteller at de knapt har tid til å planlegge en aktivitet før den må revurderes, og de må søke etter nye prosjektmidler. Samtidig er det mange som er positive til Tillväxtverket som samordner og er fornøyd med hvordan de har sikret EU-finansiering.<sup>73</sup>

Ideelt ønsker deltagerne at regjeringen skal bevilge en langsiktig og kontinuerlig finansiering, men ifølge Regional Exportsamverkan er ikke dette aktuelt.

<sup>67</sup> Strategisk inriktning för regional exportsamverkan, 2020: 14

<sup>68</sup> Ibid: 8

<sup>69</sup> Intervju Regional Exportsamverkan

<sup>70</sup>

<https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/statistikochanalys/trenderochanalyse/trenderochanalyser/regionalexportsamverkanienntid.4300.html>

<sup>71</sup> Närhet, tydlighet och långsiktighet: Lärdomar från 400 export- och investeringsprosjekt, 2023: 2.

<sup>72</sup> Utvärdering av Regional exportsamverkan, 2022: 12

<sup>73</sup> Utvärdering av Regional Exportsamverkan, 2022: 17

Samtidig sier vår informant at det ikke er behov for store mengder finansiering for å få prosjektet til å gå rundt. Det viktigste er at en har fått ansvaret for å koordinere prosjektet og at prosjektet er formalisert og har legitimitet.

Den ettårige finansieringen har også resultert i hyppig utskifting av personale. Noen av regionene har derfor valgt å sette av egne midler for å finansiere en egen regional samordner. At regionene selv får bestemme hvordan de skal gjennomføre oppdraget og hvilke aktiviteter de vil arrangere, regnes som en suksessfaktor. RES strategien nevnes også som viktig for langsiktigheten i prosjektet. Dette indikerer at det er muligheter for å skape langsiktighet også i oppdrag basert på ettårig prosjektfinansiering når mål og strategi er godt forankret.

De private aktørene som deltar i RES, mottar ikke automatisk finansiering, men har mulighet til å søke om midler fra RES prosjektet for å dekke kostnader knyttet til prosjektet. Vår informant understreker viktigheten av at det finnes prosjektmidler som private aktører kan søke om.

### Prosjektets plattform

[www.verksamt.se](http://www.verksamt.se) er en plattform der ulike statlige aktører kan kommunisere med næringslivet. Plattformen drives av myndighetssamarbeidet «Starta och driva företag». I flere år hadde verksamt.se et regjeringsoppdrag om å spre informasjon om eksport og import og det var i denne perioden samarbeidet med RES og Tillväxtverket startet. Det var derfor naturlig at Tillväxtverket skulle benytte seg av denne plattformen i gjennomførelsen av prosjektet.<sup>74</sup>

RES er ikke alene om å bruke [www.verksamt.se](http://www.verksamt.se) som kontaktpunkt mellom bedrifter og seg som statlig aktør, og det var et bevisst valg å ikke utvikle noen egen plattform for dette prosjektet. Verksamt.se har ikke lenger i regjeringsoppdrag å sette søkelys på import og eksport og RES har derfor ikke en egen informasjonsside på verksamt.se, men benytter seg av en felles søkefunksjon eller matchingstjeneste som heter «Hitta rådgivning och finansiering». Der kan bedrifter søke etter rådgivere, støtteordninger og organisasjoner både lokalt og nasjonalt. Om brukeren velger å fokusere sitt søk på import og eksport finner man RES sine tilbud. Klikk her for å teste søkefunksjonen: <https://www.verksamt.se/utveckla/importera-eller-exportera/radgivning-inom-import-och-export>

Målet med søkefunksjonen er å forenkle og forkorte søknadsprosesser for bedrifter som behøver hjelp med eksport og internasjonalisering og samle all kunnskap på ett sted. Det er RES sine deltagere som oppdaterer søkefunksjonen. Det eneste kravet for å få tilgang til plattformen er at organisasjonen er helt eller delvis finansiert av offentlige middel. Slik tjenesten er oppbygd i dag, er det begrenset hvor mye statistikk de kan hente ut, men målet er å utvikle plattformen så verksamt.se kan få innblikk i hva brukerne søker på og hvordan de navigerer i plattformen.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Meilkorrespondanse med verksamt.se, 28.06.2023

<sup>75</sup> Ibid

Bedriftene fyller inn hva de vil ha hjelp til, hvilken bransje de tilhører samt hvor de er lokalisert. Deretter velger de om de ser etter «event og utdanning», «finansiering», «rådgivere» eller «organisasjoner». Basert på denne informasjonen identifiserer søkefunksjonen ulike aktører bedriftene kan ta kontakt med og/eller aktiviteter bedriftene kan delta på. Ifølge RES får de fleste kontakt med rett person eller blir videre henvist i løpet av to dager,

### Endringer underveis

Pandemien reduserte rådgivningsaktiviteten og RES så behov for å gjøre endringer. Prosjektet tok derfor fram ny regional eksportstatistikk, gjennomførte kartlegginger av eksport og investeringsprosjekt, og fordypet seg i bærekraftig eksport i 2021. De regionale partnerskapene utviklet også flere di-

gitale konsepter og arrangerte nye aktiviteter i 2022. Dette gjorde rådgivningen mer tilgjengelig og flere bedrifter begynte som følge med på prosjektets aktiviteter. RES organiserte sammenlagt 474 felles innsatser i 2022 (workshops, seminarer, frokostmøter, nettverkstreff og næringslivsdager, messer, møter med selskap og studiebesøk) som er langt flere enn de 90 innsatser i 2021. Endringene viste seg å være effektive og i 2022 deltok 3197 bedrifter i RES. Dette var en økning på 59 prosent fra 2021.<sup>76</sup>

### Resultater

Når piloten startet i 2016 var verksamt.se tenkt å fungere som En vei inn for bedriftene som ønsket å bedrive eksportvirksomhet. RES prosjektkartlegging fra 2020 viste derimot at små og mellomstore bedrifter ofte mangler interne ressurser og derfor bortprio-

Figur V3-2 Skjermdump av nedtrekks meny for identifisering av relevant aktør

## Rådgivning och stöd för dig som vill importera eller exportera

Sidan blev senast uppdaterad: 2022-12-15

Här hittar du som vill expandera utomlands olika typer av stöd och erbjudanden. Allt från seminarier och utbildningar, till erbjudanden om finansiering. Dessutom finns kontaktuppgifter till både rådgivare och myndigheter som kan hjälpa dig med dina frågor. Filtrera din sökning efter dina behov.

| Nu: 124 träffar                  | Dölj filter |
|----------------------------------|-------------|
| <b>Vad vill du ha hjälp med?</b> | 1 vald ▼    |
| Välj bransch                     | Alla: ▼     |
| Välj län eller kommun            | Alla: ▼     |

Event & utbildning  Finansiering  Rådgivare  Organisationer

Kilde: skjermdump av verksamt.se sin søkefunksjon for import og eksport

<sup>76</sup> Strategisk inriktning for regional exportsamverkan: 7

riterer videreutdanning, kurs og rådgivning. De har heller ikke reflektert rundt om de vil eksportere og kan derfor ikke svare på hvilket rådgivningsbehov de har.<sup>77</sup> RES begynte derfor å sette søkelys på mer proaktive aktiviteter og har siden 2017 prioritert å aktivt ta kontakt med bedriftene de anser har behov for hjelp.

Prosjektets effektivvurdering (WSP, 2019) fra 2019 viste at bedrifter som hadde hatt kontakt med en eksportrådgiver eksporterte mer enn de som ikke hadde vært i kontakt med en rådgiver. RES prosjektkarlegging sier også at det er 45,9 prosent høyere sannsynlighet at små og mellomstore bedrifter som har mottatt støtte fra RES begynner å eksportere sammenliknet med de som ikke har tatt del av prosjektet.<sup>78</sup>

Ni av ti av de bedriftene som ble spurt om effektene av å delta i RES, svarte at de hadde opplevd spesielt positive effekter av å få rådgivning av flere RES deltagere. Rådgivningsinnsatser som består av en kombinasjon av ulike aktører vurderes som mer effektive. Dette indikerer viktigheten av nettverk der bedriftene får tilgang til ulike former for rådgivning.

De minste bedriftene (1-9 ansatte) er de som har størst behov for fysiske møter med rådgiverne. Rådgiverne opplever at det er viktig med geografisk nærhet og at de får en bedre mulighet til å identifisere bedriftenes behov når de besøker dem. Det at RES gjennomføres av regionale aktører anses derfor som en suksessfaktor.

Fortsatt syntes en av fire bedrifter at det er vanskelig å finne rett rådgiver. Det pågår derfor et arbeide

med å bli enda bedre til å henvise bedriftene til rett aktør og rådgiver i det de tar kontakt med RES.

Erfaringen er således at den mest effektive måten å få kontakt med små og middelstore bedrifter på, er ved å kontakte dem direkte. Det er ikke nok med en digital plattform, men skal man få til endring må man være proaktiv å oppsøke bedriftene selv.

Det er en generell oppfatning at den digitale plattformen er for bred og RES angrer på at de ikke la ned mer tid på å tilpasse nettløsningen til prosjektet fra starten. De mener derfor at det kunne ha vært en fordel å ha hatt en helt egen plattform rettet mot eksport-bedrifter. Samtidig mener de at det har vært flere fordeler med å etablere seg på en allerede eksisterende plattform. For det første har det ikke vært behov for like mye penger i utviklingen av søkefunksjonen og hjemmesiden, noe som har ført til at mer penger har gått til selve prosjektet. Det har også vært positivt å benytte seg av en plattform som bedriftene allerede kjenner til. RES ønsker mer penger til å utvikle plattformen framover.

### Lærdommer

Vurderingen viser at prosjektet har fungert bra. Det som har vært spesielt viktig for prosjektet er at det har fått lov å fortsette år etter år. Dette har gitt aktørene en mulighet til å bli kjent med hverandre og utvikle prosjektet noe som har ført til forbedringer. Det er et fortsatt behov for å tydeliggjøre de ulike aktørenes ansvar og roller, men hovedsakelig er deltagerne fornøyde med samarbeidet.

Det at prosjektet har benyttet seg av en allerede eksisterende plattform, har hatt både fordeler og ulemper. Deres egen søkeløsning har vært relativt billig

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> Strategisk inriktning för regional exportsamverkan: 8



å drifte og oppdateringen er delegert til samarbeidspartnerne. Prosjektet har som en følge av dette kunnet legge majoriteten av ressursene på koordinering av RES og kunnet investere pengene i ulike prosjektinitiativ. Søkøløsningen er enkel for bedriftene å bruke og bedriftene kan selv velge om de vil benytte den en eller flere ganger. De har med andre ord fleksibilitet til å lete seg fram til mulige aktører eller rådgivere for nærmere undersøkelser eller kontakt.

Samtidig er det en generell oppfatning at plattformen ikke alene fungerer som En vei inn og at oppsøkende innsatser har vært nødvendige for å få kontakt med målgruppen. Plattformen er enkel å navigere, og det er lett for de ulike bedriftene å fylle inn informasjon i søkemotoren. Det kan derimot tenkes at antallet resultater som søkemotoren tar fram gjør det vanskelig for bedrifter å velge det tilbudet som passer best. RES har derfor erfart at den mest effektive måten å få bedriftene til å benytte seg av prosjektets ulike tilbud har vært å ta kontakt med dem direkte og hjelpe dem med å identifisere hvilke av prosjektets initiativ som er relevante for dem.

Intervjudeltageren og evalueringene har identifisert følgende lærdommer:

- Jobb proaktivt og oppsøkende. Små og mellomstore bedrifter har lite ressurser og legger sjelden tid i virksomhetsutvikling. Oppsøkende aktiviteter er derfor nødvendige.
- Lokalkunnskap er essensielt. Det å ha regionale aktører som kjenner det lokale næringslivet oppgis som avgjørende for at prosjektet skal lykkes.

ringslivet oppgis som avgjørende for at prosjektet skal lykkes.

- Identifiser bedriftenes utfordringer og tilpass innsatsene og rådgivningen etter det.
- Identifiser bedrifter med eksportpotensiale og sats på disse. Ikke brukt tid på bedrifter der eksport er et urealistisk mål.
- Personlige møter er essensielle for å skape en relasjon. Bedriftene har mange ulike behov og det er viktig å ha en stor «verktøykasse» med deltagere for å tilby rett eksperimentise.
- Gjør det enkelt. Ikke sett flere aktører i møte med samme bedrift. Det er tilstrekkelig at de snakker med en aktør om gangen. La heller aktøren som deltar, henvise dem videre eller informere dem om andre aktører dersom det er noe de ikke kan hjelpe med.
- Identifiser like bedrifter og sett dem i kontakt med hverandre. Nettverk er viktig for å kunne lære av hverandre.
- Etabler en felles kommunikasjonsplattform og strategi med tydelige retningslinjer for hvem som er ansvarlige for de ulike delene av prosjektet. Jobb strategisk fra dag en. Del aktørene i ulike grupper og jobb mot ulike nivåer. Dette bidrar til å forankre prosjektet og tydeliggjør ansvarsfordelingen.
- Små og middelstore bedrifter har ofte for lite kompetanse på eksportområdet. Gi dem veiledning og støtte, og bygg opp selvtilliten og troen på at de kan konkurrere på det internasjonale markedet.



## 6 Referanser

- A2. (2021). *Evaluering av medfinansieringsordningen*.
- Deloitte. (2019a). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Helhetlig anbefaling om innretning og organisering av det næringsrettede virkemiddelapparatet*.
- Deloitte. (2019b). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet, vedlegg 2: Brukervennlighet i virkemiddelapparatet*.
- Finansdepartementet. (2023). *Prop. 113 S Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjett 2023*.
- Gröndörren AB. (2022). *Utvärdering av Regional Exportsamverkan*.
- Innovasjon Norge. (2022). *Oppdragsgiverrapport 2022*. Innovasjon Norge.
- Kommunal og distriktsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. Kommunal og moderniseringsdepartementet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *Digitaliseringsrundskrivet H-7/20*. : H-7/20.
- Meld. St. 27 (2015-2016). (2015-2016). *Digital agenda for Norge; IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal og moderniseringsdepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2022). Lansering av VMA 2.0. Oslo, <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-enklere-gronnere-og-mer-helhetlig-virkemiddelapparat-for-naringslivet/id2951115/?expand=factbox2951117>, Pressemelding | Dato: 14.12.2022.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2022). *Pressemelding lansering VMA 2.0*. 14.12.2022: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-enklere-gronnere-og-mer-helhetlig-virkemiddelapparat-for-naringslivet/id2951115/>.
- Samfunnsøkonomisk analyse. (2022). *Resultatanalyse for forskningsrådets virkemidler*.
- SSB. (2023). <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/forskning-og-innovasjon-i-naeringslivet/statistikk/naeringspolitiske-virkemidler>.
- SØA. (2022). *Resultatanalyse utvalgte næringsrettede virkemidler*. Samfunnsøkonomisk analyse.
- Tillväxtverket . (2020). *Strategisk inriktning för Regional Exportsamverkan*.
- VGR analys. (2019). *Industriell Dynamik. En utvärdering av resultat och effekter*. VGR analys.
- WSP. (2019). *Evaluering*. Hentet fra: <https://tillvaxtverket.se/download/18.7fb995e01864bae4b7f2bab1/1676907425020/N%C3%A4rhe>

t,%20tydlighet%20och%20I%C3%A5ngsiktighet%20-  
%20I%C3%A4rdomar%20fr%C3%A5n%20400%20export-och%20investprojekt.pdf.



# SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE