

ÅRSRAPPORT

---

INNOVASJON  
NORGE

2014

---



# INNHold

- 3 Kort om Innovasjon Norge
- 4 Nøkkeltall
- 6 Et drømmeløft for en bærekraftig fremtid
- 8 Gode effekter og krevende omstilling
- 10 La oss skape nye landslag – sammen!
- 13 Mange oppdrag som henger sammen
- 16 Innovasjon Norge skaper effekt
- 18 Flere gode gründere
- 22 Flere vekstkraftige bedrifter
- 26 Flere innovative næringsmiljøer
- 30 Styrets beretning
- 38 Styret i Innovasjon Norge
- 40 Økonomi
- 44 Historien om Innovasjon Norge
- 47 Ny organisasjon og ledelse

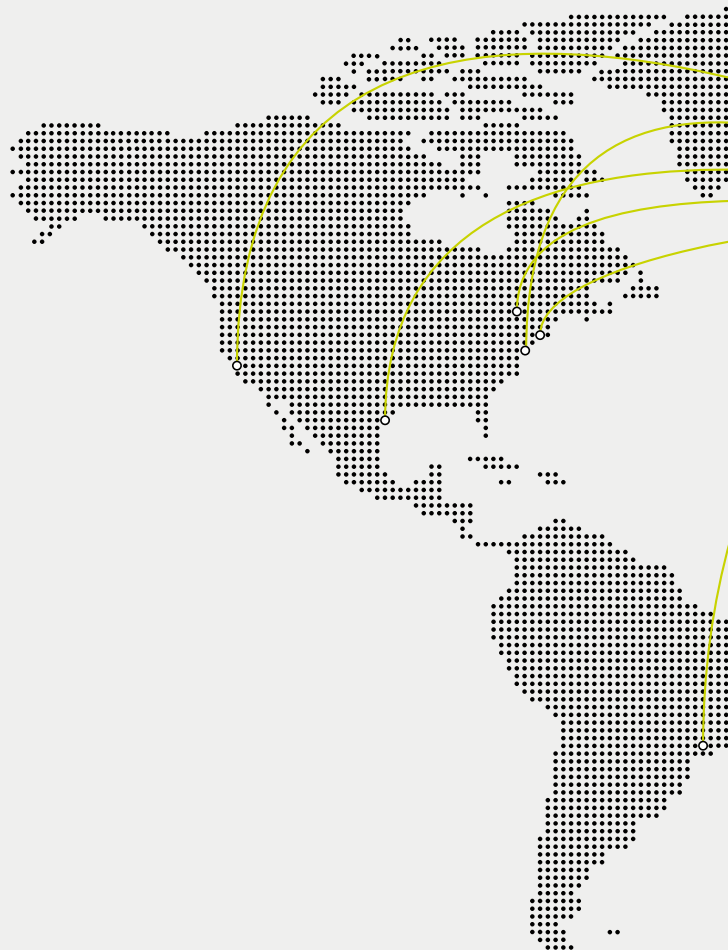
---

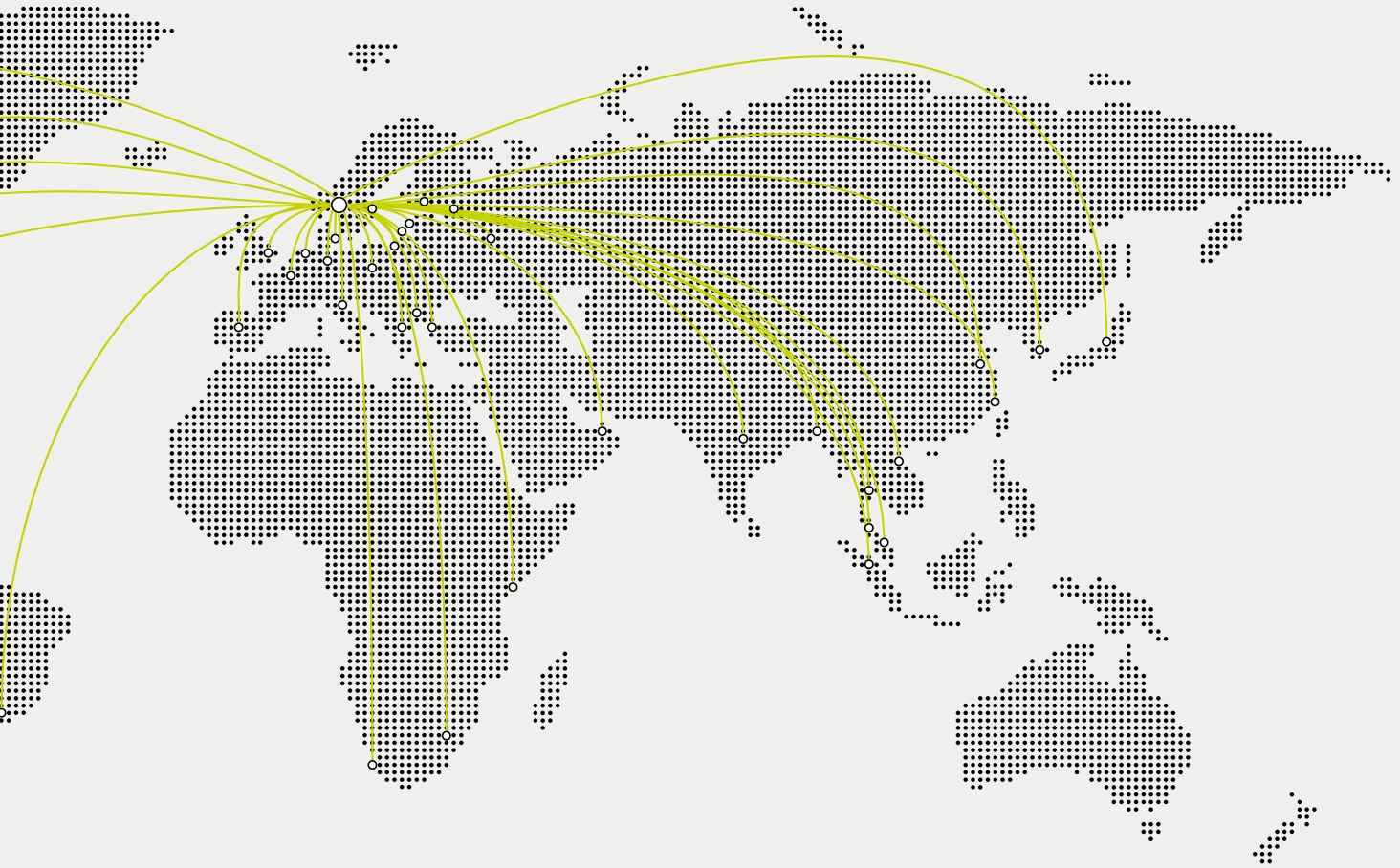
ANSVARLIG UTGIVER: Innovasjon Norge

IDÉ OG DESIGN: Fete typer TEKST: Innovasjon Norge og Fete typer

FORSIDEILLUSTRASJON OG ILLUSTRASJON : Fete typer

OPPLAG: 4 000 TRYKK: RK Grafisk





## INNOVASJON NORGE

**INNOVASJON NORGE** har et bredt og sammensatt samfunnsoppdrag. Kjernen i dette oppdraget er å bidra til verdiskaping gjennom å skape bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling over hele landet.

Innovasjon Norges virkemidler og tjenester har som mål å skape flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer.

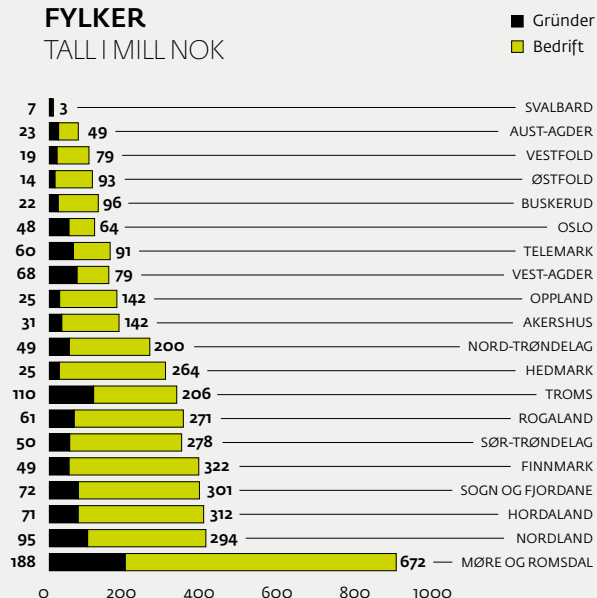
Med et landsdekkende kontornettverk kan Innovasjon Norge møte kundene der de er og har sin virksomhet. Internasjonalt følges kundene opp via kontorer i de viktigste markedene verden rundt.

Innovasjon Norge eies av Nærings- og fiskeridepartementet (51 prosent) og fylkeskommunene (til sammen 49 prosent). Det ble i 2014 gjennomført en høringsprosess om endringer i Lov om Innovasjon Norge, der også fremtidig Eiermodell er tema.

# NØKKELTALL

## FYLKER

TALL I MILL NOK

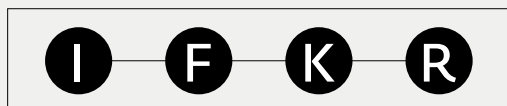


Figuren viser fordeling av tilskudd og lån fordelt på fylker. Midler som har gått til bedrifter under tre år (gründere) er vist i svart mens midler til bedrifter over tre år vises i grønt. Den høye andelen midler til Møre og Romsdal skyldes i hovedsak lavrisikolån til industri, tjenesteyting og fiskeri.

## INNOVASJON NORGE

BIDRAR PÅ DISSE FIRE  
OMRÅDENE TIL BEDRIFTER

I bedriftseksempelene i denne rapporten er bidragene fra Innovasjon Norge merket med følgende symboler. Se symbolforklaring under.



**I** = Internasjonalisering (bistand til markeds-  
rådgiving og profileringstjenester)

**F** = Finansiering (lån eller tilskudd)

**K** = Klynge (bedriften er medlem i  
en klynge/nettverk)

**R** = Rådgiving / kompetanse andre områder

# 9,7%

Bedrifter som får støtte fra Innovasjon Norge har 9,7 prosentpoeng høyere årlig vekst i omsetningen hvert år i tre år etter at bedriften fikk støtte fra Innovasjon Norge, enn tilsvarende bedrifter som ikke har mottatt støtte.

# 1200

Vi har gjennomført 1200 tyngre rådgivingsoppdrag og internasjonale bedriftsbesøk. I tillegg besvarte vi omlag 1850 mindre kundenhenvendelser knyttet til eksport og internasjonalisering.

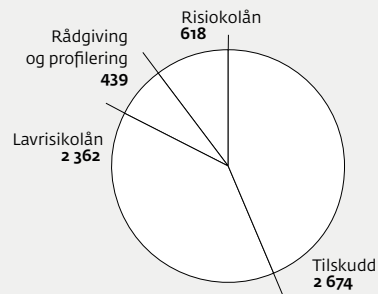
## INNOVASJON

Innovasjon Norge skal drive næringsutvikling gjennom å legge til rette for skaperkraft og innovasjon. Ordet innovasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet «innovare», som betyr å fornye eller å skape noe nytt. OECD definerer innovasjon som en introduksjon av nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester eller prosesser, nye metoder for markedsføring, eller nye måter å organisere arbeide på.

Det kan imidlertid være like fruktbart å se på innovasjon som læringsprosesser som styrker bedriftens og deres ansattes evne til å gjøre ting på nye måter. Dette forklarer hvorfor innovasjonsprosjekter som tilsynelatende er «mislykkede» likevel kan ha positiv effekt gjennom læring og kompetanseoverføring som fører til andre innovasjoner.

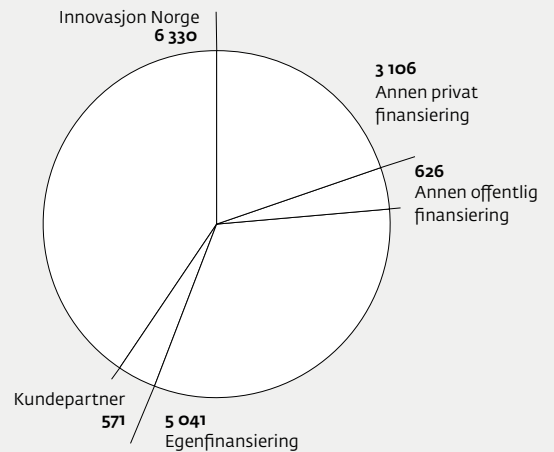
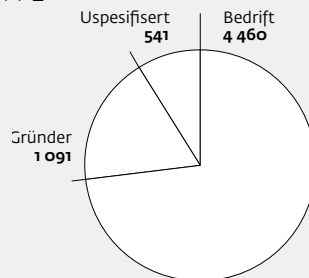
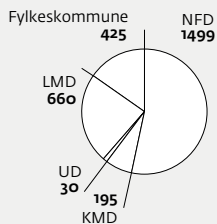
## BEVILGNINGER, TILDELINGER OG UTLØST INNSATS I 2014

TALL I MILL NOK



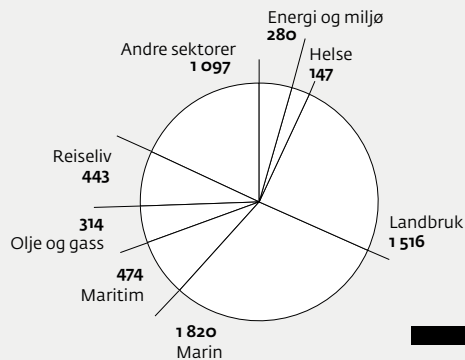
TJENESTE

## MÅLGRUPPE



UTLØST

## BEVILGET



SEKTOR

2,8 MRD →

## Fra Storting og fylkesting

Gjennom Innovasjon Norge bevilget Storting og fylkesting i 2014 2,8 milliarder kroner i støtte til verdiskapende næringsutvikling over hele landet.

6,1 MRD →

## Til næringslivet

Bevilgningene fra Stortinget og fylkene ga sammen med låneordninger en samlet næringsrettet innsats på over 6 milliarder kroner i regi av Innovasjon Norge. Figurene viser fordelingen per tjeneste, målgruppe og sektor.

15,7 MRD → ●

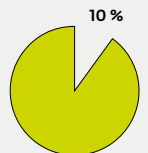
## Utløst

Støtten fra Innovasjon Norge bidro til å utløse nesten to ganger så mye innsats fra næringslivet. Medregnet pengene fra Innovasjon Norge ble det investert nær 16 milliarder kroner i innovasjonsaktiviteter i 2014.

766

ansatte i Innovasjon Norge hvorav omtrent 200 i utlandet. Resten er fordelt på hovedkontoret og distriktskontorene.

Rundt regnet 10 prosent av midlene Innovasjon Norge bidrar med til næringslivet er øremerket bedrifter i distriktene. 90 prosent er landsdekkende midler.



90 %



**Vi mener  
innovasjon må  
bli den sentrale  
innsatsfaktoren i  
politikken for  
omstilling og  
nyskaping.**

//



FOTO: JO MICHAEL

ADMINISTRERENDE  
DIREKTØR

**ANITA  
KROHN  
TRAASETH**



# ET DRØMMELØFT FOR EN BÆREKRAFTIG FREMTID

**I 2014 KOM ALVORET TIL NORGE.** Dette var året da trusselen om klimaskiftet ble virkelig for de aller fleste. Det dramatiske fallet i olje- og gassprisene viste oss også at vi ikke lenger kan utsette overgangen til en mer bærekraftig økonomi.

**S**om nasjon har vi de beste forutsetningene for å klare en slik overgang. Norske arbeidstakere er godt utdannede og kreative, vi har mange innovative bedrifter, sterke klynger, et velutviklet velferdssystem, et avansert virkemiddelapparat, fred og sosial stabilitet.

Men vi mangler fortsatt en klar strategi for hvor vi ønsker å gå og hvordan vi skal nå de målene vi setter oss.

I 2014 bidro Innovasjon Norge aktivt i debatten om det nye Norge. I 2015 vil vi gjøre mye mer.

Vi mener innovasjon må bli den sentrale innsatsfaktoren i politikken for omstilling og nyskaping. Det er bare gjennom kunnskapsutvikling og nyskaping vi kan bruke den kompetansen vi allerede har på områder der fremtidens samfunn og markeder vil stille sine krav.

Fremtidens krav vil handle om samfunnsansvar og grønn fornyelse. Dette vil gjelde på alle områder, fra mat via energiproduksjon til tjenester. Så uavhengig av detaljene, vil strategiens overordnede innretning måtte være mot bærekraft.

Vi har invitert politikere og aktivister, gründere og vekstbedrifter, samfunn og næringsliv til en diskusjon om et nødvendig drømmeløft for norsk innovasjon. Drømmeløftet er vårt navn på dugnaden

for å konkretisere hva et bærekraftig Norge skal bestå av.

For Innovasjon Norge er det naturlig nok viktig å få frem gode ideer til hva Innovasjon Norge kan bidra med i en slik nasjonal omstillingsprosess, alene og i samarbeid med andre virkemiddelaktører – inkludert organisasjoner som Norges forskningsråd, Siva, Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), Patentstyret, Norsk design- og arkitektursenter, Enova, Garantiinstituttet for eksportkreditt, Eksportkreditt og fylkeskommunene. Til sammen har vi allerede et avansert sett med verktøy. I mange tilfeller vil det være et spørsmål om å bruke de tjenestene vi har på nye måter. Men vi må også diskutere behovet for nye instrumenter.

Som regjeringens innovasjonspolitiske rådgiver vil vi også fremover bidra til debatten om den brede innovasjonspolitikken, der vi ser innovasjon, utdanning, forskning, infrastruktur og generelle rammebetingelser i sammenheng. Alt for ofte ender vi opp med å vurdere hvert grep hver for seg, uten å se på hvordan de ulike delene av økonomien og innovasjonssystemet virker sammen.

Vi vil koble all den kompetansen vi har i Innovasjon Norge opp mot det vi lærer gjennom debatten om drømmeløftet. Den prosessen vil så danne grunnlaget for våre råd til eiere, oppdragsgivere og samfunn i 2015. ■

# GODE EFFEKTER OG KREVENDE OMSTILLING

**INNOVASJON NORGE VAR 10 ÅR I 2014**, men historien går tilbake til midten av 1800-tallet med opprettelsen av Den Norske Hypotekbank. Ved inngangen til 2015, med lavere oljepris og en omstilling av økonomien foran oss, er det mer behov for Innovasjon Norge enn på lenge. Selskapet har mye kompetanse, går offensivt inn i rollen og er godt rustet til å bidra i den omstillingen som kommer.

---

**Forenkling er viktig for oss. Vi ønsker å være et oversiktlig selskap som er lett å forstå.**

//

Indikatorene i mål- og resultatstyrings-systemet viser at effektene av støtte fra Innovasjon Norge er gode, med nivåer omtrent som de vi fant i 2013. Effekten av å delta i et innovasjonsmiljø er også positiv. Styret er fornøyd med at vi har fått robuste tall for hvilken effekt Innovasjon Norge har på gründere og bedrifter. Dette gir et bedre grunnlag for god styring av selskapet fremover.

Også i 2014 er det kanalisert betydelige offentlige midler gjennom selskapet. Volumet på finansieringstjenester har vært omtrent som i 2013. Endringer i reglene for etablerertilskudd bidro til ni prosent flere tilsagn til gründere sammenlignet med 2013. Dette har vært i tråd med

styrets ønske om å nå ut til gründere i tidlig fase.

Internasjonalisering har vært en viktig satsing de siste årene. I 2014 ser vi at dette har ført til en økning i antall bedrifter som vi har hjulpet inn i utenlandske markeder. Dette tyder på at vi utnytter det internasjonale apparatet bedre enn i 2013.

Forenkling er viktig for oss. Vi ønsker å være et oversiktlig selskap som er lett å forstå. Her er vi ikke helt i mål. Vi har for 2014 god dokumentasjon på at våre tjenester virker godt og at selskapet leverer i tråd med samfunnsoppdraget. Samtidig viser tilbakemeldingene fra næringslivet at det ikke er lett for kundene å få overblikk over





STYRELEDER

**PER  
OTTO  
DYB**

alle tjenestene våre, og at kriteriene for å få støtte er vanskelige å forstå.

Våren 2014 fikk vi svar fra over 500 kunder om hvilke tidstyver vi bør fjerne for å gjøre det enklere for dem som kunder. Veldig mange pekte på at vi må få bedre digitale løsninger, med større grad av selvbetjening og bedre toveis kommunikasjon.

Vi har også jobbet med å forbedre kundeopplevelsene i 2014. Blant annet har vi innført et nytt kundeforvaltningssystem (CRM).

Resultatene viser at kundene er klart mer fornøyde enn i 2013, men vi har fortsatt noe å gå på, og vil fortsette

forbedringsarbeidet i 2015. En positiv utvikling er at saksbehandlingstiden er på vei ned for alle tjenester, og særlig for tjenester rettet mot gründere hvor dette er spesielt viktig.

For å være en tydelig rådgiver for myndighetene må vi basere våre råd på økonomisk ekspertise, samfunnsanalyse og egne data og erfaringer. Vi har fortsatt en vei å gå for å systematisere og dele mer innsikt fra dialogen med norsk næringsliv ute og hjemme. Men i 2014 har vi tatt viktige skritt ved å utvikle felles læringsarenaer, med bruk av foresight og med styrking av kunnskapsgrunnlaget om effekter og resultater i tråd med nytt mål- og resultatstyringssystem.

Vi opplever at dialogen med våre oppdragsgivere og eiere i 2014 har vært preget av tillit og felles ambisjon om å få til læring og utvikling til det beste for norsk næringsliv. Vi har fått færre detaljerte føringer og mer frihet til selv å disponere rammer til områder med dokumenterte behov og høy måloppnåelse.

Innovasjon Norge er en attraktiv arbeidsgiver med høyt motiverte og kunnskapsrike medarbeidere.

I 2015 har vi fått flere oppdrag samtidig som vi som organisasjon skal effektivisere. Dette er utfordrende, men styret er imponert over endringsviljen til ansatte og ledere. ■

A hammer with a black handle and silver head is positioned diagonally across the frame. The handle has a textured, perforated grip. The head is surrounded by several yellow paper scraps of various shapes, suggesting a recent action of hammering or tearing. The background is a light blue, textured surface with some small, dark spots and faint circular indentations.

**Omstilling**

# LA OSS SKAPE NYE LANDSLAG – SAMMEN!

**INGEN KAN VÆRE I TVIL OM** at norsk næringsliv nå går inn i en periode der de som omstiller seg er de som vinner. Ingen skal heller være i tvil om at den næringen landet vårt har vært så avhengig av lenge, kommer til å være en viktig bærebjelke også i årene fremover.

**O**lje- og gassnæringen har flere gode tiår foran seg, og kommer til å spille en betydelig rolle i den omstillingen vi er på vei inn i. Oljen er en del av løsningen. Men olje og gass kommer ikke til å være den samme motoren i norsk næringsliv som den har vært. Derfor må vi gjøre noen valg. Vi har snakket og debattert i årevis; nå er det tid for å velge retning – retning bærekraft.

**FØLE EFFEKTENE** La oss starte med en liten virkelighetssjekk: I fjor falt oljeprisen med 50 prosent. Det betyr ikke at Norge står overfor en ny, dramatisk nedgangstid. Den underliggende veksten var ganske jevn, og avkastningen på Oljefondet vil fortsatt være en viktig inntektskilde for den norske staten. Men oljeprisfallet har ført til at debatten om «Norge etter oljen» har blitt mer intens og mer nødvendig.

2014 var også året da vi endelig så tegn til politisk vilje til å gjøre noe med klimakrisen, blant annet fordi mange begynner å føle effektene på kroppen. Avtalen mellom USA og Kina om å redusere utslippene av CO<sub>2</sub> kan føre til økte investeringer i ren energi og sterkere krav om å redusere bruken av fossilt brennstoff. Det vil bidra til å svekke etterspørselen etter fossilt brennstoff. Med andre ord: Det kan hende oljeprisen stiger igjen, men økningen blir neppe langvarig og

må ikke bli noen sovepute som hindrer nødvendig omstilling i norsk økonomi.

Innovasjon Norge får allerede bekreftet fra våre kontorer at investeringene i Nordsjøen avtar. Statistisk sentralbyrå legger til grunn at petroleumsinvesteringene vil falle med 13 prosent i 2015. Prisfallet vil få følger for olje- og gassprodusentene, deres underleverandører og deres underleverandører igjen.

**KONSEKVENSER** Så langt ser det ut til at de overtallige i disse bedriftene blir sugd opp av et Fastlands-Norge sultent på høykompetente ingeniører og fagarbeidere, men det er liten grunn til å tro at bedriftene utenfor petroleumsnæringen kan tilby like høye lønninger. Det er derfor sannsynlig at vi vil se en fallende kjøpekraft i befolkningen. Det kan få konsekvenser for store deler av næringslivet – også for næringer som ligger langt bortenfor olje og gass. Selv om deler av aktiviteten erstattes av annen lønnsom næring, skal det holde hardt om de nye virksomhetene tjener like godt. Dermed blir skatteinntektene mindre. På sikt kan det derfor bli ytterligere budsjett-kutt i offentlig sektor, noe som vil få følger for sysselsettingen, med tilsvarende ringvirkninger for økonomien som helhet. Frykt for fremtiden får folk til å bruke

mindre penger, og det igjen styrker den negative effekten.

På plussiden kan vi nevne at fallende oljepriser vil være med på å redusere kostnadene for deler av norsk næringsliv. Lavere kronekurs vil også være til fordel for eksportbedrifter, men det kompenserer ikke for fallet i petroleumsinntektene. I vårt viktigste eksportmarked, Europa, er det fortsatt stagnasjon – og det lover heller ikke godt.

Det er lett å tenke at det ser mørkt ut. Gjør det virkelig det? Nei! Vi mener dette først og fremst gir oss muligheter for vekst på nye områder og større kraft for nødvendig omstilling. Det innebærer krevende muligheter og tøffe utfordringer.

Og vi vet at vi har et næringsliv og kompetansemiljøer som er i stand til å takle dem.

53 prosent av norsk vareeksport er olje og gass. Vi trenger en omstilling i norsk næringsliv og vi trenger innovasjon.

**GRØNN INNOVASJON** De største mulighetene slik vi ser det, er innenfor grønn innovasjon. Men også andre samfunnsutfordringer krever bærekraftige svar, for eksempel innenfor helse og





FOTO: SHUTTERSTOCK

**Det er moralsk og samfunnsøkonomisk riktig å satse på bærekraft. Det vil også være bedriftsøkonomisk lønnsomt.**

//

omsorg. I skjæringspunktet mellom offentlig og privat sektor kan det skapes innovasjoner som legger grunnlaget for ny næringsutvikling. Det er moralsk og samfunnsøkonomisk riktig å satse på bærekraft. Det vil også være bedriftsøkonomisk lønnsomt.

Norge har store fordeler sammenlignet med mange andre land. Vi har sterke næringsklynger med kompetanse som kan brukes i bærekraftig retning, og petroleumsnæringen besitter teknologi og kompetanse om energiproduksjon og energitransport som kan brukes på mange andre områder.

Norge er et lite land med få innbyggere og et hjemmemarked på størrelse med en middels europeisk by. Derfor må vi gjøre noen strategiske prioriteringer som hjelper oss over i bærekraftig næringsdrift. Noe vil komme av seg selv, men summen av enkeltbedriftenes lønnsomme valg vil ikke nødvendigvis svare fullt til behovene i næringslivet og samfunnet totalt sett. Bedriftene står primært ansvarlig for egen

inntjening, og ikke for Norges eller klodens skjebne. De politiske, sosiale og kulturelle rammebetingelsene er helt avgjørende for norsk næringslivs innovasjonsevne. Politikerne, offentlig sektor, det sivile samfunn og næringslivet har et felles ansvar for å gjøre disse best mulig.

Kort sagt, en overgang til et mer bærekraftig samfunn og næringsliv er viktig. Det samme gjelder behovet for å skape en kultur for innovasjon, der det er lov å feile. Et spenstig virkemiddelapparat og rammebetingelser som stimulerer til bærekraftig nyskaping må bidra til det.

Hvem skal være på de nye landslagene av norske næringer og virksomheter? Politikerne våre trenger gode råd. Vi vil i samarbeid med næringsliv, kompetansemiljøer og politiske aktører, utvikle konkrete råd om hva norske myndigheter kan gjøre for å støtte overgangen til en fornyet, bærekraftig økonomi. Vi kaller det Drømmeløftet, fordi det handler om å løfte frem dem som tør å drømme. ■



FOTO: KETIL JACOBSEN

## MANGE OPPDRAG SOM HENGER SAMMEN

**INNOVASJON NORGE HAR FLERE OPPDRAGSGIVERE** og mange ulike oppdrag som sammen utgjør vårt innovasjonsmandat. Felles for alle våre oppdrag er at vi skal bidra til langsiktig og bærekraftig verdiskaping og næringsutvikling i Norge.

Innovasjon Norge har 42 oppdragsgivere: fire departementer, fylkeskommunene og fylkesmennene. Alle oppdragene er rettet mot bedrifter, og krever kompetanse innen forretningsutvikling. Fordi dette er gjennomgående for all vår virksomhet, kan vi utnytte den samme typen kompetanse i alt vi gjør. Det gjør også at vi effektivt kan

utnytte de ulike ordningene våre overfor et bredt spekter av kunder. Det er kun tre land vi kjenner i verden hvor det offentliges tilbud til næringslivet er organisert på denne måten (Irland, New Zealand og Norge). Alle tre er små land med et lite hjemmemarked. Mange oppdrag i ett hus gir synergier for Norge og for kundene.

### NYSKAPENDE LANDBRUK

**BIOTEKNOLOGI I VERDENSKLASSE** Norwegian Antibodies AS ble grunnlagt i 1995, og er i dag verdens største produsent av antistoff fra eggeplommer fra høner. Etter etableringen har bedriften opplevd kraftig vekst og internasjonal ekspansjon. Produksjonen skjer på bestilling etter spesifikke krav, og kundene er bioteknologiselskaper og forskningsmiljøer i EU, USA og Kina. Norsk dyrehelse i verdensklasse, kompetanse og teknologi er viktige konkurransefortrinn. Sammen med Moer gård fra Ås ble Norwegian Antibodies AS i januar 2014 tildelt den nasjonale Bygdeutviklingsprisen fra Innovasjon Norge.



FOTO: MARIANN TVEITE

→ Biprodukter fra treindustrien som kutterspon kan gi opphav til ulike andre høyverdige produkter.

→→ De første flyene har allerede testet biobasert flydrivstoff.



FOTO: SHUTTERSTOCK



FOTO: SHUTTERSTOCK

**KUNNSKAP PÅ TVERS** Innovasjon Norge leverer tjenester til kunder i ulike bransjer i ulike faser og med ulike ambisjoner. Det betyr at vi kan bruke vår kunnskap om hva som skal til for å lykkes med innovasjon, markedsutvikling og lønnsom vekst i én bransje over til kunder i andre bransjer. Innovasjon Norge er en sentral samarbeidspartner for næringslivet. De fleste av våre tjenester er tilgjengelig i hele landet, men noen er rettet mot bestemte regioner, sektorer eller konkrete samfunnsutfordringer, som for eksempel miljøteknologi.

#### **DISTRIKTSBEDRIFTER I VERDENS-KLASSE OG SÆRSKILTE UTFORDRINGER**

Mye av eksporten fra Norge skjer fra distriktene. Vi har verdensledende bedrifter og klynger langt mot nord med stort potensial for økt verdiskaping, på det ytterste nes og innerst i en fjord. Dette

synes også i bevilgningene fra Innovasjon Norge. I 2014 gikk om lag 900 millioner kroner til å støtte svært innovative prosjekter og bedrifter i distriktene innen sektorer som blant annet olje og gass, sjømat og maritim sektor.

Samtidig har distriktene ekstrautfordringer knyttet til store avstander, mangel på kompetent arbeidskraft og tilgang på kapital. Derfor har Innovasjon Norge også et særoppdrag i distriktene. Distriktsoppdraget utgjorde cirka ti prosent av de rundt seks milliarder kronene vi bidro med til næringslivet i 2014.

#### **FRA LANDBRUK TIL BIOØKONOMI**

Landbruk er et eget oppdrag og en stor og viktig sektor for Innovasjon Norge. Innsatsen skal både bidra til utvikling av det tradisjonelle landbruket og til alterna-

tiv næringsutvikling. Et innovativt og omstillingsdyktig landbruk er viktig for å sikre tilgang til mat og for å utvikle næringer basert på gårdens ressurser. Landbruket har hatt en høy produktivitetsvekst de siste ti årene sammenliknet med andre næringer. Innovasjon Norge muliggjør raskere omstilling i landbruket, og kobler landbruket til kunnskap om lønnsom forretningsutvikling fra andre konkurranseutsatte næringer. Et eksempel her er skognæringen. I 2014 har Innovasjon Norge og Norges forskningsråd administrert skognæringens egen strategiprosess SKOG22 gjennom tett oppfølging med alle deler av næringen. Innovasjon Norge vil fremover bidra til å realisere denne strategien.

Landbruksoppdraget utgjorde cirka 30 prosent av det totale tilsagnsbeløpet i

#### **FRA VIK TIL VERDEN**

**GLOBALE IT-LØSNINGER FRA VIK** Highsoft AS ble etablert i 2006, og har med suksess og solid ståsted i Vik i Sogn og Fjordane utviklet presentasjonsløsninger for et internasjonalt IT-marked. Programvarer fra Highsoft AS brukes til å vise grafer, kart og diagram på nettsider eller i webapplikasjoner, for eksempel valuta- og børskurser, værdata eller styringsverktøy. Selskapet har i dag 15 ansatte i Norge, derav 11 i Vik, og i tillegg et supportteam i Krakow i Polen med tre ansatte. Selskapet er i vekst og ved utgangen av 2014 hadde Highsoft solgt lisenser til 61 av de 100 største selskapene i verden.



SPAREBANKEN SOGN OG FJORDANE





FOTO: HEIDI WIDFØRE



FOTO: MORTEN BRUN

← Havrommet gir muligheter. Norge har vært foregangsnaasjon innen sjøfart, fiskeri og havbruk, offshore olje og gass. Framover gir havrommet mange nye næringsmuligheter og rom for teknologioverføring.

2014. Norge har stor landbruksfaglig kompetanse og derfor konkurransefortrinn og forutsetninger som gir grunnlag for ny vekst innen for matproduksjon og bioøkonomi.

**NORGE SOM MERKEVARE** Innovasjon Norge har også et særoppdrag knyttet til å synliggjøre Norge som merkevare for utenlandsk næringsliv, investorer, utenlandske turister, og få norske produkter ut til det internasjonale markedet. Vi bidrar også til å åpne dører og fremme norsk næringsliv internasjonalt gjennom delegasjonsreiser, messer og andre offentlige oppdrag. Ved å synliggjøre merkevaren Norge i viktige utemarkeder, styrker vi norsk næringslivs internasjonale konkurranseevne. Arbeidet med merkevaren Norge utgjør i dag en beskjeden del av våre samlede oppdrag, men potensialet er

betydelig. Vår oppgave er også å markedsføre Norge som mer enn bare et reisemål.

**VI ER DER BEDRIFTENE ER** Bedrifter som vil vokse må i dag tenke internasjonalisering. For Innovasjon Norge er det viktig å være der kundene er, og vi skal også være tilstede i kundenes markeder. Derfor har vi kontorer i alle landets fylker og er tilstede i 36 land. Det gjør også at vi kan følge en bedrift fra den spede begynnelsen lokalt til lanseringen av produktene i internasjonale markeder.

Våre kontorer i utlandet gir innsikt i markedet og forretningskulturen i ulike land, og fungerer som døråpnere og nettverksbyggere mellom norsk næringsliv og utenlandske aktører. Kundenærhet er og vil fortsatt være av stor betydning for den videre utviklingen av Innovasjon Norge.

### VI SKAL IKKE BISTÅ ALLE, MEN DER VI BIDRAR GJØR VI EN FORSKJELL

Ingen har krav på å få sitt prosjekt finansiert av Innovasjon Norge. Vi skal ikke hjelpe alle, men der vi bidrar skal vi gjøre en forskjell. Når vi vurderer prosjekter og kunder, vurderes både lønnsomhet, bærekraft og potensialet for økt verdiskaping. Vi har et langsiktig perspektiv, og vi stiller klare krav til dem som vil være kunder hos oss.

Innovasjon Norge støtter ikke løpende drift, men innovasjonsprosjekter med høy risiko. Dristig innovasjon og høy omstillingstakt er viktig for samfunnet. Vi deler risiko med bedriftseiere, investorer og banker. Det gjør at våre kunder gjennomfører innovasjonsprosjekter som ellers ikke ville blitt noe av, at prosjektene blir store nok eller gjennomføres raskt nok til at kunden lykkes i markedet. ■

## NORDLYSSUKSESS FOR NORSK REISELIV

**INNOVASJON NORGE** har gjennom målrettet markedsføring bidratt til å sikre Norge posisjonen som «Nordlyslanget». Nordlysturismen har de siste fem årene hatt en eventyrlig vekst med en økning på 122 prosent, og står i dag for over 120 000 kommersielle gjestedøgn. Denne veksten alene tilsvarer 143 millioner kroner skapt i del av året som tidligere lå brakk turistmessig.



FOTO: GAUTE BRUWIK/VISIT NORWAY

## HOVEDMÅL

INNOVASJON NORGE  
SKAPER EFFEKT

2,5%

Bedrifter som har fått støtte fra Innovasjon Norge har 2,5 prosentpoeng mervekst i produktivitet per år.

0,3%

Bedrifter som har fått støtte fra Innovasjon Norge har 0,3 prosentpoeng høyere lønnsomhet per år.

**HVA ER EN VELLYKKET BEDRIFT?**

Hva som bidrar til lønnsom næringsutvikling er vanskelig å måle direkte, fordi mange faktorer må samvirke for at en bedrift skal vokse og utvikle seg. I denne rapporteringen bruker vi noen økonomiske indikatorer som belyser effektene av den innsatsen vi gjør for våre kunder. Disse indikatorene vil likevel bare vise en del av bildet. Dette gjelder spesielt for de tjenestene som først og fremst skal bidra til økt kompetanse og innovasjonskapasitet i bedriftene. I det følgende bruker vi betegnelsen gründere for bedrifter som har eksistert mindre enn tre år, mens bedrifter er virksomheter som har eksistert i mer enn tre år.

**OVERLEVELSE:** Gode gründere overlever. En indikasjon på at vi lykkes med vår målsetting om å bidra til flere gode gründere er at nyetablerte bedrifter som er kunder hos Innovasjon Norge overlever i større grad enn bedrifter som ikke er kunder hos oss.

**HØYERE OMSETNINGSVEKST:** Vellykkede bedrifter vokser. En indikasjon på at vi

lykkes med å bidra til flere gode gründere og vekstkraftige bedrifter er at Innovasjon Norges kunder vokser mer enn sammenlignbare foretak som ikke er kunder.

**HØYERE PRODUKTIVITETSVEKST:** Mer produktive bedrifter skaper høyere verdi. En indikasjon på at vi lykkes med å bidra til flere vekstkraftige bedrifter er at Innovasjon Norges kunder oppnår høyere vekst i produktiviteten enn sammenlignbare foretak som ikke er kunder.

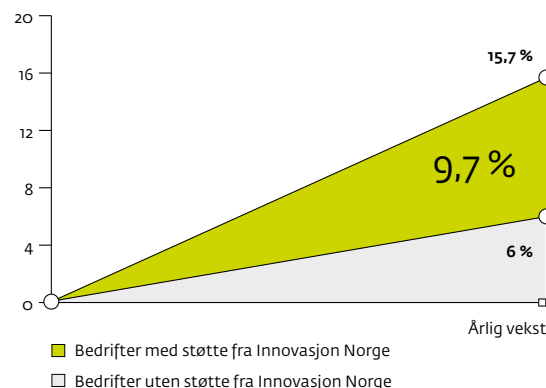
**HØYERE LØNNSOMHET:** For å belønne arbeidsinnsats og gi avkastning på kunnskap og kapital må bedriftene være lønnsomme. Hvis ikke overlever de ikke og kan ikke skape verdi hverken for eiere eller samfunnet.

**INNOVASJON NORGE VIRKER** Hva er effekten av å bruke statlige midler på Innovasjon Norge? For å måle det bruker vi en metode utviklet av Statistisk sentralbyrå (SSB) som sammenligner Innovasjon Norges kunder med en gruppe likeartede bedrifter som ikke har vært kunder av

## SAMLEDE EFFEKTER AV INNOVASJON NORGE

- **Høyere omsetningsvekst:** Bedrifter som har fått støtte fra Innovasjon Norge har 9,7 prosentpoeng mervekst, sammenlignet med tilsvarende bedrifter som ikke har fått støtte. Dette er på samme nivå som i fjor. Dette betyr at bedrifter som får støtte fra Innovasjon Norge vokser 15,7 prosent per år. I gjennomsnitt vokser bedrifter i Norge omlag 6 prosent per år.
- **Høyere produktivitetsvekst:** Bedrifter som har fått støtte fra Innovasjon Norge har 2,5 prosentpoeng mervekst i produktivitet per år, enn tilsvarende bedrifter som ikke har fått støtte. Det er noe lavere enn fjorårets 3,3 prosentpoeng. At arbeidsproduktiviteten har gått noe ned, bekreftes av at effekten på antall ansatte har økt fra 3,3 prosentpoeng i fjor til 3,7 prosentpoeng, mens verdiskapingen er redusert fra 5,7 prosentpoeng i fjor til 5,4 prosentpoeng i år. Dette betyr at telleren reduseres og nevneren øker i produktivitetsformelen.
- **Høyere lønnsomhet:** Bedrifter som har fått støtte fra Innovasjon Norge har 0,3 prosentpoeng høyere kapitalavkastning (bedriftsøkonomisk lønnsomhet) per år, enn tilsvarende bedrifter som ikke har fått støtte. Dette er noe lavere enn i fjorårets måling som var på 0,5.
- Effektene for gründere (unge bedrifter), etablerte bedrifter og næringsmiljøer omtales separat i de påfølgende kapitlene.

## MERVEKST I OMSETNING PROSENT



Innovasjon Norge. Metoden sammenligner foretak opp mot en rekke dimensjoner, slik som alder, næringskode, eierskapsstruktur (eierkonsentrasjon) og aktiva. Ut fra dette lages en kontrollgruppe som brukes til å sammenligne utvikling i indikatorene omsetning, lønnsomhet og produktivitet.

Sammenligningen gir en god indikasjon på at midlene som kanaliseres gjennom Innovasjon Norge gir effekt. Tallene er robuste; det er kun små variasjoner fra 2013-resultatene.

Effektindikatorene bekrefter det kundene selv svarer når vi spør om de gjør det bedre økonomisk som følge av bidraget fra Innovasjon Norge og om samarbeidet med Innovasjon Norge var avgjørende for å sette i gang («utløsende»). Faktisk har andelen kunder som svarer at Innovasjon Norge var utløsende vært stabilt høy og til dels stigende i perioden 2002–2013. ■

## METODE FOR EFFEKTMÅLING

Metoden er relativt standard i litteraturen for å sammenlikne foretak. Analysene til Statistisk sentralbyrå (SSB) ser på endringer i utfallsvariable (slik som omsetning) i de samme foretakene over tid, og ikke statiske nivåforskjeller mellom foretak støttet av Innovasjon Norge og kontrollgruppen. Stabile, foretaksspesifikke forskjeller mellom foretak med støtte og kontrollgruppen er derfor ikke et problem i SSBs analyse.

Det kan selvfølgelig være (uobserverbare) variable som også påvirker endringer i utfallsvariablene over tid, og som varierer systematisk forskjellig mellom Innovasjon Norge-støttede foretakene og kontrollgruppen. Det er ikke mulig å kontrollere helt for denne form for uobserverbar heterogenitet. SSB er derfor forsiktige med å tolke resultatene kausalt, dvs. som uttrykk for kontrafaktiske forskjeller i innovasjon og verdiskaping i de samme foretakene – med og uten støtte fra Innovasjon Norge.

Når en skal vurdere kilder til skjevhet i effektestimatene, må en imidlertid også ta med i betraktningen at Innovasjon Norge ikke skal finansiere foretak med vekstambisjoner som finner finansiering i de private kapitalmarkedene. Slike foretak vil kunne inngå i kontrollgruppen.



**Gründere**

## DELMÅL 1

## FLERE GODE GRÜNDERE

**DET MANGLER IKKE PÅ GRÜNDERE** i Norge. Hvert år etableres det mange selskaper, men de fleste forblir små og vi har få internasjonale suksesser. Hva er det som gjør at noen greier å ta steget?

Forskning viser at de bedriftene som vokser mest lykkes bedre enn andre fordi de har større drømmer enn andre. Det er ikke noe mål å etablere flest mulig bedrifter i Norge, men å få lovende nyetableringer til å vokse. For å bidra til at flere setter høye ambisjoner, har Innovasjon Norge de siste årene bygget opp flere tilbud hvor oppstartsbedrifter med internasjonalt potensial kan lære internasjonal forretningsutvikling av de beste miljøene.

**BEDRE GRÜNDERMILJØER** Vi har sett god fremvekst av gründermiljøer i privat regi flere steder i landet de siste to årene. Slike miljøer bidrar til å skape engasjement og en gründerkultur som gjør det attraktivt å ta sjansen på å leve ut drømmen om å skape noe eget. Innovasjon Norge har et

godt samarbeid med disse miljøene, og har støttet flere av initiativene.

**HVORDAN JOBBER VI?** Det har tradisjonelt vært fokusert på at markedssvikten innenfor entreprenørskap er knyttet til kapitalutfordringer. Ny kunnskap peker imidlertid på at gründernes mangel på forretningskompetanse og markedsorientering er et like stort eller større problem enn mangel på kapital. Innovasjon Norge har gjort flere endringer de siste årene som skal bidra til å gjøre flere gründerne bevisste på markedsorientering og betydningen av at produktet eller tjenesten de leverer dekker et reelt behov i markedet.

**ENDRING I ETABLERERTILSKUDD**

I 2014 har vi gjort flere endringer i

ordningen med etablerertilskudd. Flere får nå tilgang til midler i en tidligere fase, noe som gjør det enklere for oppstartsbedrifter å teste sine forretningsideer i markedet uten at det medfører for stor risiko. Vi legger også større vekt på at den hjelpen vi gir skal bidra til en god læreprosess for oppstartsbedriftene gjennom bedre kundedialog, raskere behandling, bedre informasjon og enklere søknadsskjema. For å bli mer tilgjengelig for gründerne som trenger råd, veiledning og sparring introduserte vi Gründertelefonen ved inngangen til 2014. Totalt fikk over 4000 gründerne hjelp i fjor. Etter tilbakemelding fra kundene vil Gründertelefonen få lengre åpningstider i nær fremtid. Vi tilrettelegger også en ny møteplass og blogg for gründerne på nett, «Gründerpulsene».

**SALT LOFOTEN AS  
NORDLAND****VÅRE BIDRAG:**

**ÅRETS GRÜNDERKVINNE-PRIS** ble i 2014 tildelt kunnskapsbedriften SALT Lofoten AS. Bedriften ble etablert i Svolvær i 2010 av gründerne Kriss Rokkan Iversen og Kjersti Eline Tønnessen Busch. Forretningsideen er å tilby høyt etterspurte kunnskapsprodukter og -tjenester om bruk og forvaltning av marine arealer og ressurser i et bærekraftig, globalt perspektiv. Selskapet har i dag fem ansatte med kompetanse som spenner fra marin systemøkologi og akvakultur til forvaltning, innovasjon og entreprenørskap. SALT er tidligere også tildelt Fyrtårnprisen fra Fiskeri- og kystdepartementet.



FOTO: ESPEN MORTENSEN



# 21%

Gründerbedrifter med støtte fra Innovasjon Norge har 21 prosent mervækst i omsetning per år i treårsperioden etter at bedriftene mottok støtte, sammenlignet med bedrifter som ikke mottok støtte.

**CODE RESULTATER** Om lag 15 prosent av tilsagnsbeløpet gikk til gründere og nyetablerte bedrifter (under tre år) i 2014. Dette er på nivå med tidligere år.

Det er veldig gledelig at tall fra SSB tyder på at det fortsatt er god effekt av Innovasjon Norges innsats for gründere (se ramme). Karakteriseringen av prosjektene som vi innvilget i 2014 viser også at andelen prosjekter med innovasjon på internasjonalt nivå har økt kraftig fra 2013 til 2014. I 2014 hadde halvparten av gründerbedriftene et prosjekt som var vurdert som innovasjon på internasjonalt nivå. Dette er en økning på nesten ti prosentpoeng fra 2013. Vi mener økt vekt på å tilby kompetanse- og nettverkstje-

nester knyttet til internasjonal markeds- og forretningsutvikling til gründere de siste årene forklarer mesteparten av økningen. Det er imidlertid store forskjeller i innovasjonshøyde mellom ulike deler av landet. I distriktene er andelen prosjekter med innovasjon på internasjonalt nivå under halvparten av andelen i sentrale strøk. Andelen prosjekter med stor innovasjonshøyde har imidlertid økt i alle deler av landet.

**STYRKET KOMPETANSE** Fire år etter at vi har finansiert et innovasjonsprosjekt spør vi kundene om prosjektet har bidratt til økt kompetanse i bedriften. Halvparten av oppstartsbedriftene bekrefter at prosjektet har bidratt til økt kompetanse

på ulike områder. Bidraget til kompetanse har vært stabilt de siste tre årene.

**FJERNER TIDSTYVER** Over 500 kunder ga oss høsten 2014 innspill på hvilke tidstyver de mener Innovasjon Norge bør fjerne. De unge bedriftene (under tre år) påpeker først og fremst at vi må bli raskere i saksbehandlingen, utvikle bedre selvbetjeningsløsninger, og at vi trenger å bli en enda bedre sparringspartner. Disse innspillene vil bli viktige i videreutviklingen av tilbudene til gründere fremover. ■

## CRYOGENETICS AS HEDMARK

### VÅRE BIDRAG:



**HØY KOMPETANSE INNEN AVLSARBEID** Cryogenetics AS har sitt utspring i kompetansemiljøet innen husdyravl i Hamarregionen. Bedriften har spesialisert seg på ny, innovativ teknologi og tjenester som effektiviserer reproduksjon av fisk og som sikrer det genetiske mangfoldet. Ulike aktører innen miljøforvaltning, forskning, fiskeoppdrett og vannkraftbransjen verden rundt står på kundelisten. I alt er det knyttet 18 årsverk til bedriften, derav åtte ved hovedkontoret i Hamar der også forsknings- og utviklingsaktivitetene skjer. Selskapet har egne avdelinger i Canada, Chile, USA og Storbritannia.

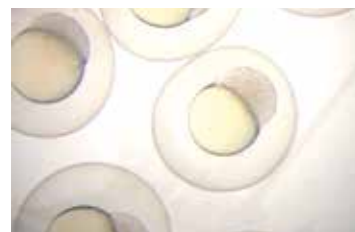


FOTO: CRYOGENETICS

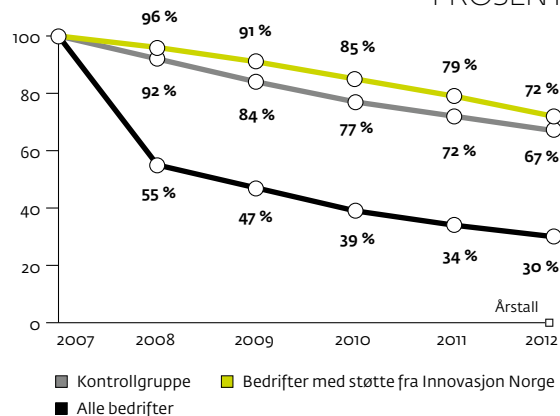


## FORTSATT GOD EFFEKT

Tall fra SSB viser at Innovasjon Norge fremdeles har god effekt på omsetning og overlevelse hos gründere.

- **Høyere omsetningsvekst:** Gründere som har fått støtte av Innovasjon Norge har 21 prosentpoeng høyere årlig vekst i omsetningen hvert år i tre år etter at bedriften fikk støtte, sammenlignet med tilsvarende bedrifter som ikke gjorde det.
- **Bedre overlevelse:** En indikasjon på at vi lykkes med å bidra til flere god gründere er om nyetablerte foretak blant Innovasjon Norges kunder overlever i større grad enn de ellers ville ha gjort. Resultatene viser at fem år etter etablering i 2007 er 72 prosent av bedriftene fortsatt i aktivitet mot 67 prosentpoeng av bedriftene i kontrollgruppa. Dette er litt lavere enn det vi fant i 2013. Til sammenligning er bare 30 prosent av alle bedrifter som ble etablert i 2007 fremdeles aktive etter fem år.

## OVERLEVELSE PROSENT



## STORE DRØMMER – GODT UTGANGSPUNKT FOR HØY VEKST

Innovasjon Norge har de siste årene utviklet en rekke globale kompetanseprogrammer som gir oppstartsbedrifter med internasjonalt potensial og ambisjoner mulighet for læring og trening. I 2014 lanserte vi tre nye globale tilbud til norske oppstartsbedrifter. Internasjonal forretningsutvikling er fellesnevner og programmene er samlet under overskriften Global Entrepreneurship.

- **TINC (Tech Incubator) i Singapore**  
Seks bedrifter i tidlig fase fikk muligheten til å tilnærme seg det fragmenterte markedet i Asia med lavere risiko.
- **Entrepreneurial Marketing i New York**  
Ni bedrifter lærte om vekst og skalering gjennom bedre markedsføring, salg og branding.
- **Business Bootcamp i Norge**  
26 oppstartsbedrifter i tidlig fase fikk tilgang på internasjonal kompetanse om hvordan bygge en lean og skalerbar bedrift.

I tillegg «trente» 48 bedrifter på internasjonal forretningsutvikling gjennom nærkontakt med ekspertmiljøer i London, Boston og Silicon Valley.



### TINC-PROGRAM SOM DØRÅPNER

TINC (Tech Incubator)-programmet og Innovation House i Silicon Valley var døråpner for suksessgründerne i Dirtybit. Med utvikling av mobilspill som forretningsidé ble Dirtybit etablert i 2011. I 2012 ble spill-appen Fun Run lansert. Den er lastet ned over 50 millioner ganger. Fun Run2 ble lansert i desember 2014, og har per februar 2015 over ti millioner nedlastinger.

I dag er Dirtybit etablert i Bergen og har ni ansatte. TINC bidro blant annet til viktige kontakter hos Apple, Google og Amazon.

## BRIGHT PRODUCTS AS OSLO

### VÅRE BIDRAG:



**LAMPE MED LYSE UTSIKTER** Bright Products har, sammen med K8 Industriedesign, utviklet to solcellelamper som kan brukes som leselampe, taklampe og lommelykt. Modellen SunBell kan også lade mobiltelefoner. Målet har vært å finne en erstatning for forurensende og kostbare parafinlamper i fattige land. Med FNs flyktningekommissær (UNHCR) som største kunde var det ved utgangen av 2014 solgt 210 000 lamper til mer enn 20 land. Målet er å selge en million enheter frem til 2018. Lampene har vunnet en rekke priser.



FOTO: KRISTIAN BYE



**Vekstbedrifter**

---

## DELMÅL 2

FLERE VEKSTKRAFTIGE  
BEDRIFTER

**BARE EN MINDRE ANDEL** av norske virksomheter kan karakteriseres som høyvekstbedrifter. Likevel spiller de en helt spesiell rolle i den økonomiske utviklingen, og det er derfor et mål for Innovasjon Norge å få frem langt flere bedrifter med evne og vilje til vekst.

I 2013 var det 723 høyvekstforetak i Norge. Det er under en halv prosent av alle foretak med sysselsetting, men 3,6 prosent av de med ti ansatte eller mer i 2010. Likevel spiller de en helt spesiell rolle i den økonomiske utviklingen. Det er derfor et mål for Innovasjon Norge å få frem flere med evne og vilje til vekst.

**HVORDAN JOBBER VI?** Første steg mot å bli en vekstkraftig bedrift er å våge å sette seg høye mål. Det må også være et team bak som er villig til å lære mye på kort tid og jobbe hardt for å lykkes. Derfor er det viktig for oss å finne kunder med særlig vekstpotensial, og deretter gi dem et mer målrettet tilbud. En bedrift i vekst trenger både risikoavlastning i form av finansiering, men også økt kompetanse og tilgang til nye markeder og nettverk. Derfor har vi bevisst oppmuntret disse kundene til å benytte seg av våre internasjonale kontorer og andre rådgivingstjenester i 2014.

**VEKST MÅ SKJE I UTLANDET** Norske bedrifter med høyt vekstpotensial er ofte nisjeorienterte. Da er det norske markedet for lite til at bedrifter med gode forret-

ningsideer og høyt spesialisert kunnskap kan realisere sitt vekstpotensial. Skal en slik bedrift vokse, må den derfor lykkes internasjonalt.

Å etablere seg i et nytt marked er både kostbart og risikofyllt. Produkter må tilpasses nye standarder, godkjennes eller testes. Mangel på kunnskap om markedet, språk, jus og forretningskultur er også utfordrende. For små- og mellomstore bedrifter krever dette kompetanse og finansielle muskler som de ofte ikke har.

Av Innovasjon Norges finansieringstjenester går rundt regnet en tredjedel, over to milliarder kroner, til internasjonalt rettede prosjekter. Våre EU-rådgivere i hele landet bistår med å finne markedsmuligheter, prosjekter og partnere i EU. I tillegg har Innovasjon Norge kontorer i 35 land som kjenner det lokale markedet, bringer markedsmuligheter hjem og hjelper bedriftene ut i verden.

**RESULTATER OG VURDERINGER** I 2014 gikk cirka 80 prosent av tilsagnsbeløpet (ca. fem milliarder kroner) til etablerte

bedrifter (eldre enn tre år). Dette er på nivå med tidligere år.

I 2014 jobbet vi spesielt med å peke ut flere vekstkraftige bedrifter og få dem til å benytte seg av våre tjenester. Det resulterte blant annet i at Innovasjon Norge i 2014 bisto 30 prosent flere kunder med rådgiving eller kompetanseheving på ulike områder enn året før. Effektindikatorene (se faktaboks) viser at kundebedriftene har en årlig mervekst i sysselsetting og verdiskaping på henholdsvis 3,0 prosentpoeng (mot 2,4 prosentpoeng i 2013) og 5,0 prosentpoeng (mot 5,3 prosentpoeng i 2013).

Ni av ti bedrifter (like mange som i 2013), oppgir at støtten i høy eller middels grad har vært avgjørende (utløsende) for at deres prosjekt ble satt i gang. Overordnet er det kun små endringer i risikobildet for bedrifter som fikk tilsagn i 2014 sammenlignet med 2013.

**INNOVASJONSHØYDE** Innovasjon er en sentral driver for økonomisk vekst og utgjør en viktig del av Innovasjon Norges

RESMAN AS  
SØR-TRØNDELAG

## VÅRT BIDRAG:



**RESMAN AS ER ET VOKSENDE** internasjonalt rettet selskap som utvikler og drifter sensorer for reservoarstyring innen olje- og gassindustrien. Teknologien benyttes i dag i over 280 brønner over hele verden. På kundelisten står majoriteten av de største og meste kjente operatørselskapene innen olje- og gassindustrien i tillegg til en rekke mindre operatørselskaper. Resman har nærmere 70 ansatte, og er lokalisert med hovedkvarter, produksjon og laboratorier i Trondheim. I tillegg har selskapet egne tekniske salgskontor i Aberdeen, Stavanger, Houston, Rio de Janeiro, Abu Dhabi og Kuala Lumpur.



FOTO: KRISTIAN BYE



arbeid. Våre kunderådgivere vurderer derfor hvor nyskapende et prosjekt eller en tjeneste er før bedriften får støtte. I 2014 gikk 18 prosent av midlene til prosjekter som var vurdert som nye på verdensbasis (innovasjon på internasjonalt nivå). Dette er en økning på to prosentpoeng fra 2013.

**VEKSTPOTENSIAL** Enkel statistikk hentet fra datagrunnlaget for effektmålingene viser at forekomsten av høyvekstforetak blant Innovasjon Norges kunder var nesten fire ganger høyere enn i kontrollgruppen.

For å følge med på om vi jobber med de riktige kundene, endret vi i 2014 rutinene for å identifisere og registrere kundens vekstpotensial. Kunderådgiverne skal nå alltid vurdere om en bedrift har høyt, middels eller lavt vekstpotensial. Foreløpige registreringer tyder på at cirka 15 prosent av våre kunder er vurdert til å kunne lykkes med en vekst på minimum 20 prosent i løpet av fire år. Det er stor forskjell på vekstpotensial mellom de ulike sektorene. Landbruk og Reiseliv har fem til ti prosent bedrifter med høyt vekstpotensial, mens sektorene Energi og Miljø samt Olje og Gass ligger på cirka 50 prosent. Dette påvirker både hvordan vi jobber med sektorene og hvilke forventninger vi kan ha til effekten av vår innsats. Målet er uansett å få en høyere andel vekstkraftige bedrifter.

Innovasjonshøyden i prosjektet er verken nødvendig eller tilstrekkelig for at en bedrift

skal lykkes med vekst. Dette varierer mellom bransjer. Innen olje- og gass-sektoren har nesten alle bedrifter med høyt vekstpotensial fått støtte til et svært innovativt prosjekt. I maritim sektor derimot finnes det mange bedrifter med høyt vekstpotensial uten at prosjektet vi støtter er innovasjon på internasjonalt nivå.

**INTERNASJONALISERING** Vi ser en klar økning av etterspørsel etter våre internasjonale tjenester i 2014. I alt leverte vi i fjor ca. 1800 tyngre rådgivingsoppdrag og internasjonale bedriftsbesøk til våre kunder. I tillegg besvarte vi i 2014 omlag 1850 mindre kundebehov innen eksport og internasjonalisering.

Om lag 200 kunder har mottatt rådgiving og funnet samarbeidspartnere i EU. Dette er omtrent på nivå med i fjor. I tillegg har etterspørselen etter kurs og enkle forespørsler økt til 1650. Det er spesielt stor etterspørsel etter rådgiving om EUs rammeprogram Horisont 2020, og dette utgjør nå 65 prosent av all EU-rådgiving. Dette er positivt og vil bidra til at Norge får mer igjen for midlene vi bidrar med inn i EUs programmer.

Kontorene i utlandet leverer internasjonal markedsrådgiving til langt flere kunder enn tidligere. Samlet er det en økning på 50 prosent fra 2013. Den største økningen kommer i nærmarkedene i Vest-Europa, mens økningen er mindre enn forventet i krevende markeder som Russland, Kina og Indonesia. Samspillet mellom Innovasjon

Norges distriktskontorer og utenlandske kontorer er forbedret, og i siste halvår har vi intensivert arbeidet med å ta flere bedrifter ut i internasjonale markeder gjennom såkalte flerbedriftsprosjekter. Når flere bedrifter tilnærmer seg et marked sammen, gir det bedre muligheter for læring og kunnskapsdeling mellom bedriftene, samtidig som det krever mindre ressurser hos oss. Denne strategien har vært vellykket og for enkelte regioner ute er nå prosjektinngangen meget god. Vi har økte ambisjoner for den internasjonale aktiviteten også i 2015.

**FORNØYDE KUNDER** Det er viktig at Innovasjon Norges leveranser oppleves som relevante av kundene. Når vi spør, svarer ni av ti kunder at de er fornøyde med hjelpen de har fått fra Innovasjon Norges kontorer i utlandet. Det er verdt å merke seg at nesten halvparten av disse gir uttrykk for stor/svært stor grad av optimisme for fremtidig vekst.

Om lag halvparten av kundene oppgir at de ikke bare har mottatt en finansiell tjeneste, men at de også har fått tilført kompetanse tilpasset deres behov. Det er positive tall også for rådgivingstjenestene. For eksempel bekreftet seks av ti kunder som mottok lokal EU-rådgiving i 2014 at rådgivingstjenesten ga «et viktig positivt resultat» for bedriften. I en annen undersøkelse var en like stor andel kunder enige i at hjelpen de hadde fått kunne føre til en konkret økonomisk effekt for deres bedrift. ■

## COLDWATER PRAWNS OF NORWAY AS MØRE OG ROMSDAL

### VÅRE BIDRAG:



**ÅRETS BEDRIFT 2014** Coldwater Prawns of Norway AS er eneste tilbyder av 100 prosent norske miljøsertifiserte kaldtvannsreker. Med en sterk og attraktiv merkevare har Coldwater Prawns of Norway lykkes med å erobre nye markeder i Europa, USA og Asia. Selskapet har samarbeidet aktivt med Innovasjon Norges kontor i disse markedene, og står i dag for 90 prosent av all eksport av reker som er fanget av norske fartøy i Barentshavet. Coldwater Prawns of Norway AS ble Årets bedrift 2014.



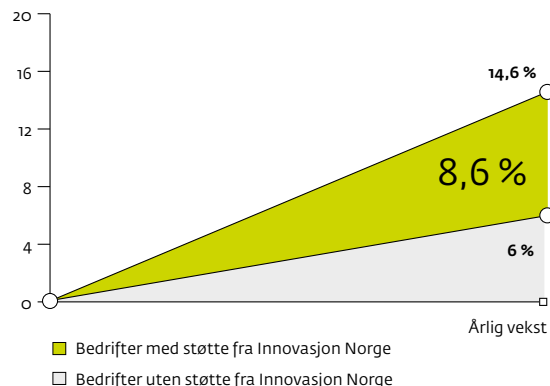
FOTO: COLDWATER PRAWNS

## EFFEKT- INDIKATORER

SSBs analyser for 2014 bekrefter i stor grad tallene fra 2013. Effektindikatorene ser ut til å være relativt robuste.

- **Høyere omsetningsvekst** Innovasjon Norges kundebedrifter har 8,6 prosentpoeng årlig høyere vekst enn kontrollgruppen. (8,4 prosentpoeng i fjor).
- **Høyere produktivitsvekst** Innovasjon Norges kundebedrifter har 2,6 prosentpoeng høyere produktivitsvekst enn kontrollgruppen (3,5 prosentpoeng i fjor).
- **Høyere lønnsomhetsvekst** Innovasjon Norges kundebedrifter har 0,37 prosentpoeng høyere vekst i lønnsomhet (total kapitalrentabilitet). Denne indikatoren var ikke signifikant forskjellig i fjor.

## OMSETNINGSEFFEKT PROSENT



## NYSKAPING OG VEKST I LANDBRUKET

**Åtte melkebruk i Nordland i forbedret sine resultater med 40 prosent, etter investering i nytt produksjonsutstyr med finansiering fra Innovasjon Norge.**

Fordi vi mangler gode data har det vært vanskelig å måle effekten av Innovasjon Norges tiltak overfor landbrukskunder med samme metode som øvrige kunder. For å gi et eksempel på hvilken effekt investeringer i landbruket kan ha, har vi i stedet sett nærmere på åtte melkebruk i Nordland som har fått finansieringshjelp fra Innovasjon Norge. Bidrag til å fornye produksjonsanlegg på melkebruk er en viktig del av Innovasjon Norges aktivitet mot landbrukssektoren og utgjorde i 2014 omtrent 50 prosent av tilskuddene til tradisjonelt landbruk.

De åtte gårdene brukte lån og tilskudd på 3,5 til 9 millioner kroner til investeringer i 2005–2008. Det ble foretatt en gjennomgang av næringsoppgavene for 2009 og 2014 og bøndene ble intervjuet om sine erfaringer med utbygging og drift. Dette ble sammenlignet med resultatene fra en kontrollgruppe bestående av sammenlignbare melkebruk i Nordland som inngår i Tines effektivitetskontroll.

Gjennomgangen fra 2009 ga blandete resultater fordi mange av brukene ennå ikke var kommet opp i planlagt produksjonsvolum. I 2014 hadde alle brukene nådd planlagt produksjonsvolum, med økt omsetning og driftsresultat som resultat.

I gjennomsnitt har de åtte bøndene forbedret sine resultater med om lag 40 prosent fra vel 1,6 millioner kroner til knapt 2,3 millioner kroner pr bruk i gjennomsnitt. Alle bøndene

tjener nå mer per liter melk, de får mer ut av hver arbeidstime, men har noe høyere kostnader enn kontrollgruppen.

Ingen av brukene ville gjennomført investeringen uten tilskudd fra Innovasjon Norge. Tre av åtte bruk sier det ikke ville vært drift på bruket i dag dersom utbyggingen ikke hadde vært gjennomført. Fire av de øvrige mener de fortsatt ville vært i drift, men bare med ca 1/3 av driftsomfanget. Dette underbygger konklusjonen fra en evaluering av bygdeutviklingsmidlene (BU) som viser at støtte til investeringer i landbruket er et treffsikkert virkemiddel.

Ifølge tilbakemeldingene er investering i nytt og større produksjonsanlegg en avgjørende forutsetning for å få neste generasjon til å overta.

## DELITEK AS NORDLAND

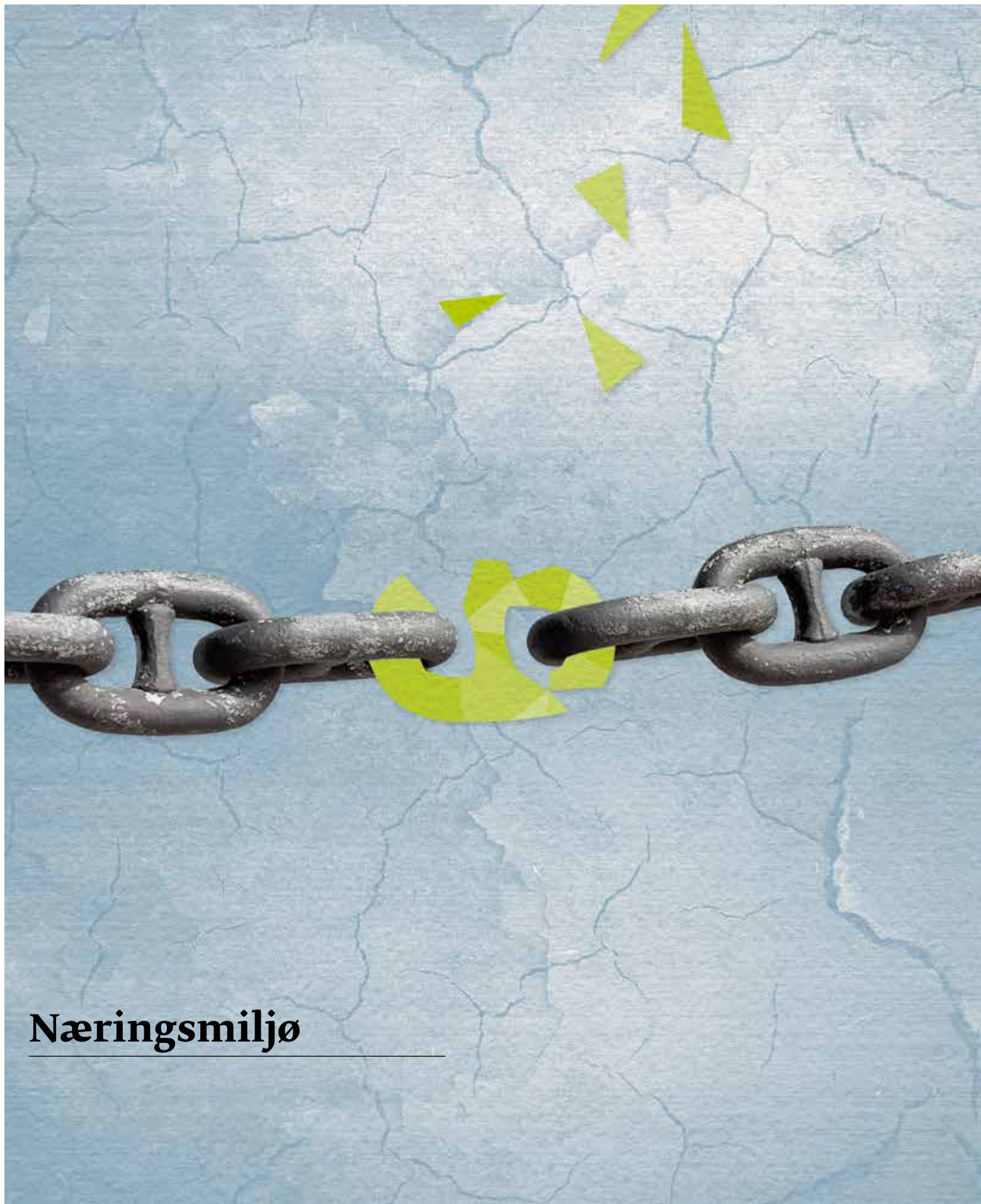
### VÅRE BIDRAG:



**VEKSTBEDRIFT MED VERDEN SOM MARKED** Ei melding om mye søppel fra skipsflåten i Barentshavet ga ideen. Med base i Alsvåg i Vesterålen har Delitek AS tatt posisjonen som markedsledende produsent og leverandør av patentbeskyttede avfallskomprimatorer tilpasset ulike fartøy og annen maritim industri, med Asia som det største markedet. Familieeide Delitek har 12 ansatte, og kan se tilbake på en omsetningsvekst på over 60 prosent de siste tre årene. Produktinnovasjon, kommunikasjon og profesjonalitet er stikkord for suksessen. Delitek AS ble i 2014 kåret et til Årets Vekstbedrift i Nord-Norge.



FOTO: SVEINARNE NILSEN



**Næringsmiljø**

---



## FLERE INNOVATIVE NÆRINGSMILJØER

**SKAL NORSKE BEDRIFTER** styrke sin Internasjonale konkurransekraft fremover, må de samarbeide om innovasjon og forretningsutvikling. Da er klynger og nettverk et godt verktøy.

Bedrifter som samarbeider innoverer mer, er mer produktive og har større konkurransekraft. Majoriteten av norske bedrifter er små. Skal norsk næringsliv levere på de globale utfordringene innen miljø og samfunn, må de beste bedriftene og næringsmiljøene jobbe sammen. Derfor jobber Innovasjon Norge med å styrke samarbeidet mellom bedrifter og kunnskapsmiljøer gjennom våre klynge- og nettverksprogrammer.

### NYTT HELHETLIG KLYNGEPROGRAM

Klyngeprogrammet støtter langsiktige samarbeidsprosesser som fremmer innovasjon og konkurransekraft i næringslivet. I 2014 etablerte vi et nytt helhetlig klyngeprogram: Norwegian Innovation Clusters. Det består av tre nivåer og tilbyr skreddersydd støtte til

klynger i ulike faser: Arena, Norwegian Centres of expertise (NCE) og Global centres of expertise (GCE). Programmet er et samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet.

**STOR ETTERSPØRSEL** Utlysningen i 2014 resulterte i 33 søknader fra ulike næringsmiljøer. Åtte klyngeprosjekter, inkludert de to første GCE-prosjektene (Global Centres of Expertise) fikk finansiering. Responsen på utlysningen var svært god og tyder på at programmet treffer et behov.

**BEDRIFTSNETTVERK** Bedriftsnettverk støtter samarbeid med et konkret kommersielt formål. 16 Bedriftsnettverk startet opp i 2014. Det var ved utgangen av 2014 i alt 40 bedriftsnettverkprosjekter

### FIRE HOVEDTJENESTER SOM SKAL STIMULERE TIL SAMARBEID OG UTVIKLING AV NÆRINGSMILJØER

- **Norwegian Innovation Clusters** skal utløse og forsterke samarbeid i regionale næringsklynger, gjøre klyngene mer dynamiske og attraktive, og styrke bedriftenes innovasjonsevne og konkurransekraft.
- **Bedriftsnettverk** støtter små og mellomstore bedrifter som etablerer kommersielt strategisk samarbeid med andre bedrifter.
- **Kompetanseutvikling** i regionale næringsmiljøer skal gi bedriftene i regionen bedre tilgang på relevant kompetanse gjennom samarbeid med universiteter og høyskoler.
- **Regional omstilling** gir veiledning og kvalitetssikring til kommuner/regioner med omstillingsstatus.

### NORWEGIAN SMART CARE CLUSTER ROGALAND

#### VÅRT BIDRAG:



**ARENA FOR VELFERDSTEKNOLOGI** Norwegian Smart Care Cluster i Rogaland har som mål å utvikle velferdsteknologiske løsninger for fremtiden. Med velferdsteknologi menes brukerrettet teknologi som skal støtte og forsterke brukernes trygghet og sikkerhet, og muliggjøre økt selvhjelpenhet, medbestemmelse og livskvalitet. Klyngeprogrammet har som mål å stimulere til etablering av et felles demonstrasjons- og lærings-senter sammen med FoU-miljøene, kommunene og sykehuset i regionen. 39 bedrifter deltar i klyngen, som i juni 2014 fikk tildelt ARENA-status.



FOTO: NORSK TELEMEDISIN

## I NÆRINGSLIVETS ELITESERIE

I juni 2014 ble Blue Maritime i Møre og Romsdal og olje- og gassklyngen NODE i Agder tildelt status som Global Centres of Expertise (GCE). Tittelen er forbeholdt næringsklynger som er verdensledende innen sine områder.

GCE NODE (Norwegian Offshore & Drilling Engineering) har rundt 60 bedriftspartnere som utvikler og leverer teknologi og systemer for offshore drilling og plattformoperasjoner i olje og gasssektoren globalt.

GCE Blue Maritime har mer enn 210 bedrifter som designer, bygger, utruker og opererer avanserte fartøyer for den oljebaserte industrien globalt.



FOTO: TERJE BORUD / INNOVASJON NORGE

Fra venstre: Per Erik Dalen, daglig leder i GCE Blue Maritime, næringsminister Monica Mæland og klyngeleder GCE NODE, Anne-Grete Ellingsen.

med i alt 385 bedrifter. Også her er det stor etterspørsel.

**REGIONAL OMSTILLING** Innovasjon Norge er nasjonalt kompetansesenter for regionalt omstillingsarbeid. Innovasjon Norge var i 2014 engasjert som rådgiver i 30 kommunale omstillingsprosjekter.

### KOMPETANSEUTVIKLING I REGIONALE NÆRINGSMILJØER

Tjenesten ble lansert i 2014 for å skape en bedre kopling mellom nærings- og

kunnskapsmiljøene. De syv første prosjektene fikk støtte i mars 2014. 11 prosjekter ble godkjent etter en utlysning medio 2014. Interessen for tjenestene er stor.

### RESULTATER OG VURDERINGER

Innovasjon Norge skal bidra til å styrke samarbeidet mellom deltakerne i klynge- og med eksterne bedrifter og kunnskapsmiljøer. Antall nye og forsterkede samarbeidsrelasjoner er derfor en viktig resultatindikator. For å måle denne indikatoren ble det i 2014 gjennomført en

spørreundersøkelse blant bedrifter som deltar i klynger og nettverk. Dette er første gang Innovasjon Norge rapporterer på denne måten. Det innebærer at man skal være forsiktig med å dra bastante konklusjoner nå. I tillegg er det gjennomført en ekstern evaluering av tjenesten Bedriftsnettverk.

**MANGE NYE SAMARBEIDS-RELASJONER** Deltakerne i klyngeprogrammet etablerte i gjennomsnitt 14 nye relasjoner i 2014 – cirka halvparten med

## NCE RAUFOSS OPPLAND

### VÅRT BIDRAG:



### NCE RAUFOSS BLE I 2014 KÅRET TIL LANDETS BESTE INNOVASJONSMILJØ

Som et av de første Norwegian Centres of Expertise (NCE), har de 17 medlemsbedriftene sammen med SINTEF, vertskommuner og utdanningsinstitusjoner skapt et nasjonalt kompetansesenter innen landbasert industri. Målet for klynge-samarbeidet er styrket innovasjons- og konkurransekraft, og dermed økt verdiskaping og utvikling. Bedriftene i klyngen har 5000 ansatte, og 85 prosent av omsetningen er eksportrettet. De største markedene er den globale automotive industrien, forsvarsbransjen og elektronikkbransjen.



FOTO: NCE RAUFOSS

## FOU OG INTERNASJONAL FORRETNINGSUTVIKLING

Årsrapportene fra de 35 klyngeprosjektene angir hvor mange nye utviklingsprosjekter Arena, NCE og GCE har lagt til rette for:

- **658** innovasjonsprosjekter, om lag to av tre er med FoU-aktører
- **261** prosjekter hvor klyngebedriftene samarbeider om internasjonal forretningsutvikling
- **120** prosjekter for å utvikle nye eller forbedrede utdanningstilbud
- **308** prosjekter med øvrig kompetanseheving som formål

Klyngeprosjektene melder om en nettoøkning på tilsammen 159 deltakere. Dette er en indikasjon på at klyngesamarbeidet framstår som attraktivt og tiltrekker seg nye deltakere. De rapporterte om 89 nye bedrifter/prosjekter med sikte på nyetableringer innenfor næringsmiljøene.

## BEDRIFTS- NETTVERK

Evalueringen av tjenesten Bedriftsnettverk konkluderer med «... en tydelig effekt på evne og vilje til å samarbeide».

«... en overvekt av bedriftene tror det er sannsynlig at de vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden. Bedriftene er også positive til at samarbeidsprosjektet vil føre til økt samarbeid med eksterne aktører, særlig leverandører og kunder.»

(Damvad, 29/01/14)

partnere innenfor klyngen og cirka halvparten med partnere utenfor klyngen. Undersøkelsen viser som ventet at bedrifter som deltar i Arena i større grad søker samarbeidspartnere innenfor klyngen, mens bedrifter i de mer modne NCE og GCE klyngene, etablerer noe flere relasjoner utenfor klyngen. Dette skillet kommer enda tydeligere frem når vi ser på bedrifter innenfor klynger i tidlig fase (år 1–3) i forhold til bedriftene i de mer modne klyngeprosjektene (mer enn 4 år) i Arena og NCE/GCE. Vi finner det samme

mønsteret når vi ser på nye relasjoner med FoU- og kunnskapsaktører. NCE og GCE bedriftene etablerer gjennomgående flere nye kunnskapsrelasjoner enn Arena-bedriftene.

**BEDRIFTSNETTVERK** 104 bedrifter som har svart på undersøkelsen rapporterer om i alt 1479 samarbeidsrelasjoner med nye partnere det siste året som følge av deltakelsen i bedriftsnettverket. Hver bedrift har i gjennomsnitt etablert 14 nye relasjoner.

### KLYNGEDELTAGELSE GIR MERVEKST

Effektanalyser fra SSB indikerer at det er signifikante forskjeller i omsetning og lønnsomhet mellom bedrifter som deltar i en klynge og kontrollgruppen. De første tre årene en bedrift er med i et klyngeprosjekt har de 12,9 prosentpoeng høyere vekst i omsetning og her finner vi også en signifikant høyere vekst i antall ansatte (8,3 prosentpoeng). For lønnsomhet (total kapitalrentabilitet) indikerer tallene litt lavere vekst i bedriftene i klyngen enn det er blant bedriftene i kontrollgruppen. ■

## ARENA USUS AGDER OG TELEMARK

### VÅRT BIDRAG:



**KUNDENE STÅR FOR MARKEDSFØRINGEN** Arena Usus er en klynge for bedrifter innen reiselivs-, opplevelses- og kulturnæringen på Agder og i Telemark. Klyngen har eksistert siden 2010 og har rundt 100 medlems-bedrifter som alle er mer enn normalt opptatt av fornøyde kunder. Usus er latin og betyr både bruk, erfaring, opplevelse, kompetanse, fortrinn og profit, og Arena Usus har som motto at «Gjestene våre er våre beste markedsførere». Visjonen er at ni av ti skal komme tilbake. Arena Usus har høstet internasjonal anerkjennelse for sin markedsstenking.



FOTO: HUTCHINSON, VISIT SØRLANDET



## Styrets beretning



# STYRETS BERETNING FOR 2014

**INNOVASJON NORGE** ble stiftet 19. desember 2003 og eies med 51 prosent av Staten ved Nærings- og fiskeridepartementet og av fylkeskommunene med 49 prosent. Selskapet er organisert som et særlovsselskap, hvor selskapets styre har et selvstendig ansvar for virksomheten og resultatene som oppnås.

Innovasjon Norges formål er å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet.

Hovedmålet med Innovasjon Norge er at selskapet skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og ulike regioners næringsmessige muligheter. Dette skal nås gjennom delmålene flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer.

Innovasjon Norge mottar bevilgninger og oppdrag via oppdragsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Utenriksdepartementet, fylkeskommunene, fylkesmennene og andre offentlige aktører.

Hovedmålet og delmålene ligger til grunn for styringsdialogen med eiere, oppdragsgivere og Innovasjon Norge. Innovasjon Norges virksomhet og prioriteringer skal være i tråd med målstrukturen og selskapets virksomhet skal bidra til måloppnåelse.

Innovasjon Norge tilbyr fem tjenestetyper: finansieringstjenester, kompetansetjenester, rådgivingstjenester, nettverkstjenester og profileringstjenester.

**CODE EFFEKTER** Innovasjon Norge har flere oppdragsgivere og mange ulike oppdrag. Felles for oppdragene er å bidra til verdiskaping og næringsutvikling i Norge. I 2014 er det kanalisert betydelige midler til verdiskapende næringsutvikling i hele landet. Til sammen 2,8 milliarder kroner ble bevilget av Stortinget og fylkesting. Ved at noen av disse midlene ble konvertert til lån utgjorde de samlede tilsagn til næringslivet 6,1 milliarder kroner. Disse midlene utløste nesten to ganger så mye innsats fra næringslivet.

Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser at effekten av støtte fra Innovasjon Norge fremdeles er god. Overordnet viser tallene at bedrifter som har fått støtte har 9,7 prosent mervekst i omsetning, 2,5 prosent mervekst i produktivitet og 0,3 prosent høyere lønnsomhet enn en kontrollgruppe. Dette er omtrent på samme nivå som i 2013. Effekten av å

delta i et innovasjonsmiljø er også positive. Styret er fornøyd med å ha fått robuste tall for hvilken effekt Innovasjon Norge har på enkelt-bedrifter. Dette gir et bedre grunnlag for god styring av selskapet fremover. En utfordring er at selskapet ikke har like god dokumentasjon av effekten for alle tjenestene. Spesielt må effekten av kompetanse- og rådgivingstjenester dokumenteres bedre fremover for å skape et riktigere helhetsbilde av effekten av selskapets virksomhet.

I 2014 er det kanalisert betydelige offentlige midler gjennom selskapet. Overordnet er volumet på finansieringstjenester omtrent som i 2013. Andelen prosjekter som er vurdert til å være innovasjon på internasjonalt nivå (nytt i verden) har økt fra 2013 til 2014, spesielt for gründere. Dette er en god utvikling og vil på sikt kunne bidra til høyere måloppnåelse. Volumet av kompetanse- og rådgivingstjenester har økt noe fra 2013, spesielt har antallet prosjekter med internasjonal markedsrådgiving ved kontorene i utlandet økt. Det har også vært økt aktivitet på tjenesten globalt entreprenørskap.

**EIERNES FORVENTNINGER** Innovasjon Norges hovedstyre er ansvarlig for å følge opp eiernes forventninger til selskapet. Hovedstyret rapporterer oppfølging av eiernes forventninger en gang per år, som omfatter et møte mellom eierne og styreleder om status og måloppnåelse.

Eierne har utarbeidet fire mål som gir retning for videreutvikling av Innovasjon Norge:

1. Styrket arbeid med internasjonalisering
2. En forenklet virkemiddelportefølje
3. God kundedialog
4. En tydeligere innovasjonspolitisk rådgiver

I 2014 har administrasjonen hatt stort fokus på disse fire målene.

Internasjonalisering har vært en viktig satsing de siste årene. I 2014 var det en økning av antall prosjekter i de fleste markedene hvor Innovasjon Norge er representert. Dette tyder på at det internasjonale apparatet ble utnyttet bedre enn i 2013. Samarbeidet mellom

kontorer i Norge og kontorer i utlandet økte også i 2014 sammenlignet med 2013. Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse vurderes hvert år. Et strategisk råd gir sine anbefalinger om tilpasninger og/eller endringer i selskapets internasjonale tilstedeværelse, herunder forslag til opprettelse av nye kontorsteder. Styret beslutter lokalisering av selskapets kontorer i utlandet. Styret mener selskapets internasjonale tilstedeværelse i 2014 har vært godt tilpasset de behov næringslivet har og de oppdrag som selskapet har fått.

Forenkling er et viktig fokus for Innovasjon Norge. I 2014 var det god dokumentasjon som viser at tjenestene virker godt og at selskapet leverte på samfunnsoppdraget. Samtidig viste tilbakemeldingene fra næringslivet at virkemiddelporteføljen fortsatt er for komplisert og at kriteriene for å få støtte oppfattes vanskelige å forstå. Våren 2014 igangsatte Innovasjon Norge et «tidstyvinitiativ» som resulterte i tilbakemeldinger fra over 500 kunder. Svært mange pekte på at Innovasjon Norge må forbedre sine digitale løsninger med en mye større grad av selvbetjening og bedre toveis kommunikasjon. Økt oppdragsmengde sammen med redusert administrasjonsbevilgning gjør også at selskapet fremover må prioritere digitalisering for å kunne nå flere kunder og samtidig effektivisere driften.

God kundedialog og positiv kundeopplevelse har også vært høyt prioritert i det interne arbeidet i 2014 og resultatene viste bedring i forhold til 2013. Det vil være sterk fokus på forenkling og kundetilfredshet i 2015. Det er imidlertid gledelig å se at saksbehandlingstiden er på vei ned for alle tjenester, og særlig for tjenester rettet mot gründerne hvor rask saksbehandling er spesielt viktig.

For å kunne være en tydelig rådgiver for myndighetene bør rådene være forankret både i økonomiske analyser, analyser av samfunnet, samt analyser av egne data og erfaringer fra kundenærhet i landets fylker og i over 30 land. Innovasjon Norge har fortsatt forbedringspotensial relatert til å systematisere og dele mer innsikt fra kundedialogen med norsk næringsliv i utlandet og i Norge. I 2014 tok selskapet viktige initiativ ved å utvikle felles læringsarenaer og styrke kunnskapsgrunnlaget om effekter og resultater i tråd med nytt mål- og resultatstyringssystem. Styret opplever at dialogen med oppdragsgivere og eiere i 2014 var preget av felles ambisjoner om å få til læring og utvikling til beste for norsk næringsliv. Innovasjon Norge opplevde færre føringer og noe økt frihet til å omdisponere rammer til områder med dokumenterte behov og høy måloppnåelse.

**KOSTNADSEFFEKTIV DRIFT** Styret følger kostnadsutviklingen i selskapet løpende gjennom året og forventer en effektiv drift og ansvarlig forvaltning av fellesskapets midler. Leveransekostnader knyttet til de ulike ordningene følges opp gjennom regelmessig rapportering og evaluering. Evaluering av lånevirkomheten viste at Innovasjon Norge hadde noe høyere driftskostnader enn sammenlignbare funksjoner i markedet. I rollen som statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet har imidlertid Innovasjon Norge ytterligere krav og

forventninger. I tillegg har Innovasjon Norge en desentral leveransemodell med tilstedeværelse i alle fylker som sikrer kundenærhet.

I løpet av årene 2004-2014 har selskapets aktiviteter vist en betydelig vekst. Årlige brutto tilsagn til norsk næringsliv har økt fra kr 3,9 milliarder kroner til kr 6,6 milliarder kroner. I samme periode har samlede kostnader økt fra kr 0,9 milliarder kroner til kr 1,4 milliarder kroner. Utviklingen i selskapets kostnader følger utviklingen i selskapets aktivitetsomfang. Styret viser til at kostnadsutviklingen er krevende å lese av årsregnskapet, fordi dette omfatter både selskapets leveransekostnader og kunderettede aktiviteter og prosjekter.

Selskapet vil i 2015 intensivere arbeidet med å finne gode indikatorer som beskriver og nyanserer utviklingen i kostnadseffektivitet.

Innovasjon Norge har et potensiale for effektivisering av virksomheten. Det jobbes systematisk med effektivisering av arbeidsprosesser for å legge grunnlaget for en smartere og mer kundenvennlig samhandling. Styret vurderer behovet for økte investeringer i nye digitale kommunikasjons- og samhandlingsprosesser som helt avgjørende for det videre arbeidet med å utvikle Innovasjon Norge til en kunderettet og effektiv organisasjon.

Innovasjon Norge har hatt moderate investeringer i IKT de siste 10 årene. Styret vil sammen med selskapets oppdragsgivere og eiere tilrettelegge for at investeringene i IKT økes de neste 3-5 årene. Dette for å digitalisere virksomheten, strømlinjeforme kundeprosesser på tvers av funksjoner, redusere behandlingstiden og øke graden av selvbetjening. Målet er blant annet at kundene raskere vil komme frem til rett tilbud/kompetanse og at selskapet blir mer kostnadseffektivt. Samtidig arbeides det med å implementere en ny organisasjonsstruktur, vedtatt i desember 2014, som vil understøtte og muliggjøre ambisjonene.

**SAMARBEID MED ANDRE VIRKEMIDDELAKTØRER** Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA er de tre hovedaktørene i regjeringens næringsrettede virkemiddelapparat. Hver for seg og sammen skal de tre aktørene gi et betydelig og effektivt bidrag til næringslivets innovasjonsevne, internasjonalisering og verdiskaping. De tre institusjonene har ulike roller, ansvar, kompetanse og oppgaver som skal være komplementære innenfor den samlede verdikjeden fra idé til marked. Ulikhetene i arbeidsform gjør at samarbeidet må være godt på strategisk nivå. Det er investert betydelig tid fra ledelsen i alle tre organisasjonene for sikre sammenheng og en tydelig rolledeling mellom de tre aktørene. Slik ønsker vi å utnytte de offentlige midlene som er stilt til rådighet mest mulig effektivt.

I desember 2013 ble ny samarbeidsavtale mellom de tre institusjonene vedtatt for perioden 2014-2018. Det er valgt fire samarbeidsområder for avtaleperioden; et felles og helhetlig kundeforspektiv, regional samordning, samordning av det internasjonale arbeidet og felles kunnskapsgrunnlag.



Styret vurderer samarbeidet mellom Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA som godt. Det understøtter ambisjonene om tre tydelige og samkjørte institusjoner der virkemidlene utfyller og underbygger hverandre, samt fremstår på en helhetlig måte for næringsliv, FoU-institusjoner og offentlige myndigheter.

**REDEGJØRELSE FOR ÅRSREGNSKAPET** Årsresultatet for 2014 ble 298 millioner kroner mot 164 millioner kroner for 2013. Resultat før tap ble 312 millioner kroner i 2014 mot 190 millioner i 2013. Netto renteinntekter utgjorde 417 millioner kroner i 2014 mot 381 millioner kroner året før.

Sum driftsinntekter er 1 322 millioner kroner mot 1 276 millioner kroner i 2013. Dette skyldes økte offentlige bevilgninger med 43 millioner kroner, til 1 110 millioner kroner i 2014, og økte eksterne inntekter på 1 millioner kroner.

Driftskostnadene er 1 425 millioner kroner mot 1 467 millioner kroner i 2013, en reduksjon på 42 millioner kroner. Lønns- og personalkostnadene er på samme nivå som fjoråret, men inneholder avsetning til restruktureringskostnader på 46 millioner kroner, samt reduksjon i pensjonskostnader på 43 millioner kroner. Reduksjonen i pensjonskostnader kommer som følge av planendring relatert til ny uførepensjon og levealderjusteringer med 64 millioner, samt estimatendringer som utgjør 19 millioner kroner. I tillegg består reduksjonen i driftskostnader av en nedgang i øvrige driftskostnader på 43 millioner kroner. Reduksjonen er knyttet til kostnader i 2013 til vedlikehold av ventilasjonsanlegg, samt infrastruktur IKT.

Netto tap på utlån er 14 millioner kroner, mot 26 millioner kroner i 2013. Tap på utlån er i hovedsak relatert til lavrisikordningen. Tapene utgjør 0,1 prosent av utlånsporteføljen.

Tap på utlån knyttet til Innovasjon Norges risikolåneordninger dekkes av tapsfond, og har derved ikke resultatmessig effekt for Innovasjon Norge. Tap på utlån for risikolån- og garantiordningene var i 2014 85 millioner kroner, mot 121 millioner kroner i 2013. Denne utlånsvirksomheten er forutsatt å innebære betydelig høyere risikoprofil enn for lavrisikolåneordningen og tapene utgjorde i 2014 3,2 prosent av porteføljen.

Tapsutviklingen er nært knyttet til konjunktursituasjonen. Det har over tid vært gode driftsbetingelser for lånekundene, og dette har gitt seg utslag i lave tap på utlån. Styret er fornøyd med det lave tapsnivået i 2014 og mener selskapet er godt rustet for noe mer utfordrende tider for næringslivet.

Kontantstrømoppstillingen viser at det går store brutto innbetalinger og utbetalinger gjennom Innovasjon Norge årlig. Brutto innbetalinger på innlån er 45 milliarder kroner og er noe lavere enn 2013. Netto likviditet er redusert med 338 millioner kroner, sammenlignet med en nedgang på 31 millioner kroner i 2013.

Innovasjon Norges balanse ved utgangen av året var 23,7 milliarder kroner mot 23,8 milliarder kroner ved forrige årsskifte. Årsaken til reduksjonen er en reduksjon i bankinnskudd på 338 millioner og andre eien-deler på 294 millioner, samt en økning i netto utlån 459 millioner, samt mindre endringer i øvrige balanseposter.

Netto utlån utgjorde 17,2 milliarder kroner per 31.12.2014. Det er i 2014 utbetalt 2,7 milliarder kroner i nye utlån og 2,2 milliarder kroner i tilskudd.

Selskapet har ikke hatt utgifter eller investeringer knyttet til forskning og utvikling i løpet av 2014.

Det gjennomføres eksterne evalueringer og analyser av selskapets aktiviteter og virkemiddelbruk. Kunnskapen fra disse benyttes i selskapets utvikling av tjenestetilbud, organisasjon og arbeidsprosesser.

**RISIKOSTYRING** Innovasjon Norge er eksponert for et sammensatt risikobilde. God risikostyring er en viktig forutsetning for at Innovasjon Norge skal kunne nå sine mål på ulike nivåer over tid. Innovasjon Norge benytter metodokumentet "Risikostyring i staten" som grunnlag for sin risikovurdering og styring.

#### *Strategisk forretningsrisiko*

Strategisk risiko omfatter forhold som er viktige for Innovasjon Norges langsiktige måloppnåelse, herunder tap av omdømme.

Selskapet gjennomfører årlige vurderinger av forhold som er viktige for Innovasjon Norges måloppnåelse på overordnet nivå. Med basis i Innovasjon Norges strategi fremlegges «Overordnet risikovurdering for selskapet» til årlig styrebehandling, og risikodempende tiltak identifiseres og gjennomføres. Dersom det skjer betydelige endringer i norsk økonomi, oppdragssituasjonen for selskapet, eller selskapet har betydelige avvik i kvartalsvis rapportering av måloppnåelse, vil det gjennomføres ekstraordinær risikovurderinger. Ved behov gjennomføres risikovurderinger av kritiske funksjoner og avgrensede områder på lavere nivå.

Selskapet redegjør overfor Nærings- og fiskeridepartement årlig, etter at statsbudsjettet er lagt frem, for risikoen for ikke å oppnå selskapets mål, samt om eventuelle behov for tiltak.

#### *Finansiell risiko*

Den finansielle risikoen omfatter i hovedsak valuta-, likviditets-, kreditt- og renterisiko. Innovasjon Norge har inntekter og kostnader i valuta, men dette er ikke en vesentlig del av virksomheten. Det gjøres ikke valutaskriking.

Innovasjon Norge har innlånsordning med staten. Lånerammene motas årlig i oppdragsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet. Rammene styrer hvor mye likviditet selskapet har tilgjengelig for nye utlån. Som følge av denne ordningen har Innovasjon Norge i praksis ingen likviditetsrisiko.

**Kredittrisiko**

Kredittrisiko er finansiell risiko knyttet til utlånsvirksomheten og er en vesentlig risikotype i Innovasjon Norge. Styret fastsetter årlig retningslinjer for Innovasjon Norges finansielle tjenester. Overordnet prinsipp er å sikre tilfredsstillende inntjening på Innovasjon Norges lavrisikolån, at det ikke tas risiko på innovasjons- og risikolån utover det som tapsfondene kan bære, samt at det foreligger betryggende beslutningsprosesser som sikrer en tilfredsstillende og langsiktig utvikling. Revisjon av overordnede retningslinjer skjer ved vesentlige endringer av rammebetingelsene eller revisjon av strategi.

Utviklingen i låneporteføljen rapporteres til styret hvert kvartal. Oppstår det vesentlige negative avvik i forhold til målene, foretas en justering av risikoprofil. Hvert halvår, i forbindelse med regnskapsavleggelsen, gjennomgås alle vesentlige engasjementer og engasjementer med tapshendelse.

Lavrisikolånene gis på markedsmessige betingelser. Risiko i de enkelte prosjektene som finansieres skal være moderat. Risiko må derfor begrenses ved relativt sett høye krav til sikkerhetsstillelse.

Innovasjons- og risikolån er en låneform som skal bidra til å dekke i hovedsak små og mellomstore bedrifters behov for risikoavlastning i investeringsprosjekter gjennom toppfinansiering av et prosjekt. Disse lånene ytes med moderate krav til pant, men det forutsettes at kundens betjeningsevne er vurdert å være tilfredsstillende.

Det er etablert tapsfond for innovasjons- og risikolån, bygdeutviklingslån, distriktsrettede låneordninger og garantier, samt for lån til såkornfondselskaper. Dette betyr at Innovasjon Norge ikke bærer risiko for disse lånene ved at eventuelle tap dekkes av tapsfond eller av ekstra bevilgninger. Målsetningen med tapsfond er å gjøre Innovasjon Norge i stand til å avlaste risiko i innovative prosjekter med vekstpotensial og derved bidra til å realisere flere lønnsomme prosjekter som det ellers vil være vanskelig å finne tilstrekkelig risikovilje for i markedet.

**Markedsrisiko/renterisiko**

Når det gjelder markedsrisiko, er dette hovedsakelig knyttet til renterisiko. Risikoen styres og reduseres gjennom en tilpasning av utlånsvilkårene til vilkårene på innlånsiden. Innlånene skal motsvare utlånene, samt sørge for nødvendig likviditet for å operere låneordningene. Innlånene avspeiler renteprofilen på utlånsmassen.

**Operasjonell risiko**

I operasjonell risiko ligger alle de potensielle tapskilder som er knyttet til den løpende driften av Innovasjon Norge. Dette er for eksempel svikt i rutiner, svikt i datasystemer, kompetansesvikt og tillitsbrudd hos ansatte. Internkontroll er et viktig hjelpemiddel for å redusere den operasjonelle risikoen. Innovasjon Norge har beredskapsplaner og gjennomfører jevnlig øvelser. For å styrke internkontrollen har styret opprettet internrevisjon. De etiske retningslinjene legger vekt

på habilitet og taushetsplikt, dilemmatrening og samfunnsansvar. Det er også fokus på fullmaktstrukturer og rutiner for å sikre en forsvarlig saksbehandling i Innovasjon Norge.

**FORTSATT DRIFT** Årsregnskapet er utarbeidet under forutsetning av fortsatt drift. Regnskapet gir et rettviseende bilde av selskapets eiendeler, gjeld og resultat. Det har ikke inntruffet forhold etter regnskapsårets utgang som er av betydning ved bedømmelsen av selskapet og som ikke fremkommer av årsregnskapet med tilhørende noter.

**ORGANISASJON OG ARBEIDSMILJØ** Innovasjon Norge har hovedkontor i Oslo, men hovedtyngden av de ansatte sitter kundenært ved kontorene i alle landets fylker, eller markedsnært i flere enn tretti land over hele verden.

Innovasjon Norges hovedstyre består av 11 medlemmer, hvorav to medlemmer er valgt blant de ansatte. Styret er ansvarlig for forvaltning og forsvarlig organisering av Innovasjon Norges virksomhet og skal føre tilsyn med daglig ledelse. Hovedstyret oppnevner de 15 regionale styrene for distriktskontorene. Disse står ansvarlig overfor hovedstyret gjennom administrerende direktør.

Innovasjon Norge er en IA-virksomhet (inkluderende arbeidsliv) og er tilknyttet bedriftshelsetjeneste både ved hovedkontoret og ved distriktskontorene. For kontorene i utlandet er det etablert regionale verneombud, samt samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg ved de største kontorene.

Det er etablert et kontrollsystem for helse, miljø og sikkerhet som en integrert del av den totale kvalitetssikringen i organisasjonen. Det er etablert rutiner for varsling.

Samarbeidet med arbeidstakerorganisasjonene fungerer godt.

Sykefraværet følges løpende med kvartalsvis rapportering til ledelse og arbeidsmiljøutvalg. Sykefraværet for 2014 var på 3,4 prosent. Kvinner står for 61 prosent av det totale sykefraværet. Det har vært rapportert om en skade som endte med sykehusinnleggelse i 2014.

**LIKESTILLING OG MANGFOLD** Innovasjon Norge har hatt handlingsplan for likestilling og mangfold i periodene 2006–2009 og 2010–2013. I mai 2014 fikk samarbeidsutvalget rapport på viktige områder innenfor likestilling og mangfold. Ved rapportering på området ble det i forbindelse med utløpet av perioden for handlingsplanen diskutert hvorvidt det var hensiktsmessig å utarbeide en ny plan, eller om Innovasjon Norge, basert på gode trender i handlingsplanperioden, skulle fortsette oppfølgingsarbeidet med årlige analyser og diskusjon på tiltak uten en ny handlingsplan. Det var enighet mellom de tillitsvalgte og ledelsen om å fortsette arbeidet basert på målet, årlige analyser og diskusjoner om tiltak uten utarbeidelse av ny handlingsplan.

Styret består av seks kvinner og fem menn. Ved inngangen til året bestod ledergruppen av syv personer, hvorav en kvinne (14 prosent). Ved utgangen av året var tre av åtte kvinner (38 prosent). I 2015 er andelen kvinner økt til syv av elleve (64 prosent) som følge av etablering av ny ledergruppestruktur.

Kvinneandelen i Innovasjon Norge var 57 prosent ved utgangen av 2014 mot 53 prosent i 2013. Selskapet har følgende kvinnefordeling på stillingsnivåene:

STILLINGSKATEGORI	2014	2013
DIREKTØR	42 %	39 %
ADVOKAT	63 %	75 %
AVDELINGSLEDER	56 %	49 %
SPELIALRÅDGIVER	28 %	30 %
SENIORRÅDGIVER	53 %	45 %
RÅDGIVER	81 %	82 %
KONSULENT	84 %	81 %

Lønnsforholdet mellom kvinner og menn per stillingsnivå er som følger:

STILLINGSNIVÅ	GJENNOMSNIITT AVVIK LØNNSFORHOLD	
	2014	2013
DIREKTØR	-1,6 %	-1,0 %
AVDELINGSLEDER	-0,2 %	-5,0 %
SPELIALRÅDGIVER	-8,4 %	-11,0 %
SENIORRÅDGIVER	-3,2 %	-2,0 %
RÅDGIVER	-3,6 %	-6,5 %
KONSULENT	-5,4 %	-5,7 %
TOTALT ALLE STILLINGSNIVÅ	-3,7 %	-5,0 %

Lavlønnsgrupper har hatt et spesielt fokus i de siste års lønnsoppgjør. Innovasjon Norge har et klart mål om å redusere lønnsforskjellene i organisasjonen. Fordi deler av lønnsoppgjøret har vært gitt som kronetillegg og selskapet i tillegg har prioritert lavtlønnede ytterligere, der det har vært mulig, er forskjellene blitt mindre fra 2013 til 2014. Når det gjelder fastsettelse av lønn for nyansatte gjøres det på grunnlag av kompetanse, stillingens innhold og ansvar.

Av selskapets totalt ansatte på 766 personer, arbeider 39 personer deltid - av disse utgjør 82 prosent kvinner og 18 prosent menn. Stillingsprosent er i snitt 60,2 prosent for kvinner og 60,7 prosent prosent for menn.

Innovasjon Norge har en mangfoldserklæring i alle stillingsutlysninger som vektlegger at rekrutteringen skal sikre et mangfold med hensyn til kjønn, alder og kulturell bakgrunn. Innovasjon Norge har en generell tilrettelegging for mangfold (etnisitet, alder, kjønn, funksjonsnedsettelse).

Det rapporteres årlig til Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet om status på rekruttering og ansettelse av nye medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

**YTRE MILJØ** Virksomheten har ikke bidratt til forurensning av det ytre miljø utover det som er naturlig for denne type virksomhet. Hovedkontoret og distriktskontorene er sertifisert som «Miljøfyrtårn».

**EIERSTYRING OG VIRKSOMHETSLEDELSE** Eierne utøver den øverste myndigheten i selskapet i foretaksmøtet. Eierne kan ved behov tre sammen i eiermøte for å diskutere saker som skal behandles i foretaksmøtet. Det er opprettet et samarbeidsforum mellom eierne og oppdragsgivende departementer. Samarbeidsforumet skal legge til rette for en langsiktig strategisk utvikling av selskapet, herunder drøfte overordnede prinsipper for virksomheten og hovedinnhold i kommende års oppdragsbrev.

Innovasjon Norge mottar årlige oppdragsbrev fra departementer, fylkeskommuner og fylkesmenn. Brevene gir med utgangspunkt i statsbudsjettet en samlet oversikt over våre oppdragsgiveres forventninger og krav knyttet til Innovasjon Norges virksomhet. Brevene gir oversikt over Innovasjon Norges bevilgningsrammer og strategiske og operative føringer knyttet til satsinger, programmer og tjenester.

Selskapet følger retningslinjer for ansettelsesvilkår for ledere i statlige foretak og selskaper.

I 2014 fikk Innovasjon Norge ny styreleder og ny administrerende direktør. Per Otto Dyb ble valgt som leder av hovedstyret i juni 2014 og Anita Krohn Traaseth tiltrådte som administrerende direktør i september 2014.

**REDEGJØRELSE OM SAMFUNNSANSVAR** Innovasjon Norge er tilsluttet FNs Global Compact og følger opp Global Compacts ti prinsipper for godt samfunnsansvar både i egen virksomhet og blant kunder og leverandører.

Å ta samfunnsansvar er å ta ansvar for virksomhetens påvirkning på samfunn og miljø. Samfunnsansvar er også å bidra til å løse vår tids store miljø- og samfunnsutfordringer gjennom innovasjon og ansvarlig drift. Styret i Innovasjon Norge vedtok i 2011 et prinsippnotat om samfunnsansvar som danner grunnlaget for arbeidet med å spre kunnskap, bygge motivasjon og stille forventninger til kunder og samarbeidspartnere.

Innovasjon Norge har etablert etiske retningslinjer, foretatt opplæring i samfunnsansvar og utnevnt miljøansvarlige ved hovedkontoret og ved alle distriktskontorene.

#### Menneskerettigheter

Menneskerettigheter er ett av seks arbeidsområder som er beskrevet i prinsippnotatet. Innovasjon Norge skal respektere menneskeret-

tigheter både innenfor egen virksomhet og i de roller vi har utad, herunder som investor, långiver og innkjøper. Egne aktiviteter skal ikke krenke andres rettigheter eller utnytte myndigheters manglende evne eller vilje til å oppfylle sine forpliktelser til å ivareta menneskerettighetene.

#### **Sammenhengen mellom Innovasjon Norges forretningsstrategi og samfunnsansvar**

Innovasjon Norge er pådriver for økt samfunnsansvar blant kunder og leverandører. Det gjør vi blant annet gjennom å ha forventninger om at kunder som får tjenester ivaretar sitt samfunnsansvar og gjennom å åpne for prioritering av kunder som kan vise til god forståelse og relevante tiltak på området.

Innovasjon Norge forutsetter at våre avtaleparters, kunders og leverandørers virksomhet er basert på høye krav til etiske holdninger, og at de unngår å medvirke til korrupsjon, krenkelse av menneskerettigheter, dårlige arbeidsforhold eller skadevirkninger for lokalsamfunn og miljø.

I serviceundersøkelsen i 2014, blant Innovasjon Norges kunder, svarte 46 prosent, som mottok tjenester i Norge, og 25 prosent, som mottok tjenester av utekontor, at Innovasjon Norge fikk dem til å reflektere over sitt samfunnsansvar. 30 prosent av finansieringstilsagnene i 2014 gikk til kunder med prosjekter som er vurdert å ha positiv effekt for samfunnet og/eller miljøet. Forskjellige metoder for økt rådgiving om både risiko og muligheter innen området ble testet.

#### **Bekjempelse av korrupsjon**

Innovasjon Norge stiller krav til en høy etisk standard hos våre ansatte og tillitsvalgte og har nulltoleranse ovenfor korrupsjon. Selskapets krav og forventninger er tydeliggjort i selskapets etiske retningslinjer, som foruten korrupsjon, også omhandler habilitet, interesser i andre virksomheter, samt gaver og økonomiske fordeler. Gjennom dilemmatrening og opplæring tilpasset korrupsjonsrisikoen selskapet står overfor arbeides det kontinuerlig for å sikre bevissthet om korrupsjonsrisiko og etterlevelse av de høye etiske standarder som vi krever av våre medarbeidere.

Innovasjon Norge har i 2014 videreutviklet selskapets varslingsrutiner gjennom innføring av en elektronisk varslingskanal hvor ansatte kan rapportere bekymringer om uetisk eller ulovlig adferd i selskapet. Varslingskanalen sikrer den enkelte ansatte full anonymitet dersom vedkommende ikke ønsker å stå frem med navn. Varslingsrutinen understreker at medarbeidere har både rett og tidvis en plikt til å varsle om brudd på juridiske eller etiske forpliktelser, enten i linjen eller i varslingskanalen. Alle varslinger skal behandles konfidensielt, og Innovasjon Norges ansatte er beskyttet mot represalier og lignende som følge av at de varsler.

Innovasjon Norge har i 2014 støttet Transparency International Norge's arbeid på antikorrupsjonsområdet gjennom økonomisk støtte

til oppdateringen av organisasjonens håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv, «Beskytt din virksomhet». Innovasjon Norge har i 2014 også laget en lett tilgjengelig informasjonsbrosjyre om hvordan norsk næringsliv bør møte korrupsjonsrisiko i utlandet.

Innovasjon Norge vil fortsette arbeidet med å videreutvikle selskapets egne antikorrupsjonstiltak i tiden fremover, herunder bruk av veiledningsverktøy som skal bistå ansatte med å vurdere å håndtere korrupsjonsrisiko på utsatte områder.

**RESULTATDISPONERING** Regnskapet for 2014 viser et overskudd på 298,4 millioner. Styrets forslag til disponering av overskuddet:

Overføres eier Nærings- og fiskeridepartementet fra:

Innovasjonslån og garantier	kr	25 316 998
-----------------------------	----	------------

Overføres eiere, fylkeskommunene fra:

Risikolån og garantier	kr	19 185 837
------------------------	----	------------

Fordelt på:

Agder fylkeskommune	kr	161 895
Buskerud fylkeskommune	kr	134 318
Finnmark fylkeskommune	kr	1 410 128
Hedmark fylkeskommune	kr	1 231 204
Hordaland fylkeskommune	kr	1 397 097
Møre og Romsdal fylkeskommune	kr	3 884 059
Nordland fylkeskommune	kr	2 440 375
Nord-Trøndelag fylkeskommune	kr	1 150 106
Oppland fylkeskommune	kr	511 774
Rogaland fylkeskommune	kr	46 528
Sogn og Fjordane fylkeskommune	kr	1 546 747
Sør-Trøndelag fylkeskommune	kr	957 121
Telemark fylkeskommune	kr	1 156 841
Troms fylkeskommune	kr	3 157 644

Belastet opptjent kapital:

Investeringsfondet for Nordvest-Russland	kr	-5 761 846
Investeringsfondet for Øst-Europa	kr	-1 005 877

Avsatt til opptjent egenkapital:

Lavrisikoorordningen	kr	196 471 550
Tjenesteleveranser og tilskuddsforvaltning	kr	64 212 916

**UTSIKTENE FOR 2015** Ved inngangen til 2015 med lavere oljepris og nødvendig omstilling av norsk næringsliv, vurderer styret at Innovasjon Norge vil ha en viktig rolle i omstillingen av norsk økonomi fremover.

Det dramatiske fallet i olje- og gassprisene viste at Norge ikke lenger kan utsette overgangen til en mer bærekraftig økonomi. Landet har de beste forutsetningene for å klare en slik overgang, med godt utdannede og kreative medarbeidere, mange innovative bedrifter, sterke klynger, et velutviklet velferdssystem, et avansert virkemiddelapparat, fred og sosial stabilitet.



Denne utviklingen gir muligheter og incitament til vekst på nye områder og større kraft for nødvendig omstilling. Norge har et næringsliv og kompetansemiljøer som er i stand til å gripe mulighetene. Skal vi få til en overgang til et mer bærekraftig samfunn og næringsliv, må det skapes en kultur for innovasjon der det er lov å feile og der det offentlige er med og reduserer risikoen ved dristig innovasjon. Norge trenger et offensivt virkemiddelapparat og rammebetingelser som stimulerer til bærekraftig nyskaping.

I 2014 bidro Innovasjon Norge aktivt i debatten om det nye Norge. I 2015 vil vi gjøre mer. I samarbeid med næringsliv, kompetansemiljøer og politiske aktører vil Innovasjon Norge utforme konkrete råd om hva norske myndigheter kan gjøre for å støtte overgangen til en fornyet, bærekraftig økonomi. Innovasjon Norge har derfor invitert entreprenører, vekstbedrifter, etablert industri, politikere og aktivister, øvrig samfunn og næringsliv til en diskusjon om et nødvendig løft for norsk innovasjonsevne. Dette mobiliseringsinitiativet går under navnet «Drømmeløftet» og vil i mai 2015 resultere i konkrete forslag som vil bli sendt til regjeringen og Stortinget.

Regjeringen foretar en gjennomgang av Innovasjon Norge. Formålet med gjennomgangen er å bidra til å videreutvikle Innovasjon Norge til en mer effektiv virkemiddelaktør som blir enklere å forholde seg til for kundene. I den anledning er det initiert en høring om loven om Innovasjon Norge, hvor det foreslås endringer i statens garanti og i egenkapitalen. Det er forventninger om en lovendring i 2015.

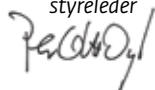
I 2014 ble ny organisasjonsstruktur, nytt lederskap, nye ambisjoner og prioriteringer fremlagt og vedtatt. Styret og selskapets ledelse arbeider med omfattende endringer som kommer som et resultat av tilbakemeldinger fra kunder, samarbeidspartnere, oppdragsgivere, næringslivsorganisasjoner og selskapets egne medarbeidere. Innovasjon Norge skal rigges for fremtiden og møte nye behov hos kunder, samarbeidspartnere og oppdragsgivere.

Fremleggelsen av statsbudsjettet 2015 innebar økte midler til økt satsning på flere gode gründere, vekstkraftige bedrifter og innovative næringsmiljøer. Samtidig inneholdt statsbudsjettet klare forventninger om effektivisering og omstilling av selskapet. Det betyr at organisasjonen skal gjøre mer med mindre ressurser, som innebærer at det må jobbes annerledes og mer effektivt for å levere på oppdragene regjeringen ber oss om å utføre. Innovasjon Norge har i sum fått større rammer og økt frihetsgrad. Da skal vi levere på omstillingsevne og gjennomføringskraft. Kundenes behov skal stå i sentrum for endringene i Innovasjon Norge.

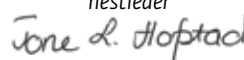
Det er utfordrende for administrasjonen å håndtere økt oppdragsmengde samtidig som selskapet har tydelig effektiviseringskrav til driften som skal leveres innenfor regnskapsåret 2015. Styret er fornøyd med organisasjonens evne og vilje til omstilling, samt med ledelsens milepælsplaner for gjennomføring og samarbeidet med selskapets tillitsvalgte.

Oslo, 26. februar 2015  
I styret for Innovasjon Norge

Per Otto Dyb  
styreleder



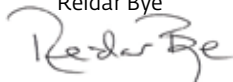
Tone Lindberg Hofstad  
nestleder




Martha Kold Bakkevig



Reidar Bye



Jan Løkling



Jørund Ødegård Lunde



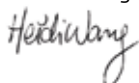
Wenche Kjølås



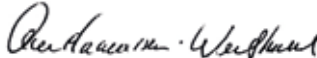
Einar Enger



Heidi Wang



Ove Haaversen-Westhassel



Toini H. A. Ness



Anita Krohn Traaseth  
administrerende direktør



# STYRET I INNOVASJON NORGE



**PER  
OTTO  
DYB**

STYRELEDER

38



**TOINI  
H.A. NESS**



**JØRAND  
ØDEGÅRD  
LUNDE**



**EINAR  
ENGER**

**WENCHE  
KJØLÅS**





**JAN  
LØKLING**



**MARTHA  
KOLD  
BAKKEVIG**



**TONE  
LINDBERG  
HOFSTAD**  
NESTLEDER



**OVE  
HAAVERSEN-  
WESTHASSEL**



**REIDAR  
BYE**



**HEIDI  
WANG**







**Økonomi**

---





# ÅRSREGNSKAP

**ÅRSREGNSKAPET** omfatter selskapets leveranse kostnader og kundeleveranser med unntak av lån og tilskudd utbetalt til kunder. For mer informasjon om lån og tilskudd til kunder, se grafikk side 5.

## RESULTATREGNSKAP

Alle tall i hele tusen

	2014	2013
Renter av utlån	732 795	728 094
Renter av bankinnskudd	11 290	12 190
<b>SUM RENTEINNTEKTER</b>	<b>744 084</b>	<b>740 284</b>
Renter på innlån	266 186	301 743
Innlånsprovisjon til staten	60 768	57 828
<b>SUM RENTEKOSTNADER</b>	<b>326 954</b>	<b>359 570</b>
<b>NETTO RENTEINNTEKTER</b>	<b>417 130</b>	<b>380 714</b>
<b>UTBYTTE OG NETTO GEVINST/TAP PÅ VERDIPAPIRER</b>	<b>-1 319</b>	<b>-361</b>
Offentlige inntekter	1 109 715	1 066 680
Eksterne inntekter	185 318	185 143
Diverse driftsinntekter	26 610	24 577
<b>SUM DRIFTSINNTEKTER</b>	<b>1 321 642</b>	<b>1 276 400</b>
Lønn og personalkostnader	670 517	669 009
Avskrivninger av varige driftsmidler	4 065	5 608
Direkte prosjektkostnader	562 460	560 807
Andre driftskostnader	188 417	231 594
<b>SUM DRIFTSKOSTNADER</b>	<b>1 425 459</b>	<b>1 467 018</b>
<b>RESULTAT FØR TAP</b>	<b>311 995</b>	<b>189 734</b>
Tap på utlån og garantier	156 765	223 788
Tapsdekning	-143 190	-197 601
<b>SUM NETTO TAP PÅ UTLÅN OG GARANTIER</b>	<b>13 575</b>	<b>26 188</b>
<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>298 420</b>	<b>163 547</b>
Utbytte og overføringer til eiere	44 503	37 673
Overført fra opptjent kapital i låne- og investeringsfond	-6 768	-6 786
Overført til opptjent egenkapital	260 684	132 660
<b>SUM OVERFØRINGER OG DISPONERINGER</b>	<b>298 420</b>	<b>163 547</b>

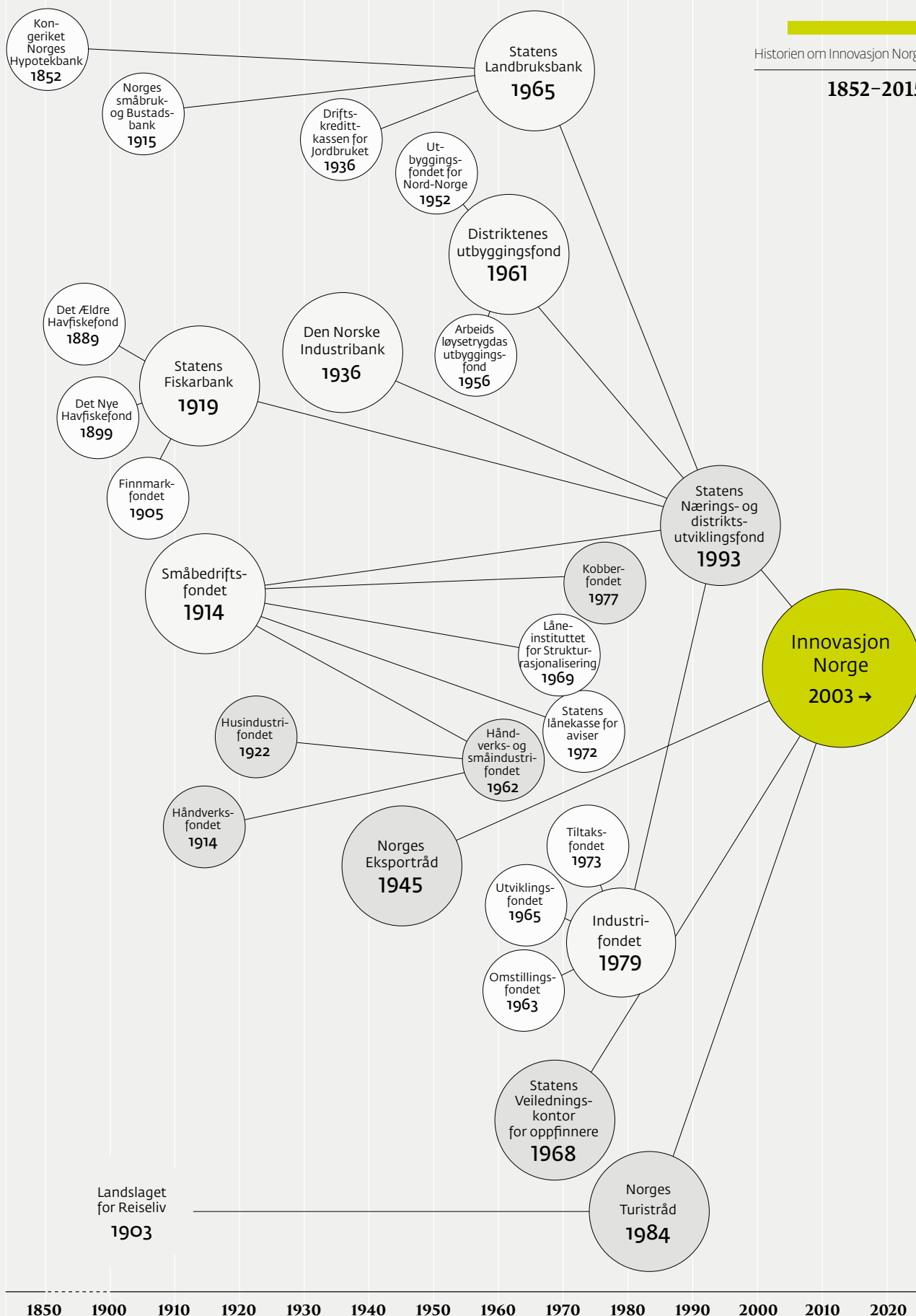
## EIEDELER

Alle tall i hele tusen

	2014	2013
Ordinære innskudd i banker	810 053	724 279
Bundne innskudd i Norges Bank	5 128 589	5 552 486
<b>SUM BANKINNSKUDD</b>	<b>5 938 643</b>	<b>6 276 765</b>
Lavrisikolån	14 197 807	13 462 110
Innovasjons- og risikolån	2 650 532	2 763 084
Andre utlån	1 455 698	1 880 208
<b>SUM BRUTTO UTLÅN</b>	<b>18 304 036</b>	<b>18 105 402</b>
- Nedskrivninger på individuelle utlån	-878 152	-1 144 731
- Nedskrivninger på grupper av utlån	-263 000	-257 000
<b>SUM NETTO UTLÅN</b>	<b>17 162 884</b>	<b>16 703 671</b>
<b>AKSJER OG ANDELER</b>	<b>52 556</b>	<b>54 442</b>
<b>EIERINTERESSER I TILKNYTTETE SELSKAP</b>	<b>21 250</b>	<b>0</b>
<b>EIERINTERESSER I KONSERNSELSKAPER</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>VARIGE DRIFTSMIDLER</b>	<b>29 688</b>	<b>33 753</b>
<b>ANDRE EIEDELER</b>	<b>206 453</b>	<b>473 573</b>
<b>IKKE PÅLØPTE KOSTNADER OG OPPTJENTE IKKE MOTTATTE INNTEKTER</b>	<b>244 467</b>	<b>215 114</b>
<b>SUM EIEDELER</b>	<b>23 656 241</b>	<b>23 757 618</b>

**GJELD OG EGENKAPITAL***Alle tall i hele tusen*

	2014	2013
Innlån fra staten, lavrisikolån	12 645 000	12 055 339
Innlån fra staten, innovasjons- og risikolån	2 710 000	2 840 000
<b>SUM INNLÅN FRA STATEN</b>	<b>15 355 000</b>	<b>14 895 339</b>
<b>ANNEN GJELD</b>	<b>503 890</b>	<b>497 049</b>
<b>PÅLØPTE KOSTNADER OG MOTTATTE IKKE OPPTJENTE INNTEKTER</b>	<b>481 689</b>	<b>652 062</b>
Pensjonsforpliktelser	60 356	102 995
Nedskrivninger på garantiansvar	5 783	11 621
Tapsfond	1 887 143	2 016 649
Rentestøttefond	37 601	42 383
Tilskuddsfond	1 961 919	2 186 795
<b>SUM AVSETNINGER TIL FORPLIKTELSE</b>	<b>3 952 801</b>	<b>4 360 443</b>
Innskutt kapital i låne- og investeringsfond	1 832 885	2 076 667
Opptjent kapital / udekket tap	17 444	24 212
<b>SUM LÅNE- OG INVESTERINGSFOND</b>	<b>1 850 329</b>	<b>2 100 879</b>
Innskutt egenkapital	665 645	665 645
Opptjent egenkapital	846 885	586 201
<b>SUM EGENKAPITAL</b>	<b>1 512 531</b>	<b>1 251 846</b>
<b>SUM GJELD OG EGENKAPITAL</b>	<b>23 656 241</b>	<b>23 757 618</b>





# HISTORIEN OM INNOVASJON NORGE

**I 2014 MARKERTE VI 10-ÅRSJUBILEUM** for Innovasjon Norge. Det er den korte historien. Den lange historien er at det offentlige har støttet nyskaping, næringsutvikling og distriktsutbygging i Norge i mer enn 160 år. Våre forgjengere var helt sentrale i dette arbeidet.

Innovasjon Norge er et politisk verktøy for å fremme nyskaping og næringsutvikling i hele landet. At det er en offentlig oppgave å gi slik støtte er ingen ny idé. Allerede i 1852 ble Kongeriget Norges Hypotekbank opprettet. Banken skulle hjelpe næringslivet, og særlig landbruket, gjennom å yte billige lån mot pant i fast eiendom. Målet var å modernisere landbruket og bygge opp ny industri under statlig styring. Banken hadde hovedkontor i Kristiania, men fikk distriktskontorer i Bergen, Trondheim og Tromsø i 1881. I 1965 gikk Hypotekbanken inn i Statens landbruksbank.

**MODERNISERING OG GJENOPPBYGGING** Også reiselivet fikk tidlig drahjelp fra det offentlige. Landslaget for Reiselivet i Norge ble etablert i 1903 som et fellesorgan for statlige, kommunale og private aktører i reiselivsnæringen. 1984 overtok

stiftelsen Nortra ansvaret for markedsføringen. I 1999 skiftet Nortra navn til Norges Turistråd.

Moderniseringen av Norge krevde flytting av arbeidskraft fra jordbruk og fiske til industri. Det er tungt uten drahjelp fra rike kapitaleiere. Den Norske Industribank ble etablert i 1936 og hadde som formål å fremme utviklingen av norsk industri gjennom lån og kreditt til industrielle bedrifter, kraftverk og hoteller. Det var spesielt viktig å yte tjenester i de delene av landet der det private bankvesenet var for svakt utbygd.

For å fremme sysselsetting og bosetting i distriktene ble Distriktenes Utbyggingsfond etablert i 1961. «Utbyggingsfondet» ble et begrep i den «lille distriktspolitikken» og i rollen med å bygge landet og ta hele landet i bruk. De supplerte Industribanken

ved å tilby risikofinansiering og kompensere for lav salgsverdi på investeringer i bygg, fabrikker og utstyr som ikke kunne flyttes. Det var organisert med et statlig hovedstyre og med operative enheter med egne nærings- og sysselsettingsstyrer i fylkeskommunene. Forløperne var Utbyggingsfondet for Nord-Norge (1952) og Arbeidsløsetrygdas Utbyggingsfond (1956).

**INDUSTRIALISERING** Rikspolitikerne hadde på den tiden store visjoner om offentlig finansierte, nasjonale industriløkomotiver, men visjonene fra mellomkrigstiden ble i liten grad realisert.

Industribanken ble imidlertid revitalisert etter andre verdenskrig, da det var viktig med offentlig støtte for å gjenreise industri og arbeidsplasser. Krigen førte også til at Norge mistet sine eksportinntekter, og i



FOTO: SCHRÖDER



FOTO: NORSK INDUSTRIARBEIDERMUSEUM



FOTO: SCANFOTO



FOTO: SHUTTERSTOCK



FOTO: CONOCOPHILLIPS



FOTO: HARALD WÄDERHÄUG / IN

Forløperne til Innovasjon Norge har siden 1852 spilt en sentral og aktiv rolle i moderniseringen og omstillingen av Norge.

**Det private initiativ har på sett og vis uttømt sin kraft på det industrielle felt. Det fører nå en hensyknende tilværelse og er mange steder i ferd med å avgå ved døden.**

//

Ap-politiker Ole Colbjørnsen, kjent som «Ola Tiltak»  
**En norsk 3-årsplan**  
 1933

november 1945 ble Norges Eksportråd etablert for å gjenvinne tapte markeder og erobre nye.

Omkring 1950 kom skiftet da det ble flere sysselsatte i industrien enn i primærnæringene.

**OMSTILLING** På 1960- og 1970-tallet kom Tiltaksfondet, Utviklingsfondet og Omstillingsfondet, offentlige støtteordninger som skulle fremme utvikling og omstilling av norsk industri og reiseliv. Disse fondene ble i 1979 slått sammen til Industrifondet, som i tillegg til å bidra til strukturrasjonalisering også ga støtte til virksomheter av stor samfunnsmessig betydning – selv når de var ulønnsomme.

Et eksempel var Norsk Jernverk i Mo i Rana, som holdt seg flytende over flere tiår takket være offentlig støtte.

**SAMMENSLÅING** Industribanken, Industrifondet og Distriktenes utbyggingsfond ble alle slått sammen til Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) i 1993. Senere ble Statens Landbruksbank, Statens Fiskarbank og fylkeskommunenes næringsavdelinger innlemmet i SND. Da SND var 10 år, ble det slått sammen med Norges Turistråd, Norges Eksportråd og Statens Veiledningskontor for oppfinnere til det vi i dag kjenner som Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge har gitt norsk næringsliv én dør å gå inn gjennom når de trenger offentlig hjelp og støtte – til erstatning for veldig mange. Virkemidlene og behovene har vært forskjellige gjennom historien, men det overordnede målet har hele tiden vært det samme: Å sørge for at vi som nasjon får utnyttet de ressursene, verdiene og ideene vi har for å skape vekst og velferd i hele landet. ■

# INNOVASJON NORGE 2015

## NY ORGANISASJON OG LEDELSE



ANITA  
KROHN  
TRAAETH

Administrerende  
direktør

### SELSKAPSTJENESTER



TORIL  
BARIUSDOTTER  
RESSEM

Viseadministrerende  
direktør



YVONNE  
FOSSER

Direktør HR, kultur og  
kompetanseutvikling



HANS MARTIN  
VIKDAL

Direktør Finans,  
virksomhetsstyring  
og fond

ELISABETH  
MORTHEN

Direktør PR og  
kommunikasjon



RODIN  
LIE

Direktør IKT og  
digitalisering



### KUNDE- OG OPPDRAGSDIVISJONER



BÅRD  
STRANHEIM

Direktør  
Divisjon Gründere og  
oppstartsbedrifter



MONA  
SKARET

Direktør  
Divisjon Vekstkraftige  
bedrifter og klynger



PER  
NIEDERBACH

Direktør  
Divisjon Regioner og  
finansiering



CATHRINE PIA  
LUND

Direktør  
Divisjon Merkevarer  
Norge



INGER  
SOLBERG

Direktør  
Divisjon Bærekraft

DISKUTER IDEEN DIN MED OSS!  
**RING GRÜNDERTELEFONEN 800 50 789**

**Innovasjon Norge**

Postboks 448 Sentrum, 0104 Oslo  
Telefon: 22 00 25 00, Faks: 22 00 25 01  
[post@innovasjon norge.no](mailto:post@innovasjon norge.no)  
[www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)

