

Følgerevaluering av Kvinnovasjonsprogrammet i perioden 2009-2011

Contents

SAMMENDRAG	5
SUMMARY	8
1 INNLEDNING	11
2 OM FØLGEEVALUERINGENS METODE OG DATAGRUNNLAG	12
2.1 MANDAT FOR EVALUERINGEN	12
2.2 REFERANSEGRUPPE	12
2.3 ANALYTISK TILNÆRMING	13
2.3.1 Resultater og strategier	14
2.4 METODISKE UTFORDRINGER.....	15
2.5 VÅR FORSTÅELSE AV SENTRALE BEGREPER I EVALUERINGEN.....	16
2.5.1 Innovasjon	16
2.5.2 Kulturell endring.....	17
2.5.3 Entreprenørskap.....	18
2.6 DATAGRUNNLAGET	19
2.6.1 Data fra rapportering.....	19
2.6.2 Undersøkelser i prosjektporteføljen	19
2.6.3 Data fra et utvalg regionale prosjekter	20
2.6.4 Datainnsamling i workshops	20
2.7 RAPPORTENS OPPBYGGING	21
3 OM KVINNOVASJONSPROGRAMMET.....	22
3.1 BAKGRUNN.....	22
3.2 FORMÅLET MED PROGRAMMET	22
3.3 AKTØRENE I KVINNOVASJONSPROGRAMMET	22
3.3.1 Politiske føringer.....	23
3.3.2 Nasjonale arenaer og samarbeidspartnere	24
3.3.3 Operatørnivå regionalt.....	26
3.3.4 Kort om de regionale kvinnovasjonsprosjektene	28
3.3.5 Deltakere i Kvinnovasjonsprogrammet	30
3.4 PROGRAMMETS PROFIL OG Plass I VIRKEMIDDELAPPARATET	30
3.4.1 Kvinnovasjonsprogrammet som nettverkstyring.....	31
3.4.2 Hva slags virkemiddel er Kvinnovasjon?	33
4 RESULTATER FRA KVINNOVASJONSSATSINGEN	33
4.1.1 Ønskede resultater.....	34
4.2 ANDEL BEDRIFTER STARTET AV KVINNER ER ØKT I SIVAS PROGRAMMER.....	34
4.3 HAR KVINNOVASJONSPROGRAMMET PÅVIRKET KVINNEANDELEN?	36
4.4 110 NYETABLERINGER I KVINNOVASJONSPROGRAMMET I 2010.....	37
4.5 VEKST I SYSSELSETTING I KVINNOVASJONSBEDRIFTER	37

4.5.1	Økende antall deltakere og "prosjekter"	37
4.5.2	Økende antall miljøer	38
4.5.3	Oppsummering av resultater	39
4.6	UKLAR EFFEKTKJEDE	40
4.7	HVA INNEBÆRER VEKST SOM MÅL?	41
4.7.1	2 hovedgrupper av kvinnelige entreprenører?	43
4.7.2	Ambisjon eller vekst – to innfallsvinkler	46
4.7.3	Få resultater med finansiering og investorkontakt	48
4.7.4	Tilrettelagt for å fremme vekst?	49
4.7.5	Vekstprogram i tidlig fase	51
4.7.6	Måleproblem for resultater av delmålet om vekst	51
4.8	HVA HAR KVINNOVASJONSPROGRAMMET BETYDD FOR GRÜNDEREN?	51
4.9	RELEVANTE RESSURSER FRA SIVA	52
4.10	KVINNOVASJON FYLLER ET GAP	53
4.11	SAMHANDLING PÅ ULIKE NIVÅER	53
4.12	GODT SAMARBEID PÅ NASJONALT OG OVERORDNET NIVÅ	54
5	KVINNOVASJONSSTRATEGIER	55
5.1	UNDERREPRESENTASJONEN AV KVINNER I ENTREPRENØRSKAP	57
5.2	MOBILISERING	58
5.3	SAMHANDLING	66
5.4	NETTVERK	74
5.5	MENTOR	76
5.6	KOMPETANSE	78
5.7	PROFILERING	80
5.8	GODE EKSEMPLER	82
6	VURDERINGER AV KVINNOVASJONSPROGRAMMET	83
6.1	VURDERING AV STRATEGIENE I KVINNOVASJONSPROGRAMMET	83
6.1.1	Mobilisering: både bredde og spiss!	83
6.1.2	Samhandling med ytterligere potensial	85
6.1.3	Profilering virker miljøskapende	86
6.1.4	Kompetanse: tilbudet kan koordineres bedre	87
6.1.5	Nettverk mot finansielle miljøer må styrkes	87
6.1.6	Mentor er pådriver for vekst	87
6.1.7	Gode eksempler er nyttig	88
6.2	KVINNOVASJON SETTER FOKUS PÅ DEN SOSIALE KONTEKSTEN RUNDT GRÜNDEREN	88
6.3	MODNING OG LANGTIDSEFFEKTER AV KVINNOVASJON	90
6.4	KVINNOVASJON PÅ GOD VEI	93
6.5	RESULTATENE VISER AT KVINNOVASJONSPROGRAMMET VIRKER	93
6.6	BØR INTENSIVERE KONTAKT OG KOBLINGER MED FINANSIELLE MILJØER FOR Å FREMME VEKST	94
6.7	BEHOV FOR BEDRE KOBLING MELLOM BEDRIFTER OG REGIONALE NETTVERK PÅ TVERS	95
6.8	BEHOV FOR TYDELIGERE MÅL	95
6.9	BEHOV FOR ENDRET PORTEFØLJESTYRING	98
7	OPPSUMMERING AV ANBEFALINGER	100
8	LITTERATUR	103

Sammendrag

SIVA har siden 2006 fått bevilgninger fra Kommunal- og regionaldepartementet til entreprenørskapstiltak blant kvinner. På oppfordring fra KRD er det i perioden høsten 2009-2011 gjennomført en følgeevaluering. Evalueringen skal avdekke suksessfaktorer i programmet, og gi innspill til eventuelle justeringer i programmet for slik å bidra til økt måloppnåelse.

Kvinnovasjonsprogrammet er et virkemiddel i regi av SIVA som skal bidra til flere bedriftsetableringer blant kvinner. Regjeringens mål er at innen 2013 skal minst 40 prosent av nyetablererne i Norge være kvinner. Til sammenligning var om lag 34 prosent av dem som startet bedrift i Norge i 2009 kvinner. Kvinnovasjonsprogrammet skal medvirke til dette hovedmålet og inngår som et av 12 tiltak i "Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner" (2008).

Resultater så langt

Innovasjonsinfrastrukturen i kvinnovasjonsprogrammet ser ut til å gi gode rammebetingelser for de kvinnelige gründerne som er i en tidlig etableringsfase. Vårt inntrykk er at Kvinnovasjon har bidratt til utviklingsprosesser på ulike måter, også gjennom aktiviteter og nettverk som ikke ville eksistert uten Kvinnovasjon.

- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til 110 nyetablerte bedrifter i 2010.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til at 44 av disse er tatt opp som målbedrift i en næringshage.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til at 32 av disse er tatt opp i inkubatormiljøer. Dette er et bidrag til å skape vekstbedrifter.
- Kvinnovasjonsprogrammets har bidratt til økt antall nyetablerte bedrifter for det lokale og regionale markedet som igjen bidrar til å skape arbeidsplasser og tilflytting til distriktene.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til 160 nyansettelser i eksisterende bedrifter i 2010.
- Kvinnovasjonsprogrammet har hatt 200 deltakende prosjekter i 2010 som er potensielle bedriftsetableringer.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til, gjennom opptak i næringshage eller inkubator, å øke kvinneandelen i den øvrige programaktiviteten til SIVA.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til at programmålene for 2010 er nådd.

Resultatene når det gjelder kvinneandelen i SIVAS samlede programmer er allerede innfridd i forhold til de måltallene som ble satt for hvert enkelt program (næringshageprogram mfl.)

Generelt har kvinnovasjonsprogrammet vært et vellykket tiltak som har supplert det eksisterende virkemiddelapparatet. Samlet sett vil vi vurdere det slik at kvinnovasjonsmidlene bidrar til en merverdi når det gjelder å kvalitetssikre forretningsplanene og fremme mulighetene for at bedriften lykkes.

Det er ikke jobbet tilstrekkelig med delmålet om å fokusere på vekst i perioden 2009-2011. For å dokumentere art (bransjer, geografi) og omfang (sysselsetting, omsetning) av vekst gjennom kvinnovasjonsprogrammet er det i tillegg nødvendig at rapporteringskriteriene som SIVA setter for de regionale prosjektene endres og at det fastsettes en operasjonell felles definisjon av hva en kvinnovasjonsdeltaker er. Mange av prosjektene mener at vekst "kommer" i perioden 2011-2013, og at perioden 2009-2010 har handlet om mobilisering og det å etablere regionale samarbeid.

Anbefalinger

Anbefalingene til SIVA er oppsummert i kapittel syv i rapporten. Her gjengis punktene i forkortet form:

- SIVA bør definere tydeligere mål for kvinnovasjonsprogrammet. Målene for kvinnovasjonsprogrammet bør utvikles og tydeliggjøres for å ivareta breddemobilisering og samtidig sikre at hoveddelen av midlene benyttes til mobilisering og arbeid med bedrifter som anses for å ha planer om vekst. Det bør etableres et målhierarki hvor det skilles mellom ulike typer mål, herunder resultatmål og ønskede samfunnseffekter (effekt mål). Det vises til avsnitt 6.8 for beskrivelse og forslag til målindikatorer.
- Bør tydeliggjøre vekstmål. Målene her bør ikke utelukkende være knyttet til antall ansatte (jf mål sysselsettingshensyn) Sette måleindikatorer for flere vekstaspekter enn sysselsetting/antall ansatte. Omsetning er her en aktuell indikator, spesielt for å fange opp økonomisk vekst i enkeltpersonsforetak. Det kan i samråd mellom SIVAs programledelse og det enkelte regionale prosjekt settes ulike sett av måleparametre innenfor og utenfor det distriktspolitiske området eller etter sentralitet. De regionale prosjektene oppfordres til å basere seg på kunnskap om potensielle vekstmarkeder og bransjer og se dette i sammenheng med aktuelle målgrupper i sin region for å definere hvor innsatsen gjennom kvinnovasjonsprosjektet kan gi effekt med hensyn på å bidra til vekstbedrifter.
- SIVA bør blant annet i større grad stimulere til økt samarbeid mellom regionene samt erfaringsutveksling og etablering av en faglig plattform basert på oppdatert forskning kjønn og entreprenørskap, herunder fokus på strukturer som hindrer kvinnelig entreprenørskap, for eksempel dårligere tilgang til finansielle nettverk og kapital.

- SIVA bør i sin porteføljestyring generelt fokusere mindre på strategier og mer på måloppnåelse/ønskede resultater, for eksempel gi de regionale prosjektene rom for fleksibilitet mht å definere innhold i strategiene. Det bør legges opp til mer lokal skreddersøm ut fra effektmål og generelle retningsgivende signaler for hva slags aktivitet som ressursmessig skal prioriteres. Hånd i hånd med økt fleksibilitet i utformingen bør SIVA stille strengere krav til organiseringen av de regionale prosjektene og stille formelle krav til det enkelte innovasjonsmiljøes bidrag til resultat- og effektmål.
- Det er ikke rapporteringer som kan knytte resultatene til geografi, bransje og demografiske kjennetegn (alder, utdanning mv) på en systematisk måte. Anbefalingen er at det bør utvikles rapporteringskriterier som kan fange opp ovennevnte.
- Et sett med kriterier for å bestemme hva som ligger i det å være en deltaker i Kvinnovasjon/kvinnovasjonsprosjekt bør etableres likt for porteføljen. Kriteriene kan ta utgangspunkt i en enkel og operasjonaliserbar gradering som skiller på grad av forpliktelse. Formålet vil være en hjelp for de regionale kvinnovasjonsprosjektene i forhold til å sikre godt tilfang av bedrifter og gi retning og prioritering på arbeids- og ressursinnsatsen.
- For ikke å overlappe unødvendig med kompetansetilbud i andre deler av virkemiddelapparatet bør det oppfordres til at de regionale prosjektene så langt det er mulig tar i bruk førstelinjen og Innovasjon Norges tjenester i stedet for å utvikle eget.

Summary

Since 2006 SIVA – The Industrial Development Corporation of Norway has received funding from the Norwegian Ministry of Local Government and Regional Development to promote entrepreneurial activities among women. At the request of the above-mentioned Ministry a following evaluation of *Kvinnovasjon* (female entrepreneurship program) was carried out in the period of 2009-2011. The evaluation will attempt to reveal the success factors in the program and make suggestions for adjustments in order to improve impact and effectiveness.

SIVAs *Kvinnovasjon* is an instrument for promoting business ventures for women. The government's goal is to increase the number of female entrepreneurs up to 40 percent by 2013. By comparison, in 2009 about 34 percent of those who established companies in Norway were women. *Kvinnovasjon* shall contribute to this paramount objective, and is included as one of 12 measures in the Norwegian government's plan of action aiming to promote entrepreneurship among women.

Results so far

The institutional environment of the program of *Kvinnovasjon* appears to provide good conditions for female entrepreneurs who are in an early establishment phase. Our impression is that *Kvinnovasjon* has contributed to entrepreneurship in various ways, for instance through activities and networks that would not have existed without *Kvinnovasjon*.

Kvinnovasjon has contributed to the start-up of 110 new businesses in 2010.

- *Kvinnovasjon* has contributed to 44 new participants (with contract) in Business Garden.
 - *Kvinnovasjon* has contributed to 32 new participants (with contract) in Business Incubator.
- This is a contribution to creating growth companies.
- *Kvinnovasjon* has helped to increase the number of newly established companies for the local and regional market which in turn helps to create jobs and possibilities in rural areas.
 - *Kvinnovasjon* has contributed to the employment of 160 new employees in existing businesses in 2010.
 - *Kvinnovasjon* has identified 200 potential business ventures in association with the program activities in 2010.
 - *Kvinnovasjon* has contributed to increasing the female quota in other SIVA programs.
 - *Kvinnovasjon* has helped to ensure that program objectives are achieved.

The targets for the overall programs in the SIVA portfolio are already reached.

In general, *Kvinnovasjon* has been successful and supplemented the existing business support system. Overall, we consider that *Kvinnovasjon* adds value, for instance assuring the quality of business plans, promoting opportunities for

development and enhances growth.

There is a potential for increased and sharpened focus on the mobilization and support of growth companies.

Suggestions

The recommendations for *Kvinnovasjon* are summarized in chapter seven of the report. This section outlines the main points:

SIVA should set more clear goals for *Kvinnovasjon*: The objectives should be further developed and clarified to ensure general mobilization of entrepreneurship amongst women while at the same time ensuring the allocation of resources towards supporting companies with growth potential. SIVA should establish a goal hierarchy that distinguishes between different types of targets (social impact, performance indicators etc.).

SIVA should clarify and elaborate the growth indicators of the program. The reports should not exclusively be related to employment but include sales. Different set of objectives and growth indicators may be established regionally. The regional projects should be encouraged to rely on knowledge of potential growth markets and industrial environment in their local surroundings.

SIVA should encourage the broader cooperation between the regions with regards to knowledge-sharing and practices of cooperation. SIVA should seek to increase the competence on the subject of gender and entrepreneurship among the regional projects. This should include focus on structures that are hindering growth, i.e. women's limited access to financial networks and capital.

In managing the portfolio SIVA should be focusing more on goals / results and less on determining the paramount strategies. The regional projects should be allowed to independently develop and implement strategies of their own choice. Hand in hand with increased flexibility with regards to strategies, SIVA should impose stricter requirements on the formal organization of the regional projects.

- Currently, there are no reports/documentation that in a systematic manner can link the results of the program to geographical and industrial variations or to various demographic characteristics (age, education, etc.). Our recommendation is that SIVA should develop reporting criteria to capture the above-mentioned.
- A set of criteria to determine what is

to be included in the category “participant” in *Kvinnovasjon* should be established. The criteria may be based on the level of commitment between the participant and the regional project. In our opinion, this will help the regional project in prioritizing and aligning efforts with goals.

- To avoid unnecessary overlap the regional projects should be encouraged to make use of the business support system, especially the agencies for business development services within the municipal system and Innovation Norway. Innovation Norway provides competence, advisory services, promotional services and network services.

1 Innledning

For å sikre fremtidig regional og nasjonal verdiskaping ønsker Regjeringen at nye og innovative bedrifter vokser frem. Kvinner anses i denne sammenheng for å ha et stort potensial.

Regjeringens mål er at innen 2013 skal minst 40 prosent av nyetablererne i Norge være kvinner. Til sammenligning var 34,5 prosent av dem som startet personlig eide foretak i Norge i 2009 kvinner. Politikkområdet for mer entreprenørskap blant kvinner er omhandlet i den nasjonale handlingsplanen som kom i 2008: "Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner" hvor Kvinnovasjon er et av tiltakene.

SIVAs satsing på kvinner startet i 2006 i næringshagene. Næringshagene skapte resultater, men SIVA så det nødvendig å endre struktur på kvinnovasjonssatsingen ved å innlemme hele programvirksomheten. SIVA har nå fokus på kvinner og entreprenørskap innen alle relevante program, så som for eksempel FoU-inkubatorprogram og industriinkubatorprogram. SIVA utviklet også en ekstrasatsing for å øke andelen kvinner. Dette er Kvinnovasjonsprogrammet. Kvinnovasjonsprogrammet har som hovedmål å bidra til nyetableringer blant kvinner. SIVA valgte å innrette kvinnovasjonsprogrammet på en måte som skulle kombinere innovasjonsnettverkets tilretteleggerkompetanse med Innovasjon Norges tjenester og kompetansetilbud. I Kvinnovasjonsprogrammet inngår innovasjonsmiljøene regionale samarbeidsprosjekter. Det er til sammen 15 prosjekter og 72 underliggende miljøer involvert i Kvinnovasjon.

For å utvikle et best mulig kvinnovasjonsprogram er det viktig å forstå kvinnovasjonsprogrammet i sammenheng med forskning på entreprenørskap og kjønn. Det er sammenhenger mellom utdanningstype, arbeidslivserfaring og hvilken bransje eller sektor som kvinner og menn etablerer seg i. Offentlig statistikk og forskning slår fast at kvinner oftere etablerer enkeltpersonforetak og at bedriftsetableringer foretatt av kvinner skjer ofte innenfor konsumentvaremarkedet, helse og velvære, kunstneriske virksomheter og sosialarbeid. Menn etablerer seg i et bredere spekter av sektorer, og da gjerne innen bransjer som er nærmere forbundet med vekstmarkeder. Nyere forskning antyder at disse forskjellene er strukturelle og vil være krevende å endre, men man ser også at kvinnelige etablerere generelt har høyere utdanning enn mannlige etablerere, og at det er økt innovasjonspotensialet innenfor sektorer som for eksempel helse og omsorg. Forskning på entreprenørskap og kjønn er et felt i utvikling, og bidrar til innsikt som kan benyttes til å skape gode incentiver og virkemidler. Denne følgeevalueringen omhandler perioden 2009-2011.

2 Om følgeevalueringens metode og datagrunnlag

I det følgende vil det gis en presentasjon av følgeevalueringen. Evalueringen har foregått i programperioden 2009-2011.

2.1 Mandat for evalueringen

SIVA har siden 2006 fått bevilgninger fra Kommunal- og regionaldepartementet til entreprenørskapstiltak blant kvinner. På oppfordring fra KRD er det i perioden høsten 2009-2011 gjennomført en følgeevaluering. Evalueringen skal avdekke suksessfaktorer i programmet, og gi innspill til eventuelle justeringer i programmet for slik å bidra til økt måloppnåelse.

Følgeevalueringen skal belyse kritiske faktorer i forhold til realisering av kvinnovasjonsprogrammets mål. Formålet med følgeevaluering er å gi programledelsen vurderinger av, og forslag til forbedringer av programmets strategiske utvikling, og en oppfølging av de praktiske erfaringene en får i programmets startfase.

Kvinnovasjonsprogrammet er et kvinnerettet gründerprogram som SIVA er operatør for. Satsingen er en del av den offentlige politikken for å utløse entreprenørskap blant kvinner. Som redskaper for å gjennomføre denne satsingen gjennomføres programmet i og gjennom SIVAs innovasjonsnettverk (næringshagene, inkubatorene, industri-inkubatorene osv). Det er i denne sammenheng lagt vekk på erfaringer fra brukerne som er kvinnebedriftene og de regionale prosjektene med underliggende miljøer. I videreføringen av programmet må det tas stilling til hvilke krav som kan stilles til entreprenørene når det gjelder vekstambisjoner og verdiskapingspotensial. Vekst har ikke vært en særskilt strategi i programmet.

Evaluatør er Devoteam daVinci AS i samarbeid med Britt Kramvig ved Universitetet i Tromsø, opprinnelig tilknyttet Norut Tromsø da evalueringen startet opp i 2009. Prosjektgruppen hos Devoteam daVinci har bestått av prosjektleder Anette Thiis-Evensen, konsulentene Christoffer Hernæs og Thomas Berman.

Det har vært arrangert halvårlige prosjektarbeidsmøter med oppdragsgiver SIVA for å sikre fremdrift og planlegge aktiviteter. Fra SIVA har Heidi Lyng, Randi Torvik, Brit Kufaas deltatt i prosjektgruppen.

2.2 Referansegruppe

Følgeevalueringen har hatt en referansegruppe bestående av ressurspersoner som har kjennskap til Kvinnovasjonssatsingen på nasjonalt eller lokalt nivå.

Referansegruppen har bestått av:

Anne Marie Kittelsen, Innovasjon Norge;
Hanne Mari Førland, Norges forskningsråd;
Astrid Green, Buskerud Kvinnovasjon/Athene Prosjektledelse
Vigdis Nessøe, NHD
Pål-Erik Holte, KR
Ole-Magnus Aurdal, KR
Ragnhild Steen Jensen, KR

Fra SIVA:

Randi Torvik
Brit Kufaas

Referansegruppen har hatt 4 møter. Deltakerne har fått tilsendt materiale og kommet med innspill. Faglige diskusjoner på møtene har vært viktige for å tydeliggjøre fokus i følgeevalueringen. Gruppen har hatt en viktig funksjon for å kvalitetssikre leveransen.

2.3 Analytisk tilnærming

Dette evalueringsoppdraget fremstår med elementer fra et klassisk iverksettingsstudie fordi det etterspørres en analyse av hvordan offentlig politikk som er utformet på statlig nivå, gjennomføres på lokalt og regionalt nivå. Kvinnovasjonsprogrammet utlyser for eksempel midler som aktører har søkt direkte, noe som innebærer at det er elementer av en sentralstyrt gjennomføringspraksis.

Følgeevalueringen fokuserer på den rent organisatoriske iverksettingen av programmet, men er også opptatt av å plassere kvinnovasjonsprogrammet i en større sammenheng med entreprenørskapsforskning og kjønnsforskning

I evalueringen av handlingsplanen for mer entreprenørskap (NIFU 2011) påpekes det at Kvinnovasjon (og andre tiltak i handlingsplanen) ikke antas å kunne påvirke totalbildet av nyetableringer i Norge. De fleste som starter bedrift, både kvinner og menn, er ikke i kontakt med virkemiddelapparatet.

NIFU som er evaluator mener at Handlingsplanen er upresis på hva som skal være SIVAs bidrag til Regjeringens mål om 40% kvinnelige nyetablerere. Evalueringen av handlingsplanen viser at SIVAs kvinnesatsing forventes å ha en usikker eller marginal betydning for direkte å bevirke at flere kvinner starter virksomhet. (NIFU 2011: 22). I følgeevalueringen har vi fokus på innholdet i kvinnovasjonsprogrammet, herunder om målene er tydelige og etterprøvbare, om resultatene er i tråd med målene, samt om strategiene som er tatt i bruk er hensiktsmessige for målgruppens behov.

Følgeevalueringen søker å belyse suksessfaktorer i forhold til realisering av programmets mål. Dette innebærer blant annet vi:

- vurderer om målene er tydelige og etterprøvbare
- vurderer om resultatene er i tråd med målene
- vurderer om strategiene som er tatt i bruk er hensiktsmessige for målgruppens behov, herunder om kvinnovasjonsprosjektene innhold og aktiviteter bidrar til gode vekst- og utviklingskår for bedriftene.
- gir en overordnet vurdering av kvinnovasjonsprogrammet med vekt på langtidseffekter.

Vi har ikke vurdert kvinnovasjonsprogrammets totale bidrag til entreprenørskap i Norge.

2.3.1 Resultater og strategier

Med utgangspunkt i kvinnovasjonsprogrammets målsettinger vil funn, analyse og vurdering av resultatene stå forholdsvis sentralt i denne evalueringen. Har for eksempel kvinnovasjonsprogrammet bidratt til flere nyetableringer blant kvinner? Vekst er et delmål for kvinnovasjonsprogrammet. Har programmet bidratt til etablering av vekstbedrifter, dvs. bedrifter med minimum nasjonalt marked og med klare vekstambisjoner, og vekst i eksisterende bedrifter? Det er viktig at kvinnovasjon også skal være for det lokale og regionale markedet som bidrar til å skape arbeidsplasser og tilflytting til distriktene.

Denne følgeevalueringen vier relativt mye oppmerksomhet til vekst sett i forhold til at vekst kun er et delmål i kvinnovasjonsprogrammet. Dette gjenspeiler delvis at vekst var et viktig tema i konkurransegrunnlaget fra oppdragsgiver SIVA. Det er også evaluators syn at en følgeevaluering skal bidra til løpende justering og peke på forhold og gode grep som kan bidra til bedre måloppnåelse. Derfor gjøres det vurderinger av om de virkemidlene som kvinnovasjonsprogrammet har og som prosjektene har tatt i bruk evner å bidra til vekst.

Med vekstfokus siktes det derfor til flere forhold:

- Gründerne ambisjonsnivå
- Om og hvordan mentor og kompetansetilbud understøtter vekst i bedriftene
- Om det arbeides med kobling av bedriftene opp mot relevante finansielle nettverk for gründerne.

Kvinnovasjonsprogrammet har utformet ulike strategier som prosjektene skal ta i bruk. Disse har overskriftene *mobilisering, samhandling, nettverk, kompetanse, mentor, profilering og gode eksempler*. Blant disse har evalueringen

valgt å fokusere mest på mobilisering og samhandling selv om også de andre strategiene omhandles i denne rapporten.

Evner innovasjonsmiljøene som mottar kvinnovasjonsmidler å tiltrekke seg kvinner som vil starte eller driver bedrift? Mobiliseringstiltakene bør forstås på kort, mellomlang og lang sikt og evalueringen vil søke å fange opp ulike aspekter.

Kvinnovasjonssatsingen har valgt en organisering med sentral prosjektledelse og regionale prosjekter. Det er disse prosjektene som mottar midler og har ansvaret for å arbeide for Kvinnovasjon. Denne evalueringen undersøker om og på hvilken måte prosjektene understøtter at målene for Kvinnovasjon kan nås.

Prosjektorganiseringen med samarbeidende miljøer er et viktig tema i denne evalueringen:

- Er samarbeidet mellom innovasjonsmiljøer i et prosjekt med på å fremme målene for kvinnovasjonsprogrammet?
- Hva kjennetegner et godt prosjekt og hvilke er suksesskriteriene for et prosjektsamarbeid om Kvinnovasjon?
- Er måleparametrene i innrapportering til SIVA gode og hensiktsmessige?

2.4 Metodiske utfordringer

Det er flere metodiske utfordringer knyttet til å følgeevaluere kvinnovasjonsprogrammet. Et hovedanliggende er at det er satt måltall på antall nyetableringer, men ikke måltall når det gjelder delmål om vekst. Programmet består av 15 regionale prosjekter som hver har minimum 3 samarbeidende innovasjonsmiljøer innunder seg. Tilskuddet pr deltakende miljø er likt, men det varierer hvor mange miljø som inngår i de regionale prosjektene.

Prosjektorganiseringen regionalt er ulik. Alle samarbeidsprosjekter har deltatt fra 2009, men enkeltmiljøer har deltatt i perioden 2006-2008. Heterogenitet i porteføljen bidrar til at aktiviteter og tilnærminger i arbeidsmåter varierer og gjør prosjektene lite sammenlignbare på en del områder. Samlet skaper disse forholdene metodiske utfordringer med å få tak på merverdien fra kvinnovasjonsprogrammet. Det er problematisk å skille ut hva som ikke er effekter av ordinær innsats for å fremme entreprenørskap for å kunne bestemme hva som skyldes innsats gjennom kvinnovasjonsprogrammets strategier. Dette har fått konsekvenser for bruk av data og metodevalg i denne rapporten. Evalueringen har søkt å presentere relativt detaljerte beskrivelser av arbeidsformer innenfor de regionale prosjektene for å belyse hvordan innsatsen som skyldes Kvinnovasjon henger sammen med ordinær innsats men også skiller seg fra denne.

At det er vanskelig å skille ut merverdi fra kvinnovasjonsprogrammet skyldes hovedsaklig at programmet nettopp er innrettet for å

supplere det eksisterende innovasjonsnettverket og dra nytte av dette nettverket. De regionale prosjektene baserer seg på allerede etablerte samarbeid og samarbeidsallianser, og skal også trekke på tilbud som allerede eksisterer innenfor virkemiddelapparatet. Følgeevalueringen søker å si noe om på hvilken måte de regionale prosjektene gjør dette. Denne informasjonen mener vi er nyttig for å sette fokus på arbeidsformer og kvalitet, men i mindre grad til å si noe om addisjonalitet og effekter.

Mye av politikken for innovasjon og nyskaping har eksplisitt eller implisitt sprunget ut av en forståelse av innovasjon og nyskaping som en lineær prosess (Arbo og Gammelsæter 2004). Med lineær forståelse mener vi en antagelse om at nye vitenskapelige funn og oppdagelser legger grunnlag for nye produkter og tjenester, og der veien mellom disse to er forholdsvis lite problematisert. Denne oppfatningen står i kontrast til en tilnærming der systemforståelsen er utvidet, og nyskaping ses i en mer sammensatt kontekst (se f.eks. Hedin et al 2008). Kvinnoinnovasjonsprogrammet har i seg klare elementer av sistnevnte systemforståelse hvor nyskapingen og tilfanget av bedrifter ses som en prosess og som et utkomme av langsiktige mobiliseringsprosesser ift kvinners entreprenørskap. Dette uttrykkes til en viss grad i strategiene for programmet, der det å bidra til en "gründerkultur" inngår som mål for mobiliseringsstrategien.

2.5 Vår forståelse av sentrale begreper i evalueringen

Her følger en presentasjon av sentrale begreper.

2.5.1 Innovasjon

Med innovasjon som tema er det nødvendig å avklare hva evalueringen legger til grunn når det gjelder dette begrepet. Innovasjon kan forstås langs flere akser:

- Hvor i forretningsprosessen innovasjonen skjer: for eksempel innen produkt, prosess, marked eller organisering mv
- Bransje eller sektor hvor innovasjonen foregår.
- Utbredelse: lokalt, regionalt, nasjonalt, internasjonalt nivå
- Dybde: inkrementell vs radikal innovasjon

Offentlig statistikk, forskning (NIFU) og flere rapporter (GEM) har lagt til grunn at virksomheter etablert av kvinnelige gründere er etablert på en noe annen filosofi og har en annen utvikling enn bedrifter etablert av menn. Antatte fellestrekk har vært at kvinnelige etablerere har en større tendens enn menn til å etablere enkeltpersonforetak med lav risiko, som regel har små vekstambisjoner.

Kvinnoinnovasjonssatsingen kan i lys av slike perspektiver tenkes å bidra til en rekke ulike endringsprosesser. Det kan være snakk om innovasjon langs de ulike aksene som er nevnt ovenfor. Man kan tenke seg at den kunnskap

som økt kvinnelig entreprenørskap bidrar med kan føre til innovasjon i verdikjeder, manifestere seg i ulike bransjer eller sektorer, foregå lokalt eller internasjonalt, være inkrementell eller radikal, kort sagt innebære alternative måter å tenke, utvikle og gjøre bedrifter på. Nyere forskning fra Vinnova i Sverige peker på et grunnleggende fellestrekk mellom innovasjon og kjønnsforskning (Thorslund 2011) Innovasjon oppstår ut fra hvorfor vi gjør ting på en måte, og hvilke andre måter det kan gjøres på. Det gjør kjønnsforskningen også. Poenget er at et kjønnsperspektiv kan utvide innovasjonsbegrepet, belyse strukturer som hindrer nytenkning og vise nye former for innovasjon. (Thorslund 2011).

2.5.2 Kulturell endring

Økt kvinnelig entreprenørskap kan også tenkes å bidra til generelle kulturelle og samfunnsmessige endringer. For eksempel kan man tenke seg at holdninger som økt aksept for at kvinner starter bedrifter og blir synligere på flere offentlige arenaer gjennom for eksempel å skape arbeidsplasser for andre, er en effekt. Denne evalueringen anerkjenner at det kan være kulturelle "langtidseffekter" av kvinnoinnovasjonssatsingen som peker videre utover denne programperiodens horisont. Det er en alminnelig erfaring at effekter av offentlige tiltak ofte trenger mer tid på å utvikle seg, enn den varigheten selve tiltaket har (Sabatier 1986). Evalueringen forholder seg til at Kvinnoinnovasjon på denne måten inngår i bredere kulturelle og samfunnsmessige endringsprosesser men går ikke inn og vurderer effekter i særlig grad. Dette skyldes for det første det relativt korte tidsperspektivet, men også at et mer langsiktig forskningsprosjekt ville ha bedre forutsetninger for å dokumentere slike effekter. Evaluator vil imidlertid gi synspunkter på om innretningene i Kvinnoinnovasjon er gode og understøtter at slike samfunnsmessige endringer *kan* finne sted og at det ikke bare er snakk om enkeltaktiviteter uten endringspotensial. Å vurdere slike kulturelle "langtidsvirkninger" av kvinnoinnovasjonssatsingen mener vi kan være viktig for å utvikle forståelse for kvinners entreprenørskap og innovasjon. En tilnærming som til kulturell endring er at å se at for det første reproduseres kultur gjennom flyt av praksiser og for det andre reproduseres kultur gjennom fortellinger og refleksjoner over de handlinger vi er involvert i. Flyt av praksis; benytter Connerton (1989) begrepet inkorporert kunnskaper for å beskrive. Det er kunnskap som er ureflektert og som blir reproduisert gjennom små og store dagligdagse men kollektive gjøremåter. I disse ligger viktige deler av et samfunn eller et fellesskaps hukommelse og dermed historie. Den andre kunnskapsformen som kultur og fellesskap reproduseres gjennom er de innskrevne – der et miljøes felles kulturelle plattform "huskes" og gjenskapes gjennom tekster, arkivering av materialer, filer og så videre. Denne inkorporerte kunnskapen fungerer etter andre prinsipper enn den tekstlige overleveringen. Dermed vil "erfaringsverden" utgjøre de trege felt som virker stabiliserende på kulturen. Denne stabiliteten er knyttet til av at slike praksiser er fleksible og formbare. Disse praksisene "punkteres" som er det begrepet språkfilosofien Ricoeur (2003) benytter; når

man reflekterer over de handlingssekvenser man er involvert i. Disse punkteringer bygger opp de språklige refleksjoner, eller fortolkninger av erfaringer som skjer gjennom at nåtiden tolkes og gjennom dette utgjør et felleskaps selvbeskrivelser og fortellinger. Overført på den konteksten som Kvinnovasjon inngår i betyr det for eksempel at inkubatorenes forståelse av for eksempel "vekst" og ikke minst deres arbeidsmåter for å fremme vekst kan ses på som kulturelt informert. I møte med nye konseptualiseringer av vekst-begrepet, oppstår det møter og sammenstøt (punkteringer) der både forståelse og praksis kan sies å være i endring. Å undersøke dette vil som antydnet kreve følgeforskning som kan gå i dybden og være innrettet på å forstå kunnskapsutvikling i et innovasjons- og i et kjønnsperspektiv. Det ligger utenfor denne følgeevalueringen som hovedsakelig fokuserer på generelle trekk ved kvinnovasjonsprogrammet.

2.5.3 Entreprenørskap

Denne følgeevalueringen legger handlingsplanens entreprenørskapsforståelse til grunn (Handlingsplan 2008:7):

"Entreprenørskap er ein dynamisk og sosial prosess der individ, aleine eller i samarbeid, identifiserer økonomiske moglegheiter og gjer noko med dei ved å etablere og utvikle ny verksemd."

Selv om denne definisjonen er kvalitativt orientert, er mye av gjeldende entreprenørskapsforskning er kvantitativ og i den grad kjønn trekkes inn er det som statistisk variabel, men kjønn kan også ses som en egenskap og en relasjon (Alsos 2011). Kvinnovasjonsprogrammet har mål om å øke antall kvinnelige etablerere og er slik sett kvantitativt orientert. Strategiene som tas i bruk adresserer imidlertid antagelser om egenskaper og relasjoner. For eksempel skal strategien "nettverk" understøtte at kvinner antas å bli sterkere sammen og tore mer i et støttende miljø. Ut fra dette kan man argumentere for at kvinnovasjonsprogrammet har oppmerksomhet på sosiale og kulturelle faktorer ved entreprenørskap, da hovedsakelig som middel og ikke som mål.

Kvinnovasjonsstrategiene tar utgangspunkt i et sterkere fokus på sosiale aspekter ved entreprenørskap enn det som tradisjonelt har vært gjeldende i norsk entreprenørskapspolitikk og virkemidler. Programmet har fokus på kollektive prosesser og samspill lokalt og regionalt. Det betyr at også følgeevalueringen, i tillegg til å dokumentere resultater bør rette blikket mot de nettverk og relasjoner som deltakerne i kvinnovasjonsprogrammet (målgruppen etablerere) inngår i.

Senere års entreprenørskapsforskning har fokusert på betydningen av den kulturelle konteksten for nyskaping. Mange har kritisert entreprenørskapsforskningen for å overse kulturelle aspekter ved økonomisk og sosialt

liv, og argumentert for at entreprenørskap må forstås som sosialt situerte prosesser (Lindh de Montoya 2004, Fletcher 2006, Parkinson og Howorth 2008, Førde 2009). Entreprenører er konstant involverte i relasjoner til folk og ting rundt seg. Det innebærer at vi må forstå entreprenørers handlinger i relasjon til videre sosiale, økonomiske og politiske prosesser.

Fokus på entreprenørskap som sosialt situerte prosesser åpner for en bredere forståelse av både entreprenører og entreprenørskap. Mange har kritisert entreprenørskapsdiskursen for å operere med for snevre modeller og dermed ekskludere mange nyskappingsprosesser som er av stor betydning for lokalsamfunnene. En kritikk går på at entreprenørskapsdiskursen bygger på maskuline modeller (Foss 2010). Entreprenøren framstilles ofte som en målbevisst, ambisiøs mann i dress (eller kjeledress) (Gunnerud Berg og Foss 2002, Petterson 2004). Manglende bevissthet om betydningen av kjønn i entreprenørskapsforskninga har ført til at kvinnelige entreprenører er blitt usynliggjort. Ved å gå inn i entreprenørskapsprosesser kan slike stereotyper utfordres. I stedet kan en få fram mangfoldet av aktører som på forskjellige vis genererer innovasjoner og verdiskapinger av ulike slag. Entreprenørskap forstås som relasjonen mellom entreprenørers handlinger og den kulturelle, økonomiske og politiske konteksten de handler innenfor og med hensyn til (Fosseli Olsen og Kramvig 2009).

2.6 Datagrunnlaget

Følgeevalueringen baserer seg på ulike typer av data som er innsamlet i perioden 2009-2011. Datagrunnlaget i denne evalueringen preges av et bredt tilfang av ulike typer av informasjon, hovedsakelig kvalitative data.

2.6.1 Data fra rapportering

Rapportering vedrørende Kvinnovasjon skriver seg fra to hovedkilder. Den ene er den årlige rapporteringen som de regionale prosjektene leverer til SIVA. 2010 er første gangen de regionale samarbeidsprosjektene rapporterer til SIVA. Den andre er rapporteringer fra Programmene i næringshager, FoU og industriinkubator, og som også omhandler Kvinnovasjon. SIVA har stilt disse dokumentene og opplysningene til rådighet for evaluator.

2.6.2 Undersøkelser i prosjektporteføljen

Det er gjennomført undersøkelser i alle de 15 regionale prosjektene i kvinnovasjonsporteføljen:

- Dokumentanalyse av prosjektsøknader.
- Spørreundersøkelse om mobiliseringsarbeidet vinter 2010
- Spørreundersøkelse om vekst høsten 2010
- E-post undersøkelser til de regionale prosjektlederne
- Prosjektsøknader og årlig

innrapportering fra de regionale prosjektene:

- Kvinnovasjon i Hordaland
- Kvinnovasjon i Oppland
- Kvinnovasjon i Troms
- Kvinnovasjon i Møre og Romsdal
- Kvinnovasjon Trondheimsfjorden Rundt
- Kvinnovasjon Rogaland
- Kvinnovasjon i Buskerud
- Kvinnovasjon Fjellregionen
- Kvinnovasjon Nord-Trøndelag
- Kvinnovasjon i Follo og Østfold
- Kvinnovasjon i Sogn og Fjordane
- Kvinnovasjon i Hålogaland
- Kvinnovasjon Hedmark
- Kvinnovasjon Nordland/Lofoten
- Kvinnovasjon i innovasjonsnettverket på Helgeland

2.6.3 Data fra et utvalg regionale prosjekter

Det er gjennomført undersøkelser i et utvalg av regionale prosjekter: Buskerud, Rogaland, Nord-Trøndelag, Troms. Utvalget ble gjort med sikte på å sikre geografisk spredning samt datatilfang fra prosjekter av ulike størrelse og innretning. Følgende aktiviteter er gjennomført:

- Ukentlig oppfølging av nettsider og sosiale medier
- Deltakelse på kick-off i Drammen feb. 2010.
- Besøk i iPark Stavanger juni 2010, samtale med prosjektledelse og deltakelse på lunsjseminar sammen med gründerne.
- Samling og workshop hos evaluator mars 2011 med representanter fra de regionale prosjektene fra Buskerud, Rogaland, Nord-Trøndelag og Troms. Tema samhandling
- Spørreundersøkelse hos 12 gründerne: Buskerud, Rogaland, Nord-Trøndelag og Troms
- Besøkt Kunnskapsparken i Steinkjær og intervjuet 6 bedrifter

2.6.4 Datainnsamling i workshops

Deler av datagrunnlaget er innsamlet gjennom arbeidsprosesser i regi av SIVA og evaluator på nasjonale samlinger. Følgeevalueringen har gjennom arbeidsprosessene søkt å bidra til, erfaringsutveksling og løpende forbedringsarbeid i Kvinnovasjonsprosjektet.

- Gardermoen vinter 2009
- Kristiansand høsten 2010
- Gardermoen høsten 2011

(formidling av funn og strategiseminar)

Følgeevalueringen har hatt mål om å bidra til læring underveis og ikke utelukkende gjennom rapport i etterkant av evalueringsperioden. SIVA har tilrettelagt for gode læringsarenaer gjennom å sette av tid og ressurser til samlinger. Prosjektgruppen i følgeevalueringen har deltatt med foredrag, diskusjonsgrunnlag og workshopsprosesser på nasjonale samlinger og egne arrangement med et utvalg av regionale prosjekter. Ulike workshopsprosesser har søkt å tilrettelegge for erfaringsutveksling, bevisstgjøring og løpende evaluering av arbeidsmåter innenfor og på tvers av de regionale prosjektene. Temaer det har vært satt fokus på er:

- -Drive for vekst i bedrifter og bevisstgjøring av hvordan miljøene arbeider for å fremme dette.
- -Evaluering av effektene av ulike måter å drive mobilisering på.
- -Vekstfokus i kvinnovasjonsprosjektene, diskusjon og bevisstgjøring om mål og delmål i programmet.
- -Samhandling mellom innovasjonsmiljøene i et regionalt prosjekt. Hva er suksessfaktorene?

Tilbakemeldinger som evaluator har fått fra kvinnovasjonsprosjektene etter samlinger tyder på at det foregår god refleksjon og kontinuerlig forbedringsarbeid rundt om i miljøer og prosjekter.

2.7 Rapportens oppbygging

Denne rapporten har syv kapitler inkludert et kort innledningskapittel. Dette andre kapitlet har relativt komprimert redegjort for metode og tilnærming i følgeevalueringen. Kapittel tre presenterer og belyser Kvinnovasjonsprogrammet. Kapittel fire omhandler funn og resultater fra perioden 2009-2011. Kapittel fem presenterer funn vedrørende de syv strategiene som programmet har tatt i bruk. Kapittel seks gir vurderinger på sentrale områder i programmet, herunder oppsummering av strategiene, rapportering og måleparametre. Anbefalingene er summert opp til slutt i kapittel syv i rapporten.

3 Om kvinnovasjonsprogrammet

I dette kapitlet redegjøres det for formål og utforming av kvinnovasjonsprogrammet, herunder den organisatoriske og styringsmessige innretningen av programmet.

3.1 Bakgrunn

Den første programfinansieringen til Kvinnovasjon kom fra Kommunal- og Regionaldepartementet (KRD), høsten 2006, og var på 3 millioner kroner. Dette var midler til satsing i Næringshagene. Etter dette har programfinansieringen gradvis økt, og er for 2009 på 11 millioner (vedlegg 3). Disse midlene skal brukes til prosjekter både i Næringshager, FoU-inkubatorer og industriinkubatorer. Fordeling av midlene på de ulike prosjektene og miljøene styres av SIVA. SIVA tildeles midler fra Kommunal- og Regionaldepartementet på årlig basis. Kvinnovasjonsprogrammet ble startet ved årsskiftet 2006/2007, etter tilsagn om bevilgning til satsingen fra Kommunal- og Regionaldepartementet (KRD), høsten 2006. Begrepet Kvinnovasjon og et eget design for satsingen oppstod i forbindelse med oppstartskonferanse i november 2006, arrangert av Næringshagen i Kunstnerdalen, Hallingdal Næringshage og Rjukan Næringshage. Kvinnovasjon som begrep og kjennetegn ble raskt tatt i bruk, og det er utarbeidet en felles logo og et eget nettsted som deltakerne benytter (www.kvinnovasjon.no).

3.2 Formålet med programmet

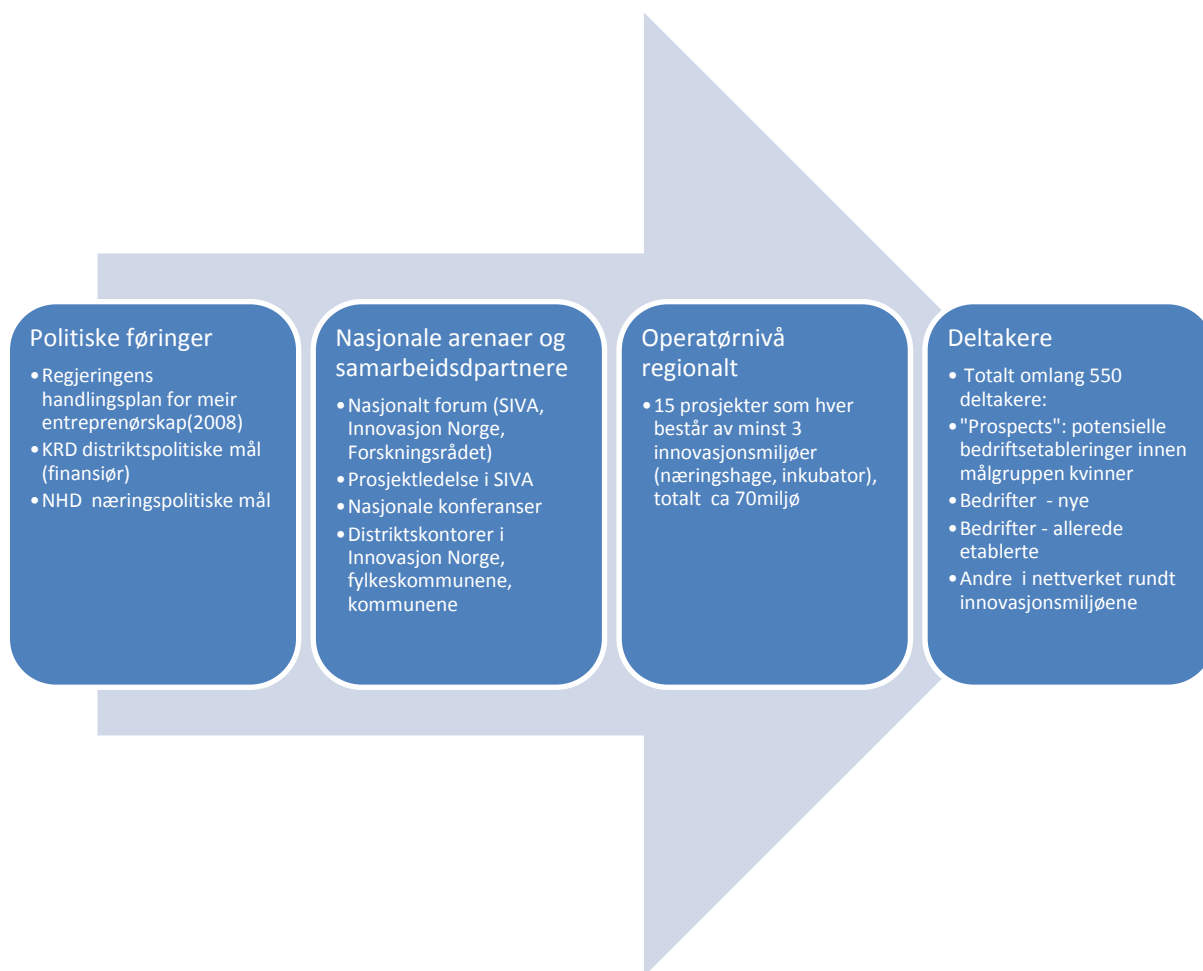
Kvinnovasjonsprogrammet er et virkemiddel for å bidra til flere bedriftsetableringer blant kvinner. Regjeringens mål er at innen 2013 skal minst 40 prosent av nyetablererne i Norge være kvinner. Til sammenligning var om lag 34, prosent av dem som startet personlig eide foretak i Norge i 2009 kvinner. Kvinnovasjonssatsingen skal medvirke til dette hovedmålet og inngår som et av 12 tiltak i "Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner" (2008). KRD ba SIVA prioritere kvinner som målgruppe, og arbeide for en vesentlig økning i kvinneandelen innenfor aktuelle programmer og tjenester.

Målsetting for programmet fremgår av programbeskrivelsen (2009-2013):

"Målet med KVINNOVASJON er å øke antall bedrifter etablert av kvinner. (...) KVINNOVASJON skal ha et spesielt fokus på vekst og vekstambisjoner, men skal også være en satsing for kvinner som ønsker å starte bedrift for det lokale og regionale markedet." (2008:5)

3.3 Aktørene i kvinnovasjonsprogrammet

Kvinnovasjonsprogrammet kan illustreres i et aktørkart som viser sammenhengen mellom de politiske føringene og deltakerne i programmet.



3.3.1 Politiske føringer

Regjeringens mål er at innen 2013 skal minst 40 prosent av entreprenørene være kvinner. Utgangspunktet for mer entreprenørskap blant kvinner er den nasjonale handlingsplanen som kom i 2008: "Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner" hvor Kvinnovasjon er et tiltak.

For å sikre fremtidig regional og nasjonal verdiskaping ønsker Regjeringen at nye og innovative bedrifter vokser frem. Entreprenørskap er en viktig driver for vekst. Kvinner anses i denne sammenheng for å ha et potensial/være en ressurs¹.

¹ i Makt- og demokratiutredningens bokserie, skiller Hege Skjeie og Mari Teigen mellom tre argumenter for likestilling: 1) Rettferdighetsargumentet: Kvinner har krav på eller rett til å få være med, 2) Ressursargumentet: Kvinner representerer en ressurs det vil være nyttig for samfunnet å trekke veksler på og 3) Interesseargumentet: Kvinner og menn har ulike interesser som begge må være representert. (*Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk* (2003)). Selv om alle perspektiver er tilstede synes det å være ressursperspektivet som er mest fremtredende slik Handlingsplanen formulerer potensialet for kvinners entreprenørskap.

Følgende mål er sentrale i distrikts- og regionalpolitikken :

- Økt verdiskaping, sysselsetting og internasjonalt konkurransedyktig næringsliv
- Gode lokale og regionale rammebetingelser for næringsliv og befolkning
- Utvikle attraktive regioner og sentra for befolkning og næringsliv.

I forslaget til statsbudsjett for KRD 2011 (Prop. 1 S 2010-2011) stadfestes det under "Tverrgående satsinger og spesielle temaer" i et underkapittel "prioriterte målgrupper – kvinner, unge og innvandrere" at "...Departementenes mål er at 40 % Av de næringsrettede midlene skal gå til kvinner innen 2013". Dette omfatter direkte bedriftsrettede midler og tiltak. Innsatsen skal bidra til å nå regjeringens mål om at kvinner skal utgjøre minst 40 % Av nye entreprenører. Virkemiddelaktørene skal arbeide for å øke kvinneandelen innenfor næringsrettede midler. Midlene til Kvinnovasjon kommer fra KRD. Kvinnovasjon skal blant annet være et virkemiddel for å bidra til etableringer for det lokale og regionale markedet som bidrar til å skape arbeidsplasser og tilflytting til distriktene. NHD har utgitt Handlingsplanen for meir entreprenørskap hvor Kvinnovasjonsprogrammet er forankret.

3.3.2 Nasjonale arenaer og samarbeidspartnere

I det nasjonale virkemiddelapparatet har SIVA, Innovasjon Norge og Forskningsrådet hver sin rolle. Mens innovasjon Norge bidrar med finansiering til gründere, jobber SIVA indirekte gjennom å utvikle og forsterke innovasjons- og forretnings utviklingsmiljø som skal være de som bidrar med en merverdi til bedriftene. SIVA utvikler både fysisk og organisatorisk infrastruktur (kompetansemiljø). Miljøene klassifiseres som Forsknings- og kunnskapsparker, inkubatorer og næringshager. Forskningsrådets rolle i denne sammenheng er å bidra til at forskning kommersialiseres, blant annet gjennom bruk av SIVA s innovasjonsinfrastruktur.

Nasjonalt forum

Det er opprettet en nasjonal gruppe i forhold til å ivareta handlingsplanens kvinnefokus på tvers av aktørene bestående av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA som treffes 4 ganger pr år. Januar 2011 ble det av ledelsen i de tre organisasjonene, signert en rammeavtale med følgende tre hovedsamarbeidsområder:

- Utvikling av kunnskap om og forståelse for hverandres organisasjoner og tjenester
- Tilby en helhetlig tjenesteportefølje og fungere som et koordinert virkemiddelapparat
- Regionale strategiske prosesser

SIVAs rolle

Siva har valgt å innrette Kvinnovasjonsprogrammet på en måte som skulle kombinere innovasjonsnettverkets tilrettelegger- og

forretningsutviklerkompetanse med Innovasjon Norges tjenester og kompetansetilbud. Innovasjonsnettverket i regi av SIVA har som hovedoppgave å tilrettelegge for nyetableringer og økt vekst i eksisterende bedrifter gjennom tilgang på kompetente utviklingsmiljø og fysisk infrastruktur. Dette nettverket består av næringshager, industri-inkubatorer, FoU-inkubatorer, mat- og naturinkubatorer. I kvinnovasjonsprogrammet inngår disse ulike nettverkene og miljøene i regionale samarbeidsprosjekter.

SIVAs rolle er:

- utvikle og drifte kvinnovasjonsprogrammet
- finansiere prosjektene
- følge opp prosjektene gjennom rapporteringspunkter
- deltakelse i referansegrupper
- tilrettelegge for erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom de deltakende miljøene
- samarbeide med Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd på nasjonalt, strategisk nivå
- delta i en pressegruppe for å sikre god intern og ekstern informasjon om aktiviteter og programmet som sådan
- evaluere kvinnovasjonsprogrammet
- være ansvarlig for websiden kvinnovasjon.no

Forvaltning av midlene til Kvinnovasjon

Kvinnovasjonsprogrammet inkluderer hele innovasjonsnettverket til SIVA og det kreves en regional søknad. Det skal være minimum tre miljø representert og det skal være fra minimum to av programmene (FoU-inkubator, Næringshage eller Industri-inkubator).

Gjennom programbeskrivelsen signaliserer SIVA hva prosjektene skal ha som fokus i sine søknader og i sitt arbeid. Siva gav følgende signaler i utlysningen i 2009:

”Når søknadene behandles vil det vektlegges samarbeid på tvers av program og miljø samt hvordan de ulike strategiene er vektlagt i søknaden.”

SIVA anbefaler at kvinnovasjonssatsingen sees i sammenheng med den distribuerte løsningen som er utviklet i de ulike regionene. Med distribuert løsning mener SIVA at inkubatorene skal knytte seg opp til utviklingsmiljø i distriktene, slik at ideer uavhengig av hvor de befinner seg skal få en god og forretningsmessig oppfølging. Ved behandling av søknaden signaliserer SIVA at de vil vektlegge samarbeid på tvers av program og miljø.

Prosjektene som utvikles skal tilpasses de ulike strategiene som programmet bygger på.

Midlene kan ikke brukes som direkte bedriftsstøtte og aktivitetene skal ikke utelukke menn.

3.3.3 Operatørnivå regionalt

SIVA realiserer kvinnovasjonsprogrammet gjennom å inngå samarbeid med regionale innovasjonsmiljø. For programperioden 2009-2013 stiller SIVA krav om at minimum tre miljø fra samme region, og fra minst to ulike programsatsinger, må samarbeide om et kvinnerettet gründerprosjekt for å kvalifisere til tilskudd fra programmet.

Aktuelle innovasjonsmiljøer som kan inngå samarbeid om Kvinnovasjon er næringshage, industri-inkubator, FoU-inkubator, mat og naturinkubator.

Innovasjonsmiljøenes oppgaver i et kvinnovasjonsprosjekt:

- Ha det operative ansvaret og være prosjektleder for sitt regionale kvinnovasjonsprosjekt
- Sørge for at de planlagte prosjektaktivitetene gjennomføres
- Fange opp ideer og drive mobiliserings- og motiveringsarbeid rettet mot kvinnelige gründere
- Videreutvikle utviklingsmiljøets kompetanse og tilretteleggingsfunksjon rettet mot kvinnelige etablereres behov
- Profilere kvinnesatsingen etter avtalte retningslinjer, herunder benytte felles logo
- Samarbeide med lokale/regionale/nasjonale tilbydere om kompetansetilbud til gründerne

Tabellen viser hvilke aktører som inngår i de 15 regionale prosjektene

Fylke	Deltakere /Miljø
Troms	Halti Næringshage, Senja Næringshage, Norinnova og Næringshagen i Målselv.
Troms / Nordland	Kunnskapsparken Nord, Forsknigsparken Narvik og Pelagisk Inkubator. Avsluttet pr 31.03.2011
Nordland	Sentrum Næringshage (avd. Sandnessjøen og Mosjøen), Torgar Næringshage, Kunnskapsparken Helgeland, Kystinkubatoren, Mo Industriinkubator, Industri Vekst Mosjøen og Helgeland Kulturinkubator.
Nordland	Vesterålen Grûnderhage, Lofoten Næringshage (konkurs 2010), Kunnskapsparken Bodø, Saltin, Meløy Næringsutvikling og Inkubatornett.
Nord-Trøndelag	Tindved Kulturhage, Namdalshagen, Kunnskapsparken Nord-Trøndelag og Proneo.

Sør-Trøndelag	Fosen Næringshage, Leiv Eiriksson Nyskaping og NTNU (Innovasjonssenter Gløshaugen)
Sør-Trøndelag / Hedmark	Rørros Næringshage, Holtålen Næringshage, Fjellregionen Næringshage, Kunnskapsparken Hedmark og Næringsforum i Fjellregionen.
Hedmark	Magnor Næringshage, Odal Næringshage, Åsnes Næringshage, Kongsvinger Kunnskapspark (fusjonert med KP Hedmark) Kunnskapsparken Hedmark.
Oppland	Gjøvik Kunnskapspark, Landsbyen Næringshage, Valdres Næringshage, Lillehammer Kunnskapspark og Kapp Næringshage
Sogn og Fjordane	Huldra: Nordfjoreid Næringshage, Flora Næringshage, Leikanger Næringshage, Kunnskapsparken Sogn og Fjordane med Fjor Inkubator.
Møre og Romsdal	Ålesund Kunnskapspark, Nesset Næringshage, Fjordhagen, Bølgen Næringshage, Sunndal Næringshage og Molde Kunnskapspark.
Østfold	Borg Innovasjon, Inkubator Halden, Inkubator Ås og Navet Næringshage.
Hordaland	Voss Næringshage, Nyskapingsparken, Atheno, Mongstad Næringshage og Næringshagen i Odda
Buskerud	Hallingdal Næringshage, Næringshagen i Kunstnerdalen, Flesberg Veksthus, Krødsherad Veksthus og DRIV Inkubator.
Rogaland	Ipark, Kværnhuset Industri-inkubator (ut pr 31.12.2010), Prima Innovasjon, Suldal Vekst og Næringshagen Rogaland Ressurssenter og Finnøy Næringshage (inn 2011)

Krav til søknad:

- Underskrevet samarbeidsavtale mellom miljøene
- Rolleavklaring/fordeling av oppgaver og ansvar
- Oversikt over aktiviteter og tiltak i henhold til programbeskrivelsen
- Tidsplan
- Budsjett med nedfordeling per miljø som viser finansieringen

Det er valgt ulike prosjektstyringsmodeller og strukturer for samarbeidet. SIVAs oppfølgingsrutiner for prosjektene:

- Skriftlig rapportering til SIVA – pr 31.12.
- Nasjonale samlinger hvor

- fokus er erfaringsutveksling mellom miljøene og viktige signaler fra SIVA
- Underveiskommunikasjon
- Evalueringssamtaler en gang i året
- Miljøene må levere mål- og handlingsplaner (årlig)

SIVAs prosjektledelse oppgir at det medgår tilsammen ett årsverk i SIVA direkte på Kvinnovasjon. I tillegg følges Kvinnovasjon i selskapene og gjennom styrene hvor SIVA er representert. SIVA kjøper også tjenester i forhold til kommunikasjon, presse og sosiale media (se også årsrapport for 2010).

3.3.4 Kort om de regionale kvinnovasjonsprosjektene

For å vise bredden vil det i det følgende gis en kort presentasjon av innretning på et utvalg av kvinnovasjonsprosjekter. Utvalget er gjort med utgangspunkt i geografisk fordeling og variasjon i størrelse og miljøsammensetning..

Kvinnovasjon i Buskerud

Buskerud bygger sitt prosjekt på erfaringer med Kvinnovasjon tilbake til 2006. Hovedområdene er: Kompetanse og erfaringsutveksling for å bidra til nyskapende kvinnearbeidsplasser, motivere kvinner til å skape egen virksomhet og bygge nettverk nasjonalt og internasjonalt. Deltakere i Kvinnovasjon Buskerud er Hallingdal næringshage, næringshagen i Kunstnerdalen, Kongstanken næringshage, Flesberg veksthus og Driv inkubator AS.

Hovedmålsettinger per år i programperioden er:

- Minimum 10 nye bedrifter hvorav minimum 1 inkubatorbedrift,
- Minimum 3 aktive nettverk hvorav 1 skal ha internasjonal forbindelse,
- Minimum 10 kompetansetilbud
- Minimum 10 regionale medieoppslag,
- Gjennomført 1 større fellesarrangement på tvers av kvinnovasjonsregionene.

Kvinnovasjon i Nord-Trøndelag

Det overordnede målet med prosjektet er økt bevissthet rundt rekruttering og bidra til vekst i bedrifter ledet av kvinner. Dette skal føre til at det utvikles spennende jobbarener i Nord-Trøndelag for kvinner med høy utdanning og etableringslyst. Strategien for samarbeidet knyttes opp til fylkeskommunens arbeid med mangfold og likestilling og settes i en større sammenheng med å skape muligheter for kvinner å delta aktivt i et mangfoldig miljø med nettverk.

I Nord-Trøndelag har fire miljø gått sammen:

Proneo AS, Tindved Kulturhage AS, namdalshagen AS og Kunnskapsparken i Nord-Trøndelag AS. Alle miljøene i prosjektet har distribuerte

Løsninger slik at prosjektet dekker hele fylket.

Målsettinger for 2009 er:

- Minimum 20 deltakende bedrifter/personer i programmet
- Minimum 6 nye bedrifter etablert av kvinner
- Minimum 2 regionale samlinger for alle deltakere
- Minimum 5 oppslag i media
- Etablering av et forum for aktører som jobber med kvinner og entreprenørskap: "For å være tett på kvinnene vil Kvinnovasjon i NT ta initiativ til å etablere forum bestående av virkemiddelapparat og organisasjoner som arbeider med ulike tilnærminger til kvinnelige entreprenører og vekstbedrifter. Formålet er å utveksle informasjon som er relevant for det daglige arbeidet med denne gruppen." (s 3: prosjektsøknad)
- Etablerere med vekstambisjoner skal få tilrettelagt programmet ut fra bedriftens vekstambisjoner

Prosjektet praktiserer en modell med rullerende prosjektleder der prosjektleder byttes en gang per kalenderår.

Kvinnovasjon i Troms

Deltakermiljøene er Senja næringshage, Målselv næringshage, Halti næringshage og Norinnovas Kunnskapspark. Samarbeidet om Kvinnovasjon er forankret og bygget på Distribuert Inkubator Troms (DIT) som er en allianse mellom Næringshagene i Troms og Norinnova. Det er i tillegg etablert et faglig samarbeid med innovasjonsmiljøer i Nordland og Troms om et fagråd vedrørende Kvinnovasjon. Erfaringer fra kvinnovasjonsprosjektet i Senja næringshage ligger til grunn for felles satsingen til DIT i programperioden.

Styringsgruppe med alle nodeledere pluss fylkeskommunen innebærer at prosjektet har en felles strategi, faste møter og etablerte kommunikasjonslinjer. Prosjektet har utarbeidet en felles rekrutteringsstrategi hvor de har enkelte arrangement til felles men også lokalt ansvar for aktiviteter og fellesprosjektet.

Målgruppen er kvinner som har lyst og ambisjon om å etablere sin egen bedrift og som har vekstambisjon. Spesielt fokus mot kvinner i serviceyrkene, men ikke utelukkende. "I målgruppen inngår også allerede etablerte kvinnebedrifter som har ambisjon mht vekst og innovasjon." (s 5: prosjektsøknad) Samarbeidet legger til grunn de nasjonale måltallene for kvinneandel i inkubator, næringshage, mv. Prosjektet har en faseinndeling hvor mobilisering og rekrutteringsaktiviteter inngår i fase 1 (2009) Fase to er opptak i DIT kvinovasjon, fase 3 er inkubasjon. Det er således lagt opp et lineært løp for bedriftene.

Kvinnovasjon Rogaland

Kvinnovasjon i Rogaland er et samarbeidsprosjekt mellom IPark, Kværnhuset, Prima Innovasjon, Suldal Næringshage, næringshagen Rogaland Ressurssenter og Finnøy næringshage. Prosjektets hovedmålsetting for 2009-2013 er å øke antall bedriftsetableringer med vekstambisjoner foretatt av kvinnelige etablerere i og rundt innovasjonsmiljøene. Det er utarbeidet egne måltall for antall slike bedrifter i de respektive innovasjonsmiljøene. Det skal kunne dokumenteres vekst i deltakende, eksisterende bedrifter eid og eller drevet av kvinner, hovedsakelig målt i antall ansatte omsetning og resultat. Målgruppen er kvinner som har lyst, evne og ambisjon om å etablere sin egen bedrift og som har vekstambisjoner. Prosjektet viser til erfaringer fra næringshagesamarbeidet fra 2007. Prosjektet er forankret hos daglig leder eller inkubatorleder i miljøene. Arbeidsformen er teambasert og også preget av at den enkelte part skal fokusere på nærområdet for å mobilisere og gjennomføre aktiviteter. Miljøene i Rogaland har ikke "opptak" til kvinnovasjonsprogrammet, men til mentorprogrammet, men skal i neste programperiode med det planlagte vekst/utviklingsprogrammet inngå i mer forpliktende samarbeid med bedrifter.

3.3.5 Deltakere i Kvinnovasjonsprogrammet

Målgruppen for kvinnovasjonsprogrammet er kvinnelige entreprenører og bedrifter etablert av kvinner². Kvinnovasjonsprogrammets aktiviteter er rettet mot å mobilisere potensielle deltakere fra målgruppen og arbeide videre med disse bedriftene.

Begrepet "deltaker" er ikke en entydig betegnelse, men referer til ulike formelle og uformelle tilknytningsforhold på en akse mellom uformelt nettverk og formelt opptak i en inkubator.

Kvinnovasjonsprogrammet inneholder ikke noen retningslinjer for hva som er en deltaker og ikke. Det er pt registrert 550 deltakere i kvinnovasjonsprogrammet. I dette grunnlaget inngår 110 nyetablerte bedrifter og ansatte i disse, 200 "prosjekter" (potensielle bedriftsetableringer) samt andre som har deltatt på arrangementer regionalt og lokalt i regi av Kvinnovasjon.

Målet er at bedriftene skal samlokalisere seg i næringshagen, bli en målbedrift³ i sitt distrikt, eller ha en så god ide at de tilfredsstiller kravene til å bli tatt opp i en inkubator.

Beskrivelsene av kvinnovasjonsprogrammet er hentet fra programbeskrivelse og konkurransegrunnlag samt rapporteringer som er gjort til NHD i 2009 og 2010.

3.4 Programmets profil og plass i virkemiddelapparatet

² SIVA har lagt følgende indikator til grunn for måling av andelen kvinner: Hvis daglig leder, gründer eller styreleder er kvinne definerer vi dette som en "kvinnebedrift"

³ SIVAS definisjon på 'målbedrift': "Enhver bedrift eller enkeltperson (næringsdrivende) som mottar tjeneste eller ytelse til redusert pris fra programbedrift gjennom programdeltakelse. I godkjenningen benevnt som "beneficiary"."

Kvinnovasjonsprogrammet har en særegen profil som det er interessant å plassere i en virkemiddelpolitisk sammenheng.

Innovasjonsmiljøene som verktøy i kvinnesatsingen

Et endringstrekk i den norske regionalpolitikken de siste par tiårene er den økte vektleggingen av for det første kunnskapsbaserte næringer og innovasjon, beskrevet som

”Innovasjonsvekkelsen som går over landet” (Arbo og Gammelsæter 2004:18).

Næringshagesatsingen plasserer seg innenfor denne utviklingstradisjonen. Hovedformålet med satsingen var å ”stimulere til utvikling av nye arbeidsplasser innenfor kunnskapsintensive næringer i distriktene” (St.prp.nr.1(1998-99)). Næringshagene har en viktig funksjon i å styrke og videreutvikle lokalt og regionalt næringsliv. De har opparbeidet seg erfaring i å ta prosjektlederansvar i oppstart, prosess og igangsetting av sine prosjekter og jobber til daglig med å koble aktører og miljøer, samt gi bedriftene tett oppfølging. I Næringshagene er det utviklet systemer, metoder og tjenester som lett kan nyttes i arbeidet med nye bedriftsetableringer knyttet spesielt til kvinner. Dette kan være kompetanse og maler for prosjektledelse, idéutvikling, prosjektkontorer, profileringsarbeid og rådgivning rundt oppstart av bedrifter. Næringshagene har også bred erfaring med å fange opp ideer og personer, i samhandling med aktører som kommune, næringsaktører, høyskolemiljøer og andre. Kvinneandelen i Næringshagene lå i 2006 på 38% på landsbasis. Dette ga indikasjoner på at det i Næringshagesatsingen gis rammebetingelser og miljø hvor kvinner trives og føler de får utvikle seg. Selv om den totale andelen av kvinner var god, fantes det ikke så stor kvinnelig gründeraktivitet innen bedrifter med vekstambisjoner. Siden SIVAs Næringshager allerede hadde et tilretteleggeransvar for idémobilisering, gründerveiledning og bedriftsoppfølging på generelt grunnlag, var det ønskelig å videreutvikle Næringshagenes kompetanse og tilretteleggerfunksjon rettet mot kvinnelige etablereres behov, med siktemål å øke antallet kvinnelige nyetableringer med vekstpotensial.

3.4.1 Kvinnovasjonsprogrammet som nettverkstyring

Fra midten av 1970-tallet skjedde det endringer som krevde omstillinger i etterkrigstidens norske industripolitikk. Nedbygging av industrien førte i første omgang med seg motkonjunkturpolitikk, men etter hvert også bevisstheten om behovet for omstilling (NOU 2004:2). Slik omstilling krevde andre styringsmessige tilpasninger som for eksempel involvering fra et bredere sett av aktører. Fylkeskommunene spesielt, og også kommunene har dermed de siste 15-20 årene fått en stadig viktigere rolle som regional utviklingsaktør. Utviklingen i regional- og distriktpolitikk beskrives av flere som en utvikling fra en ”ovenfra-og-ned”-politikk til en politikk som i økende grad nødvendiggjør, og også utfordres av, strømninger ”nedenfra-og-opp” (Bolkesjø og Onsager 2004). Næringshagene som redskap for regional utvikling framstår som et uttrykk for en slik styringsform. Selv om de er en del av et statlig initiert utviklingsprogram, krever gjennomføringen av dem involvering og engasjement fra ulike lokale og regionale aktører, både

næringsliv og offentlige myndigheter; aktører som også vil ha innflytelse over måten næringshagene utformes på og måten de drives på.

I større grad enn før handler offentlige styringsambisjoner ofte om å utvikle atferd og ny praksis, slik tilfellet er når det gjelder Kvinnovasjon. Slik styring kan vanskelig skje gjennom en hierarkisk kommandomodell, men må foregå gjennom ulike former for dialog med den/de man ønsker å påvirke atferden til. Her handler dette for eksempel om å mobilisere kvinnelige gründere og styrke vekstambisjonene. Strategiene som programmet har valgt antas å være drivere eller forutsetninger for (økt) innovasjon og derigjennom verdiskaping hos bedriftene. Kvinnovasjonsatsingen føyer seg inn i en tradisjon som betegnes som nettverksstyring, partnerskap (governance). Kvinnovasjonsprogrammet har også trekk av en styringstradisjon som med et svært romslig samlebegrep går under navnet New Public Management. Dette er en styringstradisjon som i vesentlig grad har røtter i USA og Storbritannia, og som springer ut fra kritikk mot den offentlige sektorens økte betydning i samfunnsutviklingen (Lane 2000). En bærende ide i NPM-inspirerte modeller har vært å nedtone den offentlige involveringen i detaljutforming og gjennomføring, og i stedet styre gjennom rammebevilgninger og resultater basert på forhåndsdefinerte indikatorer.

Det er nyttig å fokusere på styringsprosessene i seg selv. I litteraturen er dette gjerne omtalt som en overgang fra "government" til "governance" (Rhodes 1997, Stoker 1998). Et begrep som eventuelt kan oversettes med "samstyring" (Røiseland og Vabo 2007). Det innebærer at offentlig styring skjer gjennom strukturer hvor offentlige myndighetsutøvere agerer sammen med aktører fra marked og/eller sivilsamfunn. Governance-strukturer kan f.eks. være nettverk, som består av ulike typer aktører som er knyttet sammen rundt felles utfordringer eller problemer, hvor det ikke er et klart og stabilt hierarkisk forhold mellom de deltagende aktørene, men hvor nettverket i en eller annen forstand bidrar til offentlig styring (Sørensen og Torfing 2005). Løsningene utformes gjennom forhandling og dialog som skjer innenfor et institusjonalisert fellesskap av normer og kunnskapsformer. Dette mener vi er et aktuelt perspektiv for å forstå Kvinnovasjon. Kvinnovasjonsprogrammet utformes i dialog med et nasjonalt forum for Kvinnovasjon hvor også virkemiddelaktørene Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd er aktive bidragsyttere. Det går en styringsdialog fra politisk hold (KRD og NHD er sentrale), via SIVA og ut til prosjektene. Regjeringens handlingsplan er forankringspunktet nasjonalt, mens SIVAS kvinnovasjonsstrategier gir føringer for hovedfokuset i de regionale samarbeidsprosjektene. Dette er igjen omsatt til praktisk handling på operatørnivå. Planer skal omsettes i aktiviteter i samspill med ulike typer aktører, hvorav flere ikke inngår i et offentlig styringshierarki. I tillegg til innovasjonsnettverket av næringshager og inkubatorer, er Innovasjon Norge, kommunene og fylkeskommunen sentrale samarbeidspartnere for et kvinnovasjonsprosjekt. I samarbeidet inngår også viktige aktører som bank og investeringsnettverk i tillegg til en rekke private bedrifter både innenfor og utenfor innovasjonsnettverkene. Målet for

styringsdialogen er å påvirke kvinners adferd gjennom å mobilisere til entreprenørskap.

3.4.2 Hva slags virkemiddel er Kvinnovasjon?

Kvinnovasjon er et ekstra tiltak i innovasjonsinfrastrukturen til SIVA, for å bøte på den utfordringen man ser i forhold til å øke andelen kvinnelige gründere. Gjennom å tilføre noe ekstra midler i de eksisterende miljøene ønsker man en effektiv bruk av ressursene da miljøene allerede jobber med nyetableringer og utvikling.

Det finnes mange ordninger for å stimulere kvinner til å etablere egne virksomheter. SIVA legger vekt på et samspill med Innovasjon Norge og Fylkeskommunene og på strategisk, sentralt nivå, med fokus på regjeringens målsettinger i "Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner" (NHD, februar 2008). Det næringsrettede virkemiddelapparatet i Norge kjennetegnes av et stort antall programmer og satsninger, og det er klare tangeringspunkter mellom flere av programmene (Jakobsen mfl. 2004). Et programs berettigelse vil blant annet være knyttet til i hvilken grad det er direkte overlapp ift andre programmer og satsninger. Stor overlapp kan tilsi at ordninger bør slås sammen og samordnes. Når man skal kategorisere ordninger så kan dette gjøres etter ulike dimensjoner. Et alternativ er å se på *type støtte* og *målgruppe*. I forhold til støtte kan det skilles mellom "hard støtte", dvs tilskudd til fysiske investeringer i bygning produksjonsutstyr eller tilskudd og lån i forbindelse med etablering og utvikling av bedrifter. Den andre typen støtte er "myk støtte" som dreier seg om nettverksbygging, kompetanseheving og veiledning. (SNF 2007:15) Kvinnovasjonssatsingen er "myk" dersom man ser til programmets strategier (mobilisering, nettverk, kompetanse, profilering, mentor, gode eksempler (programbeskrivelse 2009). Det kan være hensiktsmessig med en kategorisering som baserer seg på målgruppen for virkemidlene. I forhold til målgruppe kan det skilles mellom virkemidler som er rettet mot enkeltaktører og virkemidler som er rettet mot geografiske konglomerater av virksomheter eller hele systemer. Det eksisterer virkemidler som i hovedsak er rettet mot bedrifter og virkemidler som i hovedsak er rettet mot samspillet mellom flere aktører (innovasjonsmiljøer, næringsliv, utdanningsinstitusjoner med videre). Kvinnovasjonsmidlene er rettet mot og gis til regionale samarbeidsprosjekter og vil gjennom strategien "samhandling" styrke samarbeid mellom innovasjonsmiljøer. Men formålet er at dette skal komme målgruppen av potensielle bedrifter til gode, ikke primært aktørene som mottar støtten. For det siste kan det skilles mellom hvilken del av næringslivet som virkemiddelet retter seg mot; det ufødte eller det etablerte næringsliv. Selv om Kvinnovasjon søker å bidra til vekst i eksisterende bedrifter blir det likevel riktigst å si at Kvinnovasjon i hovedsak retter seg mot det ufødte næringsliv. Hovedmålet er å bidra til at flere nyetablerte bedrifter i Norge startes av kvinner.

4 Resultater fra kvinnovasjonssatsingen

Dette kapittelet presenterer funn vedrørende oppnådde resultater i kvinnovasjonsprogrammet.

4.1.1 Ønskede resultater

Målsetting for programmet fremgår av programbeskrivelsen (2009-2013):

”Målet med KVINNOVASJON er å øke antall bedrifter etablert av kvinner. (...) KVINNOVASJON skal ha et spesielt fokus på vekst og vekstambisjoner, men skal også være en satsing for kvinner som ønsker å starte bedrift for det lokale og regionale markedet.” (2008:5)

Basert på denne formuleringen legger denne følgeevalueringen til grunn at hovedmålet er å øke antall bedrifter etablert av kvinner og at kvinnovasjonsprogrammet har et delmål om vekst i betydningen å arbeide for å øke andelen kvinner som etablerer bedrifter med et vekstpotensial samt ha oppmerksomhet på og styrke vekstambisjonsnivået hos målgruppen.

Ønskede resultater av kvinnovasjonsprogrammet kan med basis i målsettinger og utfordringsbilde oppsummeres slik:

- Øke antall bedrifter startet av kvinner
- Andelen kvinner blant nye entreprenører innen 2013 skal være minst 40 prosent.
- Utvikle en gründerkultur
- Synliggjøre forbilder
- Senke terskelen for bedriftsetablering
- Kvinnovasjonsprogrammet har et delmål om å få opp flere vekstbedrifter.
- Kvinnovasjonsprogrammet skal også bidra til bedrifter for det lokale og regionale markedet som skaper arbeidsplasser og tilflytting til distriktene.

En sentral kilde til resultater har vært innrapporterte resultater fra de regionale prosjektene pr 31.12. 2010. Måltall for SIVAs virksomhet er knyttet til hovedprogrammene (næringshager, FoU-inkubatorer, industriinkubatorer, mat- og kulturinkubatorene).

4.2 Andel bedrifter startet av kvinner er økt i SIVAS programmer

Kvinneandel økt i alle SIVAs programmer

SIVA skal ha fokus på kvinner og entreprenørskap innen alle relevante program. Det er derfor utarbeidet mål for kvinneandelen i andre program enn Kvinnovasjon. SIVAs indikator for å måle andelen kvinner i programvirksomhetene: *Hvis daglig leder, gründer eller styreleder er kvinne definerer vi dette som en ”kvinnebedrift”*. Følgende resultater er rapportert fra SIVA til departementet i Årsrapport 2010 til departementene (13).

- Gjennom midler fra Kommunal- og regionaldepartementet har SIVA siden 2006 arbeidet med å øke andelen av kvinner i sine programmer og selskaper. Ved utgangen av 2010 at det i flere sammenhenger er det tilnærmet lik andel kvinner og menn. Ved siste årsskiftet var måltallet (for 2010) oppfylt i alle program. I bransjer som representeres

hovedsaklig gjennom næringshager er 40-prosentnivået allerede til stede. Både i 2010 og i 2009 var 40 prosent av nye virksomheter som mottok støtte gjennom næringshageprogrammet knyttet opp mot kvinner.

- Kvinneandelen i næringshageprogrammet målt som ansatt er høy. 81 av 135 ansatte i næringshageselskapene totalt var kvinner, det vil si 60 prosent.

Tallene for kvinner i FoU-inkubatorprogrammet for 2010 er som følger:

Andelen kvinner generelt viser økning fra 2009.

Andel kvinner ansatt i inkubatorbedrifter er 27 % (I 2009 var det 25 %)

Bedrifter som er opptatt i FoU-inkubator i 2010- er 29 % (I 2009 var det 30 %)

Resultatene viser at målene for de enkelte programmene er nådd, til dels med god margin. Kvinneinnovasjon ligger foran målene når det gjelder den prosentvise utviklingen. Den prosentvise økningen i programmene er noe SIVA spesielt ønsker å trekke frem, spesielt industrirettede delen av inkubasjon som har økt fra 2% til 25%.

Næringshageprogrammet: I næringshageprogrammet er målet om at i 2013 skal 40 prosent av de nye etablererne være kvinner. Tabellen nedenfor viser mål for det enkelte år mot 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Prosent	25 %	30 %	33 %	36 %	40 %

FoU-inkubatorprogrammet med distribuert løsning: I FoU-inkubatorprogrammet har SIVA et mål om at i 2013 skal 35 prosent av de nye etablererne være kvinner. Tabellen nedenfor viser mål for det enkelte år mot 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Prosent	25 %	28 %	30 %	32 %	35 %

Industri-inkubatorprogrammet: I industri-inkubatorprogrammet er målet at i 2013 skal 15 prosent av de nye etablererne være kvinner. Tabellen nedenfor viser mål for det enkelte år mot 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Prosent	3 %	6 %	9 %	12 %	15 %

For inkubatorprogrammet for mat og natur har SIVA et mål om at det i 2013 skal være 40 prosent kvinnelige nyetablerere. Tilsvarende måltall er satt for kulturinkubatorprogrammet. Basispunkt før programperioden 2009-2011 (pr 31.12.2008):

- I Næringshageprogrammet er andelen bedrifter som kan defineres som kvinnebedrift 30 prosent

- I FoU-inkubatorprogrammet er andelen 28 prosent
- I Industri-inkubatorprogrammet er andelen på 13 prosent.

4.3 Har kvinnovasjonsprogrammet påvirket kvinneandelen?

Denne følgeevalueringen ser ikke på SIVAs samlede satsing på kvinner gjennom de næringsrettede programmene, men fokuserer på kvinnovasjonssatsingen som går på tvers. Det er interessant om kvinnovasjonsprogrammet, som består av innovasjonsmiljøene i de næringsrettede programmene vil påvirke resultatene som rapporteres herfra. Det er med det datagrunnlag som er tilgjengelig fra innrapporteringene ikke mulig å vurdere om det ses tendenser til bedre resultater fra miljøer som er med i kvinnovasjonsprogrammet eller ikke. Dette vil tas opp i vurderingene som gjøres senere i denne rapporten

SIVA følger opp regjeringens mål om at andelen kvinner blant nye entreprenører innen 2013 skal være minst 40 prosent. Selv om handlingsplanen har et klart mål om at kvinneandelen blant nye entreprenører skal være minst 40% innen 2013, er det ikke spesifisert hvordan disse 40% skal måles og hvilket datagrunnlag man skal støtte seg til (NIFU 2011: 19). Evaluering av regjeringens handlingsplan stadfester at det er viktig at SSB utvikler bedre statistikk for kvinner og entreprenørskap (ibid.). Tilgjengelige datakilder for å måle kvinneandel innen entreprenørskap er SSB statistikker for nye personlig eide foretak, aksjeselskap og allmennaksejselskap. Den andre kilden er Global Entrepreneurship Monitor (GEM) som er en utvalgsundersøkelse. Denne evalueringen benytter SSB som kilde.

I 2009 var 34,5% av nyregistrerte personlig eide foretak startet av kvinner (SSB Statistikkbanken). Trenden gjennom de siste ti årene viser en jevn stigning, og man vil med samme tendens nå 40% målet i 2016 (NTNU 2011:19). Når det gjelder foretak registrert som AS og ASA er kvinneandelen markant lavere, ligger på ca 17% og viser få tegn på stigning (SSB: Statistikkbanken). Det er betydelig forskjell på kvinneandelen i personlig eide foretak og i selskap organisert som AS eller ASA. Et veiet gjennomsnitt på andel kvinnelige etablerer er ca 29% (NIFU 21).

Statistikken vil sammen med et helhetsblikk på etableringer i Norge danne en ramme for de resultatene som skal presenteres fra kvinnovasjonsprogrammet. Årlig startes om lag 50 000 nye bedrifter. Tidligere undersøkelser (Spilling 2005) viser at virkemiddelapparatet kun er i kontakt med en mindre andel av disse. NIFUs evaluering av handlingsplanen for mer entreprenørskap blant kvinner peker på at det er "...liten grunn til å anta at handlingsplanens virkemidler i seg selv skal føre til en så sterk økning i antall kvinner som starter bedrifter at det gjenspeiles i statistikken over det samlede antall etableringer." (NIFU 2011: 22).

4.4 110 nyetableringer i kvinnovasjonsprogrammet i 2010

I denne evalueringen presenteres nå resultater som er rapportert inn direkte fra kvinnovasjonsprogrammets regionale prosjekter. De regionale samarbeidsprosjektene for Kvinnovasjon rapporterte til SIVA for første gang pr 31.12.2010.

Det var 110 nyetableringer i 2010. Av de 110 nyetablerte bedriftene er 76 bedrifter, i tillegg til å være en del av Kvinnovasjon, også blitt tatt opp som målbedrift i en næringshage eller inkubator. Av de 76 er det 44 som er blitt tatt opp i næringshage mens 32 er tatt opp i inkubator. Dette viser en klar merverdi for programaktiviteten til SIVA. Kvinnovasjon er et verktøy som skal bidra til at prosentandelen i programaktiviteten til SIVA øker. Det viser at Kvinnovasjon faktisk bidrar til å heve andelen kvinner i øvrig programaktivitet.

De øvrige 34 bedriftene kan betraktes som en egenverdi for kvinnovasjonsprogrammet. Disse nyetablerte bedriftene er overveiende enkeltpersonsforetak og er lokalisert utenfor næringshagen/inkubatoren per i dag. Målet er at bedriftene skal samlokalisere seg i næringshagen eller bli en målbedrift i sitt distrikt. Det er også et mål at de har en så god ide at de tilfredsstiller kravene til å bli tatt opp i en inkubator.

4.5 Vekst i sysselsetting i kvinnovasjonsbedrifter

Antall ansatte (sysselsetting) er i denne sammenheng ensbetydende med vekst. Sysselsetting er eneste vekst-kriterium som SIVA rapporterer på til KRD. Det er 160 personer som er (ny)ansatt i eksisterende bedrifter som er tilknyttet Kvinnovasjon⁴. Dette tallet inkluderer ikke de 110 nyetablerte bedriftene. Kvinnovasjonsprogrammet har således bidratt til vekst i antall ansatte hos målgruppen av allerede etablerte bedrifter.

Kvinnovasjon skal også være for det lokale og regionale markedet som bidrar til å skape arbeidsplasser og tilflytting til distriktene. Kvinnovasjonsprogrammets bidrag til økt antall nyetablerte bedrifter og bidrag til nyansettelser i eksisterende bedrifter, er med å innfri målene for programmet.

4.5.1 Økende antall deltakere og "prosjekter"

Det er gjennom prosjektene registrert 550 deltakere i kvinnovasjonsprogrammet. Dette er personer som er registrert som interessenter i forhold til allerede å ha etablert eller ha planer om å etablere bedrift, eller som deltar i nettverk og aktiviteter som arrangeres gjennom kvinnovasjonsprosjektene. Om lag 200 av disse deltakerne er definert som såkalte "prosjekter"

⁴ Med "eksisterende bedrifter" menes bedrifter blant målgruppen som er etablert før 2010 og har blitt tilknyttet Kvinnovasjon i etterkant av bedriftsetableringen.

det vil si potensielle bedriftsetableringer. Dette er en viktig indikator på at aktiviteter gjennom kvinnovasjonsprogrammet evner å mobilisere til fremtidig nye bedriftsetableringer.

Et punkt i prosjektenes årsrapportering til SIVA er hvorvidt Kvinnovasjon har vært utslagsgivende for dannelsen av nye prosjekter (potensielle bedrifter), bedriftsetableringer og vekst. Det er stort sett prosjektene selv som foretar denne vurderingen.

Eksempler fra utvalgte regionale prosjekter:

- Buskerud: av totalt 95 bedrifter som er oppgitt fra alle miljøene i prosjektet var Kvinnovasjon utslagsgivende for 39 bedriftsetableringer, en rekke prosjekt og bidro til vekst i 8 bedrifter.
- Rogaland av totalt om lag 50 bedrifter som er oppgitt fra alle miljøene i prosjektet var Kvinnovasjon utslagsgivende for 18 bedriftsetableringer og bidro til vekst i 7. Det er godt tilfang av prosjekter.
- Nord-Trøndelag av totalt 20 bedrifter som er oppgitt fra alle miljøene i prosjektet var Kvinnovasjon utslagsgivende for 6 bedriftsetableringer og bidro til vekst i 1 bedrift. Det er godt tilfang av prosjekter.
- Troms av totalt 13 bedrifter som er oppgitt fra alle miljøene i prosjektet var Kvinnovasjon utslagsgivende for 3 bedriftsetableringer som lå lokalisert utenfor miljøene. På grunn av en fasestruktur har det ikke vært arbeidet med vekst i denne programperioden og det er ingen tall knyttet til dette i rapporteringen. Det er relativt godt tilfang av prosjekter.

Det er registrert en stor økning i antall brukere på webportalen, facebook, twitter Det er sterkt økende redaksjonell aktivitet på nettsider og i sosiale medier gjennom programperioden, og særlig i perioden høst 2010- 2011.

4.5.2 Økende antall miljøer

Kvinnovasjon som satsing ble først iverksatt i Næringshagenettverket. De 13 første næringshagene kom inn i programmet etter en utlysningsrunde høsten 2006. Totalt deltok 30 utviklingsmiljø i oppstarten og første halvår 2007. I etterkant ble det tatt inn tre søkere til. Samtidig kjørte SIVA i gang en ny programperiode med Næringshager. I 2008 fikk SIVA en bevilgning fra KRD for å innlemme FoU-inkubatorene i kvinnovasjonsprogrammet. FoU-inkubatorprogrammet startet satsingen høsten 2008, mens industri-inkubatorprogrammet startet opp i 2009. Per mai 2009 er 34 Næringshager og 10 inkubatorer aktive med prosjekter. Per 2010 er det 34 næringshager og 28 inkubatorer (FoU-inkubatorer, industri-inkubatorer, forskningsparker, kunnskapsparker, mat og naturinkubatorer) som er aktive med prosjekter i kvinnovasjonsprogrammet.

4.5.3 Oppsummering av resultater

Prosjektledelsen i SIVA anser resultatene som gode i forhold til midlene og sier i intervju med evaluator:

”Vi er veldig fornøyd med resultatene så langt, blant annet med tanke på de begrensede midler miljøene får (finansiering).”

De regionale samarbeidsprosjektene for Kvinnovasjon rapporterte første gang pr 31.12.2010. De fleste startet opp med mobiliseringsaktiviteten i løpet av nov/des 2009 eller januar 2010. Når de rapporterte første gang, hadde prosjektene hatt forholdsvis kort "arbeidsperiode" før de rapporterte til SIVA.

- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til 110 nyetablerte bedrifter i 2010.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til at 44 av disse er tatt opp som målbedrift i en næringshage.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til at 32 av disse er tatt opp i inkubatormiljøer. Dette er et bidrag til å skape vekstbedrifter.
- Kvinnovasjonsprogrammets har bidratt til økt antall nyetablerte bedrifter for det lokale og regionale markedet som igjen bidrar til å skape arbeidsplasser og tilflytting til distriktene.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til 160 nyansettelser i eksisterende bedrifter i 2010.
- Kvinnovasjonsprogrammet har hatt 200 deltakende prosjekter i 2010 som er potensielle bedriftsetableringer.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til, gjennom opptak i næringshage eller inkubator, å øke kvinneandelen i den øvrige programaktiviteten til SIVA.
- Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til at programmålene for 2010 er nådd.

Det kan ellers bemerkes at:

- Det er svært store forskjeller i prosjektene i henhold til resultat. Ulikhetene har sammenheng med størrelse og aktivitetsnivå i prosjektet. Blant de 15 prosjektene er det enkeltprosjekter som står for en vesentlig andel av resultatene.
- I rapporteringen pr 31.12.2010 har SIVA ikke spurt spesifikk etter bransje de nyetablerte bedriftene tilhører.
- Det er heller ikke blitt spurt om de sitter fysisk i en næringshage eller om de er tatt opp i en inkubator. Disse tallene er hentet inn i ettertid og brukt i følgeevalueringen.
- Det er ikke rapporteringer som kan knytte resultatene til geografi, bransje og demografiske kjennetegn (alder, utdanning mv) på en systematisk måte.
- Det er kun et prosjekt som er terminert i løpet av programperioden.

4.6 Uklar effektkjede

Evaluering av handlingsplanen for mer entreprenørskap (NIFU 2011) påpeker at Kvinnovasjon (og andre tiltak i handlingsplanen) ikke antas å kunne påvirke totalbildet av nyetableringer i Norge. Handlingsplanen er upresis på hva som skal være SIVAs bidrag til Regjeringens mål om 40% kvinnelige nyetablerere. Evalueringen av handlingsplanen viser at SIVAs kvinnesatsing forventes å ha en usikker eller marginal betydning for direkte å bevirke at flere kvinner starter virksomhet. (NIFU 2011: 22). De fleste som starter bedrift, både kvinner og menn, er ikke i kontakt med virkemiddelapparatet. Denne følgeevalueringen har primært fokus på interne faktorer som innholdselementer i kvinnovasjonsprogrammet og hvordan disse kan kvalitetsvurderes i forhold til målgruppens behov. Det er ikke gjort effektkjedefanalyse i forhold til å vurdere kvinnovasjonsprogrammets totale bidrag til entreprenørskap i Norge.

Det er i prinsippet viktig å søke å vise sammenhenger mellom innsatsfaktorer og aktiviteter som gjøres og resultatene som ønskes oppnådd. I innsatsfaktorer inngår ressurser som avgis i form av midler, mens aktiviteter er de konkrete handlingene som utføres for å oppnå de ønskede resultater. Dette kan forstås som en effektkjede. Faktorer som er utenfor aktørens kontroll kalles for eksterne faktorer. Eksempler på eksterne faktorer er overordnede rammebetingelser og politiske forhold. Å øke tilfanget av aktuelle bedrifter og søkere til deltakelse i Kvinnovasjon er et hovedmål. Tilgang på kvinnelige gründere er en ekstern faktor, men prosjektene må arbeide for å nå bedre frem til målgruppen og kan således påvirke denne tilgangen.

I sin løpende dialog og evaluering med prosjektledere har SIVA fordelt støtten til prosjektet og beregnet tentative effekter for etableringer, vekst (antall ansatte), mentor og kurs/veiledning. Det betyr at i tillegg til å måle effekt på målene (etableringer og vekst) så vurderer SIVA resultater av enkelte virkemidler så som kurs og mentor. Parametre som skal si noe om effektene er god nok eller ikke er imidlertid lite utviklet foreløpig. Hva er for eksempel en akseptabel etableringshyppighet for et prosjekt i kvinnovasjonsporteføljen?

Årsaker eller beveggrunner til bedriftsetableringer generelt kan finnes innen ulike kontekster, for eksempel gjennom profesjonelle nettverk, som spin-off fra virksomheten man jobber i, på grunn av forhold i livssituasjonen etc, og danne ulike veier inn i entreprenørskapet. Etableringen kan foregå på ulike vis avhengig av person, utdanningsbakgrunn, forretningside, bransje eller tilsynelatende tilfeldigheter. Å etablere bedrift er et sterkt personlig valg, som den enkelte naturlig nok vil ha behov for å forankre i egen motivasjon. Dette gjelder selvfølgelig også hos personer som har vært i kontakt med Kvinnovasjon. Det er derfor ikke å forvente at kvinnovasjonsdeltakere vil tilskrive sin bedriftsetablering til kvinnovasjonsprogrammet. Det er likevel grunn til å anta at gründerne gjennom for eksempel å møte et støttende nettverk kan oppleve Kvinnovasjon som en pådriver og en ramme rundt etableringen.

I intervjuer som er gjennomført blant deltakere i kvinnovasjonsprogrammet er det ingen som har oppgitt at Kvinnovasjon var utslagsgivende for bedriftsetableringen. Funn fra intervjuer viser at kvinnene ser på Kvinnovasjon som en pådriver men ikke som et tiltak som har utløsende kraft på entreprenørskap.

Mange av deltakerne velger å etablere egen virksomhet for å oppnå fleksibilitet.

På spørsmål om hva som var tre viktigste årsaker til å starte egen virksomhet kan nevnes noen eksempler:

- Vil bestemme over egen arbeidstid
- Vanskelig å få noe arbeid jeg har trivdes med
- Ønsker å kunne ta fri når det er skolefri

- Nye utfordringer
- Mer frihet
- Mer penger

- Bygge opp noe eget
- Frihet og fleksibilitet
- Trengte ny jobb

50% vil først og fremst trekke frem at motivasjonen som lå til grunn for etableringen var at man lenge hadde ønsket å jobbe med et tema og at man markedsmessig så en slik mulighet. Litt under halvparten kombinerer dette argumentet med at man over tid hadde erfart at drømmejobben ikke fantes. Vi finner ikke sammenheng med geografi, alder eller bransje og disse argumentene.

På spørsmål om hva som har vært mest givende ved å starte og utvikle egen virksomhet beskriver kvinnene dette som:

”Fleksibilitet” – ”Mer Frihet” – ”friheten” – ”disponere egen tid”

”Frihetsfølelse ved å være egen sjef selv om oppgavene er mange.”

(en svarer at det som er mest givende er å få inn penger på kontoen☺)

Evalueringen har funnet at fleksibilitet, det å være egen sjef og frihet til å bestemme over egen tid har vært utslagsgivende for nye bedriftsetableringer for mange i kvinnovasjonsprogrammet. Det er interessant å se om hvordan dette stemmer med det bildet som forskningen tegner av årsakene til hva som er utløsende på kvinners entreprenørskap. Dette vil trekkes inn senere i denne rapporten.

4.7 Hva innebærer vekst som mål?

Kvinnovasjonsprogrammet har et delmål om å fokusere på vekst. Resultater i forhold til å lykkes med å skape nye vekstbedrifter og vekst

i eksisterende bedrifter har så langt ikke svart til forventningene som SIVA hadde. Denne følgeevalueringen presenterer funn som dokumenterer utfordringsbildet.

Resultater fra 2010 fremgår gjennom rapportering på vekst i antall ansatte i bedrifter som oppgis å være med i Kvinnovasjon. Det er gjennom rapportering fra prosjektene til SIVA og fra SIVA til KRD/NHD ikke innhentet tall for omsetning eller annet som kan uttrykke vekst. Det er også et metodeproblem ved at det ikke er en sammenlignbar tilknytningsform mellom en bedrift og et kvinnovasjonsprosjekt. Noen er "tatt opp" i et prosjekt, andre deltar i et nettverk, men har ingen avtale med innovasjonsmiljø eller prosjektet som sådan. I tillegg er tallene basert på egenopplysninger fra bedriftene inn til prosjektene, og måten prosjektene henter inn disse opplysningene på følger ikke nødvendigvis den samme prosedyren.

Med vekstfokus siktes det til flere forhold:

- Om gründernes ambisjonsnivå har økt gjennom deltakelse i Kvinnovasjonsprogrammet.
- Om tilgangen til kompetanse/kompetansenettverk underbygger vekstfokus.
- Om mentortjenestene for gründere underbygger vekstfokus samt økt ambisjonsnivå.
- Om- eller hvordan kvinnovasjonsprosjektene arbeider for å fremskaffe finansielle nettverk for gründere.

Vekst er et positivt ladet ord og kan vise til flere aspekter. Denne evalueringen har valgt en utvidet forståelse for vekst som vektlegger hvilke forutsetninger som må være på plass for at vekst skal være et sannsynlig utkomme på sikt. Evalueringen forholdt seg til følgende aspekter ved vekst:

- dokumenterbar økonomisk vekst (omsetning)
- sysselsetting (dette er eneste rapporteringskriterium for vekst fra SIVA inn til KRD)
- finansielle aktører er inne i bedriften
- økt "ambisjonsnivå" i bedrifter

Mens de tre første punktene kan kvantifiserbare, er "økt ambisjonsnivå" i stor grad en subjektiv vurdering hos bedriften selv. Et høyt ambisjonsnivå anses i denne sammenheng å være en forutsetning for senere vekst. Kvinnovasjonsbedriftene vi har snakket med sier blant annet følgende:

"I begrepet vekstambisjon legger jeg at man har ambisjoner om å nå sin ides fulle potensiale. Det kan være både i forhold til kvalitet og størrelse."

"min ambisjon er høy: jeg skal kunne leve av dette."

Her er et eksempel på hva en bedrift har som vekstambisjon:

"utvidet tjenestetilbud, høyere kvalitet og økt

omsetning som muliggjør ovennevnte”

Det er altså ulike forståelser for hva som ligger i begrepene vekstambisjon og vekst.

4.7.1 2 hovedgrupper av kvinnelige entreprenører?

Forskning og undersøkelser gjennom de senere årene har påpekt kvinners manglende vekstambisjon. Det har vært forsket på om det er forskjell på kvinners og menns entreprenørskap når det kommer til vekst. Gundry & Welsch (2001) fulgte 832 amerikansk kvinnelige bedriftseiere og avdekket store forskjeller mellom ambisiøse entreprenører (karakterisert av høyt nivå av forpliktelse til å oppnå forretningsmessig vekst og suksess og vekstfokuserte firmaer (omsetningsvekst). For eksempel, entreprenører som beskrev seg selv som ambisiøse og svært forpliktet til sin bedrifts utvikling. De hadde også mer sannsynlighet for å velge strategier som var orientert mot vekst, for eksempel ved å gi fokus til markedsekspanasjon og ny teknologi. De var også mer opptatt av rollen sin som eier og hadde stor vilje til å ha lavere inntekt enn de hadde hatt som lønnsarbeider for å kunne oppnå suksess.

Jo høyere ambisjoner, jo mer strukturert tilnærming til planlegging og administrasjon, inkludert tidlig vekstplan, bruk av team-basert organisasjon, adekvat kapitalisering og bruk av finansielle ressurser for å finansiere ekspansjonen (Damvad 2011: 59). Også andre studier finner store forskjeller mellom motivasjonen hos dem med høy vs moderat vekstambisjon. De med høye vekstambisjoner var mer opptatt motivert av å møte utfordringer og mål, mens de med moderate vekstambisjoner var mer opptatt av å kontrollere vekst og håndtere arbeidsliv-privatliv balanse. De med høyest ambisjon motiveres av tilfredstillelsen ved å etablere noe egen, tilfredshet og det eventuelt å bli ”rik”, mens de med lavere ambisjon jobbet for en bærekraftig inntekt, sikkerhet for familie og økonomi. Høy-vekst gruppen så gjeld/lån som et virkemiddel, mens dem med lavere vekstambisjon unngikk dette med mindre det var absolutt nødvendig.

Dette tyder på at det er to grupper av kvinnelige entreprenører: En gruppe blir entreprenør for å oppnå sine ambisiøse mål, tjene penger og vinne selvstendighet, mens den andre gruppen ser entreprenørskap som et middel for å oppnå en god balanse mellom arbeidsliv og privatliv samt økonomiske trygghet. Det må forskes på sammenheng med andre faktorer. Studiene samlet tyder på at det er større forskjeller mellom disse gruppene av kvinnelige entreprenører enn mellom menn og kvinner hver for seg. (Damvad 2011: 60)

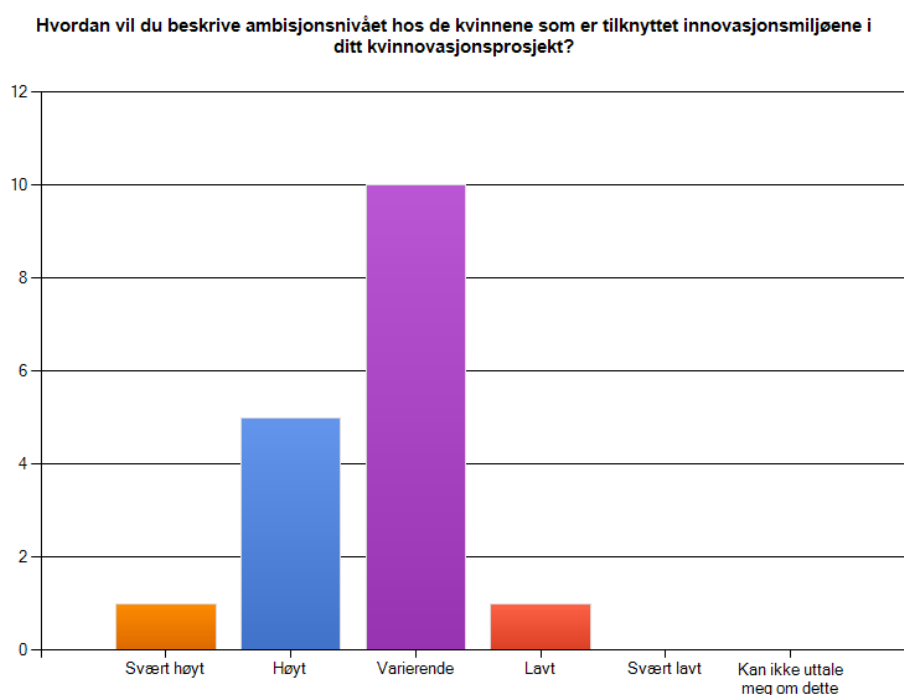
Det er interessant å sette søkelys på henholdsvis kvinnovasjonsdeltakernes og innovasjonsmiljøenes forståelse av hva det vil si å jobbe med vekstfokus. At bedriftene selv ønsker vekst og utvikling kan ses som en

forutsetning for at innovasjonsmiljøenes arbeid med å fremme vekstplaner kan være realistiske. Flere av innovasjonsmiljøene forstår sin rolle som en pådriver. ”Det vi kan gjøre er å vise potensialet i foretningsideen men bedriften må ville det selv. ”, sier en prosjektleder.

Fokus på vekst settes således gjennom dialogen mellom

bedriften/bedriftsprosjektet/deltakeren og miljøet/miljøene som denne er tilknyttet.

Evalueringen har undersøkt hvordan de regionale prosjektene opplever ambisjonsnivået til kvinner de samarbeider med gjennom Kvinnoinnovasjon.



I en spørreundersøkelse blant deltakere, ble gründerne spurt: ”Hvordan vil du beskrive din virksomhets vekstambisjon?”

75% svarer høy (ingen svært høy)

25% svarer middels

”kvinnene må bli tøffere og ha tro på at man vil lykkes. Bedriftene må ha et reelt ønske om å tjene penger, og kanskje mindre vekt på frihet og uavhengighet.”

Sammenheng mellom vekst og egenskaper ved målgruppen

De regionale prosjektene ble spurt om de ser noen fellestrekk blant de kvinnene som har deltatt på arrangementer og som de er kommet i kontakt med gjennom kvinnoinnovasjonsprogrammet når det gjelder ambisjoner og vekstplaner. Funnene må også ses i sammenheng med at svarene vil variere med hvilket miljø som har svart på spørsmålene, men det er ikke funnet sammenheng med geografi.

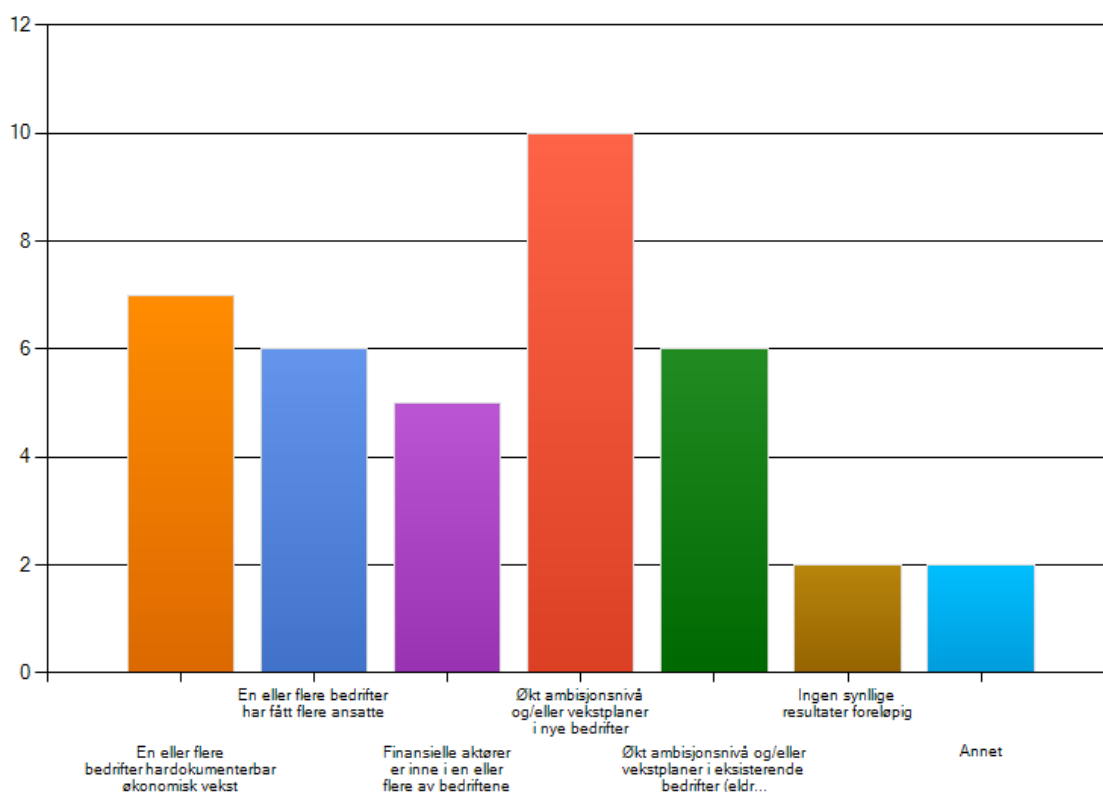
Høy utdanning skiller seg ut positivt og nesten

80% av prosjektlederne anerkjenner positiv sammenheng mellom høy utdanning og ambisjon/vekstplan. Når det gjelder faktoren alder er det ingen signifikante sammenhenger å spore. I Norge har kvinnelige entreprenører i gjennomsnitt høyere utdanning enn mannlige (Alsos 2006), noe som er viktig ettersom utdanning påvirker entreprenørskap positivt. Høyere utdanning kan ifølge Alsos begrense forskjellene mellom menn og kvinner, men hva man utdanner seg innen henger sammen med senere sektortilhørighet slik at forskjellene også forsterkes. Alsos foreslår at menn har et fortrinn i å bli entreprenører fordi privat sektor tilbyr bedre kunnskapstilfang om marked og etableringsprosessen. Det kan også tyde på at mannlige entreprenører har mer ledelse/administrativ erfaring (Alsos 2006). Dette skaper et kjønnsdelt entreprenørskapsfelt i Norge.

Funnene indikerer videre at det kunne være noe sammenheng mellom bransje og ambisjon/vekstplan, men her ses heller ingen nevneverdig sammenheng i det empiriske grunnlaget som prosjektet hadde pr 2010. Prosjektene har ikke rapportert inn til SIVA på hvilke bransjer eller sektorer de har sett etableringer i. Denne evalueringen har søkt å innhente slike opplysninger direkte fra prosjektene, men de er ikke systematisert på en måte som gir noen relevans for dette med ambisjon. Generelt kan man si om kvinnelige entreprenører at de søker seg inn i andre og færre sektorer enn menn. Spilling (2004) viser at kvinner etablerer seg innenfor rådgiving, varehandel, helse og sosial, kulturnæring, reiseliv, hotel og restaurant som teller for to-tre-deler av nyetablerte bedrifter. Mannlige entreprenører er spredt over flere sektorer.

Forskjellige uttrykk for vekst er registrert i 2009-2010

Hvilke av følgende resultater har dere registrert i kvinnebedriftene så langt?



4.7.2 Ambisjon eller vekst – to innfallsvinkler

Innovasjon og nyskaping er sentrale elementer i alle typene av innovasjonsmiljøer. Å fremme vekst og utvikling må antas å være et grunnleggende fokus for et innovasjonsmiljø, om det så er i en inkubator eller i en næringshage. Oppgaven til disse miljøene er jo nettopp å tilby støtte til at bedrifter kan utvikle seg og stå på egne ben eller foreta andre forretningsmessige valg så som salg/investeringer. Slik anses vi det for naturlig å betrakte alle strategier og aktiviteter i disse miljøene i lys av at de har som intensjon å fremme vekst. Innovasjonsmiljøene er etablert uavhengig av Kvinneinnovasjon og har derfor sine arbeidsmåter, profiler og samarbeidsallianser som skal underbygge hvordan man best arbeider med bedriftsutvikling i den bransjemessige konteksten som bedriften og miljøet selv inngår i. Denne evalueringen forutsetter at dette er rasjonelle og gode måter å arbeide på. Evalueringen søker heller å undersøke om og hvordan miljøene og prosjektene har tilnærmet seg vekst i kvinneinnovasjonssammenheng. Det kan synes som om det er to innfallsvinkler. Den ene retter seg mot kvinnes personlige ambisjoner mens den andre retter seg mot bedriftens vekst.

14 av de 15 prosjektene oppgir å ha særskilte tiltak for å motivere kvinner til å heve ambisjonsnivået. Det er noen ulike

tilnærminger til dette. En tilnærming er at man på et tidlig stadium differensierer deltakerne man er i kontakt med i grupper og setter i gang ulike løp for dem med høyere ambisjoner. De som sorterer i en "gruppe A" får tilgang til et mer ressurskrevende sett av tilbud og aktiviteter så som mentorprogram/ordning, andre typer av nettverk og kurs. I en slik struktur ligger gjerne personlig oppfølging av den enkelte bedrift inne som en grunnstruktur. Rogaland Kvinnovasjon er et eksempel på et prosjekt som differensierer deltakerne på denne måten og at det gir resultater. iPark er tydelige på at de skal ha kvinner med ambisjoner, og har utviklet et kartleggingsverktøy for ambisjonsnivå. hos aktuelle søkere/deltakere fordi de har spisset profilen sin mot vekstsbedrifter. Blant bedriftene som er inne, er alle vekstsbedrifter som har høye ambisjoner om å satse, også internasjonalt. Vi finner her kvinnebedrifter innen software for navigasjon, software for markedsførings, analysekonsept for hårfrisyrer, mat/helse konsepter samt pedagogiske læringskonsepter for barnehage. Bedriftene er både innen typiske bransjer samt nye satsingsområder. Det fokuseres ikke særskilt på et kvinneperspektiv i inkubatoren, men lederne i iPark er svært bevisste på å integrere dette perspektivet på en naturlig måte på et overordnet nivå og i de underliggende bransjeprosjektene mat, kultur og natur. Arena-prosjektet Integrerte Operasjoner er en strategisk samarbeidspartner for Kvinnovasjon fordi IO ser et potensial for at kommunikasjonsteknologi muliggjør at flere kvinner kan delta i petroleumsbransjen. Dette handler blant annet om at man kan knytte sammen ekspertise i distribuerte nettverk, og at man kan jobbe hjemmefra. Det har vært arrangert Workshop mellom IO og "jenter for realfag". Bedrifter tas opp i iPark på regulært grunnlag og inngår i de tjenester og konsepter, forpliktelser og rettigheter som gis gjennom dette miljøet.

En annen tilnærming er å gå bredt ut til alle og anse et høyere ambisjonsnivå som et utkomme eller et resultat av de aktivitetene som igangsettes og at selve programmet og prosessen de går igjennom er med på å heve ambisjonsnivået. Det ligger da som en forutsetning at deltakerne gjennom å få inspirasjon fra andre, coaching i selvutvikling, mentoring, egne nettverk og kurs utvikler sitt eget ambisjonsnivå og/eller setter mer ambisiøse mål for bedriften. Hos en god del av prosjektene som ikke differensierer deltakerne i grupper initialt, ser vi likevel at de stiller krav til en forpliktende avtale med et miljø eller til prosjektet for å få anledning å delta i mentortjeneste for gründere.

Har kvinnovasjonsprosjektet/miljøene særskilte tiltak for å fremme vekst i allerede etablerte kvinnebedrifter?

10 av 15 prosjekter har slike tiltak. Det er hovedsaklig mentor/mentorprogram, (vekst) nettverk og temasamlinger som inngår blant disse tiltakene. De fleste prosjektene viser til det de kaller for vekstprogram, og som de skal i gang med 2011. Buskerud Kvinnovasjon og deres tiltak med vekstnettverk kan trekkes frem i denne sammenheng. Buskerud har definert en typisk vekstbedrift til å ha eksistert i ca. 10 år, har minimum 10 ansatte og 10 MNOK i omsetning. I første omgang er dette aktuelt

for bedrifter som er etablert i Buskerud og nærområdet, men på sikt er det mulighet for å bygge et større nettverk også med internasjonale bedrifter.

4.7.3 Få resultater med finansiering og investorkontakt

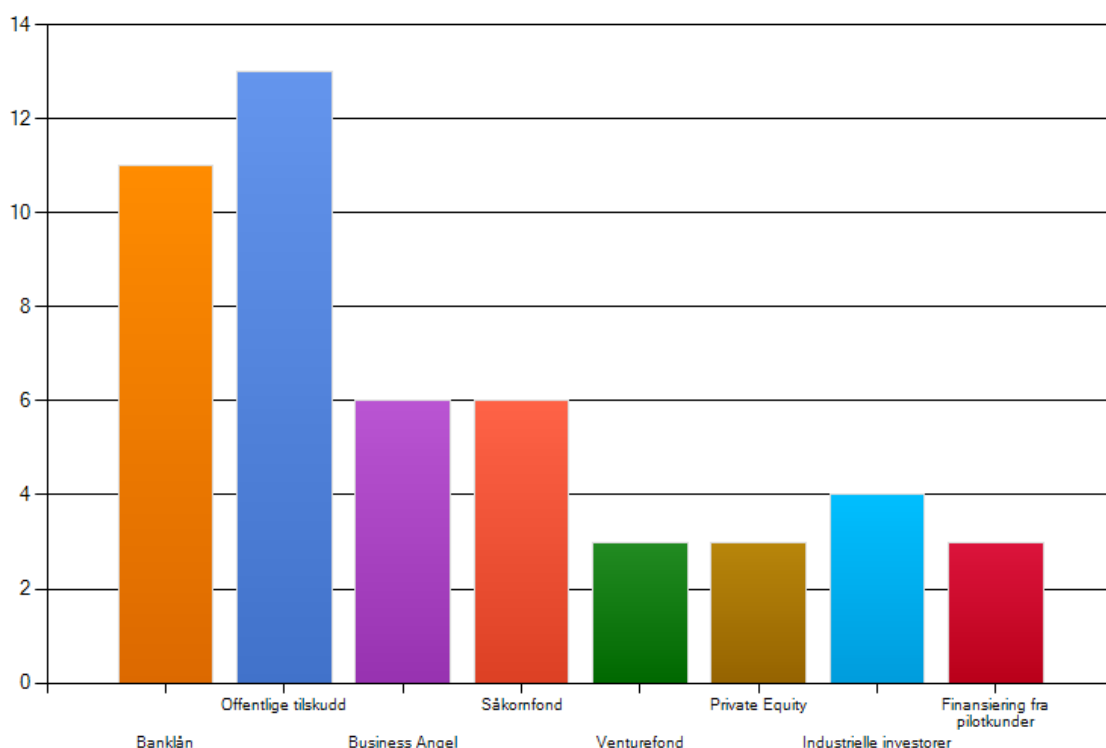
Vi ønsker å se behov for finansiering i sammenheng med gründernes vekstambisjon. 75% svarer høy (ingen svært høy) 25% svarer middels vekstambisjon. Samtidig har 36% et stort behov for finansiering og tilsvarende prosentandel har et middels behov for finansiering. 27% har lite behov for finansiering. Det er samsvar mellom dem som har stort behov for finansiering og dem med høy vekstambisjon, men det er flere som har svart at de har høy ambisjon som ikke oppgir finansieringsbehov. Det kan tyde på at ambisjoner, for dem som innehar dem, anses å angå flere variabler enn kapital.

De aller fleste av prosjektlederne mener ikke at de finansieringskilder som anses som aktuelle avviker fra det som er aktuelt for andre bedrifter. Det å gi fra seg eierandeler synes heller ikke å avvike nevneverdig slik prosjektlederne ser det.

En prosjektleder oppsummerer et intervju om Kvinnovasjon og vekst på denne måten:

"Kvinnovasjon er ingen døråpner mot investormiljøer". Undersøkelse blant prosjektledere viser likevel at Kvinnovasjon ønsker å jobbe opp mot flere aktuelle finansieringskilder:

Hvilke finansieringskilder er det aktuelt for deres innovasjonsmiljøer å kontakte/knytte opp mot kvinnebedriftene?



4.7.4 Tilrettelagt for å fremme vekst?

Kvinnovasjonsprosjektene er systemorientert og baserer seg på og videreutvikler en regional infrastruktur som skal medvirke til økt antall bedrifter startet og drevet av kvinner. Den distribuerte inkubatormodellen ble antatt å være en viktig drivkraft i kvinnovasjonssatsingen. Trondhjemsfjorden rundt har for eksempel fire nye bedrifter som har blitt med i ordningen med distribuert inkubator. Målgruppen for inkubatorene er vekstbedrifter, det vil si bedrifter med minimum nasjonalt marked og med klare vekstambisjoner. Funn viser at 32 av de 110 nyetablerte bedriftene er inne i ordinære inkubatorstruktur.

Felles for alle innovasjonsmiljøene er at alle etablerere (som enten kommer via etablererveiledning, Kvinnovasjon, aktuelle kurs eller andre kanaler) blir vurdert og eventuelt henvist videre til ressurspersoner i inkubatoren som igjen avdekker mulighet for opptak i inkubator. Et eksempel er Kvinnovasjon Trondheimsfjorden Rundt som har Leiv Eiriksson nyskaping som en av samarbeidspartnerne. Prosjektet har utarbeidet en formell søknadsbehandling ved prosjektstart. Deretter tar de fortløpende inn nye deltakere etter vurdering av individuelle søknader. De har per september 2011 ca 40 aktive gründerprosjekter fordelt på to grupper. Flere av bedriftene er etablert innen helse, ernæring og miljø. Samtlige bedrifter får individuell oppfølging mellom de faglige samlingene, og noen av dem får tilbud om inkubatorplass. Fire bedrifter var inne i ordningen med distribuert inkubator pr august 2011.

Om lag 30 av de nystartede kvinnovasjonsbedriftene er blitt tatt opp i inkubator. Det tyder på at kvinnovasjonsprosjektene fungerer med hensyn til å fange opp bedriftene i ordinære strukturer. Eventuelle hindre for inkubasjon av bedrifter i målgruppen for Kvinnovasjon kan være at bedriftene som er blitt etablert ikke tilfredsstiller opptakskravene fordi de for eksempel henvender seg til det lokale og regionale markedet og/eller ikke har vekstplaner. Det er også trolig at flere av kvinnovasjonsbedriftene har et potensiale for å bli tatt opp men at så ikke har skjedd foreløpig. Det er enkeltfunn som tyder på at man bør være observant i de tilfeller der bedriftens bransjemessige profil ikke stemmer overens med bransjeprofil i innovasjonsmiljø.

Merverdi

Det er gode eksempler på at kvinnovasjonsmidlene gir merverdi i forhold til å bidra til vekst. Et eksempel er Kvinnovasjon i Hedmark som trekker frem at den største merverdien de har av Kvinnovasjonsmidlene er at de gjennom programmet har mulighet for å etablere målrettede satsinger innen fag og klynger. De har for eksempel utviklet et salgs- og markedsføringsoppfølgingsprogram samt utviklet en klynge-satsing for 2 spesifikke bransjer. Her er det nå 30 utvalgte deltakere – dette er

med tanke på vekstfokuset. Kvinnovasjonsprosjektet i Hedmark understreker at dette hadde de ikke hatt økonomiske rammer for å gjøre innenfor næringshageprogrammet for øvrig.

Ulike innfallsvinkler til vekst i innovasjonsmiljøene

Kvinnovasjonsprogrammet startet i Næringshagene, hvor man tradisjonelt er opptatt av å utvikle bedriftenes potensial uten å stille krav til betydelig vekst eller verdiskaping eller krav til marked utover det regionale. Erfaringer fra flere års satsing viste at Næringshagemiljøene er populære arbeidsplasser for kvinner.

Norut sin evaluering av næringshageprogrammet viser at kommunen er den aktøren flest næringshageselskap har samarbeid med, tett fulgt av SIVA og fylkeskommunen, mens egenkapitalfond og NHO scorer lavest (2008:45). Selv om dette varierer og flere næringshager har samarbeid med ulike fond og som kan støtte oppunder vekst ut i fra bransjemessig profil, er det en mulig forklaring på hvorfor det ikke samarbeides bedre med finansielle miljøer. Fraas og Spilling (2006) omtaler næringshagene som innovasjonsselskaper. Dette er i tråd med *ambisjonene* med næringshagekonseptet, men Hartmark Consultings evaluering fra 2004 (s.34) viser at kun 18% av Næringshage-bedriftene bruker FoU-institusjoner i sitt utviklingsarbeid. Samtidig er ikke formelle FoU-institusjoner den eneste kilden til innovativ virksomhet. Ikke minst vil bedriftenes interaksjon med sine kunder og evt. underleverandører kunne være en kilde til innovasjon. Likevel må en være åpen for at innovasjonsorienteringen i næringshagebedriftene kanskje er mer et potensial enn en realitet, sier Norut i sin evaluering av næringshageprogrammet (2008). En forutsetning for å jobbe med vekstfokus innen Kvinnovasjon vil blant annet avhenge av hvordan innovasjonsmiljøene og særlig næringshagene utvikler sitt samspill.

De nye kvinnovasjonsprosjektene består av tre eller flere partnere (inkubatorer og Næringshager) som skal samarbeide om å stimulere til gründerutvikling. Disse samarbeidsalliansene har i utgangspunktet ulike tradisjoner og derfor antagelig også forskjellig utgangspunkt for å forstå begreper som ambisjonsnivå og vekst. Enkelte av prosjektene vil gjennom samarbeidet få en klar prosess der bedrifter som viser ambisjoner og vilje til vekst og/eller tilfredstiller visse krav vil kunne sluses videre fra en næringshage til en inkubator. Funnene er at svært få bedrifter så langt er blitt sluset på denne måten. Kan det blant annet skyldes ulike forståelser for hva som ligger i vekstfokus? Er det slik at inkubator og næringshager har ulike tilnærminger til dette på grunn av ulik struktur? I en inkubator kreves det at gründerbedriften både skal ha et betydelig vekst- og verdiskapingspotensial, samt vise vilje og evne til vekst. Inkubatorbedriftens marked skal også være nasjonalt eller internasjonalt. Screeningen av gründerne til inkubatorene er av en slik karakter at inkubatorbedriftene kan kvalifisere til å søke tilskudd fra Innovasjon Norge. Forståelsen av "vekst" og "vekstpotensial" kan på dette grunnlag antas å handle om et sett av objektive kriterier hvor en bedrifts

forretningsmodell enten åpner eller ikke åpner for skalering og vekst.

Målgruppa for industri-inkubatorene antas å være knoppskyting fra eksisterende industri (Programbeskrivelsen 2009-2011). SIVA mener det er urealistisk at industri-inkubatorprogrammet skal nå 40 prosent målet i 2013 og er fornøyd med at målene for 2010 er nådd med god margin. For å vurdere om måltallet er satt for lavt, kunne man vurdere aktuelle regioners rekrutteringsgrunnlag blant kvinner innen aktuelle industriselskap eller utdanningsløp.

Det er i kvinnovasjonsporteføljen ulike forståelser av hvordan man jobber best med vekstfokus med målgruppen kvinner. De regionale prosjektene og innovasjonsmiljøene sitter godt posisjonert for å vurdere kvinnenenes vekstambisjoner. Buskerud tilnærmer seg dette ved å anerkjenne at kun 0,5 % av norske bedrifter har mer enn 100 ansatte, to av tre norske bedrifter har eier som eneste ansatte. "Å våge å gå fra en til to ansatte er det første og kanskje det modigste skittet i en bedrifts vekst." Buskerud ser sitt bidrag til å bidra til slik tankegang.

4.7.5 Vekstprogram i tidlig fase

Det er gjennomgående at flere prosjekter planlegger et vekstprogram men at det ligger i neste programperiode. En del prosjekter trekker frem temakvelder og inspirasjonsseminarer a la "tenk stort" hvor man gjennom rollemodeller søker å motivere. Det er mentor som stort sett ses i sammenheng med vekst. Det må bemerkes at dette spørsmålet ikke fanger opp det som miljøene ordinært gjør for å fremme vekst og vekstplaner i virksomheter som de arbeider med. Særlig inkubatormiljøene må antas å ha generelle ordinære tiltak og prosesser for å fremme vekst.

4.7.6 Måleproblem for resultater av delmålet om vekst

Det er bedriftene som er de enhetene hvor en kan avlese effekter i form av arbeidsplasser, ideer, innovasjoner og økonomisk overskudd. Et spørsmål er om bedriftenes mulighet for vekst er bedre sammenlignet med andre bedrifter utenfor kvinnovasjonsprogrammet. Dette er ikke mulig å måle foreløpig. Det skyldes til dels at det varierer hva som er en tilknytning til Kvinnovasjon og ikke dette er hos enkelte prosjekter glidende overganger og det er riktigere å snakke om at bedriftene deltar i kvinnovasjonsnettverket enn at det er "tatt opp" i et miljø/prosjekt. Disse funnene tas med til anbefalingene fra denne følgeevalueringen.

4.8 Hva har kvinnovasjonsprogrammet betydd for gründeren?

I en utvalgsundersøkelse til gründerne som er deltakere med bedrift i kvinnovasjonsprogrammet spurte vi om hva kvinnovasjonsprogrammet har betydd for gründeren og virksomheten. Kvinnene som har deltatt i undersøkelsen er tilknyttet ulike prosjekter og miljøer og har deltatt på ulike kurs og samlinger. Det er derfor ikke hensiktsmessig å lete etter fellestrekk. Vi gjengir i stedet noen av svarene:

- Styrke gjennom å møte andre grundere og dele erfaringer.
- Pådriver og inspirator
- Gratis coaching
- Nytt nettverk og flotte damer
- Fått nettverk som stadig vokser- det betyr mye
- Vet ikke. Det har kanskje ikke betydd så mye enda.
- Økt trygghet rundt salg og markedsplanlegging og gjennomføring.
- Støtte av mentorer er god hjelp til å sikre god struktur på forretningsplaner og fremdriftsplaner samt fokusområder.
- All kompetanseheving innen entreprenørskap i regi av kvinnovasjonsnettverket har vært relevant, spesielt innen økonomistyring.

Det er en tendens at bedrifter som har deltatt siden starten i programperioden høsten 2009 er mest fornøyd med kvinnovasjonsprogrammet.

Målgruppens øvrige tilbakemeldinger på programmet er innbakt i denne rapportens presentasjon og vurdering av strategier og aktiviteter i kapittel 5 og 6.

4.9 Relevante ressurser fra SIVA

I et program er det av stor betydning at virkemidlene treffer og anses som effektfulle. I Kvinnovasjonsprogrammet er det de samarbeidende innovasjonsmiljøene i de regionale prosjektene som mottar midler fra SIVA. I tillegg til finansiering, innebærer deltakelsen også andre ressurser så som for eksempel deltakelse i nasjonalt nettverk med kvinnovasjonsprosjekter i andre regioner, tilgang på profileringsmateriell som kan underlette markedsaktiviteter, nettsider og ressurser knyttet til sosiale medier. Evalueringen har undersøkt hvilke virkemidler i kvinnovasjonssatsingen som anses som viktigst slik de regionale prosjektene erfarer det.

Spørreundersøkelsen viser at:

- Finansiering er det klart mest viktige (84,6%)
- Prosjektenes syn på verdien av sosiale medier varierer og bærer preg av svært aktiv bruk av denne ressursen hos en mindre gruppe enkeltprosjekter.
- Nettverk og erfaringsutveksling er viktig- verdien 3 (viktig) og 4 (svært viktig) gis av over 60% av prosjektene.
- 46,2 % gir verdien 3 (i stor grad) til www.kvinnovasjon.no, mens tilgang til design og materiell har verdien 4 (i svært stor grad) for 53,8 % av kvinnovasjonsprosjektene. Dette er et godt signal for de som har lagt ned arbeid og ressurser til å utvikle slikt materiell.

Prosjekter med høyest antall nyetableringer har høye score på alle virkemidler. Det kan indikere at prosjekter med mye aktivitet tar aktivt i bruk hele eller større deler av spekteret av ressurser.

En konsekvens av de regionale kvinnovasjonsprosjektene er at miljøene har blitt bedre kjent med hverandre og hverandres forskjellige kompetanse gjennom Kvinnovasjon. Dette belyses under behandlingen av strategien "samhandling", men er også viktig å nevne som et resultat.

4.10 Kvinnovasjon fyller et gap

Buskerud ser at typiske deltakere i Kvinnovasjon har kommet for langt i sin etablering og havner utenfor det som er tilbudet etablererveiledningen og førstelinje tjenesten tilbyr. På den andre siden erfarer Buskerud at når det gjelder en del av de andre tilbudene til Innovasjon Norge så er kvinnovasjonsbedriftene kommet for kort da mange av disse tilbudene er tuftet på innovasjon, internasjonal satsning og vekstbedrifter som anses for å være Innovasjon Norges primære hovedmål. Her ser Buskerud at Kvinnovasjon fyller et gap og blir limet og koblingsenheten i et større virkemiddelsapparat.

Rogaland promoterer Innovasjon Norges tjenestetilbud løpende, for eksempel Ledermentor, Fyrtårn og Fram-programmene. Inntrykket er at alle som har deltatt ved Innovasjon Norges kompetanseprogram sitter igjen med en positiv opplevelse. Utfordringen med deltakelse blir for de fleste, som oftest har en nyetablert virksomhet, å være borte fra bedriften da deltakelse ved de fleste av Innovasjon Norges kompetanseprogram innebærer en del reising. Det at fylkeskommunen trekkes frem har antagelig sammenheng med at prosjektleder i en region forholder seg til dette nivået, mens det enkelte innovasjonsmiljø nok vil trekke frem kommunen som viktig dersom de var blitt spurt. Et eksempel på samarbeid med fylkeskommune er at kvinnovasjonsdeltakerne er koblet opp til mentorprogrammet som Etablererservice i Østfold har. Inntrykket er at samarbeidet med kommunen stort sett går på samarbeid rundt kurs og etablererveiledning. Flere prosjekter viser til at de praktiserer tett oppfølging av den enkelte bedrift gjennom besøk, møter med Næringservice (kommunenes 1. linje tjeneste)

Ulike avdelinger på fylkesnivå er svært aktuelle samarbeidspartnere. Det er også nærings og handelsforeninger. Bank er nevnt som samarbeidspartner hos 80% av prosjektene. Connect er en aktør som er trukket frem av om lag halvparten av prosjektene. Det er også flere som har samarbeid med utdanningsinstitusjoner og enkelte har kontakt med Forskningsrådet. Kontaktflaten vil variere med næringsstrukturen i den enkelte region. Det er ikke lagt opp til at de regionale prosjektene nødvendigvis skal etablere nye samarbeidspartnere, men heller ta i bruk de eksisterende, gjerne på nye områder.

4.11 Samhandling på ulike nivåer

Samhandling mellom innovasjonsmiljøene i et kvinnovasjonsprosjekt presenteres i egne avsnitt. I det følgende presenteres prosjektenes eksterne kontaktflate og samhandlingen på nasjonalt nivå.

Prosjektenes samhandling med andre aktører

Med bakgrunn i årsrapporteringen har vi i evalueringen gått inn og undersøkt samarbeidspartnere og kontaktflate i enkelte prosjekter. Det er et mål at Kvinnovasjon skal bidra til idetilfangst i innovasjonsmiljøene, og kontaktflaten er en innfallsport til dette. Prosjektene oppgir en variert kontaktflate ut mot eksterne aktører. Dette er aktører som det samarbeides med gjennom Kvinnovasjon men også på generelt grunnlag.

Innovasjon Norge og SIVA er sammen med fylkeskommunen de som står på toppen av listen over samarbeidspartnere for de regionale prosjektene. Et kvinnovasjonsprosjekt skal ta ibruk Innovasjon Norges tjenester og kompetansetilbud. At kompetansetilbudet tas i bruk er dokumentert i rapportens avsnitt om kompetanse i neste kapittel. Evalueringen vil nå se på andre former for samarbeid med Innovasjon Norge.

Mange av de regionale Kvinnovasjonsprosjektene har godt samarbeid med Innovasjon Norge. Kompetansetilbudet til Innovasjon Norge er etterspurt. Samarbeidet med Norges Forskningsråd er ikke så omfangsrikt fordi deres tilbud ofte ikke er aktuell for deltakerne i Kvinnovasjonsprosjektene. (Intervju med SIVA juni 2011)

Følgeevalueringen presenterer noen varianter av samarbeid:

Buskerud har et tett og godt samarbeid med Innovasjon Norge hvor Innovasjon Norge bidrar med kompetanse / innlegg på fagsamlingene som ligger i kvinnovasjonsprogrammet. Et eksempel på dette er temakveld om immatrielle rettigheter der Innovasjon Norges representant var en av foredragsholdere. Videre har Buskerud god og løpende kontakt med etablerersentralen og sluser svært mange videre til etablererkurs de gangene de blir satt opp, men signaliserer at det er relativt sjelden. Via facebook- siden videreformidler Buskerud fortløpende de tilbud som Innovasjon Norge har i regionen.

4.12 Godt samarbeid på nasjonalt og overordnet nivå

SIVA har et nært samarbeid med Innovasjon Norge og Norges forskningsråd i sin kvinnesatsing. Det er opprettet en nasjonal prosjektgruppe som møtes regelmessig hvor blant annet oppfølgingen av handlingsplanen er et viktig punkt, i tillegg til løpende dialog rundt aktuelle problemstillinger. Den nasjonale gruppa for Mer Entreprenørskap blant kvinner treffes fire ganger i året og deltar på hverandres nasjonale samlinger 4. mai 2010 ble det arrangert et idéseminar i Oslo med innovasjonsmiljøer fra SIVA, distriktskontorer fra Innovasjon Norge og regionale representanter fra Norges forskningsråd. Tema var hvordan de tre virkemiddelaktørene i fellesskap kan bidra til å nå regjeringens mål. Ytterligere en nasjonal samling ble avholdt i september i forbindelse med Frampå-konferansen 2010 i Kristiansand. De har også laget 16 filmklipp om kvinnelige entreprenører som synliggjør gode rollemodeller og hva virkemiddelapparatet har bidratt med.

Fremover ønsker partene et større samarbeid på regionalt med bakgrunn i rammeavtalen. Tanken bak det er å utnytte hverandres kompetansetilbud og fungere som et koordinert virkemiddelapparat overfor brukerne.

SIVA opplever at departementene, spesielt KRD viser et stort engasjement for Kvinnovasjon både politisk og administrativt. Dette kommer spesielt frem i forbindelse med rapportering. Fylkeskommunen er involvert direkte i mange av de regionale samarbeidsprosjektene gjennom tilskudd. Kvinnovasjon er også tema i de regionale innovasjonsnettverkene. Kvinnovasjonsprosjektene samarbeider også med kommunene når det gjelder 1.linjetjenesten og kompetansetilbud.

Når det gjelder distriktskontorene til Innovasjon Norge, benytter Kvinnovasjonsprosjektene seg av kurstilbudene og mentortjenestene til Innovasjon Norge. Kvinnovasjon er blitt mer synlig og kjent i programperioden, og SIVA opplever at Kvinnovasjon har bidratt til en positiv holdningsendring til kvinnelige entreprenører. De ser at det er mye positivitet rundt Kvinnovasjon og at engasjementet er stort i hele nasjonen. Men de ser fortsatt at det er en jobb å gjøre for å få integrert kvinneperspektivet både blant unge kvinner (som vil identifisere seg med entreprenørskap generelt) og i programmene til SIVA. Målsettingen for 2011 er å få alle miljøene som deltar i Kvinnovasjon til å løfte dette inn i styrerommet for å synliggjøre, sette trykk og fokus på den viktige jobben som gjøres med kvinnelige entreprenørskap.

5 Kvinnovasjonsstrategier

Dette kapittelet behandler funn vedrørende de sentrale strategiene i kvinnovasjonsprogrammet. Dette innebærer å presentere strategiene og dokumentere hvordan enkelte av strategiene er fortolket regionalt i kvinnovasjonsprosjektene. Vurderingene fra følgeevalueringen er samlet i kapittel syv.

SIVA har utviklet syv strategier for hvordan de regionale kvinnovasjonsprosjektene skal arbeide. Disse ble utviklet ved oppstarten i 2006/2007 og var rettet mot Næringshagemiljøene. Gjennom strategiene signaliserer SIVA på hvilke måter prosjektene kan og bør arbeide med Kvinnovasjon. Strategiene er modeller for handling som i sin tur er basert på forståelse av hvor utfordringene med økt kvinnelig entreprenørskap ligger hen. Evalueringen har valgt å se på dette som del av styringsdialogen mellom SIVA og de regionale prosjektene (innovasjonsnettverket).

SIVAs prosjektledelse uttrykker at det har vært stor aktivitet i Kvinnovasjon. De opplever at alle strategier som er beskrevet i programbeskrivelsen er ivaretatt. Men de ser at prosjektene er ulikt bygd opp og at det varierer om de tar i bruk alle strategiene. Det er derfor interessant å se på om de er tydelige og hvordan strategiene er fortolket og iverksatt.

Programbeskrivelsen gir følgende forklaring på strategiene:

Mobilisering: I mobiliseringsprosessen er det viktig å jobbe med å ivareta talentene og gründerne. For utvikling av norsk næringsliv og nyskaping er det viktig at lokalsamfunn nyttiggjør seg de ressurser som er tilgjengelig. Kvinner utgjør vel 50 prosent av befolkningen og en vesentlig andel av de med høyere utdanning i Norge. Det er viktig å engasjere og involvere denne gruppen mer i næringsutvikling mot et fremtidsrettet lokalsamfunn. Strategien for dette er å synliggjøre, bevisstgjøre og mobilisere kvinnelige gründere ved å motivere og inspirere til å etablere egen bedrift gjennom:

- Synliggjøre og utvikle innovasjonsnettverkets tilbud (utviklingsmiljø og fysisk infrastruktur) for målgruppen kvinner.
- Bevisstgjøringsprosesser, med særlig fokus på vekst
- Konferanser/møter/formelle og uformelle møteplasser
- Synliggjøre "forbilder"/rollemodeller/resultater, blant annet bruk av de 16 filmene som er produsert (www.entreprenorskap.tv)

Samhandling: Innovasjonsnettverket er et nasjonalt verktøy for å bidra til økt verdiskaping. Dette gir muligheter for samarbeid mellom næring og kunnskap. Innovasjonsnettverket skal være en pådriver, tilrettelegger og koordinator for å:

- fange opp ideer
- vurdering av ideer
- koble ideer, personer og ulike nettverk
- ta initiativ og iverksette nye prosjekter

Nettverk: Strategien er å styrke den enkelte gründer gjennom etablering av egne kvinnegrupper i innovasjonsnettverket, samt knytte disse opp mot andre relevante faglige nettverk/miljø gjennom å:

- etablere en eller flere kvinnetnettverk, gjerne bransjerettet
- utvikle innovasjonsnettverket som en naturlig arena for slike grupper
- tilrettelegge for bedriftssamarbeid inkludert eierskap
- knytte nettverkene opp mot relevante fag/kompetansemiljø
- kontakt mot ulike investor- og finansieringsnettverk
- styrepool for kvinner
- foreta gode koblinger ved bruk av nettverk

Mentor: Strategien er å tilby en mentortjeneste for gründere, enten ved at kvinner i samme prosjekt kan være mentorer for hverandre, at det tilrettelegges for oppfølging av ekstern, profesjonell mentor og/eller at det tilbys kurs i mentoring. Det oppfordres til å ta i bruk

Innovasjon Norges mentortjeneste der det er etablert. Erfaringer så langt i kvinnovasjonssatsingen er at mentor er et viktig tilbud til de kvinnelige gründerne.

Profilering: Strategien er å profilere innovasjonsnettverkets konsepter og fokusere på å øke antallet bedriftsetableringer foretatt av kvinner. Dette skal skje gjennom:

- profilering av satsingen på kvinner
- bedriftspresentasjoner i pressen
- synliggjøre de gode ideene og de som står bak
- synliggjøre resultater tidlig i prosesser og prosjekter
- konferanser/samlinger
- kompetanseoppbygging
- aktivt bruk av felles web-portal, kvinnovasjon.no, levering av stoff til kvinnovasjonsportalen
- felles logo for Kvinnovasjon

I profileringen av kvinnovasjonssatsingene skal Kvinnovasjonslogoen og SIVAs logo benyttes.

Kompetanse: Strategien er å styrke den enkelte gründer gjennom behovsrettede kurs og opplæringer – gjerne med basis i Innovasjon Norges kompetansetjenester. Samtidig vil det være viktig å vektlegge tiltak rettet mot vekstfokus.

Evalueringen ser behov for å belyse styringsdialogen og sette kvinnovasjonsstrategiene i en bredere årsakssammenheng. De strategier som er valgt for Kvinnovasjon er utformet for å svare på de sammensatte utfordringene med økt kvinnelig entreprenørskap. Dette utfordringsbildet er i stadig endring og man kan derfor risikere at strategiene ikke treffer.

5.1 Underrepresentasjonen av kvinner i entreprenørskap

Damvads "state of the art" rapport fra 2011 gir en god oversikt over empiriske funn innen for forskning på kvinnelig entreprenørskap. Dette kan være et speil for å vurdere om kvinnovasjonsstrategiene er fundert på fornuftige antagelser om hva som fremmer entreprenørskap blant kvinner.

Det er også brukt tid på å undersøke om kvinner og menn har ulike beveggrunner for å starte bedrift. Funnene peker i ulike retninger, men studier viser at menn og kvinner starter bedrifter for å oppnå jobbtilfredshet, trang til uavhengighet og det å nå egne mål og for å forsørge seg selv og familien (eks. Scott 1986, OECD 2004). Tilsvarende, i Kolvereid studie blant 250 norske virksomheter (1992) fant man ingen signifikante forskjeller. Evalueringen støtter seg på disse funnene, intervjuene som inngår i denne evalueringen er uansett for lite til å si noe signifikant. Funnene er nettopp at jobbtilfredshet, uavhengighet er viktig. I tillegg er fleksibilitet ansett som en viktig verdi.

Når det gjelder psykologiske faktorer så antok tidlig forskning at det var individuelle forklaringsvariabler som kunne belyse mindre tilbøyelighet hos kvinner til å etablere bedrifter. Et forhold var at kvinner presumptivt var mer risikoavers enn menn (eks. Masters og Meier 1988) og motivasjonsmessige faktorer. Empiriske bevis så langt tyder på at det er flere likheter enn forskjeller blant slike tilbøyeligheter hos mannlige og kvinnelige entreprenører både når det gjelder demografi og psykologiske faktorer (eks. Zapalska 1997).

Empiriske data viser økning i kvinnelige entreprenørskap, men likevel avdekkes en klar underrepresentasjon på en rekke variabler på tvers av landegrenser (Minniti et al. 2005).

Mulige årsaker er å finne i for eksempel at kvinner kan ha et svakere motivasjonsgrunnlag for å starte bedrift enn menn (Alsos og Kolvereid 2005). En annen årsak kan være at kvinner har svakere tilbøyelighet til å identifisere forrentingsmuligheter. I tillegg kommer det at kvinner kan ha mindre tro på egen kompetanse og ferdigheter, og at dette minsker entreprenørradferd. Det kan være at kvinner i tilknytning til entreprenørskap har andre typer av kompetanse enn det man tradisjonelt har anerkjent (Fischer et al. 1993) Empirien kan videre indikere at viljen til å faktisk å ta skrittet og etablere bedrift og forfølge en forretningside kan være svakere hos kvinner enn menn. Alsos (2006) trekker i tillegg frem eksterne faktorer så som at kvinner ikke har samme tilgang til finansieringskilder og kundekanaler. I tillegg kommer usynlige barrierer eller "glasstak" som skyldes samfunnets oppfatning av kvinner og måten entreprenørskap er "kjønnet" på (Alsos 2006). En rapport som omhandler "state of the art" på entreprenørskapsforskning knyttet til kjønn, slår fast at på tross av økende innsikt, så kan ikke disse faktorene forklare underrepresentasjonen (Damvad 2011: 54,-2011- Holmquist/Carter 2009).

I det følgende vil evalueringen sette fokus på om hvordan enkelte av strategiene og virkemidler i kvinnovasjonsprogrammer fungerer og er med å skape resultater.

5.2 Mobilisering

Mobilisering er den strategien eller virkemiddelet som det best kan undersøkes resultater fra fordi dette var et hovedfokus for alle prosjekters innsats fra oppstarten av programperioden i 2009 og gjennom 2010.

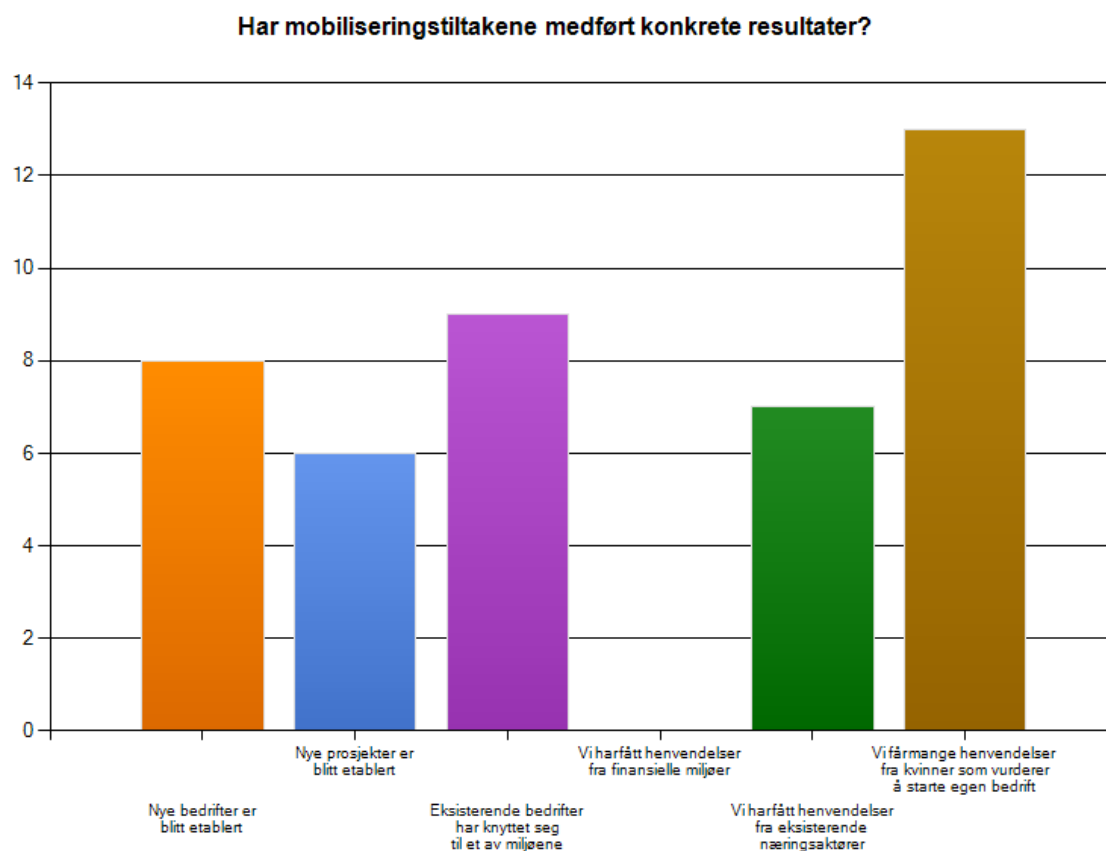
I tråd med programmets egen forståelse er det flere mulige formål med å drive mobilisering, for eksempel å utvikle en gründerkultur og senke terskelen for bedriftsetablering.

Når det gjelder konkrete resultater av mobiliseringen oppgir 61 prosent (8 regionale prosjekter) at tiltakene de har iverksatt har medført bedriftsetableringer mens 46,2 oppgir at nye potensielle bedrifter er mobilisert som en følge av tiltakene. Det viktigste signalet er likevel at hele 69,2 % har fått eksisterende bedrifter til å knytte seg til miljøene.

Alle prosjekter har fått henvendelser fra

kvinne som ønsker å etablere egen bedrift. Ingen hadde fått henvendelser fra finansielle miljøer. I enkelte få tilfeller har finansielle miljøer vært invitert til arrangement, men dette synes ikke å være utbredt praksis i mobiliseringsaktivitetene. Det skal bemerkes at fokus på finansielle miljøer ikke er nevnt i strategien som har navnet mobilisering.

Figuren under beskriver hvilke effekter som prosjektlederne anser at mobiliseringsaktivitetene har gitt:



Undersøkelsen om mobilisering ble rettet til prosjektlederne regionalt. Undersøkelsen ble gjennomført på et relativt tidlig stadium i programperioden (våren 2010). Undersøkelsen viser at prosjektene kom relativt raskt i gang med mobiliseringsaktivitetene. Samlet antall etableringer var på det tidspunktet 77, noe som er svært godt. (Et prosjekt oppgav å ha oppnådd 35 etableringer, så dette gjør stort utslag.) Dersom vi utelater dette som skiller seg svært ut, har vi et gjennomsnitt på litt over 3 bedrifter pr prosjekt på dette stadiet. Mens et par prosjekter oppgir 2 prosjekter, så lå de noen over 10 prosjekter pr årsskiftet 2010/2011.

Det er verd å merke at det er mange eksisterende bedrifter som har knyttet seg til prosjektet. Tallene varierer fra høyeste på 60 til ingen eller 2, men et stort flertall oppgir et 20-30 talls slike tilknytninger av eksisterende bedrifter. Det

tyder på at prosjektene og miljøene anses å være attraktive nettverk og kompetansemiljøer for bedrifter som allerede er kommet igang.

Et prosjekt er ganske nøytral på å angi effekten av kvinnovasjonssatsingen på egne mål i prosjektet, opplever 46% i stor grad at det er effektivt og 46% at det er svært stor grad er effektivt. De som har flest oppgitte etableringer gir best score på dette spørsmålet. Prosjektledelsen anser resultatene fra mobiliseringsfasen som svært gode. "Det har vært en enorm mobiliseringsaktivitet med bygging av store nettverk som kvinner sier de har behov for å lykkes. Vi ser at ved å ha fokus på kvinner skapes resultater. Den tette oppfølgingen fra prosjektledelsen og miljøene er en suksess."

Aktivitetsporteføljen i mobiliseringsarbeidet

Evalueringen har gått inn og vurdert hvordan mobiliseringsarbeidet er utført og vil presentere bredden i arbeidsmåtene. Det er flere måter å angripe mobiliseringen på. I det følgende nevnes de tiltakene som er blitt gjennomført i ulike prosjekter. Vi har ikke satt dem i sammenheng med navn på prosjektet, men gjengitt dem for å vise bredden

Eksempler

- Kick- off konferanse
- Tilbud om etablererkurs
- Tilbud om lederopplæring
- Gjennomføring av månedlige nettverksmøter med aktuelle tema
- Tilbud om mentortimer
- Informasjonsmøter
- Nettverksamling
- Temalunsj Gründerfrokoster /Frokostmøter
- Idedugnader
- Veiledningsgrupper/gründergrupper.
- Tilbud om Skal / skal ikke-kurs
- Spisset informasjon/rekruttering gjennom samarbeidspartnerne
- Inspirasjonssamling
- Oppstartskonferanser i nye miljøene, samt mindre oppstartssamlinger i etablerte miljøene som også har vært med tidligere.
- Aktivisering gjennom facebookside for prosjektet:- rekruttere, informere, be om innspill aktiviteter
- Kvinnovasjonsmarked på det lokale kjøpesenter
- Studietur

Det er typisk at flere av disse aktivitetene ses i sammenheng innen et og samme prosjekt.

Eksempel på prosessen rundt et mobiliseringstiltak i Buskerud:

Kick- off. Konferansen 5 steg fra idé til

suksess arrangert februar 2010

Konferansen samlet over 100 deltakere, fikk oppslag i forkant i alle lokalaviser i fylket, samt radioomtale, og fikk svært gode tilbakemeldinger fra deltakerne. Buskerud anser konferansen som en suksess som mobiliserings- og inspirasjonstiltak og synes det er verdt å beholde dette som et årlig arrangement i Kvinnoasjon Buskerud". Konferansen var bygget opp rundt 5 bolker som hver representerte et steg på veien mot suksess. Som foredragsholdere ble det brukt inspiratorer og rollemodeller.

- Markedsføring gjennom nettverk ga desidert flest deltakere, fulgt av internett / kvinnoasjon.no. Nettverk ga fire ganger så mange deltakere som nettsted.
- Deltakerevalueringen forteller at deltakerne var godt fornøyd /veldig godt fornøyd med arrangement og program. Mange kunne ønsket seg mer tid til nettverksbygging samt mer involvering og aktivt arbeid og mindre forelesning. Deltakerne har behov for workshops der de får jobbe med egen idé.
- Buskerud-prosjektet har allerede utviklet flere aktiviteter som adresserer deltakernes behov. Eksempler: Idéverksted fra produkt til marked, hvor deltakerne jobbet med egen idé og produkt, hvem deres kunde er og hvordan de skal få solgt sine produkter. 10 deltakere gjennomførte verkstedet i et samarbeidsarrangement mellom Kongsberg, Flesberg og Midtfylket. Tilbakemeldingene fra deltakerne var svært gode, og dette er noe Buskerud gjerne arrangerer igjen flere steder i fylket.

De ulike innovasjonsmiljøene stiller ulike krav til gründerne og må dermed ha et todelt fokus når de jobber med mobilisering og motivasjonsprosesser. Hvordan løses dette? For eksempel vil det som trengs for mobilisering av kvinner som kan kommersialisere forskningsresultater (aktuelt for å øke deltakelsen i FoU-inkubatorene) antas å være annerledes enn det som mobiliserer til deltakelse i næringshageprogrammet?

Eksempel på mobiliseringsprosessen i Nord-Trøndelag:

- Kick-Off Tindved med fokus på rekruttering og inspirasjon. Verving og registrering av mentorer og deltakere. Resultatet ble 30 deltakere (av mellom 70-100 oppmøtte på konferansen). Blant deltakerne oppgir 53,2% å være etablerte bedrifter, mens 25,5% ønsker å etablere bedrift. Oppunder 70% oppgir at de skal søke om å bli deltaker i Kvinnoasjon NT. Det ble også vervet 25 mentorer. Deltagelse og innlegg på seminar "Kvinner i næringslivet" 8. mars - 100 tilhørere. Deltagelse med egen stand på Verdalsmarkna.
- Oppretting av egen nettside - www.kvinnoasjon-nt.no
- NT har arbeidet med å inspirere bedrifter til vekst gjennom nettverksmøtet "Det er lov å tenke store tanker" som ble arrangert i Tindved Kulturhage for deltakere i kvinnoasjon 2010 og 2011.
- Framsnakk 2011 handlet om inspirasjon og samfunnsutvikling i Nord-Trøndelag og ble arrangert på Kvinnedagen. Kvinnoasjon var en av flere arrangører. Det ble kåret årets Kvinnelige grunder. 60% oppga

god nytteverdi.

- NT har blant annet også arrangert inspirasjonsdag april 2011. i evalueringen av denne oppgav så godt som alle helt topp og bra nytteverdi. Tema var målfokus for bedrifter, mingling og bedriftspresentasjoner av ulikt slag.

Ikke alle anser type kick-off som relevant. Et eksempel er Sogn og Fjordane:

"Vi startet med mobilisering august 2009. Vi nyttet nettverket vårt og tidligere deltakere (vi har gjennomført 2 program). Tiltak har vært markedsføring av programmet, da dette ikke er noe nytt i vårt fylket, har vi ikke hatt type kick-off, eller andre møter for å fortelle om programmet da vi anser programmet som kjent" (survey 2010)

Opplysningene tyder på svært godt og bevisst arbeid hos prosjektene. Prosjekter som har vært med tidligere har erfaring med hva som er nyttig og ikke og viser at de har spisset mobiliseringsstrategien i denne runden. Differensiering i grupper er et interessant grep som flere har tatt ibruk og avdekker systematikk og sammenheng mellom strategi og tiltak i prosjektene.

Et eksempel som kan trekkes frem her er Fjellregionen: På bakgrunn av oppstartsseminar med 120 deltakere mottok prosjektet 43 søknader om videre deltakelse. Her differensiert de søkerne slik:

- 17 tilhører A - gruppen (etablerte bedr. som ønsker å vokse og utvikle seg)
- 26 tilhører B-gruppen - hvorav 8 er tilbudt og startet på etablererskole og 18 tilbys ulike kompetansehevende tiltak for å skape mer lønnsomhet i etabl. virksomhet.

Resterende (av gruppen på 120 navn) - defineres som gruppe C - tilbys kortere kurs, motivasjonskvelder m.m. Samlinger for gruppene.

Ser vi prosjektene under ett så oppgir 61,5 % at de i svært stor grad fornøyd med oppslutning om arrangementene.

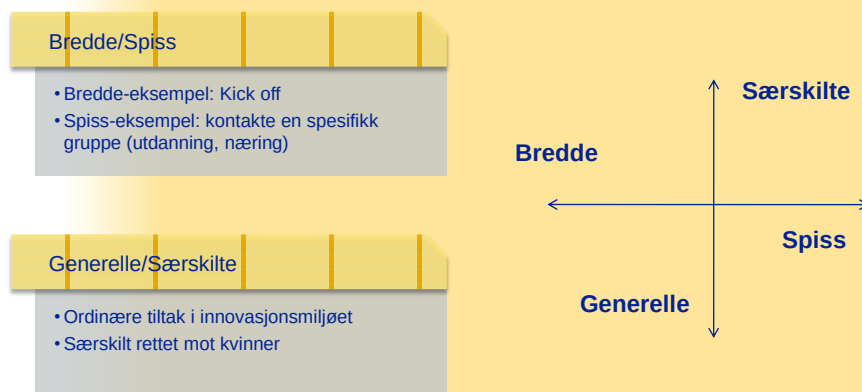
Variasjon og tilpassing av mobiliseringsaktivitetene

Eksemplene viser enkelte fellestrekk på tvers av regioner så som for eksempel oppstartskonferanse som skal inspirasjonsvirkning. Men det er ikke enkelt å slutte fra dette at et tiltak som har vært vellykket i ett miljø nødvendigvis vil være vellykket å overføre til et annet. I denne forbindelse er det viktig å ta hensyn til både den kulturelle og institusjonelle konteksten som tiltaket skal inngå i.

Følgende fremstilling kan oppsummere prosjektenes mobiliseringsstrategi:

MOBILISERING – HVORDAN GJØRES DET?

COPYRIGHT



3 9/22/2010

CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

devoteam
davinci ↑

Mobiliseringstiltakene bør forstås på kort, mellomlang og lang sikt og vi vil søke å fange opp ulike aspekter. Det er en alminnelig erfaring at effekter av offentlige tiltak ofte trenger mer tid på å utvikle seg, enn den varigheten selve tiltaket har (Sabatier 1986). Særlig gjelder dette effekter i form av endrede holdninger, nye måter å arbeide eller samarbeide på, eller effekter som kan avleses i form av policyendringer. I dette tilfellet kan det dreie seg om ambisjonsnivå eller andre uttrykk for som svarer inn på det som etterspørres i Kvinnovasjonsprogrammet, men som ikke nødvendigvis reflekterer langsiktige kulturelle endringer. Brede mobiliseringstiltak som kick off kan ha en kultur- og miljøskapende effekt i regionen, men gir kanskje ikke konkrete resultater i form av bedriftsetableringer. Like fullt er det viktig å tenke langsiktig ved å inspirere og profilere kvinnovasjon gjennom arrangement som kan bidra til å fremme entreprenørskapskultur. Prosjektene har jo også andre og mer spissede tiltak for bedriftsetableringsløpet som imøtekommer kompetansebehov i forbindelse med nyetableringer. En annen innfallsvinkel er å arbeide med å bygge nettverk blant de som allerede er i gang, og la det vokse frem robuste miljøer av etablerere som er tilknyttet samarbeidende miljøer i kvinnovasjonsprosjektene.

Prosjektene holder fast ved at man fortsatt må tenke bredde i mobiliseringsaktivitetene: Det er viktig å ha inspirasjonsarrangementer og kick-offs selv om dette ikke gir direkte resultater i form av antall etablerte bedrifter. Dette argumentet henger sammen med at man ser Kvinnovasjon som et stykke endringsarbeid der holdninger modnes over tid og hvor slike arrangement indirekte er med å fremme nyetableringer ved å vise dette som en karrierevei for nye grupper og generasjoner av kvinner. Av slike langsiktige strategier inngår særlig mer bruk av sosiale medier og aktivitet på nettsider.

Dette er tiltak som virker miljøskapende og også bidrar til "nettverksrekruttering" mellom kvinnene som deltar eller følger aktiviteten i sosiale medier eller nettsider.

Tilbakemeldingene fra prosjektledere tyder på at det å forplikte deltakere ved å stille krav til dem anses som en suksessfaktor blant dem som har vært med i flere programperioder. I løpet av denne programperioden er det nå flere prosjekter har ser nytten av å segmentere deltakere i ulike løp.

Samlingene underveis i programperioden byr på gode muligheter for erfaringsutveksling og flere prosjekter ønsker å ta ibruk tiltak som andre prosjekter har prøvd ut.

Ulik aldersgrupper, utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring vil legge føringer på hvordan noen kan mobiliseres. For å sikre en større bredde i alder og bakgrunn anbefaler vi en tydeligere segmentering av kvinner i mobiliseringsarbeidet. Det er flere årsaker til dette. I-park markedsfører kvinnovasjonssatsingen svært aktivt samtidig som de ikke anser det som formålstjenlig å fokusere for sterkt på rene kvinne nettverk. Prosjektet har en tydelig bransje og næringsrettet profil, for eksempel til mat, olje og kultur, og vinkler nettverk mot dette og ikke kjønn. De opplever at dette skaper bedre relevans og at mange kvinner ikke opplever rene kvinnenettverk som naturlige eller relevante. Alder kan også være viktig for kvinnefokus i prosjekt og tiltak. Demografisk ser vi at kvinner under 30 år er underrepresentert i de miljøene vi har gått i dybden på.

Prosjektene har tro på mer spissing av mobiliseringsstrategiene. Med dette siktes det særlig til mer bransjerettede tiltak. Erfaringene er at man må henvende seg særskilt til kvinner innenfor aktuelle næringer og utdanningsgrupper lokalt og innen regionen og at budskapet må spisses til gruppene. Det er imidlertid fanget opp at flere miljøer ikke anerkjenner at kvinnovasjonsmerkelappen fremmer mobilisering.

Markedsføring av mobiliseringsaktivitetene

Det er interessant å se hvilke kanaler som er valgt for å nå frem til målgruppene. Vurderingene av dette vil spille over på en av de andre strategiene i kvinnovasjonsprogrammet, nemlig Profilering. Annonsering i lokalavis er en populær form for markedsføring som bortimot alle prosjekter har tatt i bruk. E-post basert på opparbeidede lister benyttes av alle. Her har prosjektene fått tilgang til adresser via andre nettverk hos samarbeidspartnere innenfor utdanningsmiljøer, næringsutviklingsselskaper og så videre. Nettverk i markedsføringen er svært viktig slik prosjektene ser det. Dette gjelder både enkeltpersoners egne nettverk og andre partners nettverk. Sosiale medier anses som viktige i markedsføringsarbeidet. Det har også lyktes flere å få redaksjonell omtale i lokalavis, på nettsider, på konferanser og på radio. Å informere på miljøenes nettsted og legge ut aktivitetskalender er et utgangspunkt for alle. Kommunens førstelinje trekkes frem som en markedsføringskanal hos ett av prosjektene.

Det anses som viktig å benytte flere kanaler:

”Vi har brukt nettverkene våre samt nettverkene til våre samarbeidspartnere og finansiører, og sendt ut mailer i flere vendinger til disse. Vi har annonsert i avisene i fylket og brukt nettsidene våre. Vi har også jobbet aktivt for å få lokal- og regionalavisene til å skrive om arrangementene på redaksjonell plass, samt å få med lokalkontorene til NRK (radio)”

Kanalvalget viser bredde. Alle anvender annonser og generell rettet markedsføring i en eller annen form. anses egne nettverk som mest relevante i å nå frem til ulike grupper innen bransjer, utdanningsgrupper eller aldersgrupper.

Flere næringshager fungerer som kommunenes førstelinjetjeneste mot bedriftene. Dette gjelder særlig i kommuner hvor det kommunale næringsapparatet er svakt, men også der hvor det kommunale næringsarbeidet er lokalisert i næringshagen, og samvirker nært med denne. (Norut 2008: 45). Funnet er at næringshagene er godt posisjonert i forhold til å nå frem til potensielle grundere blant kvinner i befolkningen i vertskommunen(e).

I tillegg ser man at annonsering i lokale medier kombinert med ”inspirasjons-seminarer” trenger tydelige oppfølgingsaktiviteter for å gi konkrete resultater i form av bedriftsetableringer. Basert på evaluators samtaler med seminardeltakere ble et arrangement sett på som et ”avbrekk i hverdagen”- men dette kan jo også gi inspirasjon som gir effekt på sikt selv om dette kanskje blir vel svakt argument for å legitimere ressursbruken. iPark kommenterer av at designmaler og konferansemateriell som er utviklet fra Kvinnovasjon sentralt har vært svært nyttig, og at en frisk profil gir synlighet. Likevel var ingen av de påmeldte generert fra annonsering i aviser. E-post til aktuelle nøkkelaktører som igjen videresendte til kvinner innen ulike alders, utdanningsgrupper og bransjer var det som gav 170 deltakere på oppstartskonferansen. Nettstedet kvinns.no ble benyttet fremfor kvinnovasjon.no, hvor man var redd for ikke å få nok synlighet for akkurat dette regionale arrangementet.

Funn og resultater fra undersøkelsene indikerer at prosjektene treffer med et bredt spekter av tiltak og at det er god forståelse for at man må ta ibruk ulike virkemidler for å nå frem til kvinnene. Man bør arbeide med enda større grad av brukertilpassing og evaluere hva som treffer og hvorfor, hva som ikke treffer og hvorfor, og involvere målgruppene (kvinnene) i dette arbeidet.

Det todelte fokuset innebærer at prosjektene/miljøene i Kvinnovasjon må være nettverksbyggere som legger til rette for relevante arenaer og driver mobilisering som en kontinuerlig prosess, og gjennom mange innganger søker å finne frem til potensielle etablererne (som kan befinne seg i ulike deler av et etableringsløp).

Suksessfaktorer

På den nasjonale konferansen i Kristiansand ble prosjektlederne involvert i å evaluere sine mobiliseringsaktiviteter ved å diskutere hva de ikke skal gjøre mer, hva de skal begynne å gjøre og hva de skal fortsette å gjøre. Evalueringen har løpende fanget opp disse erfaringene. Basert på undersøkelsen, samt tilbakemeldinger fra prosjektledere synes en god kjennskap til regionens eksisterende innovasjonsmiljø og øvrige satsninger å være en suksessfaktor for mobiliseringstiltakene.

5.3 Samhandling

De følgende avsnitt vil med utgangspunkt i strategien for samhandling dokumentere på hvilken måte prosjektsamarbeidet støtter opp om hovedmålet med kvinnovasjonssatsingen og oppsummere hva som synes å være suksesskriteriene.

Kvinnovasjonsprosjektene er systemorientert og baserer seg på og videreutvikler en regional infrastruktur som skal medvirke til økt antall bedrifter startet og drevet av kvinner.

Innovasjonsnettverket er et nasjonalt verktøy for å bidra til økt verdiskaping. Dette gir muligheter for samarbeid mellom næring og kunnskap. Innovasjonsnettverket skal være en pådriver, tilrettelegger og koordinator for å:

- fange opp ideer
- vurdering av ideer
- koble ideer, personer og ulike nettverk
- ta initiativ og iverksette nye prosjekter (potensielle bedriftsetableringer)

Det skal være minimum tre miljø representert i et regionalt prosjekt, og det skal være fra minimum to av programmene (FoU-inkubator, Næringshage eller Industri-inkubator). Innovasjonsmiljøene i et regionalt prosjekt stiller i utgangspunktet forskjellige krav til bedriftenes vekstambisjoner og verdiskapingspotensial. Er det problematisk at prosjektet på denne måten må ha flere fokus når man jobber med mobilisering og utvikling blant gründerne? I den grad målfokuset på kvinnovasjonsbedrifter skal skjerpes med hensyn på bedrifter med vekstpotensial kan dette gjøre det vanskelig å for eksempel sammenligne resultater på tvers av miljøer og regioner. At innovasjonsstrukturen er sammensatt og at miljøene er ulike er et hovedpoeng som har bakgrunn i det bransjemessige og demografiske grunnlaget. I tillegg til ulik profil når det gjelder å vurdere verdiskapingspotensial, forholder miljøene seg til ulike bransjeprofiler som de rendyrker. Det vil alltid skapes ulike vilkår for en aktuell kvinnovasjonsbedrift. Vilkårene kan ikke gjøres like. Men de ulike miljøene som utgjør et prosjekt kan eventuelt tydeliggjøre sine ulike profiler og mål bedre seg imellom.

Det kan dokumenteres at flere prosjekter,

deriblant Trondhjemsfjorden Rundt og Hordaland har etablert praksiser innenfor en distribuert modell der inkubator-partneren i prosjektet reiser ut til kvinnene som er blitt tilknyttet Kvinnovasjon og bistår med råd med sikte på en mulig tilknytning til inkubatoren. Dette vurderes av SIVAs prosjektledelse å være en mulig beste praksis som kan være rådgivende for andre prosjekter.

Gründerne merker resultatene men er ikke bevisst på prosjektsamarbeidet

Med basis i samtaler og egne undersøkelser erfarer SIVAs prosjektledelse at har det vært positivt for gründerne med kombinasjon av næringshage, inkubator, industri-inkubator for å få tak i den beste kompetansen.

Kvinnovasjon i Hordaland erfarer. "kvinnovasjonsprogrammet skapar møteplassar etablert på kvinnene sine premisser, av kvinner, for kvinner."

De sier videre:

"Kvinner med ulik fagleg bakgrunn og røynsle frå næringslivet får høve til å arbeida saman, under profilen til Kvinnovasjonsprogrammet med SIVA, ein nasjonal aktør, i ryggen. Dette er med å gje arbeidet tyngde, forankring og skaper tillit. Programmet arbeider målretta med å knyta kontaktar mellom kvinnelige gründerar og det etablerte næringslivet, bl.a. gjennom mentortjeneste for gründerne. Kontaktar som kanskje elles aldri ville ha blitt etablert. Nettverksmøter og konferansar er også viktige arenaer der denne typen samarbeid kan starta."

Flere av kvinnene som deltar opplever at det er nyttig med samarbeid mellom flere miljøer. En sier:

"Jeg har hatt kontakt med to av miljøene i prosjektet . Opplever at det er nyttig at det er kontakt mellom miljøene, i hvert fall er det slik at min jobbing ikke begrenser seg til ett geografisk område, og da hender det at jeg er borti miljøer i ulike regioner. Dessuten er det sikkert slik at det sitter ulik kompetanse på de forskjellige stedene. "jeg kjører gjerne noen mil om det er nødvendig ift støtten jeg har behov for."

Dette utsagnet kommer inn på to vesentlige punkter:

- geografi
- kompetanse

Det er likevel slik at det er flere som ikke oppfatter at det er et samarbeid eller er ukjent med dette. De kan for eksempel ha en oppfatning om at et av miljøene er innleide konsulenter. Dette kan skyldes at tilknytningen for disse er relativt ny og at de derfor ikke er blitt kjent med det ennå. Det kan også skyldes at samarbeidet ikke er synliggjort godt nok for deltakerne. At deltakerne ikke "merker" samarbeidet kan også bety at dette går godt og at miljøene fremstår som en enhet. Prosjektene kan likevel utfordres på å formulere på hvilken måte brukere/deltakere skal oppleve samarbeidet

gjennom å identifisere ønskede virkninger og ringvirkninger.

Det er funn fra flere regionale prosjekter som tyder på at bedriftene nyter godt av samhandling i miljøer som kan tilby bransjefokus og nettverk. Bransjeperspektivet er svært interessant og kan være en nøkkelfaktor med sikte på strukturert samhandling mellom miljøer. Et eksempel er Rogaland Kvinnovasjon: Mat er et av hovedsatsingsområdene i Rogaland, og en bransje i sterk vekst. Ved tre av de deltagende innovasjonsmiljøene (Suldal, Ryfylke/Finnøy og Suldal) er det mange kvinnovasjonsdeltakere som er innenfor matssatsingen. Det er iverksatt et eget matprosjekt på tvers av regioner i Rogaland (Finnøy, Stavanger/Jæren og Suldal), i regi av Kvinnovasjon.

Innovasjonsmiljøenes profil og kjennetegn

Næringshagene har en viktig funksjon i å styrke og videreutvikle lokalt og regionalt næringsliv. Andelen kvinnelige ansatte i næringshagene ligger på 40% på landsbasis. Dette tyder på at det i Næringshagesatsingen gis rammebetingelser og miljø hvor kvinner trives og føler de får utvikle seg. SIVAs Næringshager har et tilretteleggeransvar for ide-mobilisering, gründerveiledning og bedriftsoppfølging på generelt grunnlag.

Inkubatorene skal bidra til etablering og tidlig utvikling av forsknings- og kunnskapsbaserte bedrifter med stort vekstpotensial. Inkubatoren tilbyr faglig rådgivning i forretningsutvikling, finansiering, kompetanse- og kapitalnettverk, administrative tjenester osv. Bedriftene skal også sikres et fysisk miljø som understøtter bedriftenes utvikling, samarbeid, kundekontakt og nettverksbygging mellom bedriftene. Gjennom en spesiell satsing på kvinner i inkubatorene vil man kunne mobilisere kvinner til etablering og utvikling av foretak med vekstpotensial. Industri-inkubatorene er miljø knyttet opp mot en større industribedrift, eller en samling av industribedrifter, der nye ideer skal kunne vokse fram. Målet er å stimulere til knoppskyting og nyskaping med utgangspunkt i den eksisterende industrien, og bidra til omstilling og utvikling av den. Programmet skal bidra til vekst i områder med ensidig næringsstruktur og fungere som redskap for nyskapingstiltak ved krise. Industrien i Norge er fortsatt i stor grad mannsdominert. Hovedoppgaver i et regionalt prosjekt kan deles inn i ledelse- og administrasjonsdel og en aktivitetsdel. Prosjektleder har det operative ansvaret for sitt regionale kvinnovasjonsprosjekt og sørge for at de planlagte prosjektaktivitetene gjennomføres. SIVA signaliserer også at prosjektet skal videreutvikle innovasjonsmiljøenes kompetanse og tilretteleggingsfunksjon rettet mot kvinnelige etablereres behov. Samarbeid med lokale/regionale/nasjonale tilbydere om kompetansetilbud til gründerne. Prosjektet skal fange opp ideer og drive mobiliserings- og motiveringsarbeid rettet mot kvinnelige gründerne.

Innovasjonsnettverket har opparbeidet seg erfaring i å ta prosjektlederansvar i oppstart, prosess og igangsetting av sine prosjekter. Innovasjonsnettverket jobber til daglig med å koble aktører og miljøer, samt bruk av sin

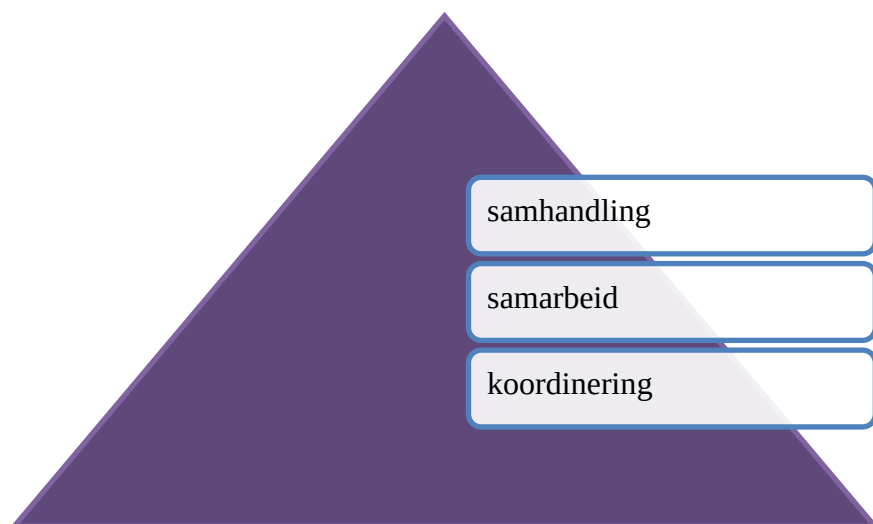
kompetanse på samhandling spesielt knyttet til kvinner.

Innovasjonsnettverket har utviklet systemer, metoder og tjenester som lett kan nyttes i arbeidet med nye bedriftsetableringer knyttet spesielt til kvinner. Dette kan være kompetanse og maler for prosjektledelse, ideutvikling, nettverkskobling, forretningsutvikling, prosjektkontor, profileringsarbeid og rådgivning rundt oppstart av bedrift.

Innovasjonsnettverket har også bred erfaring med å fange opp ideer og personer, i samhandling med aktører som kommune, fylkeskommuner, næringsaktører, universitets- og høyskolemiljøer og andre.

Lave samhandlingsbarrierer

Ut fra beskrivelsen og de undersøkelser som er gjort ønsker evalueringen å sette fokus på art og omfang av samarbeid i de regionale prosjektene. En tilnærming til dette er å skille mellom ulike former for samarbeid ut fra kompleksitet.



Denne figuren viser hvordan den enkleste formen for kontakt mellom miljøer kan beskrives som koordinering, mens samhandling referer til en mer krevende form for interaksjon som gir verdiøkning og som setter samarbeidspartnere istand til å nå forretningsmål, ta gode beslutninger, løse problemer og dele kunnskap effektivt og godt. For å bli kategorisert som samhandling vil det innebære at et samarbeidsprosjekt evner å skape gode resultater for brukere, altså bedriftene. Det er typisk at den interaksjonen som et utviklingsprosjekt vil kreve faller innunder det vi kan kalle samhandling. Behov for løpende utvikling både av samarbeidet og for å gi resultater i bedriftene er tilstede i alle kvinnoinnovasjonsprosjektene. Det er derfor viktig at det ikke eksisterer nevneverdige barrierer mot effektiv samhandling.

Samhandlingsbarrierer kan deles i fire grupper:

-1. Barrierer mot å søke og finne informasjon og personer med rett kompetanse (nåla i høystakken)

- 2. Barrierer mot å lære fra andre personer og miljøer enn egen avdeling/miljø
 - 3. Barrierer mot å dele med seg av egen kunnskap til andre (hamstring)
 - 4. Barrierer mot kunnskapsoverføring: selv om man ønsker å lære og evner å finne frem til informasjon, er det kulturelle barrierer som hindrer at man faktisk kan dra nytte av andre miljøers kompetanse.
- (Morten T. Hansen 2005)

Evalueringen har gjennomgått årsrapporter fra prosjektene og vil trekke frem noen forhold vedrørende samhandling. I tillegg er det gjennomført en egen workshop hos evaluator som identifiserte samhandlingstrekk og drøftet prosjektenes erfaringer.

I rapporteringen ved årsskiftet 2010/2011 sier Buskeruds prosjektledelse at samarbeidet fungerer godt og at miljøene underveis er blitt bedre på å benytte seg av hverandre som støttespillere. De møtearenaer som er etablert fungerer godt og inspirerer. Av suksessfaktorer trekker Buskeruds prosjektledelse frem at de benytter en faglig metode for prosjektledelse. Selv benytter Buskerud PLP-metoden som er en relativt utbredt metode i virkemiddelapparatet, for eksempel i Innovasjon Norge. Her inngår for eksempel en ledelsesstruktur og prosjekteiermøter. Buskerud vektlegger å se Kvinnovasjon i en større geografisk og kulturell sammenheng. Samarbeidet med Kvinnovasjon i Østfold/Follo var et initiativ som bidro til et nyskapende samarbeid på tvers av regionale prosjekter. Høsten 2010 samarbeidet Buskerud og Østfold/Follo kvinnovasjon om studietur. Dette var en todagers tur for å besøke bedrifter som har lyktes. Formålet var også å jobbe med egen bedrift og bygge nettverk med andre bedrifter og etablereraktører. Målet var også å lære noe konkret hos hver bedrift (eks. netthandel), heller enn kun å besøke dem og høre deres historie. Reisetiden på felles buss benyttes til nettverksbygging og små aktiviteter. Bruk av sosiale medier og informasjon har en viktig rolle for å kunne utnytte disse mulighetene på tvers av regioner og fylkesgrenser.

Vesentlig for framdrift at det er en lokal prosjektleder i hvert deltakende innovasjonsmiljø. Buskerud har et "ethos" som går på å "bygge opp under oppdrift": Det betyr blant annet at det er viktig å støtte opp om initiativ fra enkeltpersoner som har ideer og engasjement til ulike tiltak og arrangement.

Nord Trøndelag prosjektet praktiserer en modell med rullerende prosjektleder der prosjektleder byttes 1 gang per kalenderår. Dette gir forankring og plasserer ansvaret for resultatene hos alle miljøene, skrive prosjektledelsen. Man har gjennom programmet erfart at Kvinnovasjon har ført til ett tettere samarbeid mellom miljøene. Prosjektet har en styringsgruppe. Styringsgruppen har selv markert seg blant annet i en jury for å kåre årets kvinnelige gründer, i samarbeid med Sparbank1 og Innovasjon Norge. Med 7 styringsgruppemøter i løpet av et år, blir erfaringsoverføringen svært god. Innovasjonsmiljøene har dermed blitt mer kjent med hverandre;

både personlig og fagmessig. Dette har gitt effekter i form av at deltagerne har fått tilrettelagt oppfølging. Prosjektledelse mener at organiseringen har ført til god utnyttelse av prosjektmidlene.

Suksessfaktorene oppsummeres slik:

- Utnytter kompetansen på tvers av miljøer og skaper tillit/lyst til å lykkes.
- Greier å se over kommunegrensene.
- Samarbeidet gir bedre kvalitet og alle bidrar. På arrangementer utnytter miljøene egne ressurser i stedet for å hente inn eksterne.
- større nettverk, større medieoppmerksomhet gjennom at det bygges relasjoner til journalister lokalt.

I rapporteringen til SIVA oppgir Troms at samarbeidet preges i noen grad av at aktørene ikke har samarbeidet om Kvinnovasjon i denne alliansen i tidligere programperioder. De erfarer likevel at samarbeidet har vært bra i rekrutteringsprosessen. Det ligger som forutsetning i prosjektsøknaden at alle miljøene skal være aktive, men det er ikke avsatt midler til et omfattende samarbeid i den fasen som har fokus på mobilisering/ opptak. Det er like fullt avholdt arbeidsgruppemøter samt at alle har deltatt i prosessen med opptak av kandidater. Dette for å sikre en best mulig geografisk spredning av deltakere.

Den årlige rapporteringen til Siva viser at erfaringene fra prosjektsamarbeidet i Rogaland preges av faste prosjektledermøter, samarbeid om mentorprogram og planlegging av Vekst/utviklingsprogram på tvers av miljøene for 2011. Innenfor prosjektet er det utstrakt samarbeid mellom enkelte av miljøene, for eksempel om kurs og mentorprogram. Alle deltakende miljøer har fokusert spesielt på styrekompetanse. Alle miljøer deltar videre, og det søkes inkludert to nye miljøer fra 2011.

Gjennom opplysninger og undersøkelsene som er gjort i denne følgeevalueringen er det ikke grunnlag for å si at slike barrierer er for høye til at kvaliteten på samhandlingen reduseres. Det er spesielt barriere nr 1 som trekkes frem av prosjektlederne at kan bedres på tvers av regioner snarere enn innad i et prosjekt mellom miljøer. Det er naturlig å anta at samhandlingen etableres gjennom felles prosjektmøter og felles aktiviteter, og at dette "setter seg" i løpet av en programperiode eller to. Vi har ikke identifisert barrierer mot å ønske å trekke på andres kompetanse, tvert imot. Kvinnovasjonsprosjektene trekker frem at dette er svært ønskelig. Det er grunn til å tro at det er lave overføringsbarrierer (barriere 4) især mellom like miljøer så som mellom næringshager og mellom kunnskapsparter. Vi har funnet at det internt i et prosjekt gjerne er god samhandling mellom for eksempel to og to miljøer. Dette kan være strukturelt like miljøer (eks mellom to næringshager) eller strukturelt forskjellige miljøer (eks industri-inkubator) Det er mulig at strukturelle forskjeller skaper noen grad av hinder mot å dra nytte av kunnskap mellom svært ulike miljøer, men slike er ikke identifisert i denne følgeevalueringen. Tanken bak et regionalt

samarbeid var at alle de involverte miljøene i hvert prosjekt skal dra nytte av hverandres kompetanse og utveksle erfaringer. SIVAs prosjektledelse opplever at det er et stort engasjement i alle de 15 regionale samarbeidsprosjektene.

Kompetanseutnyttelse er viktig for hvordan innovasjonsmiljøene kan rigge samarbeidet for å skape et helhetlig og brukerrettet tilbud. God utnyttelse innebærer at man har evnet å overkomme barrierer mellom ulike delkulturer eller systemmessige skiller mellom miljøene, og kanskje til og med fått utnyttet kompetansefortrinn hos ulike enheter på en måte som har skapt gode resultater. Det er grunn til å tro at næringsmessige og demografiske kjennetegn er knyttet til region, og at dette skaper stor nok grad av felles referanse for miljøene til at effektiv samhandling kan foregå. Nå er det slik at man særlig ønsker samhandling og kompetanseoverføring på tvers av ulike miljøer fordi disse kan komplettere hverandre og gi bedriftene det de trenger på ulike områder så som for eksempel nettverk og vekstfokus. Det er derfor viktig å undersøke at samhandlingsbarrierene forblir lave. Dette kan gjøres gjennom bevisstgjøring og undersøkelser i rapporteringen. Det som stort sett har vært funnet av hinder for god samhandling i prosjekter er at enkelte miljøer ikke har deltatt som forventet. I og med at kun ett prosjekt har terminert, og få miljøer ikke har fungert, er dette ikke undersøkt nærmere. Nye samarbeidsallianser versus etablerte samarbeid gir ulike vilkår i inneværende programperiode og gjør det vanskelig å gi en samlet vurdering av samhandlingen.

Nord-Trøndelag er et av prosjektene som har fokus på enhetlig profil for Kvinnoinnovasjon regionalt. Å bli oppfattet som en enhet selv om det er mange ulike miljøer er viktig for å gi synlighet og inngi til tillit som kompetansemiljø.

Buskeruds miljøer har gått sammen om felles aktivitetsplan for å trekke bedre veksler på samarbeidet. I tillegg er arenabygging og kompetanse og erfaringsutveksling mellom miljøene et eget satsingsområde.

Ønsker mer praktisk erfaringslæring og gjenbruk på tvers av prosjektene

Prosjektene oppgir at de ønsker å lære mer av hverandre. Siva tilrettelegger flere samlinger om dette og har løpende fokus på læring blant annet også gjennom denne følgeevalueringen. Prosjektlederne gir likevel et tydelig signal om at de ønsker økt mulighet for læring og gjenbruk på tvers av regionale prosjekter. Følgende ble spilt inn via spørreundersøkelse i 2010:

- Samlingene nasjonalt bør brukes mer til aktivitet / verksted, mindre til orientering.
- Samlinger hvor vi kunne jobbe på tvers av prosjektene, ikke bare kommunikasjon i store grupper/plenum. Større grad av erfaringsutveksling..
- Mer "best practice" / slippe å finne opp kruttet på nytt hver gang. Kanskje vært noe mer "verktøyer" tilgjengelig i det mer praktiske arbeidet.
- Retningslinjer for prosjektorganiseringen bør ligge klart fra sentralt hold, slik at en bruker minst mulig tid på dette

lokalt. Noen problemstillinger går igjen "alle" steder for eksempel å få delfinansiering fra fylke / Innovasjon Norge / lokalt, rapportering.

Prosjektledelsesfaglig fokus som suksessfaktor

En suksessfaktor er et forhold som har vært avgjørende for at et resultat kunne inntreffe. Det er flere interne faktorer som med bakgrunn i funn kan identifisert i forbindelse med et regionalt kvinnovasjonsprosjekt. Med interne faktorer tenker vi i hovedsak på forhold internt i prosjektet, og som direkte eller indirekte vil ha betydning for hvordan arbeidet utføres og dermed vil påvirke måloppnåelse og effekter. Eksempler på slike faktorer kan være: organisering, kompetanse, arbeidsformer, kultur og ledelse. Faktorer som er utenfor aktørenes kontroll kalles for eksterne faktorer. Tilgang på kvinnelige gründere er en ekstern faktor, men prosjektene kan dersom de har gode strategier og arbeider godt, påvirke denne tilgangen. Ulike modeller kan fungere, men fokus på styring og koordinering er viktig for å kunne dra veksler på miljøer som er ulike kompetansemessige og også med geografisk spredning. Å legge til grunn en profesjonell prosjektledelsesmodell, og gjerne praktisere rullerende prosjektledelse, er en suksessfaktor.

Prosjektledelsen i SIVA ser følgende viktige punkter i et godt prosjekt:

- Et prosjekt som er resultatorientert
- En prosjektleder som følger opp og har styringen på prosjektet, samtidig som det er tett og god jobbing i hvert enkelt miljø
- Engasjement fra både nasjonale og regionale aktører (finansiering både SIVA, fylkeskommunen, Innovasjon Norge)
- Kvinnovasjon er en integrert del av innovasjonsmiljøene
- Nettverksbygging (tilgang til relevante nettverk)
- Gode mentorordninger
- Stille krav til deltakerne som er med i Kvinnovasjon (ikke bare mobilisering)
- Tett oppfølging av deltakerne

I mars 2011 gjennomførte SIVAs prosjektledelse møter/evalueringssamtaler med alle prosjektlederne for de regionale Kvinnovasjonsprosjektene med bakgrunn i rapportene pr 31.12.2010. Et kjennetegn ved prosjektene som har gode resultater er samarbeidsprosjektet er med mange styringsgruppemøter i løpet av året. Eksempler som SIVA har kan tyde på at et stort team i hvert innovasjonsmiljø (6-7 personer) som er aktive fremmer et godt prosjekt. Selv om det ikke er undersøkt systematisk om det er sammenheng mellom mange involverte personer og suksessen til et prosjekt, er det grunn til å anta at flere involverte skaper en robusthet og reduserer sårbarhet.

En merverdi av kvinnovasjonsmidlene som kan tilskrives samhandlingen mellom miljøer er at programmet gir dem som jobber i prosjektet, en motivasjon, hjelpemidler og nettverk for å jobbe enda bedre med målgruppen kvinner.

Bidrar til kvalitetssikring

En annen viktig merverdi av kvinnovasjonsmidlene er at de ifølge prosjektlederne regionalt bidrar til å kvalitetssikre forretningsplanene. Kvinnovasjon kan derfor oppfattes å bidra til økt kvalitet når bedriftene tilknyttes og etter hvert "tas over" av andre programstrukturer eller etablerer seg i utenfor virkemiddelapparatet.

5.4 Nettverk

Strategien for nettverk er å styrke den enkelte gründer gjennom etablering av egne kvinnegrupper i innovasjonsnettverket, samt knytte disse opp mot andre relevante faglige nettverk/miljø gjennom å:

- etablere en eller flere kvinnenettverk, gjerne bransjerettet
- utvikle innovasjonsnettverket som en naturlig arena for slike grupper
- tilrettelegge for bedriftssamarbeid inkludert eierskap
- knytte nettverkene opp mot relevante fag/kompetansemiljø
- kontakt mot ulike investor- og finansieringsnettverk
- styrepool for kvinner
- foreta gode koblinger ved bruk av nettverk

"Tror vi som deltar i kvinnovasjonsprogrammet går i færre feller enn andre gründere som ikke får delta i et slikt nettverk. Det har vært motiverende og artig. Tror også at det interne nettverket etter hvert kan føre til nye kunder for min bedrift."

"Stimulere til nettverk - styrken gjennom bransjesamarbeid -kompetanseheving innen ulike sentrale felt - støtteapparat tett på for å følge opp/ legge planer på kort og lang sikt - synliggjøre og derigjennom gjøre dem klare for nye og høyere mål."

"Foreta gode koblinger mot lokalt næringsliv - Kvinnovasjon Buskerud må være sammensatt av både nye, etablerte og mer modne virksomheter - gode koblinger mot andre Kvinnovasjonsmiljøer - høy og bred faglig kompetanse hos aktørene."

Interne og eksterne nettverk har ulik betydning

Funn fra intervjuundersøkelse og spørreundersøkelse blant deltakere tyder på at det er de eksterne nettverkene, altså miljøenes kontaktflate hos andre aktører, som er mest relevante for dem med vekstplaner og ambisjoner. Men her er det flere interessante kombinasjoner, for eksempel vekstnettverk i Buskerud. Formålet med vekstnettverk som beskrevet tidligere er for Driv og Kvinnovasjon i Buskerud å lære av hva som skal til for å lykkes med å bli en vekstbedrift, og å overføre denne kunnskapen til gründerbedrifter. I tillegg ønsker Buskerud å invitere vekstbedriftene til noen samlinger per år,

rundt temaer som skal bidra til ytterligere utvikling, vekst og synliggjøring for bedriftene - samt skape et rom for utveksling av verdifull erfaring. Eksempelvis dreide en nettverksamling hos Synergi Helse, seg om stressmestring og forebygging og håndtering av sykefravær. Kvinnovasjon Buskerud og DRIV inkubatoren som er et av innovasjonsmiljøene i prosjektet har et ønske om å skape flere vekstnettverk, med særlig fokus på kvinnelige gründerbedrifter.

Finansielle nettverk

Det er nyttig å se svarene i lys av hva som anses å være de største utfordringene ved å starte og utvikle egen virksomhet. Markedsforståelse, salg og prising samt det å få på plass rutiner og strukturer i virksomheten er utfordringer som alle trekker frem.

En interessant studie av informasjonsbehov blant 311 kvinnelige entreprenører fant at nyetablere har andre behov enn etablerte bedrifter. Det mer etablerte søkte å identifisere og få tilgang til finansielle nettverk for videre vekst og hvordan fremme økt salg. Gundry (2002) foreslår at det er større forskjell på hvor bedriften er i sitt livsløp enn mellom menn og kvinner. Dette er det til noen grad bevissthet rundt blant de regionale prosjektlederne i kvinnovasjonsprogrammet. En prosjektleder i kvinnovasjonsprogrammet er opptatt av det faktum at mange kvinner jobber alene, og at deres bedriftsnettverk normalt ikke er så stort som menns. En annen mener at det derfor er mulig at det burde vært flere fond med en profil som henvender seg til kvinner.

Prosjektlederne er spurt om hva som gjøres for å forberede kvinnene på kontakt med finansieringsmiljøer. 20 prosent av de spurte mener at slik forberedelse er annerledes når det gjelder menn, mens hovedvekten på 60 prosent ikke mener at det er kjønnsforskjeller når det gjelder dette. De fleste prosjektene ser dette i sammenheng med ordinære måter å forberede for slik kontakt på. Innovasjonsmiljøenes rolle er slik de selv ser det å bidra med rådgivning og veiledning og oppfordre bedriftene til å delta på ulike arrangement, slik som Seed Forum og Connect Springbrett.

I noen grad oppgir prosjektene at de tilrettelegger for interaksjon mellom kvinnebedriftene og kapitalmiljøer. Et prosjekt trekker frem innlegg på fagdager fra lokal sparebank og et annet gjør kobling av bedrifter og kapitalaktører gjennom møteplasser og aktiviteter etablert rundt innovasjonsselskapene. Fokus på presentasjon av egen bedrift og person. Pitch-trening og coaching praktiseres i et av prosjektene som er undersøkt men de kan ikke utelukkes at flere underliggende innovasjonsmiljøer praktiserer dette. De fleste prosjektene ser forberedelsen av kvinnebedriftene i sammenheng med opplæring og trening i presentasjonsteknikk, salgsarbeid og økonomiforståelse. Dette er kompetansetiltak som tilbys i bortimot alle prosjektene. 1/3 del av prosjektene sier at bedriftene er i så tidlig fase at dette ikke ennå er aktuelt å forberede dem på kontakt med finansieringsmiljøer. Noen ser dette i sammenheng med tradisjonell etablererveiledning.

Det er et hovedtrekk at det kun er ett av innovasjonsmiljøene blant samarbeidspartene i det enkelte regionale kvinnoinnovasjonsprosjekt som har kontakt med finansielle miljøer, dette er gjerne knyttet til en inkubator. Gjennom kvinnoinnovasjonsdeltakelsen som går på tvers av flere miljøer vil bedriftenes muligheter for å kobles opp til finansieringsmiljøer økes. En forutsetning vil være at samhandlingen mellom innovasjonsmiljøene i et prosjekt er god og at man er bevisst på denne muligheten.

Det er et funn at tenkningen rundt kontakt med finansieringsmiljøer varierer mellom prosjektene. Noen vektlegger kjønnsperspektivet, mens andre ikke gjør det.

2 hovedfunksjoner fra nettverksstrategien

Strategien rundt nettverk fremstår med to viktige hovedfunksjoner:

- At kvinner trenger nettverk hvor det er naturlig å snakke næring, synes å være svært relevant. Dette kan være både rene kvinnenettverk og blandede nettverk. Kvinnoinnovasjonsprosjektene ledere og får støtte i synet på at blandede nettverk er mest hensiktsmessig fra Innovasjon Norge.
- Nettverk vil ha betydning for den profesjonelle posisjonen som bedriften kan skaffe seg i markedet. Noen studier har funnet at kvinnelige entreprenører er mer selvkritiske når det kommer til egne entreprenørielle evner og muligheter og potensial enn menn, og at det leder dem i andre retninger enn entreprenørskap. Det antydes at lav selvtillit og selvfølelse samt frykt for å mislykkes kan forklare at færre kvinner velger entreprenørskap. I tråd med dette synes vektleggingen av et støttende nettverk å være en klok strategi for kvinnoinnovasjonsprogrammet.

5.5 Mentor

Mentor er en strategi i Kvinnoinnovasjonsprogrammet. Prosjektene oppfordres til å etablere mentorordninger, enten ved at kvinner i samme prosjekt kan være mentor for hverandre, at det tilrettelegges for oppfølging gjennom ekstern, profesjonell mentor, og/eller at det tilbys kurs i mentoring.

Mentoring som redskap for vekst

Ved spørsmål om hvilke tiltak de har for å fremme vekst og vekstplaner innenfor kvinnoinnovasjonsprosjektet er det særlig "mentor/mentorprogram" som trekkes frem. Mentoropplegg er vektlagt i kvinnoinnovasjonsstrategien. Mentor må sies å være en av de viktigste elementene og virkemidlene og prosjektene oppfordres her til samarbeid med Innovasjon Norges program og andre program for å rekruttere mentorer. Flere prosjekter har svært god tilgang til mentorer gjennom nettverk som er utviklet med et kvinnefokus i sikte, men like gjerne vært nettverk som miljøene har hatt fra før uavhengig av kvinnoinnovasjon. En mentor er en faglig rådgiver med erfaring som er viktig for å

gi råd og støtte. Svært mange tiltak har gode erfaringer med mentorordninger. Det er avgjørende å sikre gode mentorer, og at relasjonen oppleves som nyttig, noe som gjerne varierer med fasene i bedriftens livsløp. Rolleavklaring for mentor og gründer er viktig for gjensidig tillit. Kvinnovasjonsprogrammet har overveiende gode erfaringer med mentorordninger. Erfaringen med mentorer er sterkt personavhengig, og mer personavhengig enn de andre tiltakene. Det er ingen entydighet i tilbakemeldinger fra kvinnene.

På Nord-Trøndelags mentordag 20 jan 2011 var deltakerne mentorer og deltakere i kvinnovasjon. Selve mentorene er av begge kjønn og hentet fra et bredt spekter av bransjer og virksomheten. 35 mentorer ble rekruttert inn via Kick-off konferanse i prosjektet tidligere på året. Mentor og deltagersamling på Namsos besto av 45 deltagere, og var lagt opp rundt møter mellom deltagere og mentorer. Hver deltaker får 10 timer med egen mentor. Arrangementet er evaluert og denne følgeevalueringen har fått tilgang til data herfra. Nytteverdien ble opplevd som bra av oppunder 60% av deltakerne.

Ledermmentorprogram er trukket frem hos flere kvinnovasjonsprosjekter. I Rogaland-prosjektet har Suldal, Karmøy (Rogaland ressurscenter) og Stavanger/Jæren (Ipark) alle arrangert eget mentorprogram for deltakere i Kvinnovasjon. Suldal og Karmøy fikk økonomisk støtte fra Innovasjon Norge til gjennomføring av programmet. Flere kvinner fra nettverket i Rogaland Kvinnovasjon deltar i Ledermmentor, men interessen for deltakelsen er større for lokale/interne mentorordninger. Prosjektleder antar dette skyldes at deltakerne ikke ønsker å være så mye borte fra jobben/bedriften ettersom det er en del reising ved deltakelse i Innovasjon Norges Ledermmentortjeneste.

Merverdi for etablerte bedrifter

Kvinnovasjon i Nordland/Helgeland oppgir at kvinnovasjonsmidlene gir merverdi i forhold til allerede etablerte bedrifter.

".. vi kan gi ekstra oppfølging/støtte til kvinnelige gründere, eks oppfølging av bedrifter "som sliter" med kvinnelige eiere/drivere og vi kan være med å kanalisere mentorer til jenter som ønsker å jobbe for å oppnå lederstillinger i vår region. Det er også en viktig del å ta vare på de som har drevet eget firma en stund og som trenger påfyll av både kompetansehevende kurs, og inspirasjon for å fortsette for å få til økt aktivitet."

Personlig oppfølging er viktig

Det er gjennomgående at en personlig rådgiver og tett oppfølging er svært viktig. Personlig oppfølging fra veileder, gjerne "masing" på om oppgaver er utført, er effektivt. Coaching til hver enkelt gründer oppimot nettverksbygging og potensielle kunder, er en annen form for personlig oppfølging som trekkes frem.

Personlig oppfølging og tett på er et suksesskriterium, mener prosjektlederne:

"Tettere oppfølging, mer skolerings,

nærmere kontakt mellom hjelpeapparat og Kvinnebedrifter generelt for å få de til å
tore mer.”

”Mer tid til veiledning og rådgivning, tid til å være støttespiller og tilføye gründerne
nødvendig kompetanse.”

”Handler mye om å hjelpe dem å se muligheter i hver enkelt bedrift, det å stille de
rette spørsmålene. Det kan gjøres gjennom fokusering på bedrifters mål og
ambisjoner. Vektlegging av profesjonalitet, utvidelse av marked og konkurransekraft.
Og ikke minst muligheter ved utvidelse av virksomheten.”

”Det synes å være økt behov for dialogpartner, så økt coaching / Mentoring virker som
gode tiltak i tillegg til å hjelpe bedriftene med å etablere gode/kompetente
styrerressurser.”

Det er ikke nevnt i strategiformuleringen, men Innovasjon Norges mentortjeneste er det som
oftest trekkes frem som et aktuelt tilbud i kvinnoinnovasjonssammenheng.

5.6 Kompetanse

Kompetanse er en strategi i Kvinnoinnovasjonsprogrammet. Strategien er å styrke den enkelte
gründer gjennom behovsrettede kurs og opplæringer – gjerne med basis i Innovasjon Norges
kompetansetilbud. Samtidig vil det være viktig å vektlegge tiltak rettet mot vekstfokus.

Det kan identifiseres tre hovedelementer i denne strategien. Den kan primært forstås som
individuelt (eller bedriftsrettet) kurs og opplæringsvirksomhet. Kurs og veiledning skal bidra til
å fremme utvikling og vekst i bedriftene ut fra at kunnskap gir trygghet. Dette anses å styrke
muligheten til å lykkes og til å fortsette å satse på bedriften sin. Et spørsmål blir om tilbudet
oppleves som godt i omfang og med hensyn på kvalitet i innholdet. Videre ligger det i
strategien at prosjektene oppfordres til å ta Innovasjon Norges tilbud i bruk. Sist, men ikke
minst, at tiltak som er rettet mot vekstfokus er viktig når man tar stilling til hva som skal tilbys.
Mens forskningen på 80 og 90 tallet antok at kvinner hadde lavere entreprenøriell kompetanse
og ferdigheter enn menn, tyder nyere forskning (for eksempel Alsos 2006) på at det ikke er
signifikant systematiske forskjeller mellom kvinnelige og mannlige etableres kompetanse.
Forskjellen i antall som bedriver entreprenørskap handler om antall med etablerererfaring.
Etablerererfaring er den sterkeste determinanten på å starte ny forretning. Dersom man
inndeler entreprenører i førstegangsetablerer, serieetablerer fant man at kvinner stort sett var
førstegangsetablerer og derfor manglet entreprenørerfaringen. En satsing bør ut fra dette
anlegge et langtidsperspektivet å søke å heve det entreprenørielle erfaringsgrunnlaget hos
kvinner.

Et smidig og brukerrettet kompetansetilbud

Resultatene viser overveiende god aktivitet i prosjektene og god oppslutning om
kursarrangement. Fire av prosjektene kan imidlertid ikke vise til god deltakelse. Det kan se ut
som om dette er prosjekter som har mobilisert

relativt få bedrifter og som samtidig har hatt en vekstperiode med antall ansatte. Dette kan tyde på at disse bedriftene ikke har hatt tid til å delta på kurs.

Fleksibilitet i kompetansetilbudet

Behovet for rådgiving og kompetanse, nettverk med videre varierer først og fremst med bedriftens livsløp og bransje. Det som er utslagsgivende er opplevelsen av relevans sett i forhold til hvor i bedriftsutviklingsløpet en står. Her er noen eksempler på kurs som har vært arrangert og som av deltakerne er vurdert å ha svært god relevans:

- Salg og markedsføringskurs og program
- Markedsplan
- Økonomikurs
- Forretningsplan Internasjonalt handelskurs.
- Regnskap og økonomi
- Kommunikasjonsstrategi
- Prosjektstyring

Faktorer som gjør kompetansetilbudet attraktivt sett fra gründerens ståsted vil variere med for eksempel forretningside, bransje og næring. Også faktorer som alder, utdanning og sosiokulturelle forhold vil spille inn. Her er lokal tilpassing og fleksibilitet svært avgjørende. Alle kvinnovasjonsmiljøene i Rogaland samarbeider for eksempel tett med Skape.no (Rogaland fylkes' etablerersenter). Noen steder i fylket settes opp egne Skape kurs for Kvinnovasjon, mens andre steder promoterer "faste" Skape-kurs.

”vi er med for å lære og verdien må være større enn hva vi kunne tjent på å blitt på ”jobben””
(kvinnovasjonsdeltaker)

I intervjuundersøkelsene som er gjort fremkommer det at fleksibilitet er svært viktig for grunderne i kvinnovasjonsprogrammet. Dette sammenfaller med antagelsen som programmet har om at nettopp fleksibilitet er et viktig prinsipp i mange kvinners entreprenørskap. For eksempel fremkommer det at kursdeltakelse noen ganger vanskeliggjøres av at man har kunder eller er vanskelig å delta på grunn av hensyn i virksomhetens kjerne.

Denne evalueringen har funnet at strategien for kompetanse synes å være godt fundert i kunnskap om hva som best medvirker til å utvikle bedrifter, og bedrifter etablert av kvinner spesielt.

Innovasjon Norges kompetansetilbud er ettertraktet

Det andre punktet i kompetansestrategien gjelder oppfordring til bruk av Innovasjon Norges tilbud til kvinner. Virkemidlene som Innovasjon Norge tilbyr kalles med et fellesord kompetansetjenester. Disse kan tilbys direkte

til bedriftene (etablererkurs, mentortjeneste, styrekurs osv). I tillegg kan prosjektene tilknytte seg Innovasjon Norges mentortjeneste i de regioner der denne er operativ. Etablererkurs er det som trekkes frem av de fleste kvinnovasjonsprosjektene. Trondheimsfjorden rundt (Kvinnovasjonsprosjekt) oppgir at de fleste kvinnene har deltatt på etablererkurs.

Programmet ønsker å kombinere innovasjonsnettverkets tilretteleggerkompetanse med Innovasjon Norges tjenester. Funnene i denne evalueringen viser at det er en del å gå på hva gjelder å ta Innovasjon Norges tjenester i bruk. Det kan være et hinder at kompetansetilbudet gjennom Innovasjon Norge ikke har samme fleksibilitet som lokalt arrangerte kurs og tilbud.

Det tredje punktet i kompetansestrategien er å holde vekstfokus i tilbudet. De regionale prosjektene fanger opp signaler fra bedriftene og har i programperioden gjort seg erfaringer som er viktige å bygge videre på. Det er flere prosjekter som har vekst og utviklingsprogram i støpeskjeen. Her inngår naturlig nok kompetanse som et virkemiddel, for eksempel kurstilbud som retter seg spesifikk på å fremme vekst og gjøre ideen interessant for investorer. Generelt anerkjenner prosjektene at mer oppfølging gjennom innovasjonsmiljø, utvikling av nettverk, tilrettelegging av finansieringskilder til flere bransjer på investeringer samt kompetente mentorer, er viktige suksesskriterier fremover.

5.7 Profileringsstrategi

Profileringsstrategien er sammensatt av en merkevarestrategi og har i seg elementer av en kommunikasjonsplan samtidig som den skal virke med hensyn på å øke antall bedriftsetableringer.

Strategien er å profilere innovasjonsnettverkets konsepter og fokusere på å øke antallet bedriftsetableringer foretatt av kvinner. Dette skal skje gjennom:

- profilering av satsingen på kvinner
- bedriftspresentasjoner i pressen
- synliggjøre de gode ideene og de som står bak
- synliggjøre resultater tidlig i prosesser og prosjekter
- konferanser/samlinger
- kompetanseoppbygging
- aktivt bruk av felles web-portal, kvinnovasjon.no, levering av stoff til kvinnovasjonsportalen
- felles logo for Kvinnovasjon. I profileringen av kvinnovasjonssatsingene skal Kvinnovasjonslogoen og SIVAs logo benyttes.

Hovedfunnet er at profileringsmidlene via design, media satsing og synlighet overfor eksisterende og nytt næringsliv samt offentlig sektor, bidrar til design og at kvinners entreprenørskap kan profileres på en profesjonell måte. En viktig side ved dette er å arbeide med å fremme kvinnelig entreprenørskap

allerede på grunnskole- og videregående nivå.

Profileringen forsterker miljøskapende effekt

Det er lagt ned betydelig arbeid med å utvikle profileringsmateriell for merkevaren Kvinnovasjon. Begrepet Kvinnovasjon og et eget design for satsingen oppstod i forbindelse med oppstartskonferanse i november 2006, arrangert av Næringshagen i Kunstnerdalen, Hallingdal Næringshage og Rjukan Næringshage. Kvinnovasjon som begrep og kjennetegn ble raskt tatt i bruk, og det er utarbeidet en felles logo og et eget nettsted som deltakerne benytter (www.kvinnovasjon.no). Profileringen av programmet og de enkelte kvinnovasjonsprosjektene søker å synliggjøre de gode historiene, og gjennom dette skape kultur og et attraktivt omdømme som bidrar til ytterligere fokus og entreprenørskap.

Gjennom å søke å mobilisere velger prosjektene en måte å beskrive og synliggjøre seg på. Dette er i stor grad styrt fra programmets side. Det foreligger designmal og materiell som skal benyttes i arbeid med blant annet mobilisering. Å ha en nasjonal felles profil har blitt ansett som viktig hos de regionale prosjektene. 46,2 % gir verdien 3 (i stor grad) til nettstedet www.kvinnovasjon.no, mens tilgang til design og materiell har verdien 4 (i svært stor grad) for 53,8 % av kvinnovasjonsprosjektene. Dette er et godt resultat for dem som har lagt ned arbeid og ressurser til å utvikle slikt materiell.

Evaluators vil likevel knytte noen kommentarer til de ressursene som er brukt. Det er ikke tvil om at det er en styrke for en satsing å kunne fremstå med enhet og en sterk merkevare. Blant annet vil en sterk merkevare kunne virke samlende på de involverte og det kan lette arbeidet med å nå frem til potensielle grundere. På lokalt nivå er det imidlertid registrert to eksempler⁵ på at dette også kan oppleves som unødvendig eller i verste fall virke mot sin hensikt. Norut sin evaluering av næringshager (2008) viser det sterkt ønske blant næringshagene om å fremstå med en tydelig bransjemessig profil. Dette har blant annet sammenheng med utvikling av faglig nettverk. På dette området har kvinnovasjonsprogrammet vært mer styrende for å fremme målet om profilering. Det er ønskelig å ivareta hensynet om tilpassing av Kvinnovasjon til lokale forutsetninger.

Profileringsaktiviteter styrker andre strategiområder

Det å arbeide for synlighet i lokale, nasjonale og sosiale medier er en allment anerkjent strategi både i kvinnovasjonsprogrammet nasjonalt og regionalt strategier. Å arbeide godt med markedsføring og presse vil gi økt oppmerksomhet og sannsynligvis bidra til å øke interesse og oppslutning om arrangement. Det er også sannsynlig at godt arbeid her vil gi økt mobilisering. Dette vil gjelde for enhver satsing som har mål om å mobilisere mange og endre holdninger hos grupper i samfunnet.

⁵ Eksemplene er enkeltmiljøer innenfor to ulike regionale prosjekt.

Et viktig område er sosiale medier. Til forskjell fra annen media vil bruken av sosiale medier først og fremst rette seg mot personer og miljøer som allerede kjenner til eller deltar i kvinnovasjon. Her har det foregått utvikling i løpet av programperioden 2009-2011. Særlig i 2011 har bruken av sosiale medier som facebook hatt svært god aktivitet, med bortimot daglig nyhetsoppdatering. Dette antas å ha godt miljøskapende effekter gjennom at det skaper en form for fellesskapsopplevelse mellom dem som allerede har meldt sin interesse for Kvinnovasjon. Det er ikke sikkert at sosiale medier bidrar til å nå frem til nye potensielle etablerer. Bruke av sosiale medier bidrar således til resultater for indikatorområdet "nettverk". Også utviklingen av det nasjonale nettstedet for kvinnovasjon og regionale nettsider har gjennomgått en stor utvikling i programperioden 2009-2011. Arbeid med å tilrettelegge nettstedene gir virkninger på flere strategiområder. For det første fungerer nettsted som informasjonskanaler for Kvinnovasjon på et generelt grunnlag. Kontaktinformasjonen senker terskelen for å ta kontakt og letter etableringen av slik kontakt for aktuelle kandidater. Synliggjøringen av resultater og rollemodeller synes å være viktig for å motivere eksisterende kvinnovasjonsdeltakere samtidig som det kan gi økt gevinst for synlighet og formidling blant annet gjennom gjenbruk i presse- og markedsføringsarbeid.

5.8 Gode Eksempler

Det å vise frem bedrifter og personer som har lyktes eller har andre erfaringer, virker inspirerende på andre, både i forhold til å etablere bedrift og å utvikle bedriften videre. Her spiller flere faktorer inn, så som det å ha noe å strekke seg etter og noen som vise vei og fremgangsmåte.

Prosjektene arbeider hovedsaklig med Gode eksempler- strategien som et element i annet arbeid. Det vises tilsærlig til mobiliseringsarbeidet der fokus på gode eksempler i arrangementer er gjennomgående i alle prosjektene. Prosjektene synes at det er viktig å vise fram varierte eksempler på kvinner som har lyktes med sine satsinger. Gode eksempler er også en arbeidsform i profileringsarbeidet gjennom at aktuelle personprofiler synliggjøres redaksjonelt på nettsidene for eksempel. Likeledes i annet markedsføringsarbeid og pressearbeid er det gjerne gode eksempler og personlig historier fra en vellykket grunder som anses som egnet stoff.

Kvinnovasjon i Hordaland sier følgende om den merverdien Kvinnovasjon gir:

"Kvinnovasjonsprogrammet bidrar til å gje kvinner rollemodellar som også er kvinner. Kvinnene utgjør ein stor andel av dei som fullfører høgare utdanning, slik det er i dag. For at andelen bedrifter etablert av kvinner i framtida skal bli større enn i dag, må ein arbeida like målretta som ein har gjort ift høgare utdanning, med utfordringar for kvinner knytt til etablering av egne verksemdar."

Mange veier til entreprenørskap

Rogaland-prosjektets I-park og Prima innovasjon (Industriinkubator) arrangerte konferanse i Måltidets hus på "campus" i inkubatormiljøet i Stavanger vinter/våren 2010. Målet var å inspirere gjennom rollemodeller og andre nyttige nøkkelpersoner innen forretningsutvikling i relevante bransjer. Målgruppen var bedrifter med kvinnelig styreleder, styrekandidater, eiere eller nyetableringer. Oppstartskonferansen rettet seg mot både ledere og gründere. Kvinnelige ledere og styredeltakere anses som viktig for å fremme kvinners deltakelse i eksisterende foretak. I etterkant av konferansen ble det planlagt et styrekurs med 20 deltakere. Det er flere tiltak som organiseres gjennom iPark som er interessante i kvinnovasjonssammenheng, for eksempel ordning med gründer-trainee- en student fra Universitetet i Stavangers Senter for Entreprenørskap får sommerjobb i en inkubatorbedrift. Det er således en ordning som fremmer mobilisering på lengre sikt. Kvinneperspektivet vektlegges her (kvinnelige traineer).

Buskeruds oppstartskonferanse i 2010 var bygget opp rundt fem bolker som hver representerte et steg på veien mot suksess. Som foredragsholdere ble det brukt inspiratorer og rollemodeller. Noen deltakere ønsket flere småbedrifter blant foredragsholderne, andre satte pris på noe å strekke seg etter som rollemodeller. Arrangøren Buskerud sier seg likevel fornøyd med balansen. De ville ha lokale suksesshistorier, små som store. Samtidig skal Kvinnovasjon bidra til å øke vekstambisjonene blant kvinnelige gründere. Derfor synes Buskerud det er viktig å vise frem også nasjonale, og gjerne internasjonale, rollemodeller. "Mange av disse startet også i det små", sier prosjektledelsen i sin evaluering av konferansen.

Prosjektlederne trekker frem at gode eksempler også er med og fremmer vekstfokus. Tanken er at det at andre har fått det til demonstrerer at det går an å få til for en selv også. Det kan handle om inspirasjon i å tore å vise mot. Det kan bety at en bedrifts strategi og taktikk speiles, og kan tas i bruk hos en annen nystartet bedrift.

6 Vurderinger av Kvinnovasjonsprogrammet

Dette kapittelet presenteres evaluators overordnede og samlede vurderingspunkter knyttet til kvinnovasjonsprogrammet. Det gis løpende synspunkter på hva som kan være gode grep for neste programperiode. Anbefalingene oppsummeres i siste kapittel i rapporten.

6.1 Vurdering av strategiene i kvinnovasjonsprogrammet

I det følgende gis en vurdering av de ulike strategiene:

6.1.1 Mobilisering: både bredde og spiss!

Det er evaluators vurdering at er nyttig med en tydeligere differensiering i forhold til hvilke aktiviteter, innunder hvilke strategier som bidrar best til de ulike målsettingene om henholdsvis bedriftsetableringer generelt og

vekstetableringer.

Tenke bredere men handle spissere

Også innen de generelle og brede mobiliseringstiltakene er det viktig å basere seg på kunnskap om målgrupper og ikke minst potensial. Det er mulig at prosjektene må forstå sin mobiliserende rolle i en enda større samfunnsmessig sammenheng. Det å nå frem til enkeltpersoner er viktig, men det er også viktig å være synlig og søke å påvirke hvordan nye generasjoner av kvinner tenker når de skal ut i arbeidslivet. Dette kan innebære at prosjektene melder seg på i prosesser hos Ungt Entreprenørskap, fylkeskommune og utdanningsmiljøer. Kan innovasjonsmiljøene være med å bidra til fremvekst av kultur for entreprenørskap slik at flere kvinner vil vurdere det å etablere virksomhet som en karrierevei? Dette er det "store innovasjonsspørsmålet" som bør reises på nasjonalt nivå. Hvis en slik tilnærming skal få kraft blir man nødt å sikre at det er tilstrekkelig forskningsbasert kunnskap ute i de regionale prosjektene. En måte å bidra til dette på er å vektlegge kunnskapsformidling på de samlingene som SIVA arrangerer i kvinnoinnovasjonsnettverkene. Strategisk rådgiving om hvordan slik kunnskap og innsikt kan omdannes til lokale strategier og aktivitetsplaner er også viktig. De er stor operativ kompetanse ute i prosjektene, men det vil variere fra miljø til miljø hvordan den strategiske kompetansen og kunnskapsnivået er.

Funnene indikerer at mobiliseringsarbeidet gir virkninger i tråd med strategien når det gjelder å:

- Utvikle en gründerkultur
- Synliggjøre forbilder
- Senke terskelen for bedriftsetablering

Resultatet på 110 nye bedrifter i 2010 kan indikere en sammenheng mellom resultat og strategi.

Kvinnoinnovasjonsprogrammet kan vise til gode resultater når det gjelder å bidra til å fremme gründerkultur, motivasjon og et støttende nettverk for potensielle gründerne. Det fremkommer også at aktivitetene evner å tiltrekke seg eksisterende bedrifter. Innovasjonsmiljøene i de regionale prosjektene har tilsynelatende bygget seg en posisjon som evner å samle og mobilisere kvinner som er interessert i å starte bedrift. Ut fra et brukerperspektiv virker det derfor fornuftig å videreføre bredde- mobilisering.. Det er likevel evaluators vurdering at den relative ressursbruken til slike aktiviteter (kick-off, konferanser) bør holdes så lav som mulig fordi sammenhengen med effektmålet om bedriftsetableringer ikke er klar. De involverte innovasjonsmiljøene bør ikke arrangere slike konferanser hver for seg, men for eksempel samarbeide om et årlig arrangement i regionen.

Vi registrerer at de fleste av innovasjonsmiljøene i kvinnoinnovasjonsprosjektene sitter naturlig tett på bransjer, forskningsmiljøer og

vekstnæringer. Hovedvekten av mobiliseringsarbeidet rettet mot målgrupper med potensielle vekstbedrifter bør derfor utøves lokalt i miljøene.

En tydeliggjøring av at mobiliseringsstrategien rommer begge del-strategiene bredde og spiss. Det er behov for et retningsgivende signal fra SIVA om at spissede mobiliseringsstrategier rettet mot vekst skal være hovedfokus.

6.1.2 Samhandling med ytterligere potensial

Det er evaluators vurdering at det arbeides godt med denne strategien, men at kvinnovasjonsprosjektene kan tydelig bidra til ytterligere systembygging idet nye miljøer finner sammen og lærer å utnytte sine fortrinn. Dette vil antagelig gi synergier for andre tiltak og satsinger som ikke har med Kvinnovasjon å gjøre fordi de samme menneskene er involvert. Kvinnovasjon er så vidt vi kan vurdere godt integrert med andre samarbeid og arbeidsformer i regionene.

Godt resultat med ytterligere gevinstpotensial

Kvinnovasjon er stort sett innrettet på basis av erfaringer og kunnskap om hvordan man best lykkes med bedriftsutvikling lokalt og regionalt. Det synes som om de prosjektene som arbeider godt med dette også lykkes godt med kvinnovasjonsarbeidet. På grunn av at innsatsen er så vidt godt integrert er det imidlertid vanskelig å skulle beregne addisjonalitet. Nyere innovasjonsmiljøer må i større grad finne sin rolle i de regionale innovasjons- og utviklingssystemer enn de med lengre fartstid. Gjennom kvinnovasjonssamarbeidet kan de andre miljøene medvirke til at denne prosessen går raskere på noen områder. Resultatene fra samhandlingen mellom miljøene er vanskelig å identifisere presist fordi de i hovedsak retter seg mot en tidlig fase i etableringsprosessen for bedriftene. De går på å utvikle nettverk og kompetanse hos aktørene og er ofte lite målbare på kort sikt. Hvor mye skal til for at man skal kunne stadfeste at samhandlingsklimaet i en region er bedret? Det som ytterligere bidrar til måleproblemer er at kvinnovasjonsmidlene fungerer i samspill med andre virkemidler og ordninger. Evaluator vurderer det slik at kvinnovasjonsprogrammet har hatt en bra måloppnåelse med å forsterke samhandlingsprosesser i regionale miljøer noe som på sikt vil styrke miljøenes forutsetning for innovasjon og økt verdiskaping.

Måleproblemer er ikke nødvendigvis negativt. Midtveisevalueringen av Arena-programmet (NIBR/SNF 2007) fant at det er en fordel at prosjekter er litt "løse" i formen med hensyn på å stimulere nettverksbasert innovasjon, all den tid man ikke nødvendigvis på forhånd kan skissere hva som er den optimale veien å følge for å kunne bidra til innovativ virksomhet i en region (2007:88). Det kan også være resultater fra prosjektaktivitetene som vil ligge utenfor måleformuleringene og som ikke var planlagt eller forventet, men som har betydning for kvinnelige etablerere på lenger sikt. Det å jobbe i nettverk innebærer læring, som igjen bidrar til å styrke deltakernes kompetanse. Dette er derfor del av en og samme indikator. Et viktig område for nettverk og kompetanse er at

bedriftene tilføres mer kunnskap gjennom kurs og tiltak som innovasjonsmiljøene samarbeider om i sitt nettverk. Innovasjonsmiljøene selv tilføres kompetanse om næringslivet i regionen samt at deres kapasitet kan styrkes gjennom nettverkene og læringsprosessene de inngår i. Miljøene oppgir at de har nytte av hverandres nettverk og kompetanse internt i prosjektet. Gjennom kvinnoinnovasjonsprosjektet vil innovasjonsmiljøenes kunnskap og læring om hva som er brukernes behov, styrkes og tilbudet av kompetanse vil naturlig nok bedres. I et program som forutsetter samarbeid mellom ulike innovasjonsmiljøer må man kunne forvente resultater knyttet til nettverksutvikling og kompetanseoverføring. Det er gode funn på alle nivå

Evalueringen vurderer det slik at denne strategien ikke vektlegger dynamikken mellom miljøene når det gjelder kompetanse, utvikling og vekst i bedriftene, men synes å være rettet inn mot en tidlig fase mobilisering. Dette er også viktig i og med målet om at Kvinnoinnovasjon skal bidra til idetilfangst i innovasjonsmiljøene. Det er viktigere å fokusere på hvordan innovasjonsmiljøene kan skape bedre vekstvilkår for bedriftene, gjerne i et bransjerettet fokus og med vekt på den distribuerte inkubatorløsningen.

6.1.3 Profilerer virker miljøskapende

Arbeid med profilering gir virkninger på flere strategiområder. For det første fungerer nettsted som informasjonskanaler for Kvinnoinnovasjon på et generelt grunnlag. Kontaktinformasjonen senker terskelen for å ta kontakt og letter etableringen av slik kontakt for aktuelle kandidater. Synliggjøringen av resultater og rollemodeller er viktig for å motivere eksisterende kvinnoinnovasjonsdeltakere samtidig som det kan gi økt gevinst for synlighet og formidling blant annet gjennom gjenbruk i presse- og markedsføringsarbeid.

Sett i lys av den geografiske spredningen av Kvinnoinnovasjon både nasjonalt og innad i en region, fremstår arbeidet med nettsteder og sosiale medier som svært effektive måter og samhandle med målgruppene for Kvinnoinnovasjon på. Det kan konkluderes at profileringsarbeidet virker i henhold til strategien i generelt synliggjøringsarbeid og i mobiliseringsarbeidet. Det er likevel ikke grunn til å sette profilering i direkte sammenheng med bedriftsetableringer, og enda mindre grunn til å sette det i sammenheng med delmålet om vekst.

Markeds- og profileringsmateriell med kvinnoinnovasjonslogo virker miljøskapende og bør som en hovedregel benyttes. Det er likevel evaluators vurdering at Kvinnoinnovasjonsprogrammet bør praktisere frivillig bruk av slikt materiell i spissede mobiliserings- og nettverksaktiviteter rettet mot målgrupper der slik profilering kan være uhensiktsmessig. Uhensiktsmessighet kan for eksempel handle om bransje.

6.1.4 Kompetanse: tilbudet kan koordineres bedre

Vurderingen er at kompetansestrategiens første punkt om å tilby behovsrettet tilbud til den enkelte er fulgt opp på en god måte. I stedet for å søke å utvikle det perfekte tilbudet, bør prosjektene basere seg på mest mulig fleksibilitet i forhold til å kunne tilby det som trengs når det trengs. Når man arbeider med å utnytte miljøenes kompetanse på tvers gjelder det å tenke brukerretting i størst mulig grad. Det kan vise seg krevende å skulle få til den fleksibiliteten som trengs for å få til et brukerstyrt tilbud.

Kompetanse vil være et fundament og en driver for utvikling av bedrifter. Denne strategien vil derfor ha nøye sammenheng med hoved- og delmål i kvinnovasjonsprogrammet. Funnene i denne evalueringen tyder på at fleksibilitet og lokal regi er nøkler til kompetansebygging blant målgruppen av kvinnelige entreprenører, både nyetablerere og etablerte bedrifter. Det vises til vurdering i punktet om samhandling. Basert på at lite entreprenøriell erfaring hos kvinner er et strukturelt trekk, er det viktig med et kompetansetilbud som kombinerer det ordinære etablerertilbudet (Innovasjon Norges tjenester) med et forsterket og aktivt kompetansetilbud til kvinner. Evalueringen vurderer at kvinnovasjonsprosjektene bør ha oppmerksomhet på sin rolle som et bindeledd mellom førstelinje og innovasjon Norge, og om nødvendig tilby skreddersydde kompetansehevende tiltak som ivaretar målgruppens behov for et fleksibelt kompetansetilbud.

6.1.5 Nettverk mot finansielle miljøer må styrkes

Å delta i ulike nettverk styrker gründeren og bedrer mulighetene for bedriftens utvikling. Ulike nettverk har ulike funksjoner. Forskning tyder på at det er nettverkenes relevans som har størst betydning. Kvinner har gjennomgående mindre finansielle nettverk og nettverk innenfor miljøer som ikke er relatert til entreprenørskap eller innovasjon. Derfor er nettverksarbeid rettet mot bransjer og finansielle miljøer mest relevante med hensyn på vekst. Det er evaluators vurdering at innovasjonsmiljøene bør ha særskilt faglig fokus på og særskilte tiltak for å bygge ned barrierer mellom kvinner og kapital. Nettverk for øvrig, fagnettverk, og kvinnovasjonsnettverket spesielt kan også settes i sammenheng med å sikre tilfang av bedriftsetableringer, og bær således opprettholdes som strategi

6.1.6 Mentor er pådriver for vekst

Funn tyder på at mentor, gitt at relasjonen fungerer, er en svært viktig pådriver for utvikling og vekst i bedriftene i kvinnovasjonsnettverket. Primært bør Innovasjon Norges mentorordning benyttes i Kvinnovasjon. Eventuelt stort gap mellom dette tilbudet og behov for mentoring hos kvinnovasjonsdeltakere kan legitimere at det utvikles egne lokale eller regionale ordninger i tillegg.

Som en del-strategi innunder Mentor, eller som en egen strategi bør personlig oppfølging fra en dedikert ressurs/kontaktperson i kvinnovasjonsprosjektet regionalt eller fra innovasjonsmiljøet lokalt ivaretas. Personlig oppfølging er det som i størst grad kan settes i sammenheng med bedriftens behov for veiledning og utvikling. Det bør settes av ressurser til oppfølging og coaching av kvinnovasjonsdeltakere. Nye "prospects" /bedriftsprosjekter bør følges opp med sikte på å sluses inn mot et egnet innovasjonsmiljø i regionen eller i en annen regions miljø dersom bransjeprofil skulle tilsi at det er fornuftig.

6.1.7 Gode eksempler er nyttig

Å påvirke holdninger og adferd gjennom å spille på rollemodeller og gode eksempler er en anerkjent strategi. Effekten av dette, for eksempel økt synliggjøring av kvinnelige gründere, kan tenkes å ligge på flere variabler. Man kan tenke seg at slik synliggjøring kan være egnet til å endre negative holdninger til kvinners ambisjoner og evner til å drive vektsbedrifter. Man kan også tenke seg at gode eksempler påvirker terskelen for å etablere bedrifter for det lokale og regionale markedet som vil skape arbeidsplasser og tilflytting til distriktene.

Vi har nå redegjort for hvordan de 7 strategiene er relatert til hovedmål og delmål for kvinnovasjonsprogrammet og hvordan de ulike strategiene fortolkes regionalt. Så langt vi kan bedømme virker strategiene som gode knagger, men funnene viser at det i praksis er flytende grenser mellom dem. Selv om strategiene så langt vi kan vurdere har god kobling til målene for kvinnovasjonsprogrammet, så stiller denne følgeevalueringen spørsmål ved om en slik strategitilnærming er det beste for å skape resultater og lokal tilpassing. Dette behandles senere i dette kapittelet.

6.2 Kvinnovasjon setter fokus på den sosiale konteksten rundt gründeren

Evalueringsarbeidet har avdekket at strategiene i kvinnovasjonsprogrammet alle som en adresserer og vektlegger den sosiale konteksten rundt målgruppen:

- Mobiliseringsarenaer skaper fysiske møteplasser for kvinner
- Samhandlingen mellom miljøer bidrar til at bedriften kan vokse i det beste egnende rammen
- Profilering og sosiale medier styrker den sosio-kulturelle rammen rundt enkeltbedrifter
- Kompetanse styrker mestringsevne og selvtillit
- Nettverk gir blant annet et støttende fellesskap
- Mentor ivaretar rollen som rådgiver og pådriver for den enkelte gründer
- Gode eksempler viser at det er mulig for flere og lykkes.

Samlet sett vil vi vurdere det slik at kvinnovasjonsmidlene bidrar til en merverdi når det gjelder å kvalitetssikre forretningsplanene og fremme

mulighetene for at bedriften lykkes.

Dette med sosial kontekst er en svært viktig side ved kvinnovasjonsprogrammet. Kvinnovasjonsstrategiene tar utgangspunkt i et sterkere fokus på sosiale aspekter ved entreprenørskap enn det som tradisjonelt har vært gjeldende i norsk entreprenørskapspolitikk og virkemidler. Programmet har fokus på kollektive prosesser og samspill lokalt og regionalt. Det betyr at også følgeevalueringen, i tillegg til å dokumentere resultater bør rette blikket mot de nettverk og relasjoner som deltakerne i kvinnovasjonsprogrammet (målgruppen etablerere) inngår i.

Senere års entreprenørskapsforskning har fokusert på betydningen av den kulturelle konteksten for nyskaping. Mange har kritisert entreprenørskapsforskningen for å overse kulturelle aspekter ved økonomisk og sosialt liv, og argumentert for at entreprenørskap må forstås som sosialt situerte prosesser (Lindh de Montoya 2004, Fletcher 2006, Parkinson og Howorth 2008, Førde 2009). Entreprenører er konstant involverte i relasjoner til folk og ting rundt seg. Det innebærer at vi må forstå entreprenørers handlinger i relasjon til videre sosiale, økonomiske og politiske prosesser.

Fokus på entreprenørskap som sosialt situerte prosesser åpner for en bredere forståelse av både entreprenører og entreprenørskap. Mange har kritisert entreprenørskapsdiskursen for å operere med for snevre modeller og dermed ekskludere mange nyskappingsprosesser som er av stor betydning for lokalsamfunnene. En kritikk går på at entreprenørskapsdiskursen bygger på maskuline modeller (Foss 2010). Entreprenøren framstilles ofte som en målbevisst, ambisiøs mann i dress (eller kjeledress) (Gunnerud Berg og Foss 2002, Petterson 2004). Manglende bevissthet om betydningen av kjønn i entreprenørskapsforskninga har ført til at kvinnelige entreprenører er blitt usynliggjort. Ved å gå inn i entreprenørskapsprosesser kan slike stereotyper utfordres. I stedet kan en få fram mangfoldet av aktører som på forskjellige vis genererer innovasjoner og verdiskapinger av ulike slag. Entreprenørskap forstås som relasjonen mellom entreprenørers handlinger og den kulturelle, økonomiske og politiske konteksten de handler innenfor og med hensyn til (Fosseli Olsen og Kramvig 2009). Denne følgeevalueringen har funnet at kvinnovasjonsprogrammet tar den sosiale konteksten rundt gründeren på alvor og at strategiene bygger oppunder en helhetlig ramme for etablering og utvikling av bedrifter. Det er evaluators påstand at det vil være av interesse for både kjønns- og entreprenørskapsforskningen og følge kvinnovasjonsprogrammet videre. Som Parkinson og Howorth (Parkinson og Howorth 2008) vil denne evalueringen argumentere for at vi trenger tverrfaglige tilnærminger til entreprenørskap som reflekterer kompleksiteten i oppstarts- og vekstprosesser. For å forstå disse prosessene i alt sitt mangfold, trenger vi å implementere mer fortolkende tilnærminger i studiet av entreprenørskap. Vi argumenterer derfor for å kombinere entreprenørskapsforskningen sitt perspektiv på innovasjon med praksisorienterte perspektiver på sosial

endring og kulturell nyskaping. Komplekse endringsprosesser må forstås som samspill mellom kulturelle disposisjoner og strukturell kontekst, som former og er forma av aktørers praksiser. Med et slikt utvida perspektiv på entreprenørskap kan vi bedre gripe mangfoldet i verdiskapingen. Ved å fokusere på konkrete entreprenørskapsprosesser kan vi analysere arbeidsmåter i dette arbeidet og avdekke strukturelle og kulturelle vilkår for entreprenørskap og vekst.

6.3 Modning og langtidseffekter av Kvinnovasjon

Denne evalueringen vil belyse om forståelse og praksis rundt kvinnelig entreprenørskap har gjennomgått en *modning* i programperioden.

Det er evaluators inntrykk at programperioden 2009-2011 har vært en modningsperiode for utvikling av kvinnelig entreprenørskap og innovasjon. Denne evalueringen retter av ressursmessige hensyn og tidsperspektiv oppmerksomheten kun på noen få forhold i vurderingen av slik modning:

Kvinnovasjonsprogrammets potensiale for å skape endringer knyttet til forståelse av kvinner og entreprenørskap.

Kvinnovasjonsprogrammet bidrag til gjensidig forsterkende prosesser rundt kvinner og innovasjon.

Møter og sammenstøt med endringspotensiale?

Følgeevalueringen har lagt til grunn at målgruppen for kvinnovasjon har en annen erfarings- og kompetansebakgrunn enn hovedvekten av norske etablerere. Evaluator antar derfor at når vel-etablerte måter å arbeide med entreprenørskap på møter arbeidsprosesser i Kvinnovasjon, så oppstår nye møter og sammenstøt som på lengre sikt er med å utfordre og endre de etablerte arbeidsmåtene.

Kvinnovasjonsatsingen og regjeringens handlingsplan setter fokus på hvordan kvinners entreprenørskap gir verdiskaping også ved å representere *nye tilnærminger*. Det er vanskelig å si noe konkret om en slik forventet effekt ettersom det handler om et antatt potensial og det er uklart hva det vil inneholde. Det kan for eksempel bety at en forventer nye former for bedriftsetableringer som utfordrer tradisjonelle etableringer ved sin forretningsmodell eller arbeidsform. Ettersom etableringene i tilknytning til kvinnovasjonsprogrammet skjer ute i regionene og lokalt er det naturlig å tenke at det er på dette nivået at slik nyskaping eventuelt vil foregå og fanges opp. Denne følgeevalueringen har ikke registrert denne typen av fokus eller aktivitet i de undersøkelser som er gjort i kvinnovasjonsporteføljen. Evalueringen kan heller ikke se at programmet har vært innrettet med slike perspektiver for øye..

Gjennomføringsdialogen synes å være rettet mot på hvilke måter flere kvinner kan tiltrekkes entreprenørskap og etablering og hvilke strategier og aktiviteter som er egnet for å fremme dette. Forventinger til at disse etableringene innholdsmessig skulle kunne representere nye tilnærminger og at man kan tenke seg bidrag

til kunnskapsutvikling om entreprenørskap er denne evalueringen ukjent med.

Innovasjon og begreper i utvikling.

Å undersøke den gjengse forståelsen for begreper som vekst og vekstambisjon kan vise seg viktig for å utvikle forståelsen for kvinners entreprenørskap og derfor også for kvinnoinnovasjonssatsingens bidrag og virkninger på sikt. Det er et hovedinntrykk at den brede forståelsen for kvinners entreprenørskap er formet av oppfatninger om at kvinner har lavere ambisjoner enn menn og etablerer seg utenfor klassiske vekstmarkeder. Dette inntrykket støtter seg på for eksempel offentlig statistikk, forskning (NIFU) og flere rapporter (blant annet GEM) som viser at kvinner ofte etablerer enkeltpersonforetak og at de fleste har små vekstambisjoner. SIVAs programbeskrivelse for Kvinnoinnovasjon bekrefter også disse oppfatningene: "Bedrifter etablert av kvinner skjer ofte innenfor konsumentvaremarkedet, helse og velvære, kunstneriske virksomheter og sosialarbeid og faller stort sett utenfor definisjonen for innovative foretak" (programbeskrivelse SIVA 2009). Denne følgeevalueringen ser behov for å rydde i denne diskusjonen. For det første kan være viktig å være oppmerksom på hvordan slike definisjoner i seg selv kan virke ekskluderende på kvinners entreprenørskap og innovasjon. Man bør legge til grunn at innovativ virksomhet foregår innenfor alle de markeder som nevnes. Innovasjon og nyskaping er begreper som det er viktig å ha et reflektert forhold til.

- Hvor i forretningsprosessen innovasjonen skjer: for eksempel innen produkt, prosess, tjeneste, marked, markedsføring eller organisering (Schumpeter 1934).
- Bransje eller sektor hvor innovasjonen foregår.
- Utbredelse: lokalt, regionalt, nasjonalt, internasjonalt nivå
- Dybde: inkrementell vs radikal innovasjon

I strengeste forstand er innovasjoner genuint nye produkter, tjenester eller prosesser (radikale innovasjoner), mens for den enkelte bedrift vil nyskaping kunne være å utvide bedriftens produkt- eller tjenestespekter gjennom imitasjon/diffusjon. For eksempel omtaler Gammelsæter (2000:13) innovasjon som "endringer på bedrifts- og næringsnivå som innebærer at det skapes produkter, produksjonsmetoder, markeder, tilførselsveier eller organisasjonsformer som er nye for den enkelte bedrift eller næring". Like viktig som å fange opp antall nye ideer og kommersialiseringer, er det derfor å undersøke om bedriftene generelt er utviklingsorienterte og om de inngår i samspill med andre aktører om utvikling av nye produkter og tjenester.

Fletcher (2006) argumenterer for at vi må forstå innovasjon som relasjonelt konstituert. Hun argumenterer for en sosialkonstruktivistisk tilnærming med fokus på relasjoner for å utvide den teoretiske forståelsen av entreprenørskap. Det innebærer at vi ikke bare må se på individuell mulighetssøking, men fokusere mer på relasjonene mellom folks handlinger og deres kontekster. Kreative praksiser må forstås ut fra spesifikke aktørers erfaringer, kunnskap og ferdigheter, deres relasjoner og de

sammenhengene de inngår i. Vi må se på aktørene sin evne til å integrere ny erfaring i sine kunnskapsreservoar og plassere disse inn i nye prosjekt, og på deres evner til å gå inn i ulike roller, relasjoner og nettverk. Og vi må se på deres sosiale, kulturelle, økonomiske, politiske og materielle handlingsvilkår. Nøkkelen til å forstå nyskappingsprosesser ligger i dette samspillet mellom ulike aktører sine praksiser og den videre konteksten de opererer innenfor og i forhold til.

Dersom Kvinnovasjonsprogrammet skal medvirke til at flere bedrifter etablert av kvinner faller innenfor det man tradisjonelt anser for å være "innovative bedrifter" eller markeder vil man trenge et utvidet tilfang av bedrifter (ufødte næringsliv)innenfor næringer som i større grad anses for å være tradisjonelt "innovative". Her har forskningen påpekt at de ligger strukturelle skiller som blant annet er knyttet til kvinners og menns ulike utdanning og arbeidslivserfaring som legger føringer på hvilke bransjer man etablerer seg innen. For å bøte på dette vil man først og fremst måtte anta et mer langsiktig perspektiv og søke å påvirke hvilke utdanningsvalg jenter tar. Det man imidlertid kan fokusere på er nye vekstmarkeder og rom for innovasjon. NOU 2011-11 Innovasjon i omsorg peker på behovet for innovasjoner på det velferdspolitiske området (NOU62). En stor overvekt av kvinner utdanner seg og arbeider innenfor helsesektoren (Ingstad 2010). Dette er derfor et område hvor vi kan forvente å finne sammenfall med kvinnelige etablerere. Det er aktuelt å sette fokus på vekstmarkeder og områder der kvinner vil ha et fortrinn med bakgrunn i utdanning og bransjeeerfaring. Denne følgeevalueringen har registrert at kvinnovasjonsprosjekter arbeider ut fra slike antagelser, men ser at dette kan løftes frem på en mer systematisk måte. En annet viktig moment er at forskningen rundt entreprenørskap og kvinner har avdekket at det er større forskjell mellom kvinnelige entreprenører enn mellom kvinner og menn. Det betyr at man kan slutte å sammenkoble et lavt ambisjonsnivå med kjønn og anta at kvinner generelt er risikoavers.

I følgeevalueringen har vi ønsket å undersøke hva kvinnene og innovasjonsmiljøene selv forstår med ambisjoner og vekst. Vi har funnet at kvinnene som deltar i kvinnovasjon i stor grad beskriver sitt eget ambisjonsnivå som høyt. Det er også tydelig at man med ambisjon og vekst legger flere forståelser enn kun økonomiske vekst til grunn for forståelsen. Når det gjelder miljøene så har vi et generelt inntrykk av at ulike miljøer også har ulike forståelser av begreper som ambisjon og vekst. Slik forståelse har trolig sammenheng med miljøstrukturen, men dette er ikke undersøkt systematisk. Mens man i et næringshagemiljø kan være åpen for å legge ulike og bredere forståelser av disse begrepene til grunn (for eksempel "ambisjon er ikke å gi seg/ukuelig stå-på-vilje", vil vi på generelt grunnlag anta at inkubatormiljøer først og fremst opptatt av skaleringspotensialet i forretningsmodellen og ikke først og fremst andre og mer kvalitative aspekter. Dersom vi legger en slik hypotese til grunn, blir det svært interessant å se hvordan samarbeidet mellom innovasjonsmiljøene om Kvinnovasjon skaper møter og sammenstøt som er med å utvikle og endre forståelsen for begreper som ambisjonsnivå og vekst.

Å følge opp og ha oppmerksomhet på slike kulturelle "langtidsvirkninger" av kvinnovasjonssatsingen mener følgeevalueringen kan være viktig for å utvikle forståelse for kvinners entreprenørskap og på sikt styrke kunnskapen om dette temaet.

6.4 Kvinnovasjon på god vei

Det er for tidlig å si på hvilke måter kvinnovasjonssatsingen har bidratt til nye former for bedriftsetablering og innovasjon. Kvinnovasjonsprogrammet er et uttrykk for at forutsetninger for og holdninger til kvinners entreprenørskap er i endring. Tilbudet til bedriftene søker for eksempel å være brukerrettet for å adressere behovet for fleksibilitet hos mange av deltakerne. Den geografiske utbredelsen av programmet medvirker også til fleksibilitet: "Kvinnovasjon er et sted nær deg". Flere grupper av kvinner kan etter hvert anse det å etablere egen virksomhet som aktuelt. Det er usikkert i hvilken grad kvinnovasjonssatsingen er en katalysator i slike kulturelle endringsprosesser ettersom flere andre satsinger så som Ungt Entreprenørskap også vil bidra til endrede praksiser på dette feltet. Kvinnovasjon er et av flere tiltak på dette området og kvinnovasjonsprogrammet fungerer som et smøremiddel innen eksisterende virkemidler i tillegg til selv å bidra med nye perspektiver gjennom blant annet arbeidsformer i mobiliseringsarbeidet.

Kvinnovasjon har vært et lærings- og motiveringstiltak i storparten av gjennomføringssystemet (nasjonale aktører, regionale operatører). Kvalitet og omfanget på samhandling om kvinnovasjon mellom innovasjonsmiljøene i et prosjekt varierer. Det foreligger imidlertid systemer for løpende og systematisk læring og erfaringsutveksling mellom kvinnovasjonsprosjekter og de underliggende miljøene. Gode systemer for oppfølging fra SIVA bidrar til løpende kursjustering i prosjektene og det er all grunn til å forvente at kvaliteten på samhandlingen mellom innovasjonsmiljøene bare vil styrkes utover i neste programperiode. Satsingen har vært gjennomført med engasjement fra nasjonale og regionale/lokale aktører. Gjennom dialoger og utveksling har så godt som hele innovasjonsnettverket (prosjekter og miljøer) utviklet en mer reflektert forståelse av Kvinnovasjon enn de hadde tidligere. Dette har gitt stadig bedre utforming av innhold og aktiviteter.

Kvinnovasjonsprogrammet inneholder aktiviteter og tiltak med god organisatorisk forankring. Enkelte aktører har en noe uklar opplevelse av målene i Kvinnovasjonsprogrammet. Dette har ført til en treghet i arbeidet med å fremme utviklingen av vekstbedrifter. Likevel kan vi registrere en tydelig velvilje overfor selve satsingen og konstatere at arbeidet med å fremme nye vekstbedrifter og bidra til vekst i eksisterende bedrifter er i anmars.

6.5 Resultatene viser at Kvinnovasjonsprogrammet virker

Innovasjonsinfrastrukturen i kvinnovasjonsprogrammet ser ut til å gi gode rammebetingelser for de kvinnelige gründerne som er i en tidlig

etableringsfase, med tett og god oppfølging, ved forretningsmessig kompetanse og nettverk. Vårt inntrykk er at Kvinnovasjon har bidratt til utviklingsprosesser på ulike måter, også gjennom aktiviteter og nettverk som ikke ville eksistert uten Kvinnovasjon.

Samlet sett vil vi vurdere det slik at kvinnovasjonsmidlene bidrar til en merverdi når det gjelder å kvalitetssikre forretningsplanene og fremme mulighetene for at bedriften lykkes.

Kvinnovasjonsprogrammet har bidratt til å øke kvinneandelen i den øvrige programaktiviteten til SIVA. Resultatene når det gjelder kvinneandelen i SIVAS samlede programmer er god. Det kan stilles spørsmål ved om ambisjonene kunne vært satt høyere da resultatkravene i sin tid ble satt?

110 bedriftsetableringer hos målgruppen i tilknytning til selve kvinnovasjonsprogrammet i 2010 vurderes å være et godt resultat sett i forhold til midlene. 76 av de 110 er tatt opp i næringshage eller inkubator og kan ses som en merverdi for SIVAs programmer. 200 nye "prosjekter" (potensielle bedriftsetableringer) forteller at mobiliseringen virker og at det er et godt tilfang av bedrifter til kvinnovasjonsmiljøene.

Det er ikke jobbet nok med delmålet om å fokusere på vekst i perioden 2009-2011. Det er dokumentert vekst i form av økt sysselsetting i bedrifter som har tilknyttet seg Kvinnovasjon i etterkant av bedriftsetableringen. Dette viser at Kvinnovasjon tilbyr relevante nettverk og kompetansetjenester også til etablerte bedrifter. Sammenhengen mellom slik vekst og bidrag/tiltak fra kvinnovasjonsprogrammet er det ikke mulig å fastsette fordi det mangler en operasjonell felles definisjon av hva tilknytningen mellom prosjekter, miljøer, bedrifter og potensielle bedrifter er. Det er likevel trolig at personlig oppfølging, mentoring, kompetansetiltak og andre tiltak fra kvinnovasjonsprogrammet via det lokale og regionale nivået har virket positivt inn. Mange av prosjektene mener at vekst "kommer" i neste programperiode, og at denne perioden har handlet om mobilisering og samarbeid.

6.6 Bør intensivere kontakt og koblinger med finansielle miljøer for å fremme vekst

Det er så vidt følgeevalueringen kan vurdere et er til dels for lite utviklet samarbeidsopplegg opp mot finansielle aktører. Det betyr ikke at ikke innovasjonsmiljøene og særlig inkubatorene og kunnskapsparkene har gode samarbeid med finansielle miljøer. Funn kan tyde på at tenkning og arbeidsmåter for å knytte eller trene kvinnene på slik kontakt er i en tidlig fase og at miljøene har ulike holdninger til om dette bør være et eget tema eller ikke.

Det må satses mer på å forberede kvinnene på kontakt med finansielle miljøer. Forskning viser blant annet at selv med tilsvarende vekstpotensial i bedriften, så er det vanskeligere for kvinner å få inn finansielle aktører (Alsos

2008). Dette bør være eget satsingsområde. Det behøver ikke innebære at finansieringsmiljøene skal konfronteres med kvinnovasjonsmerkelappen.

6.7 Behov for bedre kobling mellom bedrifter og regionale nettverk på tvers

Empirien viser at det varierer hvordan aktuelle nye bedriftsprosjekter og bedrifter er tilknyttet eller koblet mot regionale nettverk/ prosjekt. Flere av prosjektene praktiserer et opptak til Kvinnovasjon, mens andre etablerer dette som et løsere nettverk. Enkelte prosjekter opererer kun med formelle tilknytninger direkte mellom bedrift og et innovasjonsmiljø. Enkelte andre prosjekter arbeider med målgruppen og potensielle etablerere uten noen form for formalisering av samarbeidet.

Ideelt sett ser man for seg en sluse der kandidater med en forretningside fanges opp og modnes slik at bedriften kan tas opp i en inkubator. Denne evalueringen ser et behov for å tydeliggjøre hva det er å være med i Kvinnovasjon. Det er behov for ulike graderinger og former, men det er av hensyn til bruk av ressurser, rapportering og måling en fordel om det kan etableres noen kategorier som gjør det mulig å holde øye med utviklingen. Det anbefales at de regionale prosjektene deltar i dette, og det er også registrert flere gode måter å sortere ulike grupper av kvinnovasjonsdeltakere på.

6.8 Behov for tydeligere mål

Funn i denne evalueringen tyder på at målene for kvinnovasjonsprogrammet er ulikt betont og forstått i de regionale prosjektene. Noen prosjekter har kun fokusert på antall bedrifter, andre på vekst i eksisterende bedrifter, noen på å rekruttere vekstbedrifter og noen har også mål knyttet til kvinner i styrer og ledelse. Den ulike forståelsen eksisterer til tross for at det sammensatte målet har blitt formidlet skriftlig og muntlig i ulike kanaler.

Prosjektledelsen i SIVA kan dokumentere at målene med Kvinnovasjon fremgår i programbeskrivelsen for Kvinnovasjon og at målene også har vært fokus på de nasjonale Kvinnovasjonssamlingene. Kontekstuelle forhold i de ulike regionene, kan være en forklaringsmodell. De ulike regionene har ulike utgangspunkt og er del av etablerte strukturer som gir bedre muligheter for å arbeide med noen mål fremfor andre blant annet med henhold til næringsstruktur og idetilfang. Et annet kontekstuekt forhold som kan forklare flertydige mål er målene til de samarbeidende innovasjonsmiljøene. Innenfor det enkelte miljø og mellom dem, bygger samarbeidet til dels på andre satsinger og har heftet eller koblet sammen målene med disse. Dette er som et fortrinn å regne når det gjelder å utnytte kompetanse på tvers av miljøer og gi et godt tilbud til målgruppen. En utilsiktet virkning av dette at målene er ulikt betont og noe ulikt fortolket lokalt.

En annen forklaringsmodell er at noen prosjekter har en prosjektledelse som ikke har holdt oppe et tydelig målfokus. SIVA har erfart at

enkelte i for stor grad har fokusert på strategiene i programbeskrivelsen og har mistet noe av målfokuset underveis. Strategier som synliggjøring, nettverk og kompetanse er svært viktig og aktivitetene tar mye oppmerksomhet kanskje på bekostning av det å nå målene eller det å innhente og synliggjøre resultatene. Her vil krav til hvordan ressursene skal fordeles og eventuelt mer oppmerksomhet på selve prosjektstyringen kunne være til hjelp i neste programperiode.

Andre forklaringer er at prosessen i første del av programperioden handler om rekruttering og mobilisering og at vekst "kommer etter hvert". De prosjektene som er relativt nye har måttet starte med og vektlegge mobilisering av nye bedrifter fremfor vekst i eksisterende bedrifter. Det er viktig å ha et reflektert forhold til hva som er det mest fornuftige mål for Kvinnovasjon. En mulighet er å vurdere hva som er fornuftig ut fra et virkemiddelpolitisk ståsted der man vektlegger på hvilken måte Kvinnovasjon utfyller andre virkemidler. Ut fra dette kan man argumentere for at det å drive mobilisering samt det å være et mellomledd i fasen før bedriften er inne i ordinære strukturer i innovasjonsmiljøene eller har mottatt tjenester fra Innovasjon Norge, er mest fornuftig fokus. Dette fokuset antas å være sammenfallende med hva som vil være best i tråd med målgruppens behov. Legger man til grunn et verdiskapingsfokus vil man få ulike svar på hva målet bør være ut fra om man legger et distriktpolitisk eller et annet næringspolitisk siktemål til grunn. I enkelte regioner vil det være bedre grunnlag for å fokusere på noen typer av vekstbedrifter enn i andre. Det er ikke noe i veien for at målsettingene med Kvinnovasjon kan differensieres ift region/prosjekt.

Ut fra en samlet vurdering foreslår følgeevalueringen at kvinnovasjonsprogrammet beholder oppmerksomhet på den brede mobiliseringen av en underskog av kvinnelige gründere. Det bør imidlertid sikres at hoveddelen av ressursene (kompetanse, nettverk, mentor) benyttes til mobilisering og arbeid med bedrifter som anses for å ha planer om vekst. Det synes i tillegg hensiktsmessig at de regionale prosjektene ivaretar en rolle som nettverksutvikler blant etablerte bedrifter, og da primært rettet mot vekst.

Vi mener derfor at det er behov for å tydeliggjøre målformuleringene i kvinnovasjonsprogrammet. Mål kan gå på flere akser enn antall bedriftsetableringer, eventuelt med vekstbedrifter i fokus. Det er nyttig å gjøre et skille mellom ulike typer mål (effektmål og resultatmål) for å vise retning for regionale prosjekter og for å definere hva som er forventet av resultater fra et regionalt prosjekt.

Effektmålene kan være kvalitative og formulere langsiktige virkninger av kvinnovasjonsprosjektet, for eksempel at prosjektene skal fremme en grunderkultur blant kvinner i regionen. Konkrete målformuleringer bør utformes med utgangspunkt i hovedutfordringer og de eksisterende strategier formulert av SIVA og drøftes i nasjonale fora samt i dialog med KRD.

Det er en ide å få utvikle retningslinjer for hva som anses for å være en akseptabel etableringshyppighet i forhold til disponeringen av midler. Dette vil sette prosjektene bedre i stand til å vurdere balansen mellom innsats som skal virke miljøskapende og innsats som mer direkte søker å bevirke bedriftsetableringer. Å gjøre øvelsen med å definere slike mål handler først og fremst om tydeliggjøring av begreper og målenivåer.

Programbeskrivelsen til kvinnovasjonsprogrammet definerer hovedutfordringer for å nå målet: Mobilisere og motivere kvinnelige grundere til å starte egen bedrift, øke ambisjonsnivået med hensyn til vekst og utvikling, lette tilgang til kompetanse og finansielle nettverk, lette tilgangen til risikokapital.

Evaluators foreslår at det defineres effektmål for kvinnovasjonssatsingen som kan være med å skape retning og tydelig fokus i programmet og i de regionale prosjektene. Et eksempel på et aktuelt effektmål er: Kvinnelige etablerere skal oppleve god tilgang på finansielle nettverk, og tilgang til risikokapital. Et slikt mål bidrar til å sette fokus på hvordan vi må arbeide for å skape en slik effekt. Som effektmål bør kvalitative parametre defineres. Her kan SIVA ta utgangspunkt i hovedutfordringene med å få flere kvinnelige etablerere samt de 7 strategiene. Effektmålene bør gi retning til faglig innhold på nasjonale samlinger i Kvinnovasjon. Vi foreslår at det settes fokus på å redusere barrierer knyttet til strukturelle forskjeller som er hindre for økt kvinnelig entreprenørskap. Dette omfatter blant annet bevisstgjøring i de regionale prosjektene og i innovasjonsmiljøene om forskning på entreprenørskap og kjønn samt et faglig bredt fokus på mobilisering og utvikling av vekstbedrifter og målgruppens tilgang på kapital/finansielle aktører.

Resultatmål er mål på et lavere og mer konkret nivå, ofte knyttet til aktiviteter og tiltak, og kan her tentativt være at prosjektet skal arbeide for bedriftsetableringer, vekstetableringer, at det skal gjennomføres arrangement, kurs og kompetansetiltak med videre.

Tabell for sortering av mål

Forholdet mellom ulike typer mål og forslag til effektmål kan vises i en tabell. Vi understreker at forslagene i tabellen kun har status som eksempler og bør elaboreres og defineres mer presist.

Type mål	Formål	Eksempel	Måleparameter
Overordnede mål	Mål som skal vise de strategiske føringene, herunder politiske intensjoner	Flere nyetableringer blant kvinner	Antall nyetableringer samlet og per region Antall nyetableringer "per krone"
Effektmål (eller delmål)	Mål som skal skape retning og fokus i programmet	-Fremme en grunderkultur blant kvinner slik at det å etablere bedrift anses å være et aktuelt karrierevalg -Redusere barrierer knyttet til tilgang på kapital og finansiering -Fremme kvinners deltakelse i relevante profesjonelle nettverk -Fremme kvinners deltakelse i relevante nettverk -Fremme kvinners etablerings og forretningskompetanse -Fremme vekst i eksisterende bedrifter blant målgruppen -Arbeide for kunnskap og vise retning for hvordan nye vekstbedrifter etablert av kvinner kan utvikles	Antall eksisterende bedrifter med vekst Antall deltakere i profesjonelle nettverk Antall kvinner med tilgang til kapital/finansiering
Resultatmål (bør skreddersys/ differensieres regionalt)	Operative mål som skal gi grunnlag for konkrete aktiviteter og vurdere resultatoppnåelse	Det skal gjennomføres arrangement, kurs og kompetansetiltak mv	Antall kurs/kompetansetiltak Antall deltakere Antall nettverk

Tabell: Ulike typer mål for Kvinnovasjonsprogrammet (eksempler)

6.9 Behov for endret porteføljestyring

Kvinnovasjonsprogrammet står slik denne følgeevalueringen vurderer det overfor følgende alternativer mht videreføringen:

Enten å tydeliggjøre og definere operasjonelle kriterier for hva som ligger i hver enkelt strategi (det er ulike presiseringsnivåer i dem)

Eller legge opp til mer lokal skreddersøm ut fra effektmål og generelle retningsgivende signaler for hva slags aktivitet som ressursmessig skal prioriteres.

Ut fra en samlet vurdering virker sistnevnte mest fornuftig. Dette vil imidlertid forutsette at det gjøres andre strammende grep i kvinnovasjonsprogrammet. Dette beskrives i neste avsnitt. Det er stor bredde i porteføljen, både næringsmessig, geografisk og i forhold til prosjektenes modenhet eller utviklingsstadium. Dette bidrar til ulike erfaringer som er av betydning for videreutvikling av innovasjonsvirkemidlene. Generelt har kvinnovasjonsprogrammet vært et vellykket tiltak som har supplert det eksisterende virkemiddelapparatet.

For å sikre at kvinnovasjonsmidlene gir god effekt er det fristende å sette økt fokus på rapportering og standardisering av hva og hvordan det skal rapporteres og måles. En fare ved alle standardiseringsprosesser er imidlertid at det som det ikke rapporteres på kommer i skyggen av det som lar seg måle. Kvinnovasjon handler om så mange ulike utviklingsprosesser, fra kultur til kompetanse og vekst, og blant

indikatorene er det aspekter som ikke lar seg måle kvantitativt. Det er viktig å tillate regional skreddersøm og tilpassing. Den geografiske og næringsmessige konteksten er så vidt variert og krever også fleksibilitet.

SIVA bør stille krav til tydeliggjøring av det enkelte innovasjonsmiljøes bidrag til prosjektets resultat- og effektmål. Dette utfordrer prosjektene til selv å utvikle strategier som svarer opp resultat og effektmål. Dette vil etter evaluators mening styrke resultatfokus, forankring og fremme en aktivitetsprofil som spiller på lokale fortrinn både når det gjelder bransjefokus og arbeidsformer.

Bør endre system for rapportering

SIVA følger opp at prosjektene følger strategiene blant annet gjennom årlig innrapportering. Del 1 i rapporteringen omhandler bedriftenes måltall og vekst. Det spørres særskilt etter levert etablererveiledning, deltakelse i mentorordning, deltakelse på kompetanseheving og profilering i media. Rapporteringsskjema avdekker hvilke bedrifter som er etablert og hvilke som har mottatt hvilke tiltak slik at det kan beregnes effektmål. Rapporteringen har også en kvalitativ del der alle strategiene rapporteres på og beskrives særskilt. Det spørres i tillegg om prosjektleders erfaringer gjennom en rekke konkrete spørsmål som også dekker opp strategiene. Her vektlegges profilering, mobiliseringsprosesser, beskrivelse av samarbeidet i prosjektet, kontaktflaten med andre eksterne miljøer, oppfølging samt suksesshistorier. SIVA gir slik evalueringen vurderer det flere tydelige signaler til prosjektene om hva de vektlegger. Rutinene for rapportering er et godt utgangspunkt for oppfølging av prosjektet. En videreutvikling av rapporteringskriteriene er nødvendig for å fange opp mer informasjon knyttet til resultater.

Det synes fornuftig å måle flere vekstaspekter enn antall ansatte. Det er viktig for å kunne vurdere måloppnåelse innenfor og utenfor det distriktpolitiske området. Omsetning er en aktuell indikator og spesielt for å fange opp økonomisk vekst i enkeltpersonsforetak.

Etablere individuelle mål, del-strategier og rapporteringskriterier

En mulighet som kan utforskes er å etablere rapporteringsmål eller parameter som miljøene og prosjektene selv velger både innhold og format på. I Noruts evaluering av næringshageprogrammet finner vi stor variasjon mellom næringshageselskapene med hensyn til hvilke områder og tema de arbeider med (2008: 89). Noen jobber mye med den bransjemessige profilen, mens andre har svært små ambisjoner når det gjelder dette. Det er næringshager som har førstelinjeoppgaver for en eller flere kommuner, og andre som ikke har slike oppgaver. Dette er et uttrykk for det mangfoldet i utviklingsstrategier som skapes gjennom at næringshagesatsingen skjer i tråd med de institusjonelle utviklingstrekkene som for eksempel samstyring (Røiseland og Vabo 2008).

Regionale og lokale forskjeller i kultur, nærings- og befolkningsgrunnlag, vil bidra til å skape variasjoner i prosjektenes profil og arbeidsformer. Det er mulig å se for seg at målsettingene (resultatmål og effektmål) kan utformes pr region. Dette vil kunne åpne for at Kvinnovasjon kan knyttes opp til regionale og lokale bransjeutviklingsmål samt regionale næringspolitiske målsettinger.

Fra evalueringslitteraturen ser vi at målesystemer styrer praksis (Weiss 1998) Da er det også fare for at prosjektene fokuserer for mye på høy score på de gjeldende indikatorene. For å unngå fokus på målbarhet på bekostning av aktiviteter som gir effekter men ikke er underlagt rapprotering bør man være åpen for et mangfold i prosjektenes profil og arbeidsformer. Å "åpne opp" blant andre mål og rapporteringskriteriene, gjennom å gi mer rom for individuelle variasjoner, vil i tillegg til å fange opp mangfold av aktivitetsprofil, signalisere en større forståelse for, og kanskje aksept av dette mangfoldet(Norut 2008: 89). Dette kan synes å være et godt grep for at kvinnovasjonsprogrammet kan dra mer nytte av, og bygge oppunder lokale og regionale fortrinn i innovasjonsmiljøene.

7 Oppsummering av anbefalinger

Anbefalingene bygger på funn og vurderinger som er gjort i rapporten. Anbefalingene peker på forbedringsmuligheter innenfor ulike områder av kvinnovasjonsprogrammet uten å gå i detalj. Her følger en kort oppsummering av de viktigste hovedpunktene:

Utforming av Kvinnovasjonsprogrammet:

SIVA bør definere tydeligere mål for kvinnovasjonsprogrammet.

Målene bør gi retning for prioritering av innsatsen i de regionale prosjektene. Vi foreslår å beholde oppmerksomhet på den brede mobiliseringen av en større underskog av kvinnelige gründere. Det bør imidlertid sikres at hoveddelen av midlene/ressursene (kompetanse, nettverk, mentor) benyttes til mobilisering og arbeid med bedrifter som anses for å ha planer om vekst.

Det er behov for å skilles mellom ulike typer mål, herunder resultatmål og ønskede samfunnseffekter (effektmål). Resultatmål kan for eksempel være knyttet til måltall for kvinneandel i innovasjonsmiljøene som inngår i Kvinnovasjon. Disse kan igjen settes ut fra måltall for SIVAs respektive programmer. Eksempelvis vil det kunne forventes høyere kvinneandel i en inkubator som er med i kvinnovasjonsprosjekt enn i en inkubator som ikke er det. Det vises til avsnitt 6.8 for beskrivelse og forslag til målindikatorer.

Bør tydeliggjøre vekstmål.

Målene her bør ikke utelukkende være knyttet

til antall ansatte (jfr mål sysselsettingshensyn) Sette måleindikatorer for flere vekstaspekter enn sysselsetting/antall ansatte. Omsetning er her en aktuell indikator, spesielt for å fange opp økonomisk vekst i enkeltpersonsforetak. Det kan i samråd mellom SIVAs programledelse og det enkelte regionale prosjekt settes ulike sett av måleparametre innenfor og utenfor det distriktspolitiske området eller etter sentralitet. De regionale prosjektene oppfordres til å basere seg på kunnskap om potensielle vekstmarkeder og bransjer og se dette i sammenheng med aktuelle målgrupper i sin region for å definere hvor innsatsen gjennom kvinnovasjonsprosjektet kan gi effekt med hensyn på å bidra til vekstbedrifter.

SIVA bør generelt styre mindre på strategier og mer på måloppnåelse/ønskede resultater.

Behovene for faglig tilnærming/strategier varierer basert på ulike regionale forhold knyttet til næringsstruktur, valg av fokusområder med mer. Kvinnovasjonsprosjektene bør i større grad enn i dag få lov til å velge tilnærming til Kvinnovasjon ut fra situasjonen i egen region. Det bør legges opp til mer lokal skreddersøm ut fra effektmål og generelle retningsgivende signaler fra SIVA for hva slags aktivitet som ressursmessig skal prioriteres. Dette vil imidlertid medføre et økt behov for veiledning av de regionale prosjektene, og behov for tett og god oppfølging fra SIVA spesielt i utvikling av det regionale prosjektsamarbeidet.

Forbedre system for porteføljestyling og rapportering

Stille strengere krav til de regionale prosjektenes prosjektorganisering og ledelse og stille formelle krav til og tydeliggjøre det enkelte innovasjonsmiljøes bidrag til prosjektets resultat- og effektmål. Dette vil kunne styrke resultatfokus, forankring og fremme en aktivitetsprofil som spiller på lokale fortrinn både når det gjelder bransjefokus og arbeidsformer.

I rapporteringen pr 31.12.2010 har SIVA ikke spurt spesifikk etter bransje de nyetablerte bedriftene tilhører. Det er heller ikke blitt spurt om de sitter fysisk i en næringshage eller om de er tatt opp i en inkubator. Disse tallene er hentet inn i ettertid og brukt i følgeevalueringen. Det er ikke rapporteringer som kan knytte resultatene til geografi, bransje og demografiske kjennetegn (alder, utdanning mv) på en systematisk måte. Anbefalingen er at det bør utvikles rapporteringskriterier som kan fange opp ovennevnte.

Spesifisere "kvinnovasjonsdeltaker"

Et sett med kriterier for å bestemme hva som ligger i det å være en deltaker i Kvinnovasjon/kvinnovasjonsprosjekt bør etableres likt for porteføljen. Kriteriene kan ta utgangspunkt i en enkel og operasjonaliserbar gradering som skiller på grad av forpliktelse. Formålet vil være en hjelp for de regionale kvinnovasjonsprosjektene i forhold til å sikre godt tilfang av bedrifter og gi retning og prioritering på arbeids- og ressursinnsatsen. Eksempelvis kan man grovt inndele deltakerne i "interessenter" (de som møter opp på arrangementer)"prospects" (såkalte prosjekter eller deltakere med plan om å starte bedrift og hvor kvinnovasjonsprosjektet søker å bidra til etablering og rett miljøoppkobling) og "fast deltaker" (deltakere som er "tatt opp" i

Kvinnovasjonsprogrammet).

SIVA bør videre i større grad stimulere til:

- Erfaringsutveksling og etablering av en faglig plattform basert på oppdatert forskning om kjønn og entreprenørskap, herunder fokus på strukturer som hindrer kvinnelig entreprenørskap, for eksempel dårligere tilgang til finansielle nettverk og kapital.
- Økt samarbeid mellom regionene. Det bør legges til rette for større grad av "utveksling" av kvinnelige etablerer/grundere. Dersom en region ikke kan tilby en person de mest relevante nettverk/rådgiving kan denne personen kanaliseres til en annen region.
- Oppfordre til at prosjektene så langt det er mulig tar i bruk førstelinjen og Innovasjon Norges tjenester i stedet for å utvikle eget.

8 Litteratur

Alsos, G. (2006). Barrierer for kvinners entreprenørskap: Diskusjonsnotat Nordlandsforskning Arbeidsnotat nr. 1009/2006

Alsos, G. Ljunggren, E. , Pettersen, LT. (2002). Kvinners Entreprenørskap – med offentlig pådriv? I N.G. Berg og Foss (eds). Entreprenørskap: Kjønn, Livsløp og sted. Oslo. Abstrakt.

Alsos, G. 2011. Intervju med Kilden, informasjonssenter for kjønnsforskning.
<http://kilden.forskningsradet.no/c17251/artikkel/vis.html?tid=77417>

Arbo P. og H. Gammelsæter (2004): Den nye innovasjonspolitiske scenen, i Arbo P. og H. Gammelsæter (red.): Innovasjonspolitikken scenografi, Trondheim:Tapir

Aslesen H. W., M. Fraas, A. Isaksen og Smith,K. (2000): Evaluering av SIVA s.f.: Fra eiendomsforvalter til utviklingsaktør, R-08 2000, Oslo: STEP group

Brandt, B., Hauen,M., Kramvig, B. (2010) "The future can only be imagined" - innovation in farm tourism from a phenomenological perspective" i The Open Social Science Journal on Rural tourism

Brandt, B., Haugen,M. og Kramvig,B. (2011) "Etablerer i bygda – en balansekunstner? Gårdsturismens moralske økonomi" i "Rurale brytninger"

Borch, O. J. og Førde, A. (2010): Innovative bygder – en introduksjon. I borch og Førde (red.): *Innovative bygdemiljø. Ildsjeler og nyskapsarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget.

Bolkesjø T. og Onsager,K. (2004): Regionalpolitikk og nye utviklingssamarbeid i Østfold, i Amdam R. og O. Bukve: Det regionalpolitiske regimeskiftet – tilfellet Noreg, Trondheim: Tapir

Borch, O.J. (2004): Nærings- og innovasjonspolitikken sett nedenfra – med bedriften i fokus, i Arbo, P. og H. Gammelsæter (red): Innovasjonspolitikken scenografi, Oslo: Tapir

Bjørø, T. og Svendgård,O. (1998): Næringshager. Kompetansemiljøer i distriktene, notat, SIVA

Connerton, R. (1989). How Societies

Remenber, Routledge. London

Damvad (2010). State of the art in entrepreneurship research. A policy oriented review with particular emphasis on the gender perspective and the Norwegian context. Norges Forskningsråd.

Fletcher, D. E. (2006): "Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity". I *Entrepreneurship & Regional Development*

Fischer, E. Reuber, A. Dyke, L. (1993) A theoretical overview and extension of research on sex, gender and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8: 151-168

Foss L. (2010.) Research on entrepreneur networks: The case for a constructionist feminist theory perspective. Kommer i *International Journal of Gender and Entrepreneurship*

Fosseli Olsen, E. og Kramvig, B. (2009) Kultur som næring – møter som sammenstøter? I *Magma* 0909 s.22-29

Fraas, M. og Spilling, O. (2006) Innovasjonsselskap i Nordland. Evaluering av næringshagene, forskningsparken og kunnskapsparkene i Nordland, NIFU STEP arbeidsnotat 42/2006.

Førde, A. (2009). Creating 'the Land of the Big Fish'; A study of rural tourism Innovation. I: Nyseth og Viken (red.) *Place Reinvention. Northern Perspectives*. Aldershot: Ashgate.

Gammelsæter, Hallgeir (2000): "Kunnskapsflyt og regional innovasjon – en introduksjon", i Gammelsæter, H. (red.): Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling, Tapir, Trondheim

Gundry, L. Welsch, H. (2001) The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of business venturing* 16: 453-470

Gunnerud Berg, N. og L. Foss, (2002). "Kjønnsperspektiver på entreprenørskap - en introduksjon". I N. Gunnerud Berg og L. Foss (red.): *Entreprenørskap: kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag.

Handlingsplan for meir entreprenørskap blant kvinner. (2008). Nærings- og Handelsdepartementet

Hansen, M. T., and Nitin Nohria. (2004) "How

to Build Collaborative Advantage." *MIT Sloan Management Review* 46, no. 1 ss: 22-30.

Hartmark Consulting (2004): Næringshagene- omplanting og gjødsling av den eksisterende underskogen. Evaluering av Næringshagesatsingen. Sluttrapport, Oslo.

Hashemi, S. og Hashemi, B. 2004. Anyone can do it: building Coffee Republic from our kitchen table: 57 real-life laws on entrepreneurship. Chichester : Capstone Publ.

Hedin, S., A. Dubois, R. Ikonen, K. Lähtemäki-Smith, J. Neubauer, K.

Hogwood, B and L. Gunn (1984): *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press

Holmquist, C. og Carter, S. (2009). The Diana Project: pioneering women studying pioneering women. *Small Business Economics* 32:121-128

Ingstad, Eline Lorentzen. Notat om sosialt entreprenørskap, Universitetet i Oslo, Senter for entreprenørskap 2010.

Jakobsen, Onsager, Rokkan, Nesheim, 2007. Midtveiseevaluering av Arena-programmet 2007. SNF-rapport 01/07

Kolvereid, L., Åmo, B. og Bullvåg, E. (2006): Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2006): Entreprenørskap i Norge, Handelshøgskolen i Bodø, Bodø.

Kommunal og regionaldepartementet: Prop. 1 S (2010-2011)

Kjellberg, F. Og M. Reitan (1995): Studiet av offentlig politikk, Oslo: Tano

Lane, J-E. (2000): *New Public Management*, London/New York: Routledge forlag

Lavoie, D., 1991: "The discovery and interpretation of profit opportunities: culture and Kirznerian entrepreneur". I Berger, B. (red.): *The Culture of Entrepreneurship*. San Francisco: ICS Press.

Lindh de Montoya, M., 2004: "Driven entrepreneurs: a case study of taxi owners in Caracas". I D. Hjort and C. Steyaert (red.): *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

Ljunggren, E., G. A. Alsos, Amble N., Ervik R., Kvidal, T. og Wiik R. 2010. Gender and innovation : learning from regional VRI-projects, Nordlandsforskning 2/2010

Masters, R. og Meier, R. (1988) Sex differences and Risk-taking propensity of entrepreneurs. Journal of Small Business Management 26 (1): 31-35

Meyer, S. Og S. Bjørkås (red) (2004): *Risikosoner*, rapport Oslo: Norsk Kulturråd
Rhodes, R.A.W. (1997): *Understanding Governance*, Milton Keynes, Open University Press

Minniti, M. 2005. "[Entrepreneurship and network externalities](#)," [Journal of Economic Behavior & Organization](#), Elsevier, vol. 57(1), pages 1-27, May.

NOU 2004: Effekter og effektivitet

NOU 2011-11 Innovasjon i omsorg

Parkinson, C. og C. Howorth, 2008: "The language of social entrepreneurs". I *Entrepreneurship & Regional Development* 20:3, 285-309.

Ricouer La metaphore vive, 2003

Ringholm T., Alteren G., Angell E., Buanes A., Aanesen M. 2008. Hager i skiftende landskap - Evaluering av SIVAs næringshagesatsing. SF 11-2008

Rudie, I. 1994. 'Making sense of new experience'. I Hastrup and Hervik (red), *Social Experience and Anthropological Knowledge* (London: Routledge).

Røiseland, A. (1996): Statlige målsettinger og lokal praksis. Om kommunenes arbeide med miljøbetingede helseproblem NF-rapport 11/96, Bodø: Nordlandsforskning

Røiseland, A. og S. i. Vabo (2008): Governance på norsk. Samstyring som empirisk og analytisk fenomen, i Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, nr 1-2, vol 24: 86-107

Skjeie, H. og Teigen, M. (2003) Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk. Makt- og demokratiutredningens bokserie

Schumpeter, Joseph A., 1934 The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. University of Illinois at Urbana-Champaign

Scott, C. (1986). Why more women are

Becoming Entrepreneurs. Journal of Small Business Management 24 (4). 37-44.

Spilling, O. Lauritzen, Hagem, Bjørnåli. (2011) Evaluering av Handlingsplanen for mer entreprenørskap blant kvinner. NIFU Rapport 20/2011

Spilling, O. (2005). Women Entrepreneurship, management and ownership in Norway 2004. A statistical update, NIFU STEP.

Sabatier, P.A. (1986): Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research, i Journal of Public Policy Vol.6/1 s 21-48

Steyaert, C. and R. Bouwen, 1997: "Telling stories of entrepreneurship – Towards a narrative-contextual epistemology for entrepreneurial studies". I R. Donckels and A. Miettinen: *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*. Aldershot: Ashgate

Steyaert, C., 2004: "The Prospects of entrepreneurship". I D. Hjort and C. Steyaert (red.): *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Sørensen, E. and Torfing, J. (2005), The Democratic Anchorage of Governance Networks. Scandinavian Political Studies, 28: 195–218. doi: 10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x

Stoker, G (1998): *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal no 155, s. 17-28

Sørensen, E. og J. Torfing (2005). Netværksstyring : fra government til governance. Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag

SSB Statistikkbanken, diverse statistikk vedr bedriftsetableringer frem til 2010.

Thorslund, JG. 2011. Intervju med Kilden, informasjonssenter for kjønnsforskning. <http://kilden.forskningsradet.no/c17251/artikkel/vis.html?tid=77417>

Thorslund, JG. Danilda, I. 2011. Vinnova mfl. 2011. Antologi Innovation and Gender. VINNOVA, Tillväxtverket & Innovation Norway

Wagner, R. 1981. The invention of culture. Chicago: University of Chicago Press

Weiss, CH, 1998, Evaluations: method for studying programs and policies

Zapalska, A. 1997. A profile of Women

Entrepreneurs and Enterprise in Poland. Journal of Small Business Management 35(4):76-82