

MENTORPILOTEN I 2008/09  
SLUTTEVALUERING  
JUNI 2009

# EVALUERING

NIV



En rapport levert av Næringsssenteret i Vestfold AS  
På oppdrag fra Innovasjon Norge avd Oslo  
25. juni 2009

## INNHOOLD

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>OPPSUMMERING</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>2 RAMMEN FOR PILOTPROSJEKTET</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 MÅL OG FØRINGER FOR PROSJEKTET</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 OM EVALUERINGEN</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Evalueringens målsettinger .....	9
2.2.2 Metodisk tilnærming .....	10
<b>2.3 ORGANISERING</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 Organisering av prosjektet i Innovasjon Norge sentralt .....	12
2.3.2 Økonomiske rammer .....	13
<b>3 DE SOM HAR VÆRT MED</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 DE TRE PILOTENE</b> .....	<b>13</b>
3.1.1 Prosjektperiode, innhold og ressursfordeling .....	14
3.1.2 Fellesamlinger .....	16
3.1.3 Budsjetter .....	16
<b>3.2 ADEPTENE</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 MENTORENE</b> .....	<b>25</b>
<b>3.4 REKRUTTERINGSKRITERIER ADEPTER</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5 REKRUTTERINGSKRITERIER MENTORER</b> .....	<b>30</b>
<b>3.6 KOBLINGSKRITERIER MELLOM ADEPT OG MENTORER</b> .....	<b>31</b>
<b>4 ADEPTENES VURDERINGER</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 HVOR GOD OPPLEVES MATCHING MED MENTOR</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 NYTTEN AV MENTORSAMTALENE</b> .....	<b>33</b>
4.2.1 Nytte over tid i de tre pilotene .....	33
4.2.2 Nytte fordelt på etablererfase .....	35
4.2.3 Nytte fordelt på kjønn .....	37
4.2.4 Nytte fordelt på alder .....	38
4.2.5 Nytte fordelt på type bedrift .....	39
4.2.6 Nytte fordelt på selskapstype .....	39
4.2.7 Nytte fordelt på bransje .....	40
<b>4.3 PÅ HVILKET OMRÅDE HAR MENTOR HATT STØRST BETYDNING FOR ADEPTENE</b> ..	<b>40</b>
4.3.1 Fagområde .....	40
4.3.2 Kompetanse, lokal tilhørighet og nettverk .....	42
<b>4.4 NYTTEN AV FELLESSAMLINGENE</b> .....	<b>43</b>
<b>4.5 VIRKSOMHETENS UTVIKLING I PERIODEN</b> .....	<b>46</b>
<b>4.6 INDIVIDUELL MÅLOPPNÅELSE</b> .....	<b>46</b>
<b>4.7 HVA HAR VÆRT MEST POSITIVT MED Å VÆRE MED?</b> .....	<b>47</b>
4.7.1 Hordaland .....	47
4.7.2 Sogn og Fjordane .....	49
4.7.3 Troms .....	51
<b>4.8 HVA ØNSKER ADEPTENE AT VAR ANNERLEDES?</b> .....	<b>52</b>
4.8.1 Hordaland .....	52
4.8.2 Sogn og Fjordane .....	53

4.8.3	Troms.....	54
<b>5</b>	<b>MENTORENES VURDERINGER OG ERFARINGER .....</b>	<b>56</b>
5.1	MENTORENES VURDERING AV MENTORROLLEN OG RAMMENE RUNDT .....	56
5.2	MENTORENES VURDERING AV INFORMASJON, OPPLÆRING OG OPPFØLGING ....	60
5.3	MENTORS VURDERING AV FELLESSLINGENE.....	62
5.4	MENTORS VURDERING AV EP-FASE OG MENTORBEHOV .....	63
5.5	MENTORS VURDERING AV ADEPTS INNTEKTSUTVIKLING.....	63
5.6	FORSLAG OG RÅD FRA MENTORENE .....	66
<b>6</b>	<b>ERFARINGER FRA DE TRE PROSJEKTKOORDINATORENE .....</b>	<b>68</b>
6.1	POSITIVE ELEMENTER.....	68
6.2	KONKRETE RESULTATER.....	69
6.3	HVA KUNNE VÆRT ANNERLEDES .....	69
6.4	VIKTIGE SIGNALER TIL EN EVENTUELL PERMANENT ORDNING .....	70
<b>7</b>	<b>VURDERINGER .....</b>	<b>73</b>
7.1	HVILKEN TJENESTE SKAL TILBYS? .....	73
7.2	REKRUTTERING OG MATCHING ADEPT OG MENTOR .....	76
7.2.1	Hvem er adept? .....	76
7.2.2	Hvem er mentor? .....	78
7.2.3	Hvordan bør matching foregå? .....	78
7.3	RAPPORTERING .....	79
7.4	FELLESSLINGER.....	80
7.5	KONTAKTFLATE MOT ANDRE IN-PROGRAMMER.....	81
7.6	TIDSHORISONT.....	82
7.7	HONORAR OG EGENDEKNING.....	82
<b>8</b>	<b>FORSLAG .....</b>	<b>84</b>
<b>9</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>89</b>
<b>10</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>90</b>

## FORORD

Denne rapporten er sluttrapporten i følgeevalueringen av prosjektet Mentorpiloter for unge etablerere i regi av Innovasjon Norge. Pilotprosjektet er iverksatt etter en egen bevilgning fra Kommunal- og regionaldepartementet som skal bidra til strategisk veiledning over tid for unge etablerere. Pilotperioden strekker seg fra april 2008 til juni 2009, og de tre pilotfylkene er Hordaland, Sogn og Fjordane og Troms.

Det ble levert en delrapport 14. november 2008 som var beskrivende i forhold til hvordan de tre pilotene er organisert, og hvordan rekruttering og matching av adepter og mentorer har foregått. Denne sluttrapporten har hovedvekt på evalueringresultatene basert på spørreskjemaer, intervjuer og flere besøk i de tre pilotene samt på våre forslag til en permanent ordning i Innovasjon Norge.

Evalueringen er foretatt av Næringsssenteret i Vestfold AS i samarbeid med Tove C. Kittelsen. Vi takker for alle nyttige innspill underveis i arbeidet, både direkte fra adepter og mentorer og fra det organisatoriske apparatet rundt disse både lokalt og sentralt, men presiserer at ansvaret for alle beskrivelser, konklusjoner og forslag står for evaluators egen regning.

Vi vil rette en helt spesiell takk til de tre prosjektlederene i de tre pilotfylkene, Olav Mellgren i Hordaland, Hjørdis Vik i Sogn og Fjordane og Tove Forså i Troms. Uten deres engasjement og imøtekommenhet hadde vår jobb vært vanskelig.

Vi håper at de erfaringer og vurderinger som er gjort i prosjektet er nyttig informasjon til Innovasjon Norge i det videre arbeid med å utmeisle en permanent ordning for å få frem mer lønnsomme virksomheter.

Tønsberg 25.6.2009

Grete Zimmer

Næringsssenteret i Vestfold AS

Tove C.Kittelsen

## OPPSUMMERING

Innovasjon Norges pilotprosjekt med mentortilbud til unge etablerere som er evaluert her, hadde kick off i august 2008 og aktivitetene er stort sett avsluttet mai/juni 2009. Hordaland, Sogn og Fjordane og Troms har vært pilotfylker. Til sammen har 42 adepter og 27 mentorer vært med i prosjektet. Innovasjon Norges regionkontorer i de tre fylkene og lokale samarbeidspartnere har vært ansvarlige for planlegging og gjennomføring av alle aktiviteter i sine respektive områder. Prosjektorganisering og gjennomføring er beskrevet i kapittel 2 og 3.

Prosjektet har hatt med adepter fra 24 til 40 år, og det har vært 20 menn og 22 kvinner med. Nesten en tredjedel av bedriftene var i avklaringsfase eller planleggingsfase, over en tredjedel var i etableringsfase og nesten en tredjedel var bedrifter i vekstfase. Videre ble halvparten av virksomhetene kategorisert som vekst- eller toppetablering og halvparten som levebrødsbedrifter.

Blant mentorene har det vært 11 menn og 16 kvinner, både ansatte og konsulenter fra offentlig og privat sektor. Mentorer og adepter er presentert i mer detalj i kapittel 3.

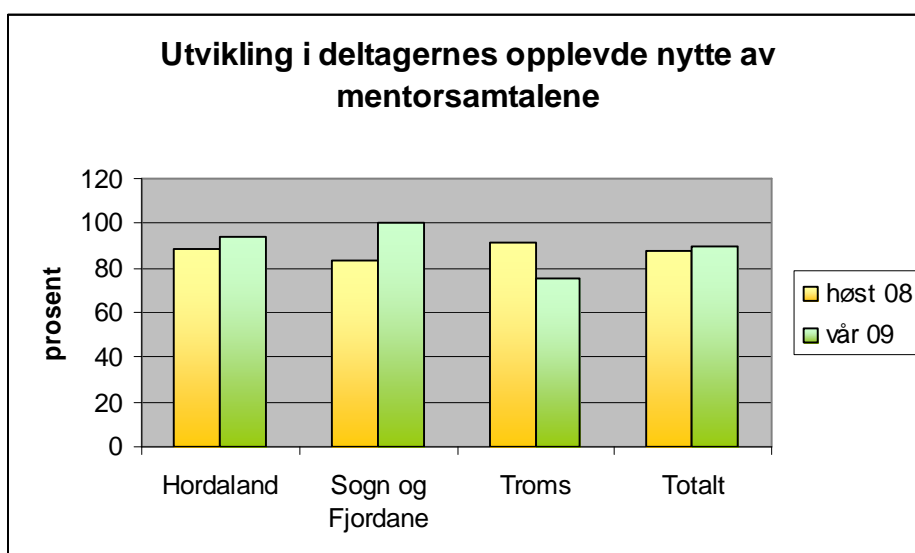
I kapittel 4 beskrives adeptenes opplevelser og resultater av å være med i pilotordningen. Evalueringen har blant annet fokusert på deltagerens opplevde nytte av samtalene med mentor. Opplevd nytte i forhold til det målet den enkelte har satt seg og opplevd nytte i forhold til det å videreutvikle virksomheten sin.

Hovedresultatet viser at 90 prosent av deltagerne i mentortjenesten har hatt svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene. Det er altså en svært stor andel som opplever nytte av samtalene med mentor. Fellessamlingene vurderes også som nyttige, men det er ikke en like stor andel som har nytte av disse som av de individuelle samtalene; 71 prosent av deltagerne vurderer fellessamlingene til å ha svært høy eller høy nytte.

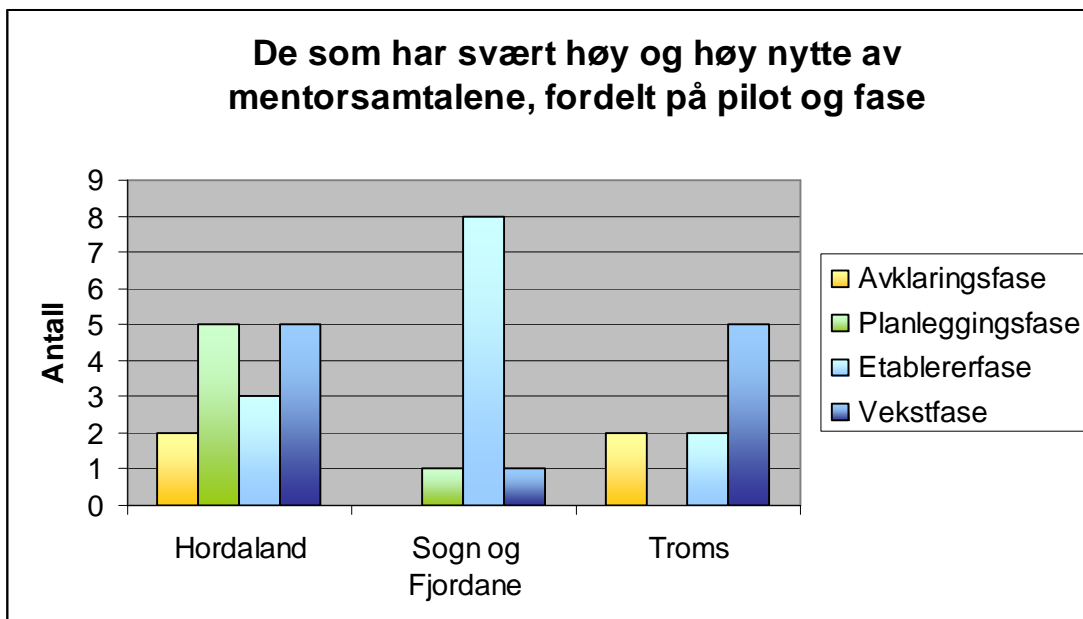
Kvinner er mer fornøyd enn menn, og de eldste deltagerne, dvs de over 30 år er mer fornøyd med mentorsamtalene enn de under 30 år.

I Sogn og Fjordane oppgir alle deltagere ved avslutning av pilotprosjektet, enten svært høy eller høy nytte av samtale med mentor. Den opplevde nytten har vært økende etter hvert som relasjonen har utviklet seg både i Sogn og Fjordane og i Hordaland. I Troms er andelen fornøyde deltagere noe lavere ved slutten av pilotprosjektet enn ved halvgått løp.

Under følger en figur som illustrerer adeptenes opplevde nytte av mentorsamtalene fordelt på pilot. Vi har her sett på den andelen som har *svært høy eller høy* nytte av mentorsamtalene på to ulike tidspunkter; både ved halvgått løp og ved avslutning av prosjektet.



I forhold til antall deltagere i hver fase, er det de i avklaringsfasen og de i vekstfasen som oppgir høyest nytte av mentorsamtalene. Figuren under illustrerer hvordan de 34 som ved prosjektets slutfase sier at de har svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene er fordelt på de tre pilotene og på EP-fase.



I Hordaland er det 16 personer som har respondert ved slutten av prosjektet, og 15 av disse oppgir svært høy eller høy nytte av samtalene; en person i etablererfasen oppgir å ha lav nytte av mentorsamtalene.

I Sogn og Fjordane er det 10 personer som har respondert ved slutten av prosjektet og alle oppgir svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene.

I Troms er det ved avslutning samme antall deltagere som ved oppstart, dvs 12 personer, og 9 av disse oppgir svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene.

Det er ved pilotprosjektets slutt, 74 prosent av deltagerne som oppgir at målet deres ved å delta i piloten i svært stor grad eller stor grad er nådd. Andelen i Hordaland og i Sogn og Fjordane er henholdsvis 81 og 80 prosent, mens det i Troms er 58 prosent som mener at målet med å være med i svært stor grad eller i stor grad er nådd.

Kapittel 5 gir et inntrykk av mentorenes erfaringer og vurderinger underveis i prosjektet og deres anbefalinger videre. Mentorene vurderer det slik at 57 prosent av adeptene har svært stor eller stor sannsynlighet for å ha bedriften som hovedinntektskilde om 2 år. Mentorene i Hordaland har størst tro på bedriftene, mens mentorene i Sogn og Fjordane har minst tro på at virksomheten utgjør hovedinntektskilden for disse adeptene om 2 år.

Viktige innspill fra mentorene er for øvrig at selve *mentor*begrepet kan være noe forvirrende, i og med at alle typer rådgivning, veiledning og coaching kan være aktuelt avhengig av adeptens behov og situasjon. Videre nevner de at god informasjon, opplæring og oppfølging av mentorene er viktig. Mentorene er også veldig klare på at mentorer i et slikt tilbud i Innovasjon Norges regi bør være betalt.

I kapittel 7 følger våre vurderinger og i kapittel 8 våre forslag til en permanent ordning. Oppsummert er dette våre anbefalinger videre til Innovasjon Norge:

- **Tjeneste**

En landsdekkende tjeneste med tilbud om inntil 40 timer strategisk rådgivning over tid. Tjenesten bør være *skreddersøm* på den måten at deltagerne møtes der de er i sin prosess og får bistand med de konkrete utfordringer de står overfor. Vi mener at prosjektene som velges ut til å få tilbudet, må være prosjekter med utviklingsmuligheter og hvor det er fokus på langsiktig lønnsomhet i virksomhetene.

Timene tas ut over et tidsrom på minimum 6 måneder og maksimum 2 år.

Vi foreslår at ordningen skal være løpende, dvs at muligheten til å få en rådgiver bør være tilstede uansett når på året man henvender seg til IN.

- **Målgruppe adepter**

Virksomheten bør fortrinnsvis være en vekstbedrift, dvs at det på sikt er sannsynlig at den vil sysselsette flere enn en. Vi mener at tilbudet bør rettes mot de som er i gang med sin virksomhet, dvs at de er godt i gang med etableringsfasen eller helst i vekstfasen.

Vi mener at om lag like mange menn og kvinner skal ha tilgang til tjenesten. Vi tror at det er de eldste i aldersspennet 18-35 år som vil ha størst utbytte av en slik tjeneste. Vi foreslår at Innovasjon Norge vurderer hvorvidt aldersbegrensning på denne tjenesten er formålstjenlig.

- **Rådgivere og rådgiverbase**

Vi foreslår at Innovasjon Norge velger bort *mentor*begrepet og finner et navn som dekker bedre alle typer veiledning, rådgivning og coaching som tjenesten kan inneholde. Rådgiverne i en slik tjeneste må være IN-godkjente og ha god



kjennskap til det å drive egen virksomhet. Det er en fordel om de har vært gjennom en egenetablering, men det viktigste er at de har god kompetanse på det feltet adeptene har behov for assistanse på, koblet med entusiasme for at adepten skal lykkes. Vi foreslår at IN etablerer en rådgiverbase slik man for eksempel har gjort for designmiljøer i Designbasen. En slik rådgiverbase vil gjøre det enklere å identifisere de ulike rådgivernes kompetanse og vil være et nyttig verktøy i matchingsprosessen.

- **Matching**

For å få en god match er det sentralt at det brukes tid på adepts utfordring. Jo tydeligere behov som skal dekkes, jo enklere er det å finne en egnet rådgiver til jobben. Vi foreslår at IN på bakgrunn av adepts søknad og behov finner noen aktuelle kandidater i rådgiverbasen, og at det settes opp møte mellom adept, IN-koordinator og mulig aktuell rådgiver. Beslutning om valg av rådgiver tas på bakgrunn av møtet/møtene med den/de aktuelle rådgiverne. Kontrakt inngås, hvor både adept og rådgiver forplikter seg til relasjonen og rapportering underveis.

- **Rapportering**

Vi foreslår at IN-koordinator tar separate møter med henholdsvis adept og rådgiver underveis i samtaleforløpet. Dette skal være en anledning hvor relasjonen mellom den aktuelle adept og rådgiver tas opp, samt at utviklingen i forhold til målsettingen vurderes. Det må være åpning for at adepten som ikke oppfyller sin del av forpliktelsen i avtalen, ikke lenger får tilgang til tjenesten. Det må også være mulig å bytte ut rådgivere underveis som ikke gir adepten nødvendig bistand. Vi mener at det i denne tjenesten er sentralt at IN-koordinatoren følger tett opp, både med hensyn til lønnsomhetsutviklingen i virksomheten og knyttet til utviklingen av selve adept/rådgiver relasjonen.

- **Fellessamlinger**

Vi foreslår at det legges opp til to fellessamlinger i året. De som til enhver tid deltar i tjenesten blir invitert til å delta, uavhengig av hvor kort eller langt de er kommet i sin relasjon til rådgiver. Nettverket mellom deltagerne bør vektlegges på fellessamlingene, og nytten de vil ha av hverandre vil være større jo flere som er i samme fase av sin etablering. Mentorene bør også være med på fellessamlinger

og kunne bruke disse for å bygge nettverk og samarbeid seg imellom.

- **Honorar og egenandeler**

Vi foreslår at rådgiverne i en slik tjeneste betales av Innovasjon Norge. Vi mener at forholdet mellom adept og rådgiver påvirkes av hvorvidt dette er en gratistjeneste fra rådgiver eller om det er en betalt tjeneste. Både i forhold til engasjement, troverdighet, men også i forhold til hvilke krav man tør stille som adept i relasjonen. Vi mener også at Innovasjon Norge fremstår mer troverdig som bidragsyter til verdiskaping i næringslivet når de betaler for de tjenester de har behov for.

Hvor høy betalingen til rådgiverne skal være og hvorvidt reisekostnader skal være inkludert bør standardiseres, og IN sentralt bør ha ansvar for felles maler og standarder.

Vi foreslår at det bør være en viss egenandel for å være adept, men her er det viktig å balansere nivået slik at ikke man utelukker virksomheter med stort potensial på sikt, men dårlig likviditet på det aktuelle tidspunkt. Egenandelen er viktig fordi den bidrar til større engasjement og krav til gjennomføring fra adepts side.

- **Organisering**

Vi foreslår at det er regionkontorene som blir ansvarlig for rekruttering av adepter og lokale rådgivere samt matching, samt oppfølging og rapportering underveis. IN-sentralt bør være ansvarlig for kontraktsmaler og maler til annonsering og informasjon om ordningen. Vi mener at det også bør utvikles felles betalings- og dekningssetser. IN-sentralt bør også være ansvarlig for å bygge en felles løsning for en eventuell rådgiverbase og oppdatering av denne.

# 1 Innledning

Innovasjon Norge har unge etablerere i alderen 18-35 år som en prioritert målgruppe ("Unge i Fokus"). Fokuset ble rettet mot unge etablerere etter at erfaringer viste at etablererens alder er en faktor som har betydning for om bedriften overlever eller ikke. Videre gjennomførte Rambøll Management i 2007 en evaluering av unge etablereres kompetansebehov på oppdrag fra Innovasjon Norge<sup>1</sup>. Evalueringen konkluderer med at unge etablerere har behov for strategisk veiledning, i betydningen dialogbasert og individuell veiledning, over tid. I evalueringsrapporten foreslår Rambøll Management at dette gis i kombinasjon med kollektive kompetansehevende tiltak knyttet til idéutvikling, forretningsplan og planlegging av virksomheten, profesjonalisering, markedsføringutvikling av nettverk, internasjonalisering og vekst. Rapporten konkluderer også med at behovet for en sparrepartner de kan identifisere seg med i etableringsprosessen er større blant kvinnelige unge etablerere enn blant menn.

På bakgrunn av erfaringene fra "Unge i fokus"-programmet og konklusjonene i Rambøll-evalueringen, ga Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) i 2007 Innovasjon Norge (IN) i oppdrag å gjøre noe med unge etablereres behov for strategisk veiledning. En prosjektskisse med tittelen "Mentorordning for unge etablerere" ble utarbeidet av IN i november 2007 og KRD bevilget NOK 3 millioner til et pilotprosjekt i tre fylker i 2008- 2009. Næringsssenteret i Vestfold (NIV) ble etter en anbudsrunder gitt i oppdrag å gjennomføre en følgeevaluering av pilotprosjektet. Det er sluttrapporten av denne evalueringen som foreligger her.

## 2 Rammen for pilotprosjektet

### 2.1 Mål og føringer for prosjektet

Det overordnede målet for prosjektet har vært å utvikle *"et fleksibelt og likevel tydelig tilbud innen strategisk veiledning over tid, som fører til at flere unge etablerere lykkes med sine utviklingsprosjekter og bedrifter"* (jfr. prosjektskisse, IN 2008).

IN definerte også følgende mål for prosjektet:

---

<sup>1</sup> Rambøll Management: Evaluering av unge etablereres kompetansebehov. Juni 2007.

- Beskrive beste praksis for innretning av mentortjeneste
- Definere hva vi mener med mentortilbud i vår regi og hva tjenesten kan innholde
- Identifisere ulike kundegruppers veiledningsbehov
- Identifisere aktuelle kvalifiserte mentorkandidater
- Avklare tjenestens innhold og avgrense mot andre tjenester og evt styrearbeid

Når det gjelder målgruppe, var føringene fra IN at 50 % av deltagerne (adeptene) i prosjektet skulle være kvinner. For øvrig ble ikke målgruppen nærmere beskrevet i prosjektskissen, ut over at det skulle være etablerere i aldersgruppen 18-35 år. I møter mellom INs hovedkontor og prosjektkoordinatorene i de valgte pilotfylkene ble det senere understreket at hovedandelen av bedriftene skulle være hjemmehørende i sone 3 og 4. Ut over de føringene som er nevnt over, har pilotene hatt stor frihet til å definere målgruppene selv. Vi kommer tilbake til hvordan dette er gjort i den enkelte pilot.

Det er i prosjektet ikke lagt føringer på de tre pilotene med hensyn til hvorvidt mentortjenesten skal utføres gratis eller mot betaling. Alle de tre pilotene har imidlertid valgt å betale mentorene i prosjektet, om enn i noe ulik grad. Det er også variasjoner i antall mentortimer som benyttes og i hvilken grad mentorene deltar og bidrar på fellssamlingene. Begge disse aspektene kommer vi også tilbake til i påfølgende kapitler.

## 2.2 Om evalueringen

### 2.2.1 Evalueringens målsettinger

INs prosjektskisse beskriver ikke spesifikt målsettinger for følgeevalueringen, men det ble utviklet et dokument på dette av NIV (evaluator) høsten 2008. Hovedmålet for følgeevalueringen har vært å *"bidra til utvikling av et fleksibelt og likevel tydelig tilbud om strategisk veiledning av unge etablerere i regi av Innovasjon Norge, ved å beskrive beste praksis for innretning av en mentortjeneste, basert på erfaringer i pilotprosjektet"*. Det vil altså si at evalueringens fremste målsetting har vært å bidra til at prosjektet som sådan når sitt overordnede mål.

Evalueringen har videre hatt følgende hovedtemaer:

- Relevans og effekt av et mentortilbud for ulike typer etablering (levebrøds-, vekst- og toppetablering)
- Relevans og effekt av et mentortilbud for ulike faser i etableringsprosessen

- Ulike kundegruppers veiledningsbehov
- Mentor- og koblerkriterier
- Resultater i forhold til ressursbruk

Evalueringen har hatt to hovedleveranser; en foreløpig rapport (intern rapport til IN) i november 2008, med fokus på å beskrive de tre pilotenes innretning og omfang, samt sluttrapporten som foreligger her og som er evalueringens endelige resultat.

## 2.2.2 Metodisk tilnærming

Evalueringen er gjennomført som en fase-evaluering, der hver fase legger grunnlag for den neste. Det har vært 6 faser i evalueringen:

### Fase 1: Oppstart (mai- aug 08)

- møte med IN sentralt
- litteraturstudier
- første besøk i de tre pilotfylkene, intervjuer med prosjektkoordinatorer
- innhenting av relevante dokumenter fra pilotfylkene
- avklaring av målsettinger for evalueringen
- videreutvikling av metodisk tilnærming og framdriftsplan
- presentasjon av evaluator på felles kick-off

### Fase 2: Utvikling av database og innsamling av bakgrunnsdata (aug-okt 08)

- utvikling og utsending av kontaktskjemaer
- utvikling av database på adepter og mentorer
- utvikling og utsending av forventningsskjemaer til adepter
- møte med referansegruppa
- utvikling av intervjuguider
- andre besøk i de tre pilotene
- 

### Fase 3: Første rapportering (nov 08)

- intern rapport til IN
- feedback fra piloter og IN sentralt

### Fase 4: Kvantitativ og kvalitativ datainnsamling (1) (nov 08 - mars 09)

- utvikling og utsending av evalueringsskjemaer for adepter og mentorer
- kontakt/møte med referansegruppa
- utvikling av intervjuguider
- telefonintervjuer med utvalgte adepter

### Fase 5: Kvantitativ og kvalitativ datainnsamling (2) (april - mai 09)

- utvikling og utsending av siste evalueringsskjemaer for adepter og mentorer

- kontakt/møte med referansegruppa
- utvikling av intervjuguider
- telefonintervjuer med utvalgte adepter
- siste besøk i de tre pilotene
- avsluttende intervjuer med koordinatorene

### **Fase 6: Analyse og sluttrapportering**

- sammenstilling av kvantitative data fra spørreskjemaer
- sammenstilling av kvalitative data fra spørreskjemaer, intervjuer, samtaler og observasjoner
- integrert analyse
- utkast til rapport og innhenting av tilbakemeldinger
- utvikling av sluttrapport med konkrete råd og forslag til utvikling av en eventuell permanent mentortjeneste for unge etablerere
- presentasjon av resultater for IN sentralt

Både adepter, mentorer og prosjektkoordinatorene har vært brukt som informanter, i tillegg til lokale samarbeidspartnere der dette har vært relevant. Datainnsamling har foregått ved bruk av flere ulike metoder, både kvalitative og kvantitative:

- Uformelle samtaler
- Møter/eksplorerende intervjuer
- Strukturerte (telefon-) intervjuer
- Observasjon/deltakelse på seminarer og samlinger
- Spørreskjemaer

Metodikk og framdriftsplan for evalueringen ble gjennomgått med IN og prosjektets ressursgruppe høsten 2008. Framdriftsplanen for evalueringen er også vedlagt her. Evalueringen har fulgt planlagt framdrift.

I en følgeevaluering vil evaluator hele tiden få ny informasjon underveis og må evne å respondere på denne informasjonen og legge gjennomføringen til rette slik at all relevant informasjon blir nyttiggjort. Strategi, spørreskjemaer og intervjuguider har derfor blitt tilpasset behovet underveis i evalueringen. Det har vært lagt ressurser i å få en så høy svarprosent som mulig på spørreskjemaene, særlig tatt i betraktning at vi bare har 42 adepter og 27 mentorer med i undersøkelsen totalt. I første runde av spørreundersøkelsen besvarte 42 adepter og 26 mentorer skjemaene. I siste runde av spørreundersøkelsen besvarte 38 adepter og 26 mentorer. Til tross for det begrensede antallet deltagere totalt,

har vi valgt å rapportere resultater i prosent de fleste steder. Vi mener at dette øker lesbarheten, men vi minner samtidig om at resultatene ikke må forstås som "sannheter".

Utvalget av adepter som har vært tatt ut til intervju har vært styrt av NIV (evaluator) og er ikke representativt statistisk sett. Her har det vært lagt vekt på å få med informasjon fra ulike typer deltagere (mht. kjønn, alder, fase i etableringen, type bedrift, sone, m.m.), i tillegg til at vi har valgt informanter i forhold til behov for å undersøke spesielle problemstillinger nærmere. Intervjuene har vært kilder til gode og relevante eksempler på etablerernes utfordringer og erfaringer, og er dermed med på å gi evalueringen "liv" og gjøre den konkret.

I innledende samtaler mellom IN sentralt og NIV, ble det understreket av IN at man gjennom evalueringen først og fremst ønsket å få et godt innblikk i adeptenes, mentorenes og koordinatorenes erfaringer og synspunkter, i tillegg til NIVs egne synspunkter, basert på funn i evalueringen. Dette ønsket er tatt til etterretning og rapporten inneholder derfor forholdsmessig mye direkte sitater og beskrivende tekst. I tillegg vektla IN at NIVs konkrete forslag og anbefalinger til en mulig permanent mentorordning for unge etablerere skulle komme tydelig fram i sluttrapporten. Dette er også etterkommet.

## 2.3 Organisering

### 2.3.1 Organisering av prosjektet i Innovasjon Norge sentralt

I IN sentralt var Rannveig Fadum prosjektleder for prosjektet i oppstarten og hadde med seg en prosjektmedarbeider. Begge disse to sluttet i IN i løpet av de første månedene av prosjektet. Trude Andersen fungerte deretter som leder for prosjektet i et par måneder, frem til Sissel Kleven overtok som prosjektleder i oktober 2008.

Det ble også oppnevnt en referansegruppe for prosjektet etter noe tid. Gruppen har hatt to møter i prosjektperioden, i tillegg til å motta skriftlig materiale fra evaluator og prosjektleder sentralt. Gruppen har skiftet deltagere i sluttfasen, men besto i oppstarten av følgende personer:

Sissel Kleven, Innovasjon Norge (leder for referansegruppen)

Vigdis Nessøe, Nærings- og Handelsdepartementet

Hanne Jordell, Kommunal- og Regionaldepartementet

Iver Prestkvern, hospitant i Innovasjon Norge fra Kommunal- og Regionaldepartementet

Trude Andersen, Innovasjon Norge

Kjell Bruvoll, Innovasjon Norge

Erik Bach, Innovasjon Norge

Anne Marie Kittelsen, Innovasjon Norge

I referansegruppen har også de tre koordinatorene fra pilotfylkene sittet (Tove Forså, Troms, Olav Mellgård, Hordaland og Hjørdis Vik, Sogn og Fjordane).

### 2.3.2 Økonomiske rammer

Den totale økonomiske rammen for pilotprosjektet har vært på 3 millioner kroner. De tre pilotfylkene har etter søknad fått tildelt egne budsjetter av totalrammen. I kapittel 3 beskriver vi likheter og forskjeller i organisering og gjennomføring av prosjektet i de tre pilotfylkene, og der kommer vi også noe tilbake til budsjetter og kostnader lokalt. Videre skal vi se at både adepter, mentorer og INs koordinatører har synspunkter på hvordan ressursene i en slik tjeneste bør benyttes i en eventuell permanent ordning. I kapittel 7 og 8 kommer våre egne vurderinger av dette, samt forslag til framtidig ressursfordeling.

For øvrig har evaluator ikke hatt i oppdrag å vurdere effektivitet og økonomi i denne tjenesten, sett i forhold til andre tjenester. Evaluator har heller ikke hatt tilgang til totale budsjetter for alle involverte aktiviteter og lokale regnskaper for prosjektene.

## 3 De som har vært med

### 3.1 De tre pilotene

Prosjektskissen for pilotprosjektet ble som nevnt utarbeidet av IN i november 2007. I januar - februar 2008 ble innbydelse til å være med i prosjektet sendt ut til regionkontorene. Det ble mottatt fire søknader om deltakelse fra regioner som var relevante for prosjektets mål, det vil si innenfor det distriktspolitiske virkeområdet. En av disse ble valgt bort, mens de resterende tre fikk tilbud om å delta som pilotfylker. Disse tre er Hordaland, Sogn og



Fjordane og Troms. Programmene har vært organisert av INs kontorer i de tre pilotfylkene. Organiseringen har vært relativt lik i de tre pilotene, men med noen regionale variasjoner.

I Hordaland har Olav Mellgren ved Innovasjon Norges regionkontor vært koordinator. Det har dessuten vært nedsatt en arbeidsgruppe for prosjektet med representanter for Hordaland Fylkeskommune og Fylkesmannens Landbruksavdeling, i tillegg til IN Hordaland. Denne gruppen har hatt en aktiv rolle i planlegging og koordinering. I tillegg opprettet man også en ressursgruppe<sup>2</sup>, som har møtt etter behov. Hordaland har ikke inngått samarbeid med ekstern kompetanseorganisasjon i gjennomføring av piloten, men har hentet inn eksterne ressurspersoner til fellessamlinger.

I Sogn og Fjordane har Hjørdis Vik ved kontoret i Førde vært prosjektkoordinator, mens ledergruppa i IN Sogn og Fjordane har fungert som styringsgruppe for prosjektet. "Programstyret for entreprenørskap og nyskaping" i fylket<sup>3</sup>, har vært informert om prosjektet underveis, men uten å ha noen aktiv rolle her. I Sogn og Fjordane har IN samarbeidet nært med Pål A. Dahl i konsulentselskapet Mentor AS når det gjelder gjennomføring av piloten. Piloten har dessuten vært nært koblet sammen med etablerertilbudet Alkymisten, som Dahl også er prosjektleder for (mer om dette nedenfor).

I Troms har Tove Forså ved INs kontor i Tromsø vært prosjektkoordinator. Det har i tillegg vært oppnevnt en ressursgruppe for prosjektet, bestående av representanter fra Troms fylkeskommune, NAV Troms og NHO Troms. Konsulentselskapet ResultatLedelse har vært operatør for gjennomføring av alle fellessamlinger, samt bistått aktivt i rekrutteringsarbeidet knyttet til både adepter og mentorer. ResultatLedelse har også deltatt på alle oppstartssamtalene mellom mentor og adept.

### 3.1.1 Prosjektperiode, innhold og ressursfordeling

Når det gjelder prosjektperiode, har denne vært ganske lik for de tre pilotene; fra august/september 2008 til mai/juni 2009. Vi skal se siden at både adepter, mentorer og prosjektkoordinatorer mener at perioden nok burde vært noe lengre. Ved prosjektslutt viste det seg at flere av mentor/adept-parene ikke har brukt opp totalt tilgjengelig antall timer, og flere har avtalt å fortsette samtalene etter at prosjektet er formelt avsluttet.

---

<sup>2</sup>Ressursgruppen har hatt representanter fra IN Hordaland, Hordaland Fylkeskommune, Samarbeidsrådet for Sunnhordland, Regionrådet Nordhordland og Fylkesmannens Landbruksavdeling.

<sup>3</sup>Programstyret består av representanter fra Fylkeskommunen, Fylkesmannen, NHO, LO og kommunene i Sogn og Fjordane.

Innholdet i alle pilotene har bestått av to hoveddeler:

- Individuell strategisk veiledning
- Fellessamlinger/seminarer

De to hoveddelene har imidlertid vært ulikt vektet i de tre pilotene. I Hordaland har det vært satset mer tid og ressurser på en-til-en samtaler mellom adept og mentor, og mindre på fellessamlinger, enn i de to andre pilotfylkene. Hver mentor har her kunnet bruke inntil 40 timer til individuell strategisk veiledning med hver adept i perioden september 2008 til mai/juni 2009<sup>4</sup>. I tillegg har det vært arrangert to dagsamlinger for adeptene (februar og juni 2009).

I Sogn og Fjordane ble tre lange fellessamlinger både for mentorer og adepter arrangert det første halve året (Alkymistsamlinger), mens samtaler mellom adept og mentor også foregikk også mellom samlingene. Hvert par har kunnet bruke inntil 30 samtaletimer, i tillegg til rådgivning gjennomført i Alkymist-perioden. Det siste halvåret av mentorprogrammet i Sogn og Fjordane har vært viet adept/mentor-samtaler, med en felles avsluttende samling i april.

I Troms har adeptene hatt mulighet for inntil 25 timer individuelle samtaler med mentor i løpet av programperioden. I tillegg har det vært arrangert felles oppstarts- og avslutningsseminar for mentorer og adept, samt to fagsamlinger kun for adeptene.

Pilotene er også ulike når det gjelder koblinger mot andre IN-tilbud. I Sogn og Fjordane er tilbudet som sagt laget som et tillegg til Alkymisten. I Hordaland har mentortilbudet vært kjørt uten koblinger til andre program slik vi har forstått det, mens man i Troms har tilbudt adeptene å delta på relevante temakurs som har vært kjørt av IN i løpet av mentorperioden (slik som regnskap, markedsføring, håndtering av media, m.m.)

---

<sup>4</sup> Her var reisetid for mentoren inkludert i det totale timeantallet, men man tok hensyn til geografi i koblingen mellom adept og mentor, slik at lite tid skulle gå bort til reising.

### 3.1.2 Fellesamlinger

I Hordaland har det vært gjennomført en fagsamling på dagtid for adeptene (februar 2009), med foredrag om markedsføring ved Morten William Knudsen fra BI/Kunsthøgskolen, og en avsluttende samling i mai 2009. Det ble i tillegg gjennomført en fagsamling for mentorene i oktober 2008, med Jeroen Schüssel (profesjonell coach og mentor) som faglig ansvarlig.

De unge etablererne i Sogn og Fjordane har både fått tilbud om tre lange og innholdsrike fagsamlinger og et mentortilbud i månedene etterpå, ved at mentortilbudet altså var koblet med Alkymisten. Men; dette har kun vært mulig ved å benytte to prosjektbudsjetter (Mentorpiloten og Alkymisten). Til sammen utgjør Alkymistsamlingene 10 dager med kompetansepåfyll for deltakerne, med fokus på idé- og utviklingsfasen i bedriftsetablering, samt ferdigstilling av forretningsplan. Deltakerne deles i grupper som hver har sin rådgiver/veileder<sup>5</sup>. Denne følger også opp gruppens deltakere mellom samlingene (og fungerer altså nå også som mentor). Mellom samlingene er det hjemmearbeid for adeptene. Alkymisten er utviklet av Pål Dahl /Mentor AS i samarbeid med Innovasjon Norge og har vært gjennomført til sammen 5 ganger i Sogn og Fjordane. Programmet er revidert og forbedret underveis og har fått til dels svært gode evalueringer.

I Troms har det vært kjørt felles oppstarts- og avslutningsseminar for adepter og mentorer, med fokus på inspirasjon, nettverk og motivasjon, samt to fagseminarer for adeptene. ResultatLedelse har hatt ansvar for gjennomføringen av fagsamlingene og introduksjon til Innovasjon Norges FRAM-metodikk er vektlagt. Hovedpunkter for samlingene har blant annet vært bedriftens livssyklus, adferdsteori og adferdsstiler, markedsføring, salg, økonomi, organisering og tidsbruk, styre-/rådsfunksjonen i småbedrifter, utvikling av handlingsplaner og oppfølging av disse.

### 3.1.3 Budsjetter

Budsjettet for Hordaland-piloten var på totalt 950.000 kroner<sup>6</sup>. Mentor ble betalt

---

<sup>5</sup> I tillegg har Veronica Trengereid, ved avdeling for entreprenørskap ved Høgskolen i Sogn og Fjordane, vært fagansvarlig for de av deltakerne som har valgt å ta studiepoeng ved høgskolen ved å gjennomføre en utvidet versjon av Alkymisten.

<sup>6</sup> Alle summer er inkl. mva.

500 kroner pr. time og halvparten for reisetid. Adeptene hadde inntil 40 timer til rådighet med mentor. Det var satt av 500.000 til mentorkostnader og i tillegg 250.000 til eksperter (ekspertgruppen ble ikke benyttet, da det i følge koordinatoren ikke ble meldt inn behov fra adeptene og mentorene). I tillegg var det satt opp 200.000 kroner til reiser, samlinger, mv. Hordaland-piloten dekket selv kick-off i Oslo i august 2009 for 32 deltakere. Mentorene har ikke blitt ikke betalt for deltakelse på fellessamlinger og adeptene har også dekket dette selv. Her har det som sagt vært kjørt dagsamlinger og adepter og mentorer har ikke lengre reisevei enn at det lar seg gjøre å reise fram og tilbake på dagen.

Totalt budsjett for mentorpiloten i Sogn og Fjordane var 900.000 kroner. Mentor betales 750 kroner pr. time og halvparten for reisetid. Adeptene får som nevnt inntil 30 timer individuelle samtaler med mentor. I tillegg deltar mentorene på alle fellessamlinger. Adeptene dekker egne reisekostnader, men alle samlinger før øvrig (inkl. Kick-off i Oslo) er dekket av IN Sogn og Fjordane for både adepter og mentorer. Som nevnt er imidlertid noe dekket over Alkymist-budsjettet og noe over budsjett for mentorpiloten.

Budsjettet for Troms-piloten var på 700.000 kroner. Hver deltager har fått tilgang på 25 timer med mentor. Mentor har vært betalt 400 kroner pr. time og halvparten for reisetid, samt dekning for reisekostnader. Adeptene har dekket reisekostnader utover kick-off, mens IN Troms har dekket øvrige kostnader i forbindelse med samlinger.

I kapittel 6 tar vi med koordinatorenes vurderinger av ulike sider ved organisering og gjennomføring i hver enkelt pilot, både det som har vært positivt og det de mener bør endres eller forbedres. Våre egne vurderinger beskrives i kapittel 7. I tillegg tar vi med adeptenes og mentorenes vurderinger og kommentarer på innhold og gjennomføring der disse er relevante.

### 3.2 Adeptene

Det har totalt vært 42 adepter med i pilotprosjektet. I Sogn og Fjordane var det registrert to personer på samme event-prosjekt og tre personer på samme software-prosjekt. Det vil si at det ved oppstart var 39 genuine prosjekter/virksomheter, men til sammen 42 deltagere. Alle deltagerne har fått tilbud om å besvare spørreskjemaer individuelt og alle besvarelser er telt med i resultatene.

Nedenfor gjengir vi deltageres beskrivelse av egen bedrift/bedriftsidé ved oppstart, samt hvilken EP-fase bedriften var i da mentorpiloten startet. Det er prosjektkoordinatorerne lokalt som har vurdert EP-fase. Her gjør vi oppmerksom på at fase-inndelingen er gjort i samsvar med den inndelingen som var vanlig å bruke i Innovasjon Norge-systemet da pilotprosjektet startet<sup>7</sup>. Inndelingen har blitt noe endret etter dette. Tabellen viser også adeptenes alder ved oppstart og i hvilken sone bedriften befinner seg. Alle deltakere har vært lovet anonymitet i evalueringen, og vi har derfor tatt ut adeptenes navn og bosted her.

Tabell: Alle bedrifter i de tre pilotene, EP-fase, adepts alder og sone.

Nr	Bedrifter i HORDALAND	EP-fase	Adepts alder	Sone
1	<b>Utvikling og produksjon av leketøy.</b> Ønsker videreutvikling av bedriften, med fokus på strukturering av arbeidsprosesser, profesjonalisering av drift, samt internasjonalisering og vekst.	Vekstfase	34	1
2	<b>Grafisk design/visuell kommunikasjon.</b> Ønsker videreutvikling av tjenester innen visuell kommunikasjon og grafisk design.	Etableringsfase	27	1
3	<b>Grafisk design/visuell kommunikasjon.</b> Ønsker å videreutvikle etablert designvirksomhet som tilbyr tjenester innen grafisk design, illustrasjon og skjermbasert kommunikasjon.	Vekstfase	33	3
4	<b>Kylling-, melk- og iskremproduksjon, salg.</b> Ønsker å videreutvikle landbruk, inkl. produksjon og salg av melk, kylling, iskrem.	Planleggingsfase	33	3
5	<b>Fotografi og design.</b> Ønsker å starte opp virksomhet med tjenester innen fotografi og design.	Planleggingsfase	28	2
6	<b>Gardsbruk, primært sau.</b> Ønsker å videreutvikle gardsbruket og drive primært med sau, samt kalkun, frukt og bær, grønnsaker urter og egg.	Avklaringsfase	30	3
7	<b>Røykeri.</b> Ønsker å eie, videreutvikle og drive røkeriet	Vekstfase	32	2
8	<b>Coaching.</b> Lifecoach, visjon om å bli kundens førstevalg ved ønske om endring i livet.	Etableringsfase	34	3
9	<b>Gardsturisme/utvikling av småbruket.</b> Ønsker å drive gård med kyr, samt videreutvikle nyinnkjøpt småbruk til turismeformål.	Planleggingsfase	34	3
10	<b>Produksjon av kabeltrommel.</b> Ønsker å videreutvikle og produsere ny type trommel for å erstatte tretrommelen. Internasjonalisering.	Vekstfase	34	3

<sup>7</sup> EP-fasene som er brukt er avklaringsfase, planleggingsfase, etableringsfase og vekstfase.

11	<b>Sjørafting, opplevelsesturisme.</b> Ønsker å utvide sjørafting som allerede er startet opp, samt utvide med tilbud innen teambuilding, opplevelser og eventuelt lysthus som selskapslokale.	Vekstfase	32	2
12	<b>Foreldrerådgivning.</b> Ønsker å drive uavhengig råd- og veiledningstjeneste til foreldre, skoler, PPT, mv.	Avklaringsfase	33	4
13	<b>Oversettelse.</b> Ønsker å etablere en solid bedrift med fokus på kvalitet og pålitelighet i alle ledd innen oversettelse.	Etableringsfase	33	3
14	<b>Illustratør, kursformidler.</b> Ønsker å drive med ulike tjenester innenfor visuell kommunikasjon og illustrasjon, samt holde kurs innenfor faget.	Planleggingsfase	30	2
15	<b>Design og produksjon av regnklær til herrer.</b> Ønsker å posisjonere seg som mest solide og spennende merkevarer innen feltet. Internasjonalisering.	Etableringsfase	27	1
16	<b>Film og media.</b> Videreutvikling av produksjonsselskap for film og TV.	Vekstfase	31	1
17	<b>Webdiktering.</b> Ønsker å levere dikteringstjenester på flere språk på web, samt være markedsledende innen kunstig intelligens-basert web-diktering.	Planleggingsfase	35	1
18	<b>Elektroniske industriverktøy.</b> Ønsker å videreutvikle eksisterende selskap innenfor områdene ledelse, salg, strategi, vekst og internasjonalisering.	Etableringsfase	28	1
<b>Nr</b>	<b>Bedrifter i SOGN OG FJORDANE</b>	<b>EP-fase</b>	<b>Adepts alder</b>	<b>Sone</b>
19	<b>Gårdsturisme, kortreist mat, opplevelsesturisme.</b> Fokus på kortreist mat og lokale råvarer, opplevelser og lokalt samarbeid og verdiskaping. God service, god mat og opplevelser i storslått natur.	Avklaringsfase	31	3
20	<b>Utvikling av fiskeutstyr.</b> Videreutvikling, produksjon og markedsføring av ny type fiskeredskap. I tillegg utvikling av idéutviklings-tjeneste for andre bedrifter.	Planleggingsfase	36	3
21	<b>Kafé og gardsbutikk.</b> Fokus på kortreist og økologisk mat. Økologisk, småskala landbruk. Utvikling av bearbeidet hjortekjøtt. Utvikling av kulturhistorisk reiseliv.	Etableringsfase	31	3
22	<b>Reise- / eventbyrå.</b> Skal formidle og selge opplevelser til ferie/fritids- og bedriftsmarkedet og skape opplevelser i form av planlegging og gjennomføring av arrangement. Nasjonalt/internasjonalt marked	Etableringsfase	32	3
23	<b>Reise-/eventbyrå</b> (samme bedrift som over)	Etableringsfase	34	3
24	<b>Gardsopplevelse.</b> Ønsker å utvikle et overnattingssted i gammel stil og i gamle omgivelser, med muligheter for kurs/konferanse, god mat og ulike opplevelser.	Planleggingsfase	30	3
25	<b>Økologisk gardshotell.</b> Etablering av økologisk gardshotell på småbruk, med produksjon av bær/drikke/mv.	Etableringsfase	24	3
26	<b>Utvikling av softwareprodukt.</b> Videreutvikling av online time- og samtaleregistreringssoftware til bruk for konsulentbedrifter.	Etableringsfase	27	3

27	<b>Utvikling av softwareprodukt.</b> (samme bedrift som over)	Etableringsfase	26	3
28	<b>Utvikling av softwareprodukt.</b> (samme bedrift som over)	Etableringsfase	25	3
29	<b>Konsulenttjenester innen samfunnsansvar, CSR.</b> Tjeneste rettet mot privat og offentlig sektor, med tilbud om informasjon, planlegging og gjennomføring knyttet til CSR-tiltak.	Etableringsfase	28	3
30	<b>Overnatting, opplevelser, rekreasjon.</b> Videreutvikling av overnattingssted og opplevelser ved en gammel sorenskrivergård.	Vekstfase	30	3
<b>Nr</b>	<b>Bedrifter i TROMS</b>	<b>EP-fase</b>	<b>Adepts alder</b>	<b>Sone</b>
31	<b>Design og produksjon av klær til gravide og ammende.</b> Ønsker å bli det foretrukne merket innenfor klær til gravide og ammende både i Norge og utenlands.	Vekstfase	40	4
32	<b>Grafisk design, reklamebyrå.</b> Fokus på å utvikle seg til en kvalitativ leverandør av tjenester innen helhetlig strategisk design-, profilering-, merkevarebygging og markedskommunikasjon.	Etableringsfase	26	4
33	<b>Gratisavis.</b> Gratisavis midt i en vekstfase. Ønsker vekst, utvikling og profesjonalisering av virksomheten	Vekstfase	28	3
34	<b>Overnatting- og opplevelse.</b> Det er investert mye i et bygg av norsk kvalitetslaft, der tradisjon møter design, stil og komfort. Vil ha fokus på natur, komfort og opplevelser.	Vekstfase	28	4
35	<b>Næringspark.</b> Driver næringsutvikling og ønsker mer lokal profil i de 6 eierkommunene samt større kjennskap til tilbudet blant etablerere.	Vekstfase	32	4
36	<b>Overnattingssted, brygge.</b> Utvikle, bygge ut og drive videre med utgangspunkt i naturen på stedet	Avklaringsfase	35	3
37	<b>Filmselskap.</b> I andre driftsår. Ønsker å bli et ledende produksjonsselskap på spillefilm og reklamefilm, samt å være den foretrukne line produsenten til utenlandske filmprodusenter som skal spille inn deler av sin film i Norge.	Vekstfase	31	3
38	<b>Opplevelsesturisme knyttet til samisk kultur.</b> Skape et merkenavn innen for samiske opplevelser, der reinkjøring vil være en sentral del av konseptet	Etableringsfase	25	3
39	<b>"Inn på tunet".</b> Utvikle et tilbud som kan tilrettelegges for ulike brukergrupper. Tilbudet skal ha et innhold og en kvalitet med bakgrunn i ressursene på gården, som det offentlige ikke kan tilby brukerne.	Planleggingsfase	27	4
40	<b>Pilates.</b> Konsept med fokus på forebyggende helse og ettervern, særlig i forhold til barseltid	Etableringsfase	32	3
41	<b>Utvikling av metodisk opplegg for drama i ungdomsskolen.</b> Har et ønske om forskningsbasert dokumentasjon på konseptet.	Avklaringsfase	30	3
42	<b>Klauvskjæring/skogbruk.</b> Etablert virksomhet som nå er i en vekstfase spesielt på området klauvskjæring, og står blant annet overfor vurdering av å ansette flere.	Vekstfase	29	4

Flere av virksomhetene var ikke registrert som firma og tildelt NACE-kode da pilotprosjektet startet. Vi kategoriserte bedriftene etter hvordan de fremsto ved prosjektstart, og bedriftene falt innenfor en av fem følgende kategorier;

1. Jordbruk/skogbruk
2. Industriproduksjon
3. Hotell, restaurant, kafédrift, reiseliv, event/opplevelse, gårdsopplevelser
4. Forretningsmessig tjenesteyting (herunder: film, foto, media, reklame, ikt, næringshage)
5. Helse

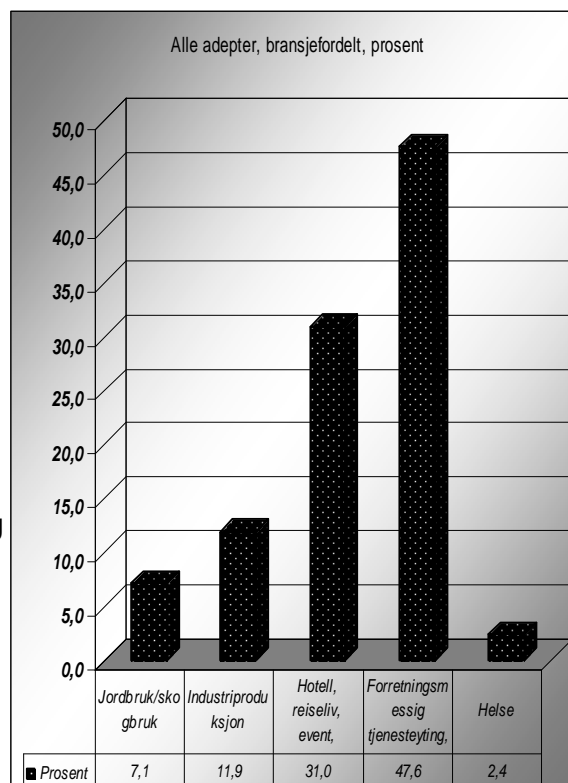
Etter denne inndelingen, ser bransjefordelingen blant adeptene slik ut:

Tabell: Alle deltagerne fordelt på bransje, prosentandel

Bransje	Prosent
Jordbruk/skogbruk	7,1
Industriproduksjon	11,9
Hotell, restaurant, event, gårdsopplevelser og kafe	31,0
Forretningsmessig tjenesteyting, (her: film, media, ikt, reklame, næringshage)	47,6
Helse	2,4
<b>SUM</b>	<b>100,0</b>

Vi ser at hovedvekten ligger på området forretningsmessig tjenesteyting og på opplevelse/reiselivsdelen. Forretningsmessig tjenesteyting dekker tjenester innenfor film, media, reklame, ikt-tjenester samt en næringshage.

Figur: Bransjefordeling av deltagerne i mentorprogrammet





Adeptene kjennetegnes for øvrig blant annet ved følgende:

- Det har vært 22 kvinner og 20 menn med i pilotprosjektene, dvs en kvinneandel på 52,4 prosent.
- Over halvparten av deltagerne har vært mellom 30 og 34 år.
- 74 prosent av deltagerne hører til i distriktsområdene kategorisert som sone 3 og 4. (distriktssoner fra 1-4, hvor lavt tall indikerer høyest sentralitet). Det er bare Hordaland som har sone 1 og 2, og kun 39 prosent av deltagerne i dette fylket har vært fra kommuner i det distriktpolitiske virkeområdet.
- Ved oppstart av pilotprosjektet ble halvparten av virksomhetene kategorisert som vekst- eller toppetableringer (kun 1 toppetablering) og halvparten som levebrødsbedrifter. Denne kategoriseringen ble gjort av de tre prosjektkoordinatorene i samarbeid med sine samarbeidspartnere i det aktuelle fylket. Her gjør vi oppmerksom på at vurderingen i de ulike pilotene ikke er koordinert og at det derfor kan være nyanser i hva man har definert som vekst- og toppetablering.
- Om lag 60 prosent av alle som har en vekst- og toppetablering er over 30 år.
- I pilotprosjektet har som nevnt følgende faseinndeling av etableringsprosessen vært benyttet; avklarings-, planleggings-, etablerings- og vekstfasen. Omlag en tredjedel av adeptene i prosjektet har vært i avklarings- og planleggingsfasen, om lag en tredjedel i etableringsfasen og om lag en tredjedel i vekstfasen.
- Under en tredjedel av deltagerne hadde etablert AS for sin virksomhet da pilotprosjektet startet. Seks av deltagerne hadde ikke registrert selskap. Andelen som ikke hadde registrert selskap er høyest i Sogn og Fjordane og null i Troms.

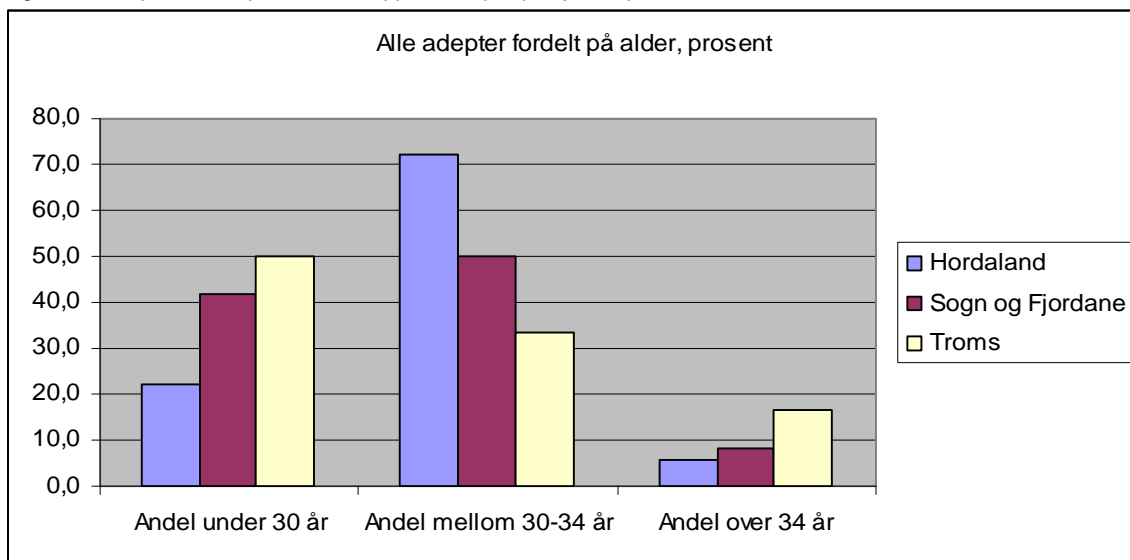
Tabell: Oversikt over alle deltagere fordelt på ulike parametre. Antall/prosentandel.

	Totalt	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms
<b>Antall deltagere og kjønnsfordeling</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Antall kvinner	22	9	6	7
Antall menn	20	9	6	5
<i>Kvinneandel, prosent</i>	<i>52,3</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>58</i>
<b>Alder</b>				
Andel under 30 år, prosent	35,7	22,2	41,6	50,0
Andel mellom 30-34 år, prosent	54,8	72,2	50,0	33,3
Andel over 34 år, prosent	9,5	5,6	8,3	16,7
Sum alder	100,0	100,0	99,9	100,0
<b>Selskapsform (ved oppstart pilot)</b>				
Andel m/ AS, prosent	28,6	38,8	0	41,7
Andel m/ ENK eller DA, prosent	57,1	44,4	75,0	58,3
Andel u/registrert selskap, prosent	14,3	16,7	25,0	0,0
Sum selskapsform	100,0	100	100,0	100,0
<b>Type etablering (ved oppstart pilot)</b>				
Andel m/ levebrødsetablering, prosent	50	55,6	33,3	58,3
Andel m/ topp- eller vekst etablering, prosent	50	44,4	66,7	41,7
Sum type etablering	100,0	100,0	100,0	100,0

<b>EP-fase (ved oppstart pilot)</b>				
Andel i avklarings- og planleggingsfasen, prosent	31,0	38,9	25,0	25,0
Andel i etableringsfasen, prosent	38,1	27,8	66,7	25,0
Andel i vekstfasen, prosent	31,0	33,4	8,3	50,0
Sum fase	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Distriktsprofil</b>				
Andel adepter i sone 3+4, prosent	73,8	38,9	100	100

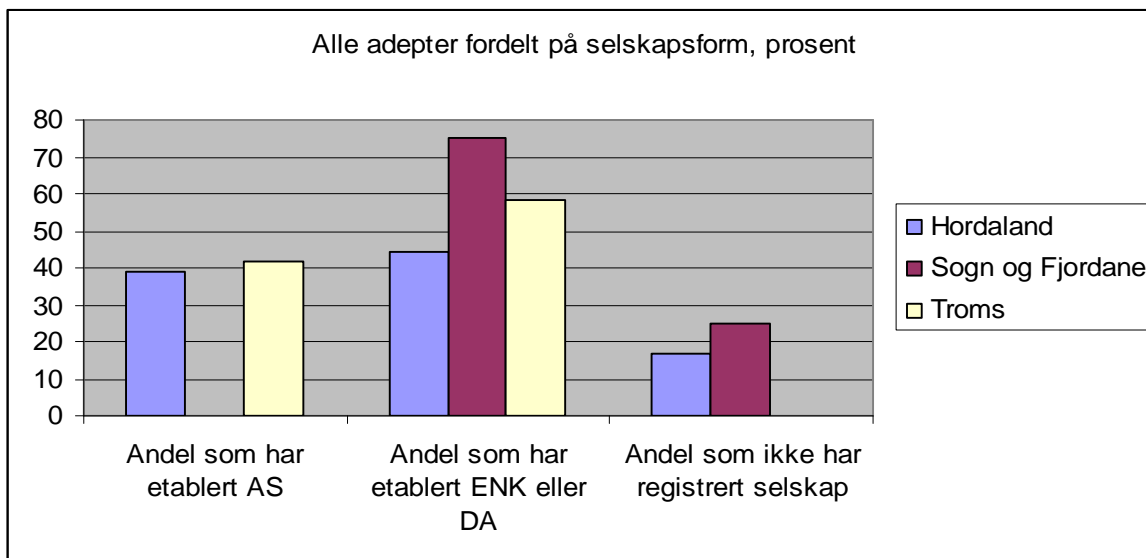
Under følger figurer som illustrerer informasjonen som er beskrevet i tabellen over.

Figur: Alle adepter fordelt på alder ved oppstart av pilotprosjektet, prosent



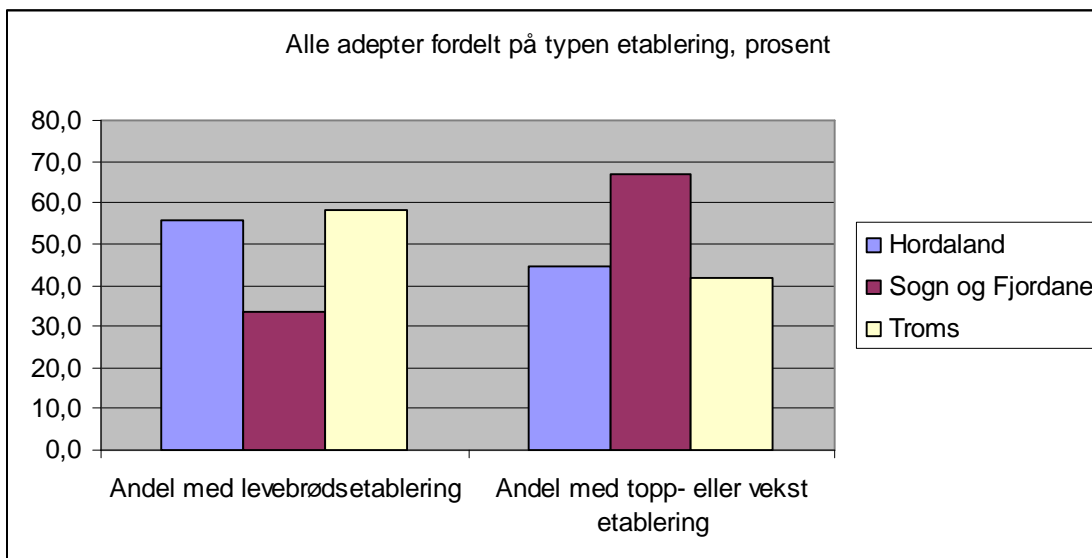
Gjennomsnittsalderen varierte ikke mye mellom de tre pilotene, men den var lavest i Sogn og Fjordane med 29,5 år. I Troms var den 30,3 år og i Hordaland var den 31,6 år. Som vi ser av figuren hadde Troms den høyeste andelen under 30 år.

Figur: Alle adepter fordelt på selskapsform ved oppstart av pilotprosjektet, prosent



I Sogn og Fjordane var det ingen av adeptene som hadde registrert AS for sin virksomhet ved oppstart av pilotprosjektet. I Troms var det ingen av adeptene som ikke hadde registrert selskap. Dette gjenspeiler rekrutteringsprosessen i de to fylkene; Sogn og Fjordane rekrutterte adepter gjennom Alkymisten, som er et tilbud til unge tidlig i etableringsprosessen, mens Troms hadde som mål å rekruttere virksomheter i markedsintroduksjonsfasen. Hordaland hadde om lag lik andel som Troms som hadde registrert AS, om lag 40 prosent.

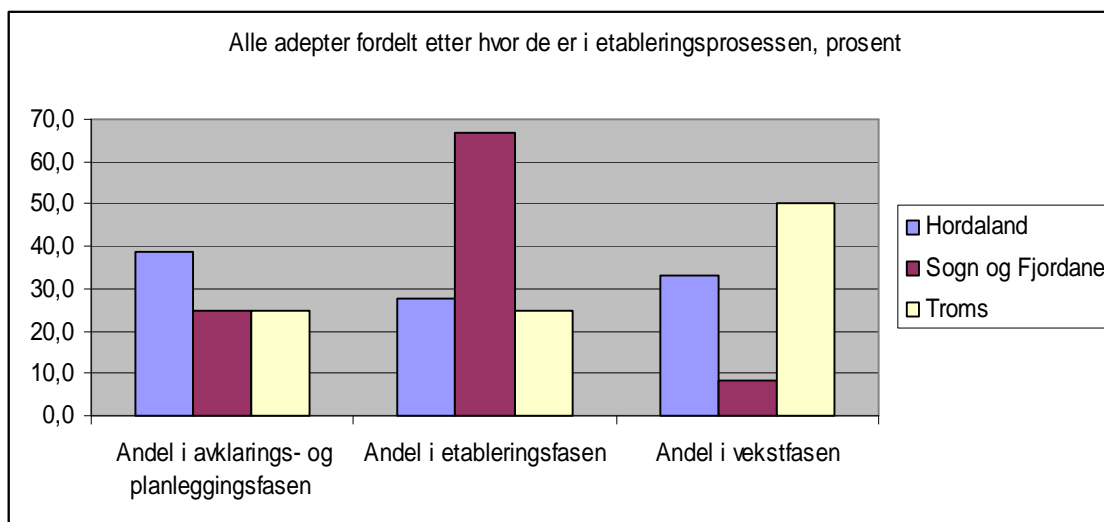
Figur: Alle adepter fordelt på typen etablering ved oppstart av pilotprosjektet, prosent



Prosjektkoordinatorene i de tre fylkene fordelte adeptene etter type etablering og vi ser at Sogn og Fjordane hadde den høyeste andelen vekstetableringer av de tre fylkene med 67

prosent, mens Troms og Hordaland lå på i overkant av 40 prosent for sine virksomheter. Som nevnt ble kategoriseringen ikke samkjørt mellom de tre pilotfylkene, slik at prosjektkoordinatorene kan ha lagt noe ulike prinsipper til grunn for inndelingen.

Figur: Alle adepter fordelt på hvor i etableringsprosessen adepten var ved oppstart av pilotprosjektet, prosent



Vi ser at Hordaland hadde høyest andel i avklarings- og planleggingsfasen, Sogn og Fjordane hadde høyest andel i etableringsfasen, mens Troms hadde den høyeste andelen i vekstfasen.

Når det gjelder distriktsprofilen i prosjektet har den vært fullstendig i Sogn og Fjordane og i Troms (dvs. alle er innenfor det distriktpolitiske virkeområdet), mens det i Hordaland har vært 39 prosent av adeptene som tilhørte i distriktssonene 3 og 4 og resten i sone 1 og 2.

Det er en rekke andre variabler ved adeptene og deres bakgrunn som også kunne vært interessant å se på i evalueringen, som for eksempel utdanningsbakgrunn. Dette har vært utenfor evaluators mandat, men prosjektkoordinatorene ble i slutfasen av prosjektet oppfordret av Innovasjon Norge sentralt om å gå videre med dette.

### 3.3 Mentorene

Her vil vi kort beskrive kjennetegn ved de 27 mentorene som har vært med i prosjektet. Generelt kan det sies at mentorene hadde kompetanse fra mange ulike fagfelt og erfaring

fra forskjellige bedriftsetableringsprosesser, enten som etablerere selv eller som offentlige eller private rådgivere. Det var stor variasjon i alder (fra 37 til 71 år) og vi hadde både kvinner og menn med. 13 mentorer har vært benyttet at IN tidligere, som rådgivere, coacher eller mentorer, mens 14 var nyrekrutterte til dette prosjektet. I tabellen nedenfor følger en oversikt over mentorer fordelt på fylke (navn er tatt ut for å anonymisere mentorene).

Tabell: Alle mentorer i de tre pilotene.

<b>Hordaland</b>			
<b>Kjønn</b>	<b>Nåværende stilling</b>	<b>Født</b>	<b>IN tidligere</b>
M	Konsulent/bedriftsrådgiver	1971	Nei
K	Daglig leder	1953	Ja
M	Industrikonsulent	1952	Ja
K	Landbrukssjef	1967	Ja
K	Konsulent	1969	Ja
K	Daglig leder	1955	Ja
K	Daglig leder	1943	Ja
M	Landbrukssjef	1967	Ja
K	Næringsmedarbeider	1965	Ja
M	Advokat	1947	Nei
M	Konsulent	1958	Ja
<b>Sogn og Fjordane</b>			
<b>Kjønn</b>	<b>Nåværende stilling</b>	<b>Født</b>	<b>IN tidligere</b>
K	Konsulent	1955	Ja
K	Daglig leder	1959	Ja
M	Konsulent	1943	Ja
M	Rådgiver/konsulent	1952	Ja
<b>Troms</b>			
<b>Kjønn</b>	<b>Nåværende stilling</b>	<b>Født</b>	<b>IN tidligere</b>
K	Daglig leder	1970	Nei
M	Pensjonist	1937	Nei
K	Seniorrådgiver	1962	Nei
M	Daglig leder	1958	Nei
K	Kommunikasjonssjef	1963	Nei
M	Daglig leder	1949	Nei
K	Administrerende direktør	1950	Nei
M	Direktør	1961	Nei

K	Daglig leder	1965	Nei
K	Daglig leder	1959	Nei
K	Daglig leder/partner	1963	Nei
K	Daglig leder	1950	Nei

Av de 27 mentorene i prosjektet var 15 kvinner (55 prosent) og 12 menn (45 prosent). Andelen kvinner og menn blant mentorene var fordelt litt ulikt i de tre pilotene:

Tabell: Mentorer fordelt på pilot, kjønn. Antall og prosentandel pr. pilot

	Kvinner	Menn	Totalt
Hordaland	6 (54 %)	5 (46 %)	11 (100,0 %)
Sogn og Fjordane	2 (50 %)	2 (50 %)	4 (100,0 %)
Troms	7 (58 %)	5 (42 %)	12 (100,0 %)
<b>Totalt</b>	<b>15 (55 %)</b>	<b>12 (45 %)</b>	<b>27 (100,0 %)</b>

Mentorene i pilotprosjektet var ellers blant annet kjennetegnet ved følgende:

- I Troms-piloten var alle mentorene nyrekruttert. Her ønsket man spesifikt å ha med mentorer fra næringslivet. Bare 2 mentorer var offentlig ansatt, og en av disse har tidligere drevet egen bedrift. Videre ble det først og fremst rekruttert ledere fra bedrifter som hadde gjennomgått FRAM-programmet<sup>8</sup>.
- I Sogn og Fjordane var alle mentorer i piloten også benyttet av IN tidligere, da særlig som rådgivere i Alkymisten. De fire mentorene var pr. 2008 konsulenter og rådgivere i privat sektor.
- I Hordaland-piloten var 2 av 11 mentorer nyrekruttert og disse var konsulenter i privat sektor. De 9 andre mentorene i piloten var pr. 2008 offentlig ansatte. Alle disse hadde gjennomgått coach-trening i regi av IN og vært brukt som coacher i øvrig etablererveiledning i fylket.

Hvis vi ser på antall mentorer i prosjektet i hhv. privat og offentlig ansettelse, samt antall konsulenter og rådgivere i det private, får vi en slik tabell:

Tabell: Mentorer fordelt på sektor og fylke, prosentandel pr. fylke og totalt antall

<sup>8</sup> FRAM er et IN-program som er et kompetansetilbud innen bedriftsutvikling, ledelse og strategi.

	Troms	Hordaland	Sogn og Fjordane	Alle
Offentlig ansatt	25,0	72,7	0	11 (40,7 %)
Privat ansatt	66,7	0	25,0	9 (33,3 %)
Privat konsulent	8,3	27,3	75,0	7 (26,0 %)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>27 (100,0 %)</b>

Imidlertid var det slik at flere av mentorene som pr. 2008 var offentlig ansatte, også hadde egne foretak, samt tidligere erfaring fra privat næringsliv. På den annen side hadde enkelte av de som var ansatte eller konsulenter i privat sektor også tidligere erfaring fra offentlig sektor. Dermed er mentorenes fordeling på sektorer ikke så entydig som det kan framstå i tabellen ovenfor.

### 3.4 Rekrutteringskriterier adepter

I Hordaland valgte man å rekruttere deltakere primært gjennom INs eksisterende nettverk. Informasjon om tilbudet ble sendt til alle på 1.linjenivå, næringshager, regionrådet, mv., i tillegg til at etablerergrupper og tidligere mottakere av etablererstipend (under 35) ble informert. Videre annonserte man i lokalaviser og pressemelding gikk ut til alle avisene i Hordaland. Det ble i utgangspunktet satt følgende mål/krav for hvem ordningen gjelder for:

- Etablerere/bedriftseiere mellom 18 -35 år
- Bedriftene må ikke være eldre enn 3-5 år
- Gjelder for alle bransjer, men inntil 7 bedrifter innen landbrukssektoren
- Tilbudet primært forbeholdt topp- og vekstetablerere i sone 1 og 2
- Også vanlige (levebrøds-)etablerere i sone 3 og 4
- Ca. 14 bedrifter fra sone 3-4 kommuner
- Ca. 6 bedrifter fra sone 1-2 kommuner
- Ønskelig med 50 % kvinneandel

Hordaland har ikke fulgt opp alle kriteriene i utvelgelsen av adepter. 18 adepter ble tatt med i pilotperioden og av disse var kun 3-4 innen landbrukssektoren. Videre var 10 av bedriftene fra sone 1 og 2, og 8 bedrifter fra sone 3 og 4. I Hordaland har man vært opptatt av at tilbudet bør gis der behovet er størst.

I Sogn og Fjordane ble adeptene rekruttert fra fjorårets (2008) Alkymister (se over). Alkymisten hadde til sammen 22 deltakere i 2008 og av disse ble 12 valgt ut til også å delta i mentorpiloten. Kravene som ble satt til adeptene var at bedriften deres var i

utviklingsfasen og under 1 år, i tillegg til at de hadde mottatt etablererstipend. Som i de andre pilotene var det et mål her at 50 % av deltakerne skulle være kvinner. Ut over dette var det ikke lagt føringer på alder, bransje eller type etablering. Mentorpiloten ble markedsført som et tillegg til Alkymisten og dermed i sammenheng med rekrutteringen til dette programmet. Rekrutteringen foregikk først og fremst gjennom Innovasjon Norges egne kundeansvarlige, som kjenner etablererne godt gjennom sitt arbeid. I tillegg ble det annonsert i lokalpressen og informert på rekrutteringsmesser, samt at førstelinjetjenesten i fylke og kommuner ble kontaktet med informasjon om tilbudet.

I Troms planla man opprinnelig med 15 adepter. Det ble satt et mål om at adeptene skulle være fra alle deler av fylket, i tillegg til at kravene om aldersspredning og kjønnsfordeling skulle overholdes. Ut over dette ble det ikke stilt krav til adeptene mht. bransje, etc. i utgangspunktet. Troms gikk svært bredt ut med informasjon om programmet. På samme måte som i Hordaland informerte man 1.linjetjenesten og "alle" andre i INs nettverk i fylket skriftlig, i tillegg til pressemelding og informasjon på nettsiden. Videre ble mange ringt opp direkte (Næringshagene, VINN/Nettverkskreditt, Connect Nord-Norge, TTO Nord, Ungt Entreprenørskap Troms). Alle mottakere av etablererstipend i 2006 og 2007, samt alle under 35 år som hadde deltatt i Avklaringskurs ble informert. Koordinatoren i Troms kontaktet også ca. 100 relevante personer basert på liste fra Brønnøysund-registrene. Likevel var det tungt å få rekruttert 15 aktuelle adepter. Man endte opp med 12 deltagere etter at det var gjennomført samtale med 18 kandidater. IN koordinatoren og ResultatLedelse gjennomførte en individuell samtale med alle søkere. I samtalene la de størst vekt på om å få med de med høy ambisjon og motivasjon, og la videre vekt på om søker var kommet i markedsintroduksjonsfasen. Dette mente prosjektledelsen var viktig i forhold til å få godt utbytte av mentorordningen. Både bedriftsidé, engasjement og gjennomføringsevne var sentrale elementer i rekrutteringsprosessen.

Mens Sogn og Fjordane startet rekruttering til Alkymisten (og dermed la grunnlag for rekruttering til mentorpiloten) tidlig på året, gjennomførte Hordaland og Troms hoveddelen av rekrutteringsaktivitetene i mai og juni. Prosjektkoordinatorene i disse to fylkene understreker at dette var en uheldig periode, i og med at rekrutteringen kom helt opp i sommerferien.



Som vi allerede har nevnt (kapittel 3.2.), har de noe ulike rekrutteringskriteriene og -praksisene ført til at adeptgruppene i de tre pilotene er litt ulike i alderssammensetning, typesammensetning, m.m. Dette kommer vi tilbake til i senere kapitler.

### 3.5 Rekrutteringskriterier mentorer

I prosjektet var det lagt opp til at den enkelte pilot selv var ansvarlig for å rekruttere mentorer, og legge inn krav til hva de forventet av en mentor.

I Hordaland har man allerede i et par år brukt coaching i forhold til etablerere generelt og det er etablert et korps av coacher, som har blitt kurset av IN. 8 av 11 mentorer i Hordaland-piloten var rekruttert fra dette coach-korpset. I tillegg til coach-aspektet og at IN Hordaland ønsket å rekruttere personer de hadde tidligere erfaring med, ble mentorene generelt valgt ut fra følgende kriterier: Etablerererfaring eller -veiledningskompetanse, godt lokalt nettverk og geografisk nærhet til adept. Som følge av et opprinnelig fokus på landbrukssektoren, ønsket man også å rekruttere 3 mentorer herfra.

I Sogn og Fjordane ble mentorene valgt ut blant allerede godt kjente rådgivere/prosessveiledere i Alkymisten, som IN har svært gode erfaringer med. Det er valgt fire mentorer som hver følger inntil 3 adepter. Som nevnt var det en del frustrasjon i Sogn og Fjordane-piloten i oppstarten mht. om *rådgiverne* i Alkymisten umiddelbart også kunne fungere som *mentorer*. Imidlertid landet man på at de fire skulle arbeide som de har gjort i Alkymisten tidligere, med større eller mindre grad av rådgiving, veiledning eller åpne spørsmål, alt etter adeptenes behov og etableringsfase. Pål Dahl, leder i Mentor AS, prosjektansvarlig for Alkymisten og ansvarlig for fellessamlingene i mentorpiloten, understreket at alle prosessveilederne i Alkymisten er *gode allroundere* som kan bidra like godt overfor alle etablererne.

I Troms fokuserte man på å skaffe mentorer fra næringslivet. Her mente man at en mentor ikke skal være en offentlig ansatt veileder/rådgiver eller en konsulent med denne typen tjenester som egen inntektskilde. Mentorene i Troms ble i hovedsak rekruttert blant bedriftseiere/-ledere som har vært deltagere i FRAM-programmet de siste årene. Konsulentselskapet ResultatLedelse plukket ut ca. 25 av disse. De vurderte også deltagere fra Fyrtårn-programmet og LederMentor. Sammen med ResultatLedelse kom koordinatoren frem til de som de anså som mest egnet og kontaktet disse. Fem av disse takket nei av

ulike grunner og man satt igjen med 12 relevante mentorer. INs koordinator i Troms understreker rollen som ResultatLedelse har hatt i rekruttering av mentorene, siden de kjenner alle mentorene svært godt fra før og gjennom deres erfaring som prosjektleder for FRAM lokalt. IN ville ikke kunne gjennomført samme rekrutteringsprosess alene, i følge koordinator.

### 3.6 Koblingskriterier mellom adept og mentorer

IN Hordaland har koblet adepter og mentorer på bakgrunn av søknaden fra adeptene og god kjennskap til mentorene fra tidligere (som coacher). Det har i tillegg vært lagt vekt på geografisk nærhet, slik at adepter og mentorer ikke bruker unødig mye tid til reising.

IN Sogn og Fjordane har koblet mentor og adept i samarbeid med Mentor AS/Pål Dahl. De har koblet adeptene med de mentorene de mener passer best, på bakgrunn av søknadene adeptene har levert, kundebehandlernes kjennskap til adeptene i de fleste tilfeller og svært god kjennskap til mentorene fra tidligere, gjennom deres rolle i Alkymisten.

I Troms har INs prosjektkoordinator og ResultatLedelse AS i samarbeid koblet adept og mentor. På samme måte som mht. rekruttering av mentorer, sier koordinatoren i Troms at ResultatLedelse har vært svært viktig i koblingen av adept/mentor-parene.

I etterkant ba vi prosjektlederne i de tre pilotfylkene om å skille på hvilket av følgende koblingskriterier som hadde vært det viktigste i hvert tilfelle: markedskunnskap, bransjekunnskap, fagkunnskap (ikke bransjespesifikk), mentors nettverk, lokal tilhørighet, eller annet som de spesifiserte selv. Vi så imidlertid at denne inndelingen ble relativt vilkårlig, fordi koblingene ikke i utgangspunktet var gjort med disse kategoriene for øyet, men heller som helhetsvurderinger av mentors personlighet, erfaring og kompetanse, samt adepts personlighet, uttalte behov og antatte behov.

I de kommende kapitlene skal vi se på adeptenes, mentorenes og koordinatorenes vurderinger av ulike sider ved organisering og gjennomføring av prosjektet i de tre pilotfylkene. Her kommer vi også inn på deres synspunkter på rekruttering og kobling.

## 4 Adeptenes vurderinger

Med fokus på variabler som kjønn, alder, geografi, etableringsfase ønsker vi i dette kapittelet å få frem deltageres opplevde effekter av følgende:

- Ø Matching
- Ø Nyttten av samtalene
- Ø Nyttten av mentors kompetanse
- Ø Fellessamlinger
- Ø Inntekstutvikling
- Ø Måloppnåelse

Vi gjør igjen oppmerksom på at alle resultater er basert på det tallmaterialet vi har til rådighet, dvs 42 adepter. Vi har foretatt to runder med spørreskjemaer, en i november/desember 2008 og en i april/mai 2009. Ved første runde svarte alle 42 adeptene. Ved andre runde har to av adeptene sluttet i programmet (en fra Hordaland og en fra Sogn og Fjordane) grunnet annen fast jobb og to har ikke svart på skjemaet (en fra Sogn og Fjordane og en fra Hordaland). Det vil si at antall respondenter i den siste undersøkelsen er 38. Vi har valgt å rapportere svarprosent i forhold til det antallet som faktisk har svart.

I Hordaland er det også en som har byttet mentor underveis på grunn av misnøye og har gjennom ny mentor blitt veldig fornøyd.

Resultatene vi beskriver her bør forstås som et faktabilde fra de aktuelle adeptene som har vært deltagere i de tre pilotene, målt på to ulike tidspunkter. Svarene må brukes med forsiktighet i forhold til å generalisere resultater som sannheter.

Vi har valgt å rapportere svarene i prosent, slik at vi lettere kan sammenlikne mellom ulike perioder, men vi minner om at dette er prosenter av små tall, og vi har i flere tabeller oppgitt antallet hver kategori er basert på.

## 4.1 Hvor god oppleves matching med mentor

Matching eller kobling mellom mentor og adept må sies å være svært vellykket hvis vi ser på deltagerne opplevelse av matchen. I høst sa 55 % at de opplevde matchen med mentor som svært god. I tillegg sa 33 prosent at de opplevde matchen som god.

Opplevelsen av matchen har holdt seg gjennom programmet, faktisk er det en litt høyere andel som ved avslutning av programmet som oppgir å ha svært god eller god match med mentor.

Tabell: HØST 08: Andelen i hver pilot som opplever match med mentor som svært god, god, dårlig, svært dårlig eller verken eller. Prosent

	Svært god	God	Dårlig	Svært dårlig	Verken/eller	Totalt
Hordaland	55,6	27,8	11,1	0	5,6	100
Sogn og Fjordane	66,7	25	0	0	8,3	100
Troms	41,7	50	0	0	8,3	100
<b>Totalt</b>	<b>54,8</b>	<b>33,3</b>	<b>4,8</b>	<b>0</b>	<b>7,1</b>	<b>100</b>
Kvinner	54,5	36,4	0	0	9,1	100
Menn	55	30	10	0	5	100

Tabell: VÅR 09: Andelen i hver pilot som opplever match med mentor som svært god, god, dårlig, svært dårlig eller verken eller. Prosent

	Svært god	God	Dårlig	Svært dårlig	Verken/eller	Totalt
Hordaland	31,3	62,5	0	0	6,3	100
Sogn og Fjordane	90	10	0	0	0	100
Troms	58,3	16,7	8,3	0	16,7	100
<b>Totalt</b>	<b>55,3</b>	<b>34,2</b>	<b>2,6</b>	<b>0</b>	<b>7,9</b>	<b>100</b>
Kvinner	52,4	42,9	0	0	4,8	100
Menn	58,8	23,5	5,9	0	11,8	100

## 4.2 Nyttene av mentorsamtalene

I dette prosjektet ønsker Innovasjon Norge å få vite hvilken opplevd nytte de ulike deltagerne har av en mentor. Deltagerne er på to tidspunkter spurt om opplevd nytte av mentorsamtalene og vi har sett på svarene med hensyn på geografi, etableringsfase, kjønn, alder, type bedrift (levebrødsbedrift eller vekst/topp-etablering), selskapstype og bransje.

### 4.2.1 Nytte over tid i de tre pilotene

Det er en svært høy andel fornøyde deltagerne i dette prosjektet, 89,5 prosent av alle deltagerne sier ved programmets slutt at nytten av mentorsamtalene har vært *svært høy*

eller høy. Det er Sogn og Fjordane som ved avslutningen av programmet har mest fornøyde deltagere.

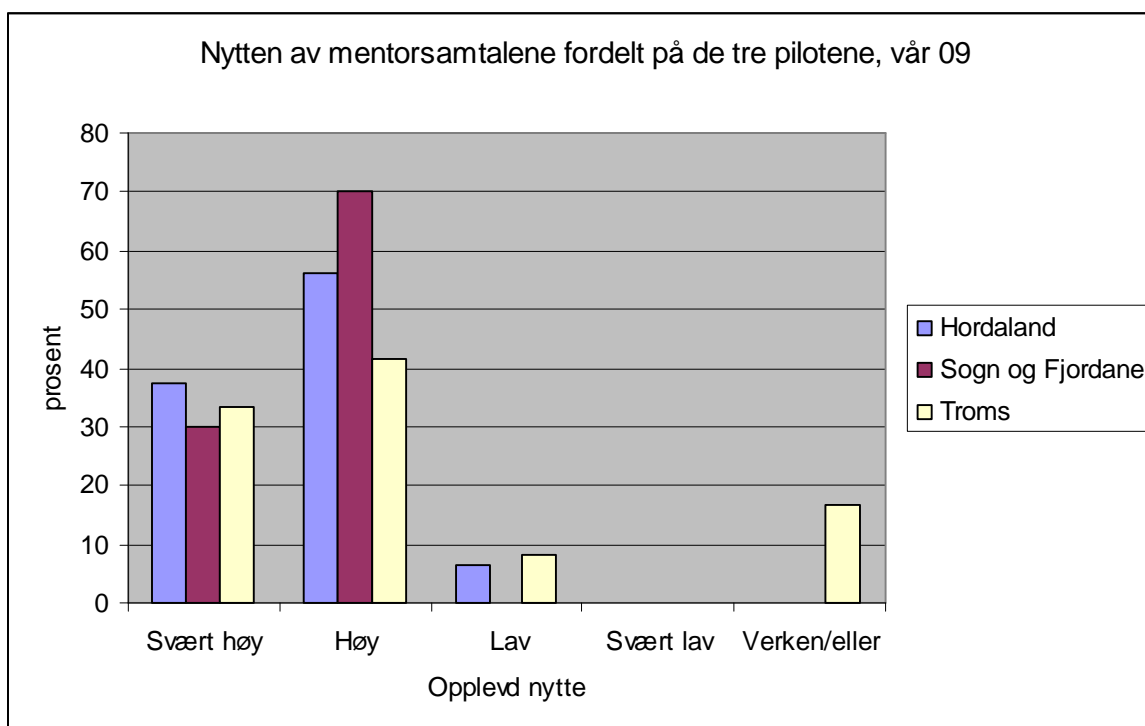
Andelen som sier at de har opplevd nytten av samtaler med mentor som *svært høy* var noe høyere høst 08 enn ved programmets avslutning 09.

Tabell: HØST 2008: Adeptenes opplevde nytte av samtaler med mentor. Prosent. N=42

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	Verken/eller	Totalt, prosent	Antall deltagere
Hordaland	27,8	61,1	0	5,6	5,6	100	18
Sogn og Fjordane	50	33,3	0	0	16,7	100	12
Troms	50	41,7	8,3	0	0	100	12
<b>Totalt</b>	<b>40,5</b>	<b>47,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>7,1</b>	<b>100</b>	<b>42</b>

Tabell: VÅR 2009: Adeptenes opplevde nytte av samtaler med mentor. Prosent. N=38

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	Verken/eller	Totalt, prosent	Antall deltagere
Hordaland	37,5	56,3	6,3	0	0	100	16
Sogn og Fjordane	30	70	0	0	0	100	10
Troms	33,3	41,7	8,3	0	16,7	100	12
<b>Totalt</b>	<b>34,2</b>	<b>55,3</b>	<b>5,3</b>	<b>0</b>	<b>5,3</b>	<b>100</b>	<b>38</b>



I Hordaland har en av adeptene byttet mentor underveis og vedkommende opplevde at nytten av mentor ved det endret seg fra svært lav til svært høy nytte av mentorsamtaler.

En person hadde i høst hatt så få samtaler at nytten ble rapportert til verken høy eller lav, men vedkommende rapporterer nå om høy nytte. Til sammen gjør dette at Hordaland samlet sett kommer bedre ut ved avslutning av programmet enn det de gjorde i høst.

I Sogn og Fjordane er en av kandidatene som ikke svarte i siste runde, en av dem som opplevde nytten av mentorsamtalene som verken høy eller lav ved spørreunden i høst. Samtlige kandidater i Sogn og Fjordane som har svart ved avslutning av programmet hadde enten svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene.

I Troms rapporterte 91,7 prosent i høst at de hadde *svært høy eller høy* nytte av samtalene, men denne andelen sank til 75 prosent ved programmets avslutning. Det utslagsgivende for Troms er at to personer som i utgangspunktet var entusiastiske i sin relasjon til mentor har opplevd at relasjonen har "surnet" over tid, den ene på grunn av opplevd manglende deltagelse fra mentor og den andre på grunn av mismatch mellom mentors og adepts fremdriftsønsker og tempo.

Tabell: Adeptene som svarer at nytten av samtalen med mentor er svært høy eller høy, høst og vår. Prosent

Pilot	Svært høy + høy	
	Høst 08	Vår 09
Hordaland	88,9	93,8
Sogn og Fjordane	83,3	100
Troms	91,7	75
<b>Totalt</b>	<b>88,1</b>	<b>89,5</b>

#### 4.2.2 Nytte fordelt på etablererfase

Det er som nevnt over 89,5 prosent av deltagerne som oppgir å ha svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene ved programmets slutt. 92 prosent av de som er i vekstfasen oppgir å ha svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene og 100 prosent av de i avklaringsfasen (dvs alle 4 adepter i denne fasen).

Det er bare adeptene i vekstfasen som har økende nytte av mentorsamtalene fra høst til vår.

Adeptene i planleggingsfasen oppgir lavest nytte (når vi ser på svært høy eller høy samlet) ved siste måling, men resultatene er såpass like at det er vanskelig å trekke en bastant

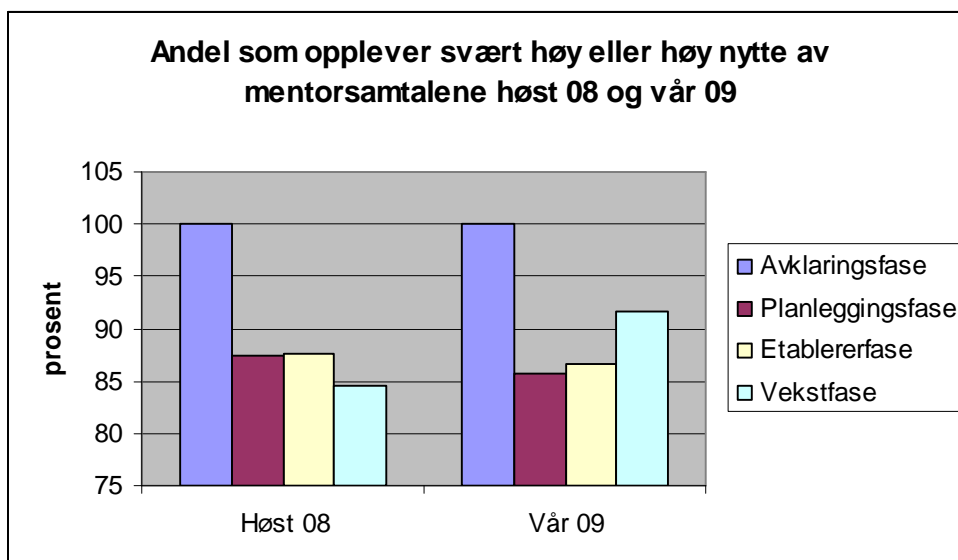
beslutning om hvilke etableringsfase som har størst nytte av en mentor, bortsett fra at all de fire i avklaringsfasen har svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene.

Tabell: HØST 08: Andelen som oppgir å ha svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene. Prosent

Nytte av mentorsamtalene VÅR 09	Avklaringsfase	Planleggingsfase	Etableringsfase	Vekstfase	Totalt, prosent
svært høy + høy nytte, prosent	100	87,5	87,6	84,6	88,1
Antall i hver kategori	5	8	16	13	42

Tabell: VÅR 09: Andelen som oppgir å ha svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene. Prosent

Nytte av mentorsamtalene VÅR 09	Avklaringsfase	Planleggingsfase	Etableringsfase	Vekstfase	Totalt, prosent
svært høy + høy nytte, prosent	100	85,7	86,7	91,7	89,5
Antall i hver kategori	4	7	15	12	38



Under følger mer detaljerte tabeller for resultatene høst og vår i hver fase. Det er 17 deltagere (40,5 prosent) som oppgir å ha *svært høy* nytte av mentorsamtalene ved halvått løp. Ved programmets slutt er dette tallet redusert til 13 deltagere (34,2 prosent).

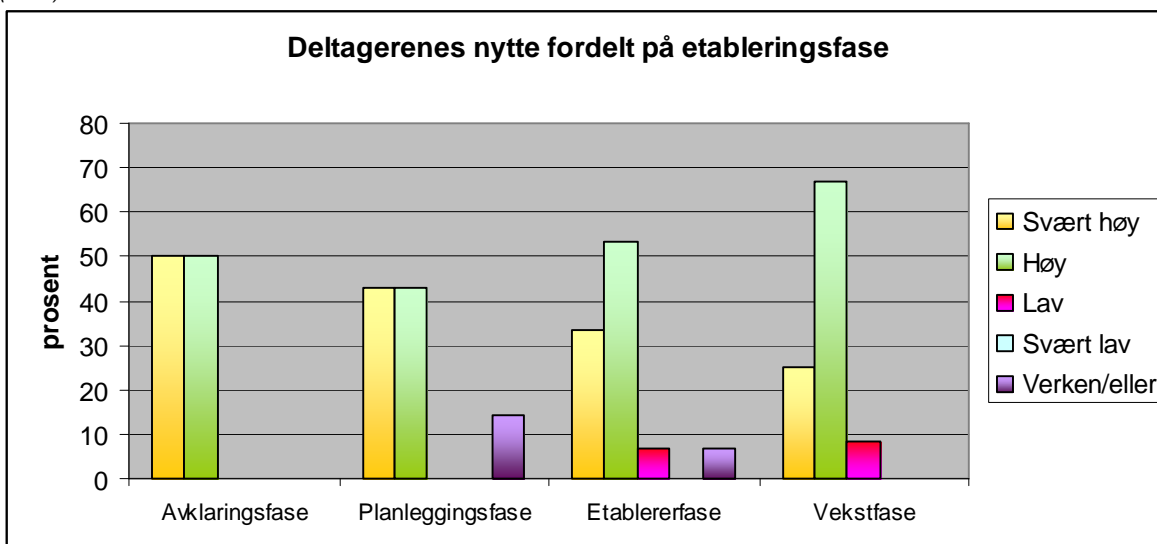
Tabell: HØST 08: Opplevd nytte av mentorsamtalene fordelt på etableringsfase, prosent i forhold til hvilken fase de er i (n=42)

	Avklaringsfase	Planleggingsfase	Etableringsfase	Vekstfase	Totalt, prosent	Totalt antall
Svært høy	20	62,5	43,8	30,8	40,5	17
Høy	80	25	43,8	53,8	47,6	20
Lav	0	0	0	7,7	2,4	1
Svært lav	0	0	6,3	0	2,4	1
Verken/eller	0	12,5	6,3	7,7	7,1	3
<b>Sum, prosent</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>42</b>
<b>Sum antall</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

Tabell: VÅR 09: Opplevd nytte av mentorsamtalene fordelt på etableringsfase, prosent i forhold til hvilken fase de er i (n=38)

	Avklaringsfase	Planleggingsfase	Etablererfase	Vekstfase	Totalt, prosent	Totalt antall
Svært høy	50	42,9	33,3	25	34,2	13
Høy	50	42,9	53,3	66,7	55,3	21
Lav	0	0	6,7	8,3	5,3	2
Svært lav	0	0	0	0	0	0
Verken/eller	0	14,3	6,7	0	5,3	2
<b>Sum prosent</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>38</b>
<b>Sum, antall</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

Figur: VÅR 09: Opplevd nytte av mentorsamtalene fordelt på etableringsfase, prosent i forhold til hvilken fase de er i (n=38)



#### 4.2.3 Nytt fordelt på kjønn

Kvinner oppgir å ha høyere nytte av mentorsamtalene enn menn. I høst var det 95,5 prosent av kvinnene som oppga svært høy eller høy nytte av samtalene. Ved avslutning av programmet har denne andelen holdt seg stabil. For menn er det om lag 80 prosent som oppgir svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene.

Tabell: HØST 08: Antall og andel kvinner og menn som oppgir svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene

	Kvinner	Menn	Totalt
antall svært høy og høy	21	16	37
totalt antall	22	20	42
<b>andel fornøyde, prosent</b>	<b>95,5</b>	<b>80,0</b>	<b>88,1</b>



Tabell: VÅR 09: Antall og andel kvinner og menn som oppgir svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene

	Kvinner	Menn	Totalt
antall svært høy og høy	20	14	34
totalt antall	21	17	38
<b>andel fornøyde, prosent</b>	<b>95,2</b>	<b>82,4</b>	<b>89,5</b>

Under har vi skilt ut bare de som svarer at nytten av samtalene er *svært høy*. I høst var denne andelen om lag 40 prosent både for kvinner og menn, ved avslutning av programmet er det imidlertid bare 23,5 prosent av mennene som oppgir å ha svært høy nytte av samtalene. Det er altså nesten dobbelt så høy andel kvinner som menn som er svært fornøyd som med mentorsamtalene ved avslutning av kurset.

Tabell: HØST 08: Andel som har hatt svært høy nytte av mentorsamtalene fordelt på etableringsfase og kjønn, prosent (n=42)

	Kvinner	Menn	Totalt
Avklaringsfase	4,5	0,0	2,4
Planleggingsfase	13,6	10,0	11,9
Etableringsfase	9,1	25,0	16,7
Vekstfase	13,6	5,0	9,5
<b>SUM</b>	<b>40,9</b>	<b>40,0</b>	<b>40,5</b>

Ved programmets slutt er det kvinner og menn i etableringsfasen som oppgir høyest nytte av samtalene med mentor.

Tabell: VÅR 09: Andel som har hatt svært høy nytte av mentorsamtalene fordelt på etableringsfase og kjønn, prosent (n=38)

Prosentandel som mener at nytten av mentor er svært høy			
	Kvinner	Menn	Totalt
Avklaringsfase	9,5	0,0	5,3
Planleggingsfase	9,5	5,9	7,9
Etableringsfase	14,3	11,8	13,2
Vekstfase	9,5	5,9	7,9
<b>SUM, prosent</b>	<b>42,9</b>	<b>23,5</b>	<b>34,2</b>

#### 4.2.4 Nytte fordelt på alder

Det er de eldste adeptene som rapporterer om høyest nytte av mentorsamtalene ved slutten av programperioden. Alle over 30 år rapporterer om høy eller svært høy nytte av samtalene med mentor når programmet er avsluttet. De under 30 år hadde samme opplevde nytteverdi som de mellom 30-34 i høst, men har ved programmets slutt en lavere nytte av mentorsamtalene. De mellom 30-34 år har økt sin opplevde nytte av samtalene.

Tabell: Andel som opplever svært høy og høy nytte av samtale med mentor fordelt på alder, prosent.

	Svært høy +høy			
	Høst 08, prosent	Høst 08: Totalt antall deltagere i aldersklassen	Vår 09	Vår 09: Totalt antall deltagere i aldersklassen
under 30 år	86,7	15	73,3	15
30-34 år	87,0	23	100	19
over 34 år	100,0	4	100	4
<b>Totalt</b>	<b>88,1</b>		<b>89,5</b>	
<b>Antall deltagere</b>		<b>42</b>		<b>38</b>

#### 4.2.5 Nytte fordelt på type bedrift

Det er vekstbedriftene som samlet sett rapporterer om høyest nytte av mentorsamtalene. 95 prosent av vekstbedriftene har svært høy eller høy nytte av samtale med mentor, mens 83 prosent av levebrødsbedriftene rapporterer om svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene ved programmets slutt. 1 bedrift er kategorisert som toppetablering i de tre mentorpilotene, og denne opplever høy nytte av mentorsamtalene.

Tabell: Opplevd nytte av samtale med mentor fordelt på type bedrift, prosent. (n=38)

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	Verken/eller	Antall i hver kategori
Levebrødsbedrift	38,9	44,4	5,6	0,0	11,1	18
Vekstbedrift	31,6	63,2	5,3	0,0	0,0	19
Toppetablering	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	1
<b>Totalt</b>	<b>34,2</b>	<b>55,3</b>	<b>5,3</b>	<b>0,0</b>	<b>5,3</b>	<b>38</b>

#### 4.2.6 Nytte fordelt på selskapstype

Det er vanskelig å lese entydige svar knyttet til opplevd nytte relatert til selskapsform. 91 prosent av de som har registrert virksomheten sin som AS rapporterer om svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene, 85 prosent av de som har enkeltpersonforetak gjør det samme. 100 prosent av de som ikke har registrert selskap og de som har registrert DA rapporterer om svært høy eller høy nytte.

Tabell: Adeptenes nytte av mentorsamtalene fordelt på selskapstype. Prosent (n=38)

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	Verken/eller	Antall i hver kategori
AS	36,4	54,5	9,1	0	0	11
DA	0	100	0	0	0	2
ENK	30	55	5	0	10	20
Ikke registrert	60	40	0	0	0	5
<b>Totalt</b>	<b>34,2</b>	<b>55,3</b>	<b>5,3</b>	<b>0</b>	<b>5,3</b>	<b>38</b>

#### 4.2.7 Nytte fordelt på bransje

Hvis vi ser samlet på de som har svært høy eller høy nytte av mentorsamtalene, er det bransjene event/opplevelse, forretningsmessig tjenesteyting og helse som har høyest andel fornøyde deltagere.

Tabell: Adeptenes nytte av mentorsamtalene fordelt på bransje. Prosent. (n=38)

	svært høy	høy	lav	svært lav	verken/eller	SUM	Antall i hver kategori
Jordbruk/skogbruk	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	100,0	3
Gårdsopplevelse, kafé, but kk	0,0	66,7	0,0	0,0	33,3	100,0	3
Industriproduksjon	0,0	80,0	20,0	0,0	0,0	100,0	5
Hotell og reiseliv	40,0	40,0	0,0	0,0	20,0	100,0	5
Event, opplevelse	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	3
Forretningsmessig tjenesteyting, (her: design, film, media, kt, reklame)	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	100,0	18
Helse	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	1
<b>Totalt</b>	<b>34,2</b>	<b>55,3</b>	<b>5,3</b>	<b>0,0</b>	<b>5,3</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>

### 4.3 På hvilket område har mentor hatt størst betydning for adeptene

#### 4.3.1 Fagområde

Vi skal først se på mentors ulike fagområder og betydningen for adeptene.

Tabellen under viser hvilke av mentors fagområder adeptene mener har hatt absolutt størst betydning.

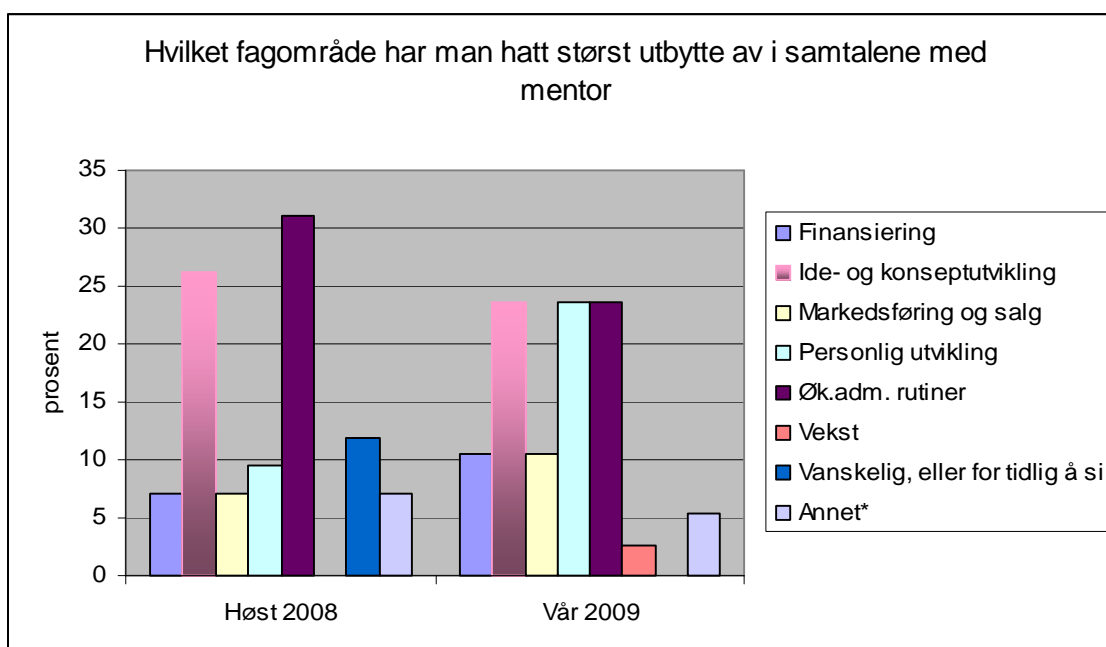
Tabell: Det området hvor mentor har bidratt mest for adeptene. Høst 08 og vår 09, prosent

Det viktigste bidragsområdet fra mentor	Høst 2008	Vår 2009
Finansiering	7,1	10,5
Ide- og konseptutvikling	26,2	23,7
Markedsføring og salg	7,1	10,5
Personlig utvikling	9,5	23,7
Øk.adm. rutiner	31	23,7

Vekst	0	2,6
Vanskelig, eller for tidlig å si	11,9	0
Annet*	7,1	5,3
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Annet=Motivert til å ha fokus og få fremdrift, Systematisering og prioritering av arbeidsoppgaver, Generelt positivt og vanskelig å trekke ut ett område.

Som det fremgår av tabellen over er det mentors kompetanse knyttet til økonomisk administrative rutiner samt ide- og konseptutvikling som oppleves som mest nyttig for adeptene i oppstart. Utover i mentorprogrammet rapporterer flere at den personlige utviklingen er det mest sentrale i dialogen med mentor.



Når vi fordeler dette på fylker ser vi at det særlig er adeptene i Sogn og Fjordane som setter mentors kompetanse knyttet til økonomisk administrative rutiner svært høyt. I Troms er det personlig utvikling som rangeres høyest av flest, men det er bidrag til ide- og konseptutvikling som rangeres høyest i Hordaland.

Tabell: Det området som mentor har bidratt mest til for adeptene, fordelt på fylke. Svar avgitt mai 2009. Prosent

Det viktigste bidraget fra mentor	TOTALT	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms
Finansiering	10,5	6,3	10,0	16,7
Ide- og konseptutvikling	23,7	31,3	20,0	16,7
Markedsføring og salg	10,5	12,5	0,0	16,7
Personlig utvikling	23,7	25,0	20,0	25,0
Øk.adm. rutiner	23,7	18,8	40,0	16,7

Vekst	2,6	6,3	0,0	0,0
Vanskelig, eller for tidlig å si	0,0	0,0	0,0	0,0
Annet	5,3	0,0	10,0	8,3
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

I tabellen under ser vi på i hvilken fase de ulike fagområdene rangeres høyest. Det er personer i etableringsfasen som setter mentors bidrag til øk.adm. rutiner høyest. Det er et område som ikke rangeres høyest av noen i avklarings- eller planleggingsfasen. I disse første fasene er det særlig mentors bidrag til ide- og konseptutvikling og personlig utvikling som vektlegges.

Tabell: Det området som mentor har bidratt mest til for adeptene, fordelt på etableringsfase. Svar avgitt i mai 2009. Prosent

Det viktigste bidraget fra mentor	TOTALT	avklaringsfase	planleggingsfase	etableringsfase	vekstfase
Finansiering	10,5	25,0	14,3	6,7	8,3
Ide- og konseptutvikling	23,7	50,0	28,6	20,0	16,7
Markedsføring og salg	10,5	0,0	14,3	0,0	25,0
Personlig utvikling	23,7	25,0	14,3	26,7	25,0
Øk.adm. rutiner	23,7	0,0	0,0	46,7	16,7
Vekst	2,6	0,0	0,0	0,0	8,3
Vanskelig, eller for tidlig å si	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Annet	5,3	0,0	28,6	0,0	0,0
<b>Sum, prosent</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Antall i hver kategori	38	4	7	15	12

### 4.3.2 Kompetanse, lokal tilhørighet og nettverk

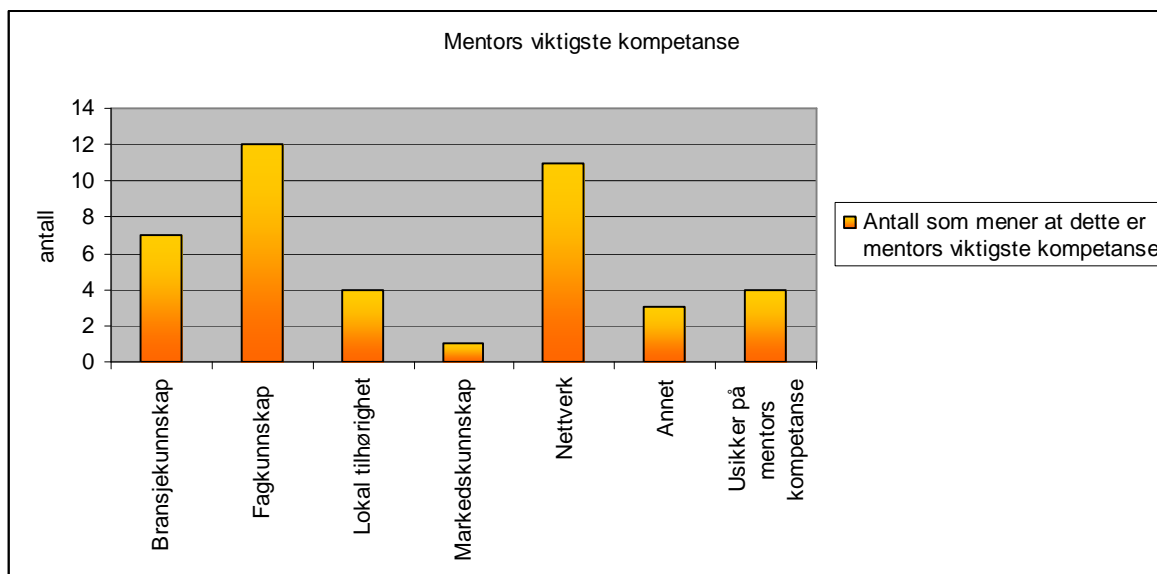
I tabellene over har vi rangert betydningen av mentors fagkompetanse (regnskap, markedsføring etc). I tabellen under skal vi se på betydningen av mentors hovedkompetanse (der fagkompetanse er ett av områdene) og dennes tilstedeværelse og nettverk. De områdene adeptene har valgt mellom, er:

- Bransjekunnskap (dvs om den bransjen adept starter virksomhet i)
- Fagkunnskap (regnskap, markedsføring etc)
- Lokal tilhørighet
- Markedskunnskap (om markeder relevante for adepts virksomhet)
- Nettverk
- Annet (spesifisert av adept selv)
- Usikker på hva mentors kompetanse er for virksomheten

Adeptene vurderer det slik at mentors fagkunnskap og nettverk er viktigst for egen utvikling. Fagkunnskap er her kunnskap som ikke er relatert til adeptens bransje, som for eksempel økonomi og regnskapskompetanse. Det er denne kunnskapen som er viktig når adeptene ønsker bistand i det økonomisk administrative arbeidet i sin bedrift.

Tabell: Den kompetansen til mentor som er viktigst for adeptene. Prosent

	Antall	Prosent
Bransjekunnskap	7	16,7
Fagkunnskap	12	28,6
Lokal tilhørighet	4	9,5
Markedskunnskap	1	2,4
Nettverk	11	26,2
Annet	3	7,1
Usikker på mentors kompetanse	4	9,5
<b>SUM</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>



#### 4.4 Nytt av fellessamlingene

Fellessamlingene har som beskrevet tidligere vært av varierende karakter og hyppighet i de tre pilotene. Vi gjør oppmerksom på at ved målingen i høst hadde Hordalandpiloten kun vært gjennom fellessamlingen for alle pilotene i Oslo i august (kick off).

Det er 71 prosent av deltagerne som sier at de har hatt svært høyt eller høyt utbytte av fellessamlingene. Det vil si at deltagerne opplever høyere nytte av samtalene med mentor enn av fellessamlingene.

Det er deltagerne i Sogn og Fjordane som har hatt høyest utbytte av deltagelse på fellessamling; i høst rapporterte 100 prosent av adeptene i Sogn og Fjordane at de hadde svært høy eller høy nytte av fellessamlingen, ved programmets slutt er det fremdeles 80 prosent at deltagerne i dette fylket som oppgir like høy nytte av fellessamlingene. Deltagerne i Troms er minst fornøyd med fellessamlingene, men andelen som har oppgitt svært høy eller høy nytte er stabil over tid.

Kvinnene er generelt mer fornøyd enn menn, ved programmets slutt er det 81 prosent av kvinnene og 58 prosent av mennene som oppgir å ha svært høy eller høy nytte av fellessamlingene.

Tabell: HØST 08: Adeptenes nytte av fellessamlingene fordelt på pilot og kjønn. Prosent

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	verken/eller	Sum
Hordaland	33,3	27,8	5,6	0	33,3	100
Sogn og fjordane	25	75	0	0	0	100
Troms	16,7	41,7	8,3	8,3	25	100
<b>Totalt</b>	<b>26,2</b>	<b>45,2</b>	<b>4,8</b>	<b>2,4</b>	<b>21,4</b>	<b>100</b>
<i>Kvinner</i>	27,3	50	0	0	22,7	100
<i>Menn</i>	25	40	10	5	20	100

	Svært høy + høy	Svært lav + lav	verken/eller	SUM
Hordaland	61,1	5,6	33,3	100
Sogn og fjordane	100	0	0	100
Troms	58,3	16,7	25	100
<b>Totalt</b>	<b>71,4</b>	<b>7,2</b>	<b>21,4</b>	<b>100</b>
<i>Kvinner</i>	77,3	0	22,7	100
<i>Menn</i>	65	15	20	100

Tabell: VÅR 09: Adeptenes nytte av fellessamlingene fordelt på pilot og kjønn. Prosent

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	verken/eller	Sum
Hordaland	25	50	6,3	0	18,8	100
Sogn og fjordane	10	70	0	0	20	100
Troms	25	33,3	25	8,3	8,3	100
<b>Totalt</b>	<b>21,1</b>	<b>50</b>	<b>10,5</b>	<b>2,6</b>	<b>15,8</b>	<b>100</b>
<i>Kvinner</i>	28,6	52,4	9,5	0	9,5	100
<i>Menn</i>	11,8	47,1	11,8	5,9	23,5	100

	Svært høy + høy	Svært lav + lav	verken/eller	SUM
Hordaland	75	6,3	18,8	100
Sogn og fjordane	80	0	20	100
Troms	58,3	33,3	8,3	100
<b>Totalt</b>	<b>71,1</b>	<b>13,1</b>	<b>15,8</b>	<b>100</b>
<i>Kvinner</i>	81	9,5	9,5	100
<i>Menn</i>	58,8	17,6	23,5	100

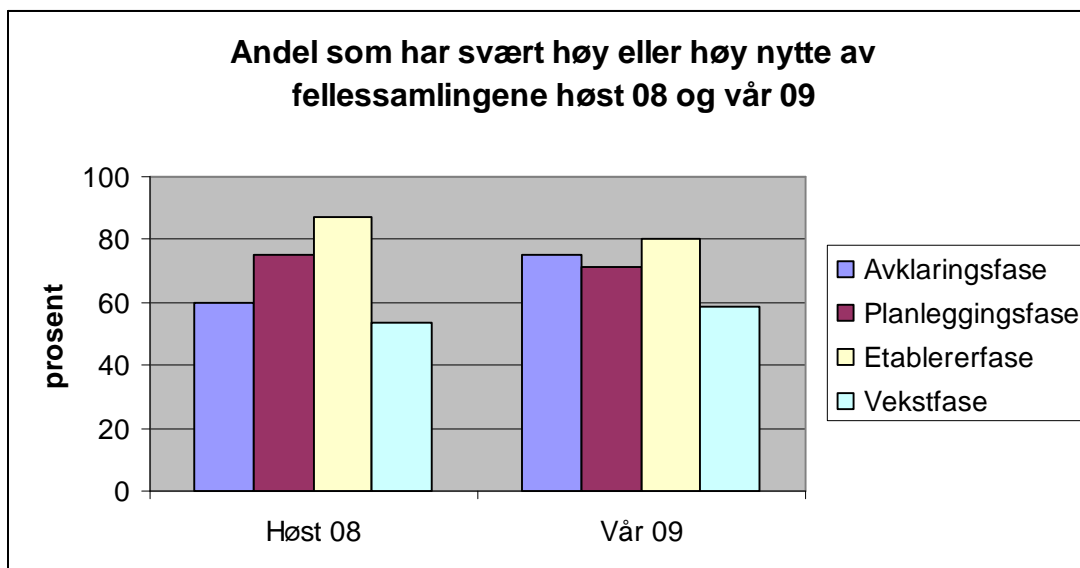
Det er personer i etablererfasen som har høyest nytte av fellessamlingene (hvis vi ser samlet på de som svarer at de har hatt høy eller svært høy nytte av fellessamlingene) og personer i vekstfasen som har hatt lavest nytte av fellessamlingene i dette prosjektet. 80 prosent av de som er i etablererfasen er fornøyd med fellessamlingene mens 58 prosent av de som er i vekstfasen opplever svært høy eller høy nytte av fellessamlingene.

Tabell: Høst 08: Andel av adeptene som oppgitt svært høy eller høy nytte av fellessamlingene, fordelt på ep-fase. Prosent

	Avklaringsfase	Planleggingsfase	Etablererfase	Vekstfase	Totalt
svært høy + høy	60	75	87,5	53,8	71,4

Tabell: Vår 09: Andel av adeptene som oppgitt svært høy eller høy nytte av fellessamlingene, fordelt på ep-fase. Prosent

	Avklaringsfase	Planleggingsfase	Etablererfase	Vekstfase	Totalt
svært høy + høy	75	71,5	80	58,3	71,1





## 4.5 Virksomhetens utvikling i perioden

Tabellene under viser forskjellen på hvor stor andel av totalinntekten som kom fra virksomheten ved oppstart og ved avslutning av mentorprosjektet. Som vi ser har det ikke vært store bevegelser i inntektsgrunnlaget fra virksomheten i løpet av perioden, men noen flere har inntekt fra virksomheten ved avslutning enn ved oppstart. Andelen som har virksomhetens som fulltidsbeskjeftigelse har ikke endret seg. Andelen som har null i inntekt fra virksomheten er redusert fra 37 prosent til 26 prosent.

Tabell: Ved oppstart: Andelen av inntekt som kommer fra egen virksomhet

	0 %	under 20 %	20-75 %	75-95 %	100 %
Hordaland	50	25	0	6,3	18,8
Sogn og Fjordane	40	20	0	40	0
Troms	16,7	33,3	8,3	0	41,7
<b>Totalt</b>	<b>36,8</b>	<b>26,3</b>	<b>2,6</b>	<b>13,2</b>	<b>21,1</b>

Tabell: Ved avslutning: Andelen av inntekt som kommer fra egen virksomhet

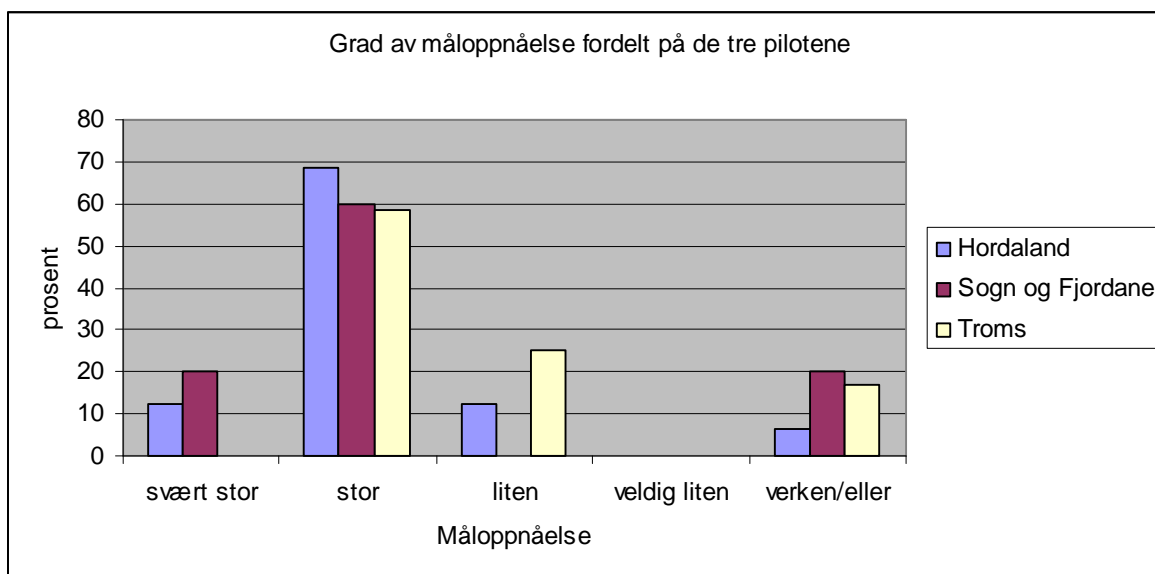
	0 %	under 20 %	20-75 %	75-95 %	100 %
Hordaland	43,8	25	6,3	6,3	18,8
Sogn og Fjordane	20	20	20	40	0
Troms	8,3	16,7	33,3	0	41,7
<b>Totalt</b>	<b>26,3</b>	<b>21,1</b>	<b>18,4</b>	<b>13,2</b>	<b>21,1</b>

## 4.6 Individuell måloppnåelse

I hvilken grad opplever deltakeren at det målet de hadde med å delta i mentorprosjektet er oppnådd? Her har hver enkelt deltager formulert sitt mål og satt opp sin vurdering av hvorvidt dette målet ble oppnådd i perioden. Vi ser at opplevd måloppnåelse er høyest i Hordaland og i Sogn og Fjordane, her svarer om lag 80 prosent at målet deres med deltagelse i svært stor eller stor grad er oppnådd. I Troms er det tilsvarende tallet 63 prosent.

Tabell: I hvilken grad adeptene opplever at målet med deltagelse er nådd. Prosent

	svært stor	stor	liten	veldig liten	verken/eller
Hordaland	12,5	68,8	12,5	0	6,3
Sogn og Fjordane	20	60	0	0	20
Troms	0	58,3	25	0	16,7
<b>Totalt</b>	<b>10,5</b>	<b>63,2</b>	<b>13,2</b>	<b>0</b>	<b>13,2</b>



## 4.7 Hva har vært mest positivt med å være med?

Under følger anonymiserte uttalelser som deltagerne har gitt i evalueringsskjemaene, knyttet til hva som oppleves som mest positivt med å delta i pilotprosjektet og hva man kunne tenke seg var annerledes (4.8). Vi tar her med direkte uttalelser fra adeptene. Vi synes uttalelsene gir et godt innblikk i hva deltagerne mener, i tillegg til at det viser forskjellene mellom deltagerne på en god måte. Det er en illustrasjon av at det en deltager oppfatter som en positiv hendelse og utviklende for sin bedrift, ikke nødvendigvis oppleves slik av en annen deltager. Det er mange subjektive opplevelser som ikke lett lar seg standardisere, og som viser at det er mange hensyn å ta når Innovasjon Norge skal designe et nytt permanent program.

Her er svar som ble gitt på spørsmålet om hva har vært mest positivt med å være med i mentorpiloten:

### 4.7.1 Hordaland

#### Hordaland høst 2008:

- Å få tilgang til egen objektiv mentor som ikke er en del av mitt prosjekt, men likevel er oppriktig interessert i å diskutere tema rundt dette, har stor verdi for meg.
- Mentor har hjulpet oss til å se at vi trenger mer profesjonell hjelp i utviklingen av prosjektet

- Mentor har god innsikt i hvor jeg kan søke om støtte til utvikling av mine ideer og prosjekter. Mentor hører på meg når jeg kommer med nye ideer og hjelper meg å sette dem i system. Jeg føler at mentor har tro på meg og på mine prosjekt.
- Jeg utvikler meg personlig og vokser ved å være med i programmet. Mentor stiller strenge krav til meg, det liker jeg, selv om det av og til kan føles mye, når en skal takle jobb og familie utenom også. Må passe meg så jeg ikke går tom eller gir opp.
- Mentor har en annen synsvinkel enn meg og kommer med forslag til forbedringer
- Det er betryggende å spørre noen med lang erfaring og kunne få raskt svar
- Mentor hjelper meg med økonomiske og juridiske spørsmål og hjelper meg med søknader
- Jeg ser større muligheter for bedriften min nå!
- Jeg har fått fart på prosessen, har god fremdrift.
- Kritiske spørsmål og god oppfølging er viktig.
- Mentor gir meg oppmuntring og støtte!
- Positivt med kunnskap om lokalt næringsliv.
- Jeg har noen som tror på meg!
- Å ha noen å snakke med som er opptatt av prosjektet fra min synsvinkel.
- Fint å ha en å teste ut nye tanker og ideer med!
- Møte med andre gründere i Oslo var bra!
- Det å få kjennskap til Innovasjon Norge sitt virke har vært bra.
- Kontakt med mentor, og den progresjonen som har kommet ut av det.
- Skjerpet fokus på bedriften og hva som er mest gagnet denne.
- Tilgang til kompetanse og erfaring.
- Engasjert mentor!
- Som daglig leder i et gründerselskap hvor alle ansatte også er gamle venner, dukker det jevnlig opp problemstillinger som det er har vært meget positivt for meg å kunne diskutere med en ekstern ressursperson.
- Har vært meget nyttig å få en erfaren utenforstående til å se nærmere på faste rutiner, kommunikasjonsmetoder etc. Vi har identifisert en rekke områder hvor det er stort forbedringspotensial, og igangsatt justeringer for å oppnå forbedringer.

### **Hordaland Vår 2009**

- Personlig utvikling
- Bra med oppfølgingen fra Innovasjon Norge
- Veldig god støtte i oppstartsfasen
- Fellessamlingen i Bergen var utrolig nyttig for meg, lærte mye!
- Jeg har blitt kjent med andre og blitt med i en Nettverkskredittgruppe hvor vi støtter og coacher hverandre
- Dette er et kjempegodt tilbud til folk i oppstartsfasen. Håper andre får mulighet til å være med på det samme. Mye å lære!
- Det å møte gründere og forelesere på samlingene i Oslo og Bergen var veldig bra!
- Positivt at det ikke koster noe å være med
- Det er veldig givende å møte positive folk som ivrer for det å starte bedrift.
- Har opplevd mye positiv støtte
- Positivt å få inspirasjon og opplæring av flinke aktører
- Med en mentor kan man styre litt selv når det passer å møtes, man kan ta opp ting når det er aktuelt og ikke alltid måtte reise på kurs man ikke har tid til
- Det er positivt å få et gründernettsverk og det å få profesjonelle tilbakemeldinger

### **4.7.2 Sogn og Fjordane**

#### **Sogn og Fjordane Høst 2008:**

- Jeg har fått god hjelp med byråkratiske prosesser
- Godt knyttet opp mot Alkymisten. Bidrar til at mentor får god innsikt i hva vi holder på med.
- Dette er en gjennomarbeidet ordning jeg er fornøyd med
- Får hjelp til administrative ting som for eksempel stiftelse av AS
- Økt kunnskap om økonomi
- Gjennomgang av grunnleggende ferdigheter for å starte firma
- Nettverk (dette sier nesten alle)
- Fruktbart gruppearbeid
- Blir styrket i troen på at dette er noe jeg skal få til
- Blir kjent med mange i liknende situasjon som kan være aktuelle samarbeidspartnere
- Det å få bistand til å utarbeide forretningsplan

- Møte andre gründere, dele erfaringer, utvikle nettverk
- Morsomt å være med på de andres ideer
- Mye å hente hos mentor, økonomi, nettverk, hva som bør fokuseres på hvilket tidspunkt.
- Mentor har, også gjennom Alkymisten, gitt oss tryggheten på at vi duger og at vi har potensial med det vi gjør. At man har en person som er opptatt av oss og er der for å hjelpe oss

### **Sogn og Fjordane VÅR 2009**

- Økt bevisstgjøring mht bedriften og produktet, samt tryggere overfor kunder. Vi er blitt tydeligere og har et mer gjennomarbeidet produkt. Har fått "ristet" i det vi holder på med. Da er det sånn at det vi tar med oss videre, er ting vi har fått mer tro på.
- Større nettverk, inspirerende fellessamlinger, og svært godt å treffe andre i samme situasjon. De fleste av våre venner har 08-16 -jobber, og da er det godt å møte andre som er litt "annerledes" som oss selv, og som har tro på at det går an å skape et eget arbeid. Det var inspirerende å være på et sted med så mange som turte å tro på en egen idé eller visjon, og så gå for det – om det var aldri så spesielt.. Det er folk som ikke lar seg styre av Jantelov, som kanskje tør å ta bevisst oppgjør med den? Fordi de fleste møter den i vår situasjon, når du gjør noe som ikke alle andre gjør.
- Alt i alt er jeg mest godt fornøyd, og har fått masse viktig lærdom gjennom Innovasjon Norge!
- Jeg har blitt kjent med flere etablerere, kan mer om det å være gründer
- Bra med nettverksbygging og hjelp til forretningside og forretningsplan
- Det å bli kjent med andre i samme situasjon og dele erfaringer, samt få råd og veiledning av personer som har vært ute en vinternatt før.
- Oppfølging av en erfaren person over lang nok tid
- Jeg er usikker på mye, godt å ha en å prate med når man er usikker
- Fint å lære økonomistyring
- Spissing av forretningsplanen og generelt profesjonelle tilbakemeldinger fra mentor
- Et veldig godt program!
- Positivt å få et gründernetttverk

### 4.7.3 Troms

#### Troms Høst 2008

- Jeg er svært fornøyd med den mentoren jeg har fått. Hun har hittil bidratt i langt større grad enn styret mitt har gjort.
- Jeg er svært fornøyd med det selskapet fra Tromsø som leder dette programmet; de virker svært solide.
- Det har vært veldig spennende med fagseminaret og de punktene jeg fikk oppsummert, jeg kunne ikke selv være til stede men fikk en god oppsummering av Karl Wilhelm Sirkka.
- Det var veldig spennende å møte mentor og det gledet meg å se at mentor virket veldig engasjert.
- Fellessamlingene har vært veldig bra. Selv om en del har vært repetisjon fra etablererskolen har det vært nyttig.
- Veldig fint å ha noe å strekke seg etter og en som følger meg opp.
- Positivt å ha en man alltid kan ringe/maile for å få råd
- Det har vært veldig bra konkret jobbing med mentor i vårt selskap
- Positivt med møte med de andre adeptene og samtaler rundt deres virksomheter
- Fellessamling, møte med de andre adeptene, erfaringsutveksling etc. Lære å skrive forretningsplan var veldig nyttig!
- Det gode med å ha mentor er at man har faste avtaler, man vet at man skal jobbe med prosjektet sitt og man får på den måten mer gjort. Man blir mer strukturert og disiplinert og får bedre rutiner.
- Første fagsamling var veldig bra.
- Han tar kontakt, vi har en god tone

#### Troms VÅR 2009

- Mentors faglige og personlige holdninger har gitt meg mye personlig utvikling som også vil bidra til å utvikle bedriften min
- Det positive har vært samtalene med mentor.
- Min mentor har vært nyttig for meg.
- Bra å lære "riktig" tenkemåte når man skal drive forretning
- Positivt å møte andre i samme situasjon og utveksle erfaringer i forbindelse med oppgaveløsningen vi hadde på første samling
- Det er fint å ha en sparringspartner

- Bra med kontakter og bra med mentor
- Fellessamlinger har gitt meg størst utbytte.

## 4.8 Hva ønsker adeptene at var annerledes?

### 4.8.1 Hordaland

#### Hordaland høst 2008

- Skulle ønske at jeg hadde økonomi til å gå ned i stilling underveis. Føler at når jeg nå skal søke om midler til prosjektet, så vet jeg ikke om jeg kan gå ned i stilling før mentorprogrammet er ferdig.
- Skulle vært flere fellessamlinger som kunne bidra til nettverk og sosial støtte
- Reisetid for mentor går utover den tiden vi har til rådighet
- Det skulle vært gjort en grundigere jobb for å finne en mentor til meg som hadde kjennskap til markedet. Situasjonen bærer preg av at det er funnet en nødløsning. Først vil jeg fremheve at jeg har en dyktig og engasjert mentor som gjør en god jobb, forholdene tatt i betraktning. Han stiller gode og utfordrende spørsmål og er generelt en positiv person å forholde seg til. Men jeg vil påpeke at grunnen til at jeg syns det er en dårlig match mellom meg og min mentor er at han ikke har noen som helst kjennskap til markedet mitt, verken nasjonalt eller internasjonalt. Dermed har han ingen forutsetning for å hjelpe meg på de områdene jeg syns er viktigst.
- Jeg skulle blitt tatt med i prosessen rundt mentorsøk, dersom det er slik at Innovasjon Norge ikke hadde noen egnet mentorkandidat for mitt tilfelle.
- Mentoren kunne vært ekspert på mitt fagområde, eller hatt lang erfaring fra forretningslivet.
- Jeg skulle ønske mentorperioden var lenger enn et år og det kunne vært enda mer nyttig med en mentor senere i bedriftsforløpet
- Jeg ønsker flere fellessamlinger med andre gründere
- Jeg kunne ønske at jeg kunne velge mentor selv (blant noen utvalgte)
- IN skulle informert bedre om at de finnes, allerede på videregående skole
- Kunne tenkt meg en annen mentor
- Bedre innføring i rollen mentor /adept før oppstart
- Fellessamling skulle vært tidligere (skal ikke være før på nyåret)

**Hordaland VÅR 09:**

- Det skulle vært flere fellessamlinger for støtte og nettverksbygging
- Mer kursing
- Kunne ønske større geografisk nærhet til mentor
- Jeg kunne tenke meg større innvirkning på valg av mentor
- Kunne ønske meg flere fellessamlinger
- Jeg har ikke erfaring fra bruk av mentor, men kunne tenke meg en som var drevet i det å være mentor og som i større grad strukturerte møtene og bidro til å holde en klar agenda fra gang til gang.
- Jeg synes det hadde vært en fordel om mentor selv hadde vært gjennom en etableringsfase og som har egen erfaring fra det å drive et selskap.
- Deltagerne skulle vært firmaer på samme utviklingsnivå, det har vært for stort sprik i hvor langt de forskjellige deltagerne har kommet med sitt prosjekt.
- Det skulle vært mer informasjon om hvilke tilbud og støtteordninger Innovasjon Norge har for bedrifter
- Det skulle vært flere fellessamlinger der vi kunne snakke mer med de andre adeptene.

**4.8.2 Sogn og Fjordane****Sogn og Fjordane høst 2008:**

- Veldig strikt angående oppmøte
- Fronter er ikke brukt i den utstrekning/grad jeg kunne tenke meg.
- Ønsker raskere tilbakemelding fra mentor!
- Kunne ønske at mentor hadde en mer subjektiv innlevelse i våre egne prosjekt!  
Altfor mye objektiv info og framgang.
- Kunne ønske at mentor hadde bransjekunnskap.
- Mer tid til prosjektet
- Usikker på hvor godt forberedt mentor er til møtene våre
- Litt lange kurs (fellessamlinger), lite gunstig å være borte tre dager i desember når man er i serveringsbransjen
- Fellessamlingene skulle vært bedre tilpasset det at adeptene har kommet på svært ulikt nivå



- Det har vært litt forvirring med mentorprogrammet og Alkymisten. Vi fikk beskjed om at mentorprogrammet skulle holdes separat fra Alkymisten, men det er bare gjennom Alkymisten vi har møtt mentor. Men fra oppfølgingen fra dere forstår man det annerledes og som om man har hatt egne samtaler med mentor utenom.

### **Sogn og Fjordane VÅR 09**

- Jeg ønsker tettere oppfølging, kunne ønske at mentor tok mer kontakt og initiativ til å følge oss opp
- Det skulle vært bedre informasjon og forklaring på rollefordeling mellom Alkymisten og Mentorprogrammet
- For meg hadde det vært tilstrekkelig å være med på Alkymisten, mentorpiloten blir litt "smør på flesk"
- Det skulle vært større egenandel og mer forpliktende
- Det er vanskelig å få tid til et så omfattende program i en travel hverdag
- Noen av dagene på fellessamling ble litt lange
- Det skulle vært flere eksterne foredragsholdere og flere bedriftseksempler
- Det skulle vært en sluttsamling på nasjonalt nivå, hvor alle ble invitert til å ha en egen stand. Det kunne blitt en god nettverkssamling.
- Tilbakemeldingsskjemaene burde vært internettbasert via tjenester ala surveymonkey eller freeonlinesurveys.

### **4.8.3 Troms**

Troms høst 2008

- Jeg skulle ønske vi kunne få flere timer med mentor. Til sammenligning er det 48 timer i FRAM prosjektet.
- Jeg skulle ønske at adepter også kunne få dekket sine reiseutgifter.
- Når det gjelder samarbeidet med mentor er jeg veldig usikker. Har litt problemer med å komme ordentlig i gang. Det kan være både min egen feil og mentors. Tror kanskje jeg skulle hatt en mentor som var litt mer engasjert.
- Jeg burde vært mer kritisk til valg av mentor. Dette kommer nok av at jeg var litt usikker på hva jeg gikk til.
- Oppstartseminaret i Oslo skulle vært i forkant, før en takket ja til mentorvalget.
- Det skulle vært noen flere samlinger/foredrag

- Jeg ønsker mer info om støtteordninger/ stipend Innovasjon Norge har
- Jeg savnet mer gruppeoppgaver med de andre adeptene
- Savnet case- studies av gründere og selskap som har "fått det til"
- Føler at mentor er stresset når vi møtes, og at mentor må forte seg tilbake til jobb igjen.
- Det skulle vært lagt opp til mer tid til teambygging blant adeptene.
- Jeg skulle ønske mentor kunne satt av mer tid til meg (jeg er vanligvis der 1,5-2 t). Jeg føler meg litt usikker på hvor lenge jeg kan være der og jeg blir ikke alltid ferdig før jeg må gå.
- Når jeg kommer, må jeg vente på at mentor skal bli klar/ledig og det gir litt følelsen av at man er "i veien" og kanskje blir man litt reservert av den grunn, og man føler seg litt dum og uviktig på en måte.
- Kick off i Oslo var ikke noe nyttig, var alt for lite "mingletid" og for stort og upersonlig.
- Det skulle vært økonomisk dekning for fagsamlingene (reise og overnatting)

### **Troms vår 2009**

- Programmet bør vare over lenger tid. Det er mye med 25 mentortimer på et halvt år.
- Fellessamlingene var for teoritunge, man burde gi rom for mange flere gruppeoppgaver slik at adeptene sammen kunne utvikle hverandre sine forretningskonsepter
- Jeg trodde vi skulle bli mer kjent med Innovasjon Norge-systemet. Det har jeg ikke blitt! Det burde jo være et mål at disse adeptbedriftene skulle kunne søke støtte i IN. De fleste er jo i oppstartsfasen og etableringsfasen og har kapitalbehov.
- Jeg synes at fellessamlingene kunne vært utført på en annen måte og at mentorprogrammet kunne hatt lenger varighet, minst ett helt år med samtaler.
- Kunne ønske at engasjementet fra mentor var større!
- Kunne ønske vi fikk mer tid på fellessamlingene til oppgavene knyttet til egne bedrifter
- Matchingen mellom adept og mentor kunne vært bedre.
- Mentor var aldri forberedt til møtene, følte at det var litt "halvveis". Møtene fungerte mest som informasjonsmøter hvor jeg fortalte mentor hva som var skjedd siden sist.

- Jeg ville gjerne lært mer om økonomi, kalkyler og budsjetter
- Det skulle vært mindre administrasjon og mindre samlinger. Det ble for mye "styr".
- Jeg hadde et godt forhold til mentor først, men etter hvert da vi ikke fikk gjennomført det vi skulle, ble forholdet ikke så bra lenger.
- Adeptene burde slippe egenandel til reiser og overnatting
- Kick-off i Oslo kunne utgått
- Jeg kunne ønske at mentor hadde tatt mer kontakt, følte at det ble et enveis løp. Jeg tror fremdriften hadde blitt bedre hvis hun hadde kontaktet meg.

## 5 Mentorenes vurderinger og erfaringer

Som nevnt i kapittel 3, hadde de 27 mentorene i pilotprosjektet svært variert bakgrunn. Mentorene har i snitt gjennomført ca. 8,5 samtaler hver, dvs. ca. 5,5 pr. adept og til sammen over 230 samtaler (i følge mentorene). I tillegg kommer telefonsamtaler og oppfølging pr. epost. Det er interessant å merke seg at resultatene og erfaringene som adeptene har hatt i prosjektet ser ut til å være uavhengig av hvilken "type" mentor de har hatt; det ikke vært mulig å peke på spesifikke fag- eller bransjekunnskaper som spesielt kvalifiserer for å være mentor. Dette bygger opp under adeptenes erfaringer med at mentors engasjement og motivasjon er minst like viktig som andre aspekter ved mentors bakgrunn, samt at koblingen og kjemien mellom adept og mentor er vesentlig.

I dette kapitlet skal vi se nærmere på mentorenes vurderinger av gjennomføringen og resultatene i pilotprosjektet. Først vil vi imidlertid se på mentorenes syn på mentorrollen; hva som har vært det beste ved å være mentor i prosjektet, hva det innebærer å være mentor og hva de mener rekrutteringskriteriene for mentorer bør være. Vi har også spurt mentorene hva de synes burde vært annerledes og hvilke råd de har til IN for utvikling av en permanent tjeneste.

### 5.1 Mentorenes vurdering av mentorrollen og rammene rundt

#### 5.1.1. Motivasjon og eget utbytte.

Mange av mentorene hadde ganske lik motivasjon for å være med i prosjektet. 16 av 27 mentorer (ca. 59 prosent) oppga at det å bidra til at andre lykkes, å støtte unge i hjemkommunen eller å støtte et prosjekt for unge etablerere generelt, var deres

hovedmotivasjon for å delta. I tillegg oppga mentorene som fremste motivasjonsfaktorer at de ble oppfordret av IN til å delta, at de selv kunne lære mye, eller andre grunner.

Ved prosjektslutt spurte vi mentorene hva som hadde vært det beste ved å være med. Et flertall av de som besvarte spørsmålet understreket at det både har vært givende å kunne gi noe, å tilføre kunnskap og erfaring til adepten, men også at de selv har hatt glede av å lære noe nytt. Flere av mentorene har gitt uttrykk for at de gjerne vil være mentorer igjen. Her er noen eksempler på hva mentorene trekker fram som det beste ved å være mentor i prosjektet:

*"Det har vært å bidra med litt kunnskap og erfaring til etablereren slik at hun kanskje har fått noe mer forståelse for et fagområde som hun ikke hadde noe kunnskap om fra før. Jeg har sett at det har vært nyttig for henne og det har gitt konkrete resultater. Jeg har også lært en del selv. Det å være mentor har bevisstgjort meg som leder og gitt meg nyttig lærdom om hvordan jeg kan motivere og følge opp egne medarbeidere i den avdelingen jeg er leder for".*

*"Får innsikt i andre forretningsområder – nettverk – samfunnsnyttig arbeid – bekreftelse på og anerkjennelse av egen kunnskap".*

*"Interessant å lære nye ting og spennende og følge ein ungdom på reisa mot å realisera ein draum".*

*"Nye, spennende kontakter. Innsikt i andres drivkraft for å skape ny næring er både inspirerende og lærerikt".*

### **5.1.2. Om mentorrollen og -begrepet**

Mentorene har trukket fram mange positive sider ved det å være med i prosjektet, slik det er beskrevet ovenfor. Imidlertid er det også mange som etterlyser en bedre definisjon av mentorbegrepet/-rollen fra Innovasjon Norges side. Vi kommer tilbake til dette igjen i de følgende kapitlene. Det er jo også en del av evalueringens målsetting å tydeliggjøre hvordan IN bør definere denne rollen i framtiden. Her ønsker vi imidlertid å ta med noen eksempler på hvordan denne frustrasjonen hos mentorene har gitt seg uttrykk:

*"Uklart kva rolla som mentor innebær sett i høve til at eg har vore rådgjevar for adeptane under Alkymisten i same tidsperiode. Opplæring i mentorordninga må bli betre, dersom det er mentoring som er viktigast. Måloppnåing gjennom ordninga er for uklår".*

*"Det beste med mentorordninga i Sogn og Fjordane er at unge etablerarar får oppfølging over tid. Erfaringa tilseier at mange føler seg i eit vakum i tidleg driftsfase. Om vi så kallar det mentorordning eller anna, er mindre vesentleg."*

*"Mentorrollen bør ikke defineres entydig og rigid, men ta utgangspunkt i adepten og bedriftens behov, som kan avvike fra 'standarden'".*

### **5.1.3. Om kriterier for å være mentor**

Mentorene har en del ulike meninger om hva som bør være kriterier for å være mentor for unge etablerere. Samtidig er det enkelte ting som går igjen i mange av mentorenes svar, nemlig at lyst/motivasjon og tid, samt etablerererfaring og gjerne bransjekunnskap bør være på plass. Videre er det mange som understreker viktigheten av å være en god lytter og kunne tilpasse virkemidlene til det behovet adeptene har.

Vi har spurt mentorene: "Hva mener du bør være de viktigste rekrutteringskriteriene for mentorer i et eventuelt nasjonalt mentortilbud til unge etablerere?" Her er noen av svarene:

*"1) Motivasjon for og vilje til å engasjere seg i bedriften og dele erfaring med de som skal skape ny næring. 2) Erfaring fra bedriftsetablering, eventuelt drift av en bedrift i vekst. 3) Vilje å setta av tid".*

*"Allsidig erfaring, etablerererfaring, stort og allsidig nettverk, gode evner til kommunikasjon".*

*"Motivasjon, god faglig kunnskap, engasjement og forpliktelse."*

Ingen av mentorene setter opp rigide krav til hva en mentor bør ha av kunnskaper og erfaring, men understreker at det vil variere fra adept til adept hvilken type støtte han/hun har behov for på et gitt tidspunkt i bedriftsutviklingen:

*"Rekrutteringskriteriene for mentorer bør ta utgangspunkt i selskapet og etablererens behov. En etablering på idé - stadiet har behov for en helt annen bistand enn et selskap som har startet opp sin virksomhet og har behov for rådgivning".*

Mentorene understreker videre at en god kobling mellom mentor og adept, og god personkjemi, er like viktig som mentorens faglig bakgrunn. Som vi ser er erfaringer og

vurderinger fra adepter, mentorer og koordinatorene lokalt ganske sammenfallende på dette punktet.

#### 5.1.4. Om betaling for mentortjenestene

Som vi har nevnt tidligere, har alle pilotene i prosjektet valgt å betale sine mentorer. Prosjektlederne i de tre fylkene hevder at det ville være umulig for IN lokalt å legge opp til å bruke ubetalte mentorer, i og med at veiledere, rådgivere og coacher i andre IN-programmer blir betalt for sine tjenester. Samtlige adepter som ble intervjuet i evalueringen understreket også at de ville at mentorene skulle være betalt.

25 av 27 mentorer svarte helt ubetinget at mentorene i en slik ordning bør være betalt (1 person besvarte ikke spørsmålet, mens en annen var usikker). Her er eksempler på begrunnelsene som mentorene oppga for dette:

*"Dei fleste som er aktuelle er folk som lever av sitt eige arbeid. Det blir litt som å "stele" deira tid til arbeid som samfunnet har bruk for om dei ikkje får betalt."*

*"For mentor er det mer forpliktende og for adept lettere å bruke av mentors tid."*

*"Gratistjenester finnes ikke i det private næringsliv."*

*"Trenger ikke å være så mye, men mentorer som jobber i privat næringsliv må få dekket i alle fall noe av arbeidstiden som brukes på dette. I det offentlige er det mer vanlig å ha avsatt til "undervisning og opplæring" som del av arbeidsoppgavene, i alle fall i helsesektoren".*

*"Ei ordning med ubetalte mentorar fører til utelukking av kanskje dei dyktigaste. Det er trass alt ein jobb!"*

Flere av mentorene kommenterte også at summen som mentorene mottok pr. time var lav, og mente at reisetid i sin helhet bør dekkes. Det er viktig å notere her at honorar pr. time har vært ulik i de tre pilotene. Det har også vært ført ulik praksis mht. dekking av seminarer (jfr. kapittel 3.1.3. Budsjetter).

*"For mentorene blir dette veldig preget av dugnad med hensyn til økonomien, blant annet blir verken reiser eller deltakelse på fagsamlinger dekket (Hordaland). En er dermed avhengig av at dette kan dekkes av arbeidsgiver eller gjennom egen drift. Denne problemstillinga er kanskje ikke så aktuell*

*dersom en er ansatt i det offentlige, men for meg som er ansatt i en liten privat organisasjon med stram økonomi, blir dette vanskelig. Programmet bør dekke tapt arbeidsfortjeneste og reisutgifter til alle samlinger. Ellers synes jeg at dette er et svært positivt tiltak.”*

## 5.2 Mentorenes vurdering av informasjon, opplæring og oppfølging

Det er viktig å få med den opplevelsen mentorene i pilotprosjektet har hatt med hensyn til kvaliteten på informasjon, opplæring og oppfølging av mentorene. Dette vil være sentral informasjon for å forbedre en framtidig tjeneste og sikre kontinuitet i en evt. mentorbase (se vårt forslag i kapittel 8).

I november 2008 ble mentorene spurt om å vurdere informasjonen de som mentorer hadde fått så langt i prosjektet. Svarene fordelte seg slik:

*Tabell: Mentorenes vurdering (nov 08) av kvaliteten på informasjon til mentor fordelt på pilot, prosentandel pr. pilot*

	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms	Totalt antall + prosent
Svært god	27,3	0	25,0	6 (22,3)
God	63,6	75,0	75,0	19 (70,3)
Dårlig	0	25,0	0	1 (3,7)
Svært dårlig	0	0	0	0
Ikke besvart	9,1	0	0	1 (3,7)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>27 (100,0)</b>

Til sammen svarer 92,6 prosent av mentorene at informasjonen i prosjektet (høst 08) hadde vært svært god eller god. Det er bra! Det er interessant å merke seg at Sogn og Fjordane kommer dårligst ut her (selv om det er små variasjoner). Dette til tross for at mentorene nettopp i Sogn og Fjordane var med på fellessamlinger og har vært med om rådgivere i Alkymisten tidligere, og dermed skulle hatt gode arenaer for god informasjon. Vi antar at den frustrasjonen og diskusjonen som høsten 2008 spesielt pågikk i denne piloten rundt hvordan mentorbegrepet skal defineres er årsak til dette resultatet. I Troms og Hordaland vurderer alle (som har besvart) informasjonen som svært god eller god. Dette er særlig gledelig for Troms, der alle mentorene var nyrekrutterte.

Vi spurte også mentorene hvordan de vurderte den opplæringen de hadde fått i prosjektet så langt (november 2008). Svarene fordelte seg slik:

Tabell: Mentorenes vurdering (nov 08) av opplæring av mentor fordelt på pilot, prosentandel pr. pilot og totalt antall

	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms	Totalt antall
Svært god	18,2	0	0	2 (7,4)
God	54,5	75,0	41,7	14 (51,9)
Dårlig	18,2	25,0	33,3	7 (25,9)
Svært dårlig	0	0	0	0
Annet	0	0	25,0	3 (11,1)
Ikke besvart	9,1	0	0	1 (3,7)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>27 (100,0)</b>

Det var få (bare 7,4 prosent) av mentorene totalt som høsten 08 mente at opplæringen av mentorene i prosjektet hadde vært svært god. Hordaland kom best ut mht. hvordan mentorene vurderte opplæringen, men her må vi ta i betraktning at Hordaland-piloten i stor grad benytter personer som har vært trent av IN som coacher tidligere. Vi ser at Troms kom dårligst ut mht. opplæring av mentorer. 5 av mentorene (41,7 prosent) svarte riktig nok at opplæringen hadde vært god, men 4 av 12 mentorer (33,3 prosent) mente at opplæringen hadde vært dårlig, 2 svarte (i kommentarfelt) at det slett ikke hadde vært noen opplæring, mens 1 person oppgir å ikke ha deltatt. Halvparten av mentorene i Troms var altså ikke fornøyd med opplæringen de hadde fått i prosjektet. Det er tydelig at de nyrekrutterte mentorene i Troms mente de hadde behov for og burde fått mer opplæring.

I spørreskjemaet til mentorene i april 2009 ble de bedt om å vurdere oppfølgingen de som mentorer hadde fått gjennom prosjektperioden. Denne gangen fordelte svarene seg slik:

Tabell: Mentorenes vurdering (april 09) av oppfølging av mentor fordelt på pilot, prosentandel pr. pilot, pr. kjønn og totalt antall og prosent

	Hordaland	Sogn & Fjordane	Troms	Kvinner	Menn	Totalt
Svært god	9,1	25,0	16,7	13,3	16,7	4 (14,8)
God	81,8	50,0	66,7	66,6	66,7	18 (66,7)
Dårlig	0	25,0	8,3	6,7	8,3	2 (7,4)
Svært dårlig	0	0	0	0	0	0
Ingen oppfølging	0	0	8,3	6,7	0	1 (3,7)
Ikke besvart	9,1	0	0	6,7	8,3	2 (7,4)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>27 (100,0)</b>



De aller fleste mentorene (81,5 prosent) mener at oppfølgingen har vært svært god eller god. Dette må sies å være et godt resultat. Vi ser igjen at Hordaland kommer best ut. Kvinner og menn blant mentorene har svært like vurderinger.

Til tross for mange gode resultater mht. informasjon, opplæring og oppfølging av mentorene, er det også mange mentorer som peker på muligheter til forbedringer på disse feltene. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.6, der vi beskriver forslag og råd fra mentorene.

### 5.3 Mentors vurdering av fellessamlingene

I april 2009 ble mentorene spurt om å vurdere kvaliteten på fellessamlingene de hadde deltatt på i løpet av prosjektet. Her er det viktig å huske på at det har vært til dels store forskjeller i de tre pilotene både når det gjelder antall fellessamlinger, så vel som i antall dager og i innholdet i samlingene. Svarene fordelte seg slik:

Tabell: Mentors vurdering (april 09) av kvaliteten på fellessamlingene. Prosentandel pr. pilot, pr. kjønn og totalt antall

	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms	Kvinner	Menn	Totalt
Svært god	18,2	75	16,7	33,3	8,3	6 (22,2)
God	54,5	25	50	33,3	66,7	13 (48,2)
Dårlig	18,2	0	0	13,3	0	2 (7,4)
Svært dårlig	0	0	0	0	0	0
Ikke deltatt	0	0	33,3	13,3	16,6	4 (14,8)
Ikke besvart	9,1	0	0	6,7	8,3	2 (7,4)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>27 (100,0)</b>

Vi ser at hele 19 av 27 mentorer (ca. 70 prosent) vurderer kvaliteten på samlingene som god (13 stk.) eller svært god (6 stk.). Dette må kunne sies å være en god score for arrangørene, særlig tatt i betraktning den ressurssterke faggruppen som mentorene jo er. I Sogn og Fjordane har mentorene vært til stede på alle samlinger (i Alkymisten) og vi ser at de vurderer opplegget som er kjørt av Pål Dahl i LederMentor AS som svært godt.

Det bør også nevnes her at enkelte av mentorene i samtaler med NIV opplyser at det er svært vanskelig for mentorene å eventuelt komme med kritikk av innholdet i fellessamlinger eller av INs eller eksterne konsulents gjennomføring av aktiviteter. Dette

fordi miljøene man opererer i er såpass små at "alle kjenner alle", eller at mange i hvert fall kjenner noen. Det bør dermed opprettes formelle tilbakemeldingsrutiner for å ivareta dette.

## 5.4 Mentors vurdering av EP-fase og mentorbehov

I oppstarten av prosjektet spurte vi mentorene i hvilken fase de generelt mener at unge etablerere har behov for en mentor, altså når de mente at et slikt tilbud ville gi best nytteverdi for adeptene. Svarene vi fikk viste at mentorene hadde svært ulike synspunkter på dette.

*Tabell: Mentorenes vurdering av i hvilken EP-fase unge etablerere har størst behov for en mentor. Prosentandel pr. pilot og totalt antall.*

	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms	Totalt antall
Avklaringsfase	0	0	0	0
Planleggingsfase	18,2	50,0	25,0	7 (25,9)
Etableringsfase	0	0	16,7	2 (7,4)
Etablering/vekst	0	0	8,3	1 (3,7)
Vekstfase	9,1	50,0	16,7	5 (18,5)
Uavhengig av fase	63,6	0	33,3	11 (40,7)
Ikke besvart	9,1	0	0	1 (3,7)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>27 (100,0)</b>

Vi ser at rundt 40 prosent av mentorene (11 personer) mente at unge etablereres behov for en mentor er uavhengig av hvor langt de er kommet i etableringsprosessen. De øvrige svarene viser også en spredning på de ulike svaralternativene som var noe overraskende. Vi ser at svarene er spredt også innenfor hver pilot.

Gitt den korte perioden som pilotprosjektet har pågått, er det ikke mulig å vise til objektive/økonomisk målbare resultater for den enkelte deltakerbedrift og derigjennom vurdere hvilken effekt mentorprogrammet har hatt for den enkelte og for bedrifter i de ulike EP-fasene. Dette har som nevnt heller ikke vært evalueringens mål.

## 5.5 Mentors vurdering av adepts inntektsutvikling

Et område som muligvis kan si noe om graden av suksess for mentorprosjektet, er mentorenes vurdering av i hvilken grad virksomheten vil være adepts hovedinntektskilde om 2 år. Dette har vi spurt mentorene om i siste spørreskjema (vår 09) og svarene fordeler seg slik:

Tabell: Mentorenes vurdering av sannsynlighet for at virksomheten vil være adepts hovedinntektskilde om 2 år. Prosentandel av adepter pr. pilot og totalt antall

	Hordaland	Sogn og Fjordane	Troms	Totalt
Svært stor	22,3	25,0	16,7	9 (21,4)
Stor	44,4	16,7	41,7	15 (35,7)
Liten	11,1	41,7	25,0	10 (24,0)
Svært liten	11,1	16,7	16,7	6 (14,2)
Ikke besvart	11,1	0	0	2 (4,7)
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>42 (100,0)</b>

Vi ser at mentorene vurderer det slik at cirka 57 prosent av deltakerne har svært stor eller stor sannsynlighet for å kunne ha bedriften som hovedinntektskilde om 2 år. Selv om dette kan sies å være et godt antatt resultat, er det noe mer pessimistisk enn det man kan få inntrykk av når adepter og mentorer beskriver hvor fornøyd de har vært med programmet, nytteverdien, mv. Det er mulig at disse resultatene reflekterer det faktum at mentorene her svarer helt ærlig mht. hva de tror om adeptenes overlevelsessevne, noe som jo som nevnt ikke alltid har vært meddelt verken adept eller IN i prosjektperioden.

Videre er det interessant å merke seg at mentorenes vurderinger her varierer en del fra pilot til pilot. I Hordaland vurderer mentorene det slik at litt over 66 prosent av adeptene med svært stor eller stor sannsynlighet vil kunne ha hovedinntekten sin fra bedriften om 2 år, mens det tilsvarende tallet for Troms er 58,5 prosent og for Sogn og Fjordane ca. 41,5 prosent.

Videre vurderer mentorene at 73 prosent av de kvinnelige adeptene med svært stor eller stor sannsynlighet vil kunne ha hovedinntekten sin fra bedriften sin om 2 år, mens det tilsvarende tallet for mannlige adepter er 40 prosent. Her må vi raskt legge til at mentorene til to mannlige adepter ikke ha besvart spørsmålet, blant annet mht. til prosjektets eneste toppbedrift. Hvis begge de to hadde svart positivt på dette spørsmålet, ville prosentandelen av mannlige adepter med utsikter til å ha bedriften som hovedinntektskilde om 2 år vært oppe i 60 prosent.

Mentorenes besvarelser viste for øvrig at det ikke var sammenheng mellom adeptens alder og i hvilken grad mentor trodde bedriften ville være hovedinntektskilde om 2 år.

Vi har også koblet mentorenes vurderinger av adeptenes potensielle inntektsutvikling med den selskapsformen bedriftene hadde ved oppstart av pilotprosjektet.

Tabell: Mentorenes vurdering av sannsynligheten for at virksomheten vil være adepts hovedinntektskilde om 2 år fordelt på selskapsform. Prosentandel av adepter pr. selskapsform og totalt antall

	AS	DA	ENK	IR	Totalt
Svært stor	42,0	100,0	9,0	0	<b>9 (21,4)</b>
Stor	25,0	0	41,0	50,0	<b>15 (35,7)</b>
Liten	8,3	0	32,0	33,3	<b>10 (24,0)</b>
Svært liten	8,3	0	18,0	16,7	<b>6 (14,2)</b>
Ikke besvart	16,5	0	0	0	<b>2 (4,7)</b>
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>42 (100,0)</b>

Det er ett DA blant bedriftene og vi ser at mentor vurderer deres muligheter til inntektsutvikling/overlevelse som svært gode. I tillegg er det, ikke overraskende, blant bedrifter som har etablert AS at mentorene beskriver høyest sannsynlighet for god inntektsutvikling/overlevelse. Vi ser også at mentorene vurderer det slik at ca. 50 prosent av både enkeltpersonforetakene og de som ikke hadde registrert selskap ved prosjektstart med svært stor eller stor sannsynlighet vil kunne ha bedriften som hovedinntektskilde om 2 år.

Prosjektkoordinatorene i de tre pilotene har kategorisert bedriftene som hhv. topp-, vekst- og levebrødsbedrifter. Her ser vi mentors vurderinger av muligheter for inntektsutvikling fordelt på type etablering:

Tabell: Mentorenes vurdering av sannsynlighet for at virksomheten vil være adepts hovedinntektskilde om 2 år fordelt på type etablering. Prosentandel innen hver type og totalt antall

	Toppetablering	Vekstetablering	Levebrødsetablering	Totalt
Svært stor		45	0	<b>9 (21,4)</b>
Stor		15	57,1	<b>15 (35,7)</b>
Liten		30	19	<b>10 (23,8)</b>
Svært liten		5	23,8	<b>6 (14,3)</b>
Annet	100	5	0	<b>2 (4,8)</b>
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vi ser at mentoren for den ene toppetablereren i prosjektet ikke har besvart spørsmålet. Blant vekstetableringene er det i følge mentorene 60 prosent som har svært stor eller stor sannsynlighet for å kunne ha bedriften som hovedinntektskilde om 2 år, mens det tilsvarende tallet for levebrødsetableringene er 57,1 prosent. Her er det med andre ord liten forskjell når vi slår sammen de to svaralternativene. Vi ser imidlertid at bildet blir et annet

når vi kun tar med de adeptene som mentorene vurderer har svært høy sannsynlighet for inntektsutvikling/overlevelse; her er andelen 45 prosent av vekstetableringene og null prosent av levebrødsetableringene.

## 5.6 Forslag og råd fra mentorene

I både spørreskjemaer og samtaler har vi bedt mentorene beskrive hva de mener burde vært annerledes i mentorprosjektet, hvilke forslag og råd de har til IN i utviklingen av en mulig nasjonal mentortjeneste, samt annet de har ønsket å meddele. Mentorene har vært svært engasjerte og villige til å dele med seg av sine synspunkter og erfaringer, og flere beskriver at de er svært tilfreds med ordningen slik den har vært:

*"Opplegget virker profesjonelt og seriøst. Fortsett med det. Jeg blir gjerne med en runde til."*

*"Synes nåværende opplegg fungerer greit".*

Når vi ser alle mentorenes svar under ett, er det imidlertid en del temaer og forbedringsområder som går igjen. Det som opptar mentorene aller mest er at IN bør tilby flere samlinger for mentorene i et slikt program. Mange etterlyser samlinger for å få faglig påfyll, mulighet til å diskutere med andre mentorer og til å utvide sitt eget nettverk:

*"Jeg synes vi mentorer burde hatt flere faglige samlinger og rom for å diskutere adeptenes prosjekter. Jeg har vært involvert i flere adepter som andre mentorer har hatt, via mitt coach nettverk i kommunene. Jeg ser på dette som læring og en tillitserklæring, og er heldig som kan bruke tid på mentoroppgaven."*

*"Kunne ha vært en samling på noen timer for mentorene etter noen arbeidsrunder med adeptene, for å få tips og innspill. Oppstartsmøtet ble bare en presentasjon av en selv og ga ikke noe fruktbart med i arbeidet."*

*"For meg var dette første gang jeg var mentor. Jeg kunne godt tenke meg en samtalepartner, for eksempel en av de andre mentorene – som jeg kunne snakket med underveis for å dra nytte av andres erfaringer og utfordringer. Jeg tror kanskje mentorene også kunne vært samlet til en workshop for å dra nytte av hverandres erfaring og kunnskap, f.eks halvveis i programmet".*

Videre har mange mentorer opplevd pilotprosjektet som litt "rammeløst", dvs. at de har vært usikre på hvordan de var forventet å jobbe. Dette så vi også reflektert i mentorenes

vurdering av opplæring og oppfølging i kapittel 5.2. De mener IN bør følge mentorene opp i større grad underveis og etablere klare rapporteringsrutiner:

*"Prosjektansvarlig kunne gjerne ha fulgt opp mentorene og avklart om forventningene sto i forhold til utgangspunktet og om man har en progresjon i oppgaven i forhold til adepten."*

*"Fortsett med tilbudet. Etabler et opplegg for oppfølging av mentorene."*

*"Kanskje mer rapportering for å holde oss i ørene? Gitt mer struktur på hva som blir forventet av oss som mentorer fra INs side. De har vært lite tydelig på det, så der har jeg stolt fullt og helt på adeptene mine om at jeg jobber riktig..."*

*"Jeg synes oppfølgingen av meg som mentor har vært for dårlig. Skjønner at det først og fremst er adepten som skal ha utbytte av dette, men jeg tror kanskje mentorene også kunne vært samlet til en workshop for å dra nytte av hverandres erfaring og kunnskap, for eksempel halvveis i programmet. Flere av oss har ikke vært mentor for noen tidligere."*

*"Det har ikke vært opplæring av mentor som sådan. Vi har hatt et møte med veileder og det var godt. Kunne gjerne hatt et opplegg med tips og veiledning for mentor."*

Flere mentorer nevner også at tilbudet bør gå over en lengre periode, noe adeptene også har gitt uttrykk for at de ønsker (og prosjektlederne):

*"Mentortilbudet bør gå over lengre tid. Det er mange problemstillinger som dukkar opp etter som tida går."*

*"Ting tek tid. Tidsramma må ikkje vera så fastlåst at alt må gå på skinner for å koma i mål, for det er det sjeldan det gjer. Visst ein skal følja adepten må ein ha fokus der han er. Det er viktig å ha med seg at adeptane er heile menneske..."*

Mentorene etterlyser også et bedre system for tilbakemelding fra mentorene til IN, mht. adeptenes framdrift. Enkelte har opplevd at bedriftene de har vært mentor for, slett ikke burde vært med i ordningen og rett og slett har svært liten sannsynlighet for overlevelse, selv om det settes inn ressurser:

*”Jeg er mentor for to prosjekt, og begge er svært svake prosjekt, men det ene er litt bedre en det andre. Jeg ville ikke brukt penger på noen av de. Den ene er i ferd med å finne ut av dette selv. Det andre må nok gå litt lenger før de finner ut av det”.*

*”Personlig synes jeg at programmet var bra, men allerede i løpet av de første møtene oppdaget jeg hvor lite gjennomtenkt selve handlingsplanen til den bedriften jeg skulle coache var. Det manglet mye realitetstenkning i forhold til økonomi i selskapet og det overrasket meg litt at jeg skulle være mentor for en bedrift jeg selv mener ikke har økonomi til å kunne klare seg på lang sikt.”*

I slike tilfeller må det være et system for at mentorene plikter å melde fra til IN. På samme måte har flere adepter etterlyst klare ordninger for tilbakemelding til IN når mentoren ikke står til forventningene. Vi kommer tilbake med anbefalinger rundt dette i kapittel 7.

## 6 Erfaringer fra de tre prosjektkoordinatorerne

De tre prosjektkoordinatorerne i Innovasjon Norge lokalt er:

- Olav Mellgren, Hordaland
- Hjørdis Vik, Sogn og Fjordane
- Tove Forså, Troms

Kontakten med prosjektkoordinatorerne ble innledet med en samtale om hvordan piloten var lagt opp i det enkelte fylke, fra mål, antall deltagere, rekruttering, samarbeidspartnere med mer. Vi har underveis i prosessen hatt kontakt etter behov og spesielt knyttet til samlinger lokalt. Hver av koordinatorerne ble intervjuet i slutfasen av prosjektet (april 2009). Med bakgrunn i dialogen med koordinatorerne har vi systematisert informasjonen i positive elementer, konkrete resultater, hva som kunne vært annerledes og innspill til et eventuelt permanent program.

### 6.1 Positive elementer

I Sogn og Fjordane har koblingen til Alkymisten vært en klar suksessfaktor. Det har også vært veldig vellykket at de fire mentorene har deltatt på fellessamlingene og at alle adepter har hatt tilgang på alle mentorenes kompetanse på samlingene.

I Hordaland fremheves den gode dialogen mellom mentor og adept.

I Troms vektlegges det strukturerte arbeidet man har gjort i piloten, som har bidratt til større fremdrift for deltagerne enn de ellers ville oppnådd. Troms fremhever også bruken av Resultatledelse som sentralt i forhold til at de fikk matchet adept og mentor på en god måte.

## 6.2 Konkrete resultater

Eksempler på hva prosjektkoordinatorene fremhever som konkrete erfaringer i pilotene er:

- Tydeligere konsepter enn vi ellers ville fått til i disse bedriftene
- Deltagelse har gitt IN god informasjon i forhold til å yte Etablererstipend til aktuelle deltagere underveis i prosessen (S&F)
- Profesjonalisering, etablert AS og fått på plass eksternt styre
- Nettverket mellom alle deltagerne og koblinger mot andre aktører i næringslivet

## 6.3 Hva kunne vært annerledes

Det kunne vært gitt tydeligere beskjed til mentorene om forventninger og krav til deres oppfølging av den enkelte adept. Det skulle også vært utarbeidet bedre rapporteringsrutiner mellom IN og den enkelte mentor. Det skulle vært underveisrapportering fra mentorene til den lokale koordinator.

I Sogn og Fjordane ser man det som gunstig hvis mentorperioden gikk over 1 år etter avsluttet Alkymist.

I Hordaland ville de gjort koblingen mellom mentor og adept på en annen måte, koordinator mener at de som selv fant sine mentorer tilsynelatende har vært mest fornøyde.

Ekspertgruppen som egentlig var planlagt etablert i Hordaland, var det tilsynelatende ikke behov for så denne ble aldri realisert. Hordaland er noe misfornøyd med innholdet i den bolken som ble lagt opp for å gi mentorene opplæring i forkant, og ville ikke brukt samme innholdsleverandør igjen.

Troms fremhever at de kunne fulgt opp mentorene bedre enn de har gjort. I tillegg har frafallet av adepter på fellessamlingene vært for stort, det har også gjort noe med kvaliteten på disse.



## 6.4 Viktige signaler til en eventuell permanent ordning

### *Om Adeptene*

Adeptene bør være i etableringsfasen eller vekstfasen. De må ha kommet i gang. Det er ikke naturlig å bruke 25 rådgivningstimer på de som er i tidlig fase. Adeptene bør ikke begrenses til å være unge, dette bør være en ordning for de med potensial uavhengig av alder og bosted.

I Sogn og Fjordane er man skeptisk til å ta en personlighetstest av deltagerne (for å sjekke om de har en "gründerprofil"). Man mener at testing er ressurskrevende og litt useriøst å bruke som utvalgs-kriterium. I Sogn og Fjordane mener man at det må være forretningsideen, gjennomføringsevne og personlige egenskaper som fremkommer i søknad eller kontakt med kundeansvarlig som må være utslagsgivende for rekruttering.

I Troms har man benyttet personlighetstesten "The Profile" og synes at det har vært et godt utgangspunkt for samtale med den enkelte og i rekruttering av deltagere. Troms er opptatt av at rekruttering må baseres på samtale, ikke bare CV.

Alle prosjektkoordinatorene mener at det er viktig å bruke tid på rekruttering av personer med solide idéer og klar gjennomføringskraft. Man må ikke fire på kravene til adeptene bare for å starte en gruppe. Minimumsantall på en gruppe (Alkymisten) bør være 15 personer og maksimum 25. Det er viktig at gruppa har litt lik ambisjon med prosjektet sitt. Gruppesammensetningen, blant annet med hensyn på kjønn er viktig for Alkymistgruppens dynamikk.

### *Om mentorene*

Koordinatorerne definerer en mentor som en strategisk veileder over tid, en som gir helhetlig bistand. En mentor må være engasjert og interessert!

I Troms har man vært mer opptatt av at mentoren skal være en næringslivsleder, mens i Sogn og Fjordane og Hordaland har det vært viktig å hente rådgivere som har erfaring i å veilede bedrifter i oppstartsfasen. Sogn og Fjordane mener at IN har lagt ned så mye arbeid i å rekruttere FRAM-konsulenter og at disse bør benyttes også i mentorprogrammet.

I Hordaland defineres mentor som en som stiller de gode spørsmålene og samtidig kan komme med konstruktive tilbakemeldinger som kan hjelpe adeptene videre. Mentoren bør være faglig sterk både med henblikk på forretningsutvikling, men også gjerne på fagspesifikke områder.

Argumenter for å bruke rådgivere: Det er de som er gode på prosess, som har erfaring med oppstartsproblematikk og bedriftsrådgivning. Er man profesjonell rådgiver er man ofte også mer distansert og har fokus på adepten, ikke på sin egen etablering (egne feil og egne vellykkede valg). Rådgivermiljøene kjenner også ofte til Innovasjon Norge og hvordan de opererer.

Argumenter for å bruke næringslivsledere: De har ofte vært i etablererprosessen selv og kjenner derfor adeptens utfordringer.

Alle tre mener at en mentor/rådgiver skal være betalt.

Mentorene må ha en basiskunnskap knyttet til det å drive bedrift, men det avgjørende i forhold til om en match er god er i stor grad personlige egenskaper.

#### *Om samarbeidspartnere*

I både Troms og Sogn og Fjordane har Innovasjon Norge basert seg på konsulentselskaper som samarbeidspartnere i rekrutteringsfasen, matching , igangsetting og gjennomføring av fellessamlinger. Begge piloter ønsker å ha et slikt formalisert samarbeid også i en eventuell videreføring av en mentorordning.

I Hordaland har man benyttet egne ressurser og er fornøyd med det.

#### *Om rollefordeling mellom IN sentralt og IN lokalt*

IN sentralt må legge hovedstruktur og lage materiell for satsingen. Mulig at det også bør lages kurs eller samling for eventuelle samarbeidende prosjektledere. IN sentralt bør lage felles avtaleverk, annonser, maler, etc. Det bør være en ordning hvor det går en pott penger til rådgiverne/mentorene inklusiv reiseoppgjør, spesielt har Hordaland nå brukt uforholdsmessig mye tid på reiseregninger og avtaleverk.

Innovasjon Norge lokalt som bør være ansvarlig for rekruttering av adepter og mentorer og matching av disse. Det bør vies mer oppmerksomhet til koblingsfasen.

Innovasjon Norge lokalt bør også være ansvarlig for eventuelle lokale fellessamlinger. Prosjektkoordinatorene mener at det i en permanent ordning så kan den nasjonale oppstartssamlingen utgå, all aktivitet bør skje regionalt.

#### *Om navnet på et permanent program*

Troms er opptatt av at en permanent ordning skal ha en klar struktur og et betegnende navn. Troms oppfatter ikke mentor som en konsulent/rådgiver eller en som har "mentoring" som yrke, en mentor er en næringslivsleder.

Mentorprogrammet har skapt mye begrepsforvirring og ved en eventuell lansering av en permanent ordning mener særlig koordinatorene i Sogn og Fjordane at man bør unngå å kalle det et mentorprogram. Heller et navn som signaliserer at dette er et utvidet rådgivningstilbud til unge personer i etableringsfasen. Sogn og Fjordane foreslår at navnet kobles mot Alkymisten.

## 7 Vurderinger

Med utgangspunkt i den informasjonen som har kommet fram gjennom dette prosjektet og gjennom de samtalene vi har hatt underveis, har vi valgt å gjøre vurderinger i forhold til de problemstillingene vi opplever har vært viktige for de ulike aktørene i prosjektet.

### 7.1 Hvilken tjeneste skal tilbys?

Utgangspunktet for pilotene og bevilgningen fra KRD var rapporten fra Rambøll Management og konklusjonen om at unge etablerere mangler strategisk oppfølging over tid. Dette behovet gjorde at man valgte å etablere tre piloter for en mentortjeneste for unge etablerere.

Bruken av mentorbegrepet har bidratt til noe forvirring i pilotene om hva slags tjeneste som faktisk skal tilbys. I en permanent ordning mener vi at det bør være tydeligere hvilken tjeneste som skal leveres til hvem. Slik vi har opplevd de tre pilotene, mener vi at det adeptene har behov for og responderer positivt på er en samtalepartner som:

- er engasjert og dedikert
- har spesifikk fagkunnskap akkurat der adepten har behov for det.

Det er koblingen av disse egenskapene og kompetanseområdene ved en samtalepartner som er essensiell. Rådgivning med masse glød og engasjement men uten tyngde setter adeptene i en lojalitetskonflikt; rådgiveren er så hyggelig at man har ikke "hjerter til" å avvike forholdet og bytte samtalepartner, selv om utbyttet rent faglig er skralt. I motsatt fall vil en samtalepartner med masse faglig ballast, men uten engasjement og innlevelse i adeptens konsept, lett få adept til å føle utilstrekkelighet og manglende mot.

Vi mener at det er behovet for den strukturerte oppfølgingen over tid som er avgjørende for tjenesten som skal tilbys, og vi mener at både en mentor, coach og rådgiver kan fylle en slik rolle. Vi velger heretter å kalle det en strategisk samtalepartner eller rådgiver. Det er den strukturerte samtalen satt i system adeptene har behov, slik at fremdrift og utvikling av virksomheten oppnås. At adeptens samtalepartner har ulike innfallsvinkler og tilnæringsmåter mener vi er positivt.

Både i faglitteratur, i konkrete programmer og i daglig tale benyttes flere ulike begreper på en strukturert samtale mellom to personer i forretningsmessig sammenheng. Vi har her skilt mellom veileder, rådgiver, coach og mentor:

- **VEILEDER**

Tyngdepunkt på det faglige, men i første rekke en som viser vei til andre nyttige hjelpere og instanser.

- **RÅDGIVER**

Tyngdepunkt på det faglige. Gir konkrete råd og kompetanseoverføring knyttet til et spesifikt behov. Kan være en til en eller en til mange (kurs).

- **COACH**

Tyngdepunkt på relasjoner. Likeverdige partnere, utøver velger coach. Krav til relasjonell dyktighet, ikke bransje- eller fagspesifikk kunnskap. Coachen stiller spørsmål, gir ikke svar.

*"Coaching er en avgrenset tilnærming der formålet er utvikling av mennesker på faglig og personlig plan. Det er coachens prosesskompetanse som står i fokus, og tilnærmingen til utfordringer er gjennom løsnings- og mulighetsfokus - ikke gjennom diagnose og råd. Det er nåtid og fremtid som har coach og utøvers oppmerksomhet"<sup>9</sup>*

- **MENTOR**

Tyngdepunkt på karriere. En til en kommunikasjon mellom mentor og adept. Ikke likeverdige partnere, konseptet er bygget på at en vet mer enn en annen og at mentor skal overføre kunnskap til adept. En mentor har mange års erfaring og en posisjon i samfunnet, mentor gir råd ut fra sin egen kunnskapsbase. Mentor skal bidra til vekst og utvikling av adepts forretningskonsept.

*"Mentor er en leder utenfor linjen som hjelper mindre erfarne ledere i hans eller hennes utvikling. Mentor bidrar både i tilegning av kunnskap, måter å arbeide og te seg på i organisasjonen, og måter å tenke og ta beslutninger på"<sup>10</sup>.*

I en strukturert samtale over tid for å utvikle adepts virksomhet mener vi at det kan være behov for å ha med alle disse aspektene. I noen faser kan det å vise vei videre til mer eksakt kompetanse være viktig, andre ganger vil coachens tilnærming til å få utløst

---

<sup>9</sup> Susann Gjerde (2003) *Coaching, hva hvorfor og hvordan*. Fagbokforlaget

<sup>10</sup> Administrativt Forskningsråd (2003)

adeptens eget potensial være helt sentralt, mens i andre faser er det konkret kompetansepåfyll og fagkunnskap som bør stå på dagsorden.

I dette pilotprosjektet til Innovasjon Norge er følgende sagt i prosjektskissen om hva mentor er:

*”Mentoring er et utviklende samarbeid mellom to mennesker som har forskjellig erfaringsgrunnlag, der begge kan oppnå ny læring, ny innsikt og personlig vekst. Mentoring vil være en strategisk utviklingsaktivitet som både støtter bedriftens mål og verdier og adeptenes individuelle utviklingsbehov og ønsker. En mentor skal være adepten sin personlige samtalepartner i utvikling av bedriftslederrollen knyttet opp mot vedtatte mål og strategier for videreutvikling av bedriften. Mentor stiller de gode spørsmål, kommer med gode råd og erfaringer, støtter adept i sitt arbeid og hjelper til å bygge nettverk”.*

Mentor kan altså i dette prosjektet forstås nettopp som den strategiske samtalepartner som bidrar til utvikling for adepten, både som coach (stille spørsmål), mentor (støttende) og rådgiver (gode råd og erfaringer). Vi ser at ved å kalle det en mentortjeneste og i definisjonen kalle det mentoring, har man skapt mer forvirring enn tydelighet i forhold til hvilken tjeneste man i dette programmet ønsker å tilby adeptene.

Under følger to sitater fra mentorer i prosjektet som illustrerer noe av behovet for tydelighet:

*”Mykje av arbeidet som mentor er uklart definert av oppdragsgjevar. Derfor må vi i for stor grad stole på vår eigen forståing av mentoring. Etter mitt syn er det viktigast at gründarane får oppfølging over tid.”*

*”Den definisjonen av mentorbegrepet som ble understreket på kick-off i Oslo er helt umulig å følge opp. Vi må jo kunne være rådgivere der det er nødvendig. Jeg, for eksempel, ble jo valgt ut til prosjektet fordi jeg har vært gjennom mange etableringer tidligere. Da må jeg jo kunne gi råd om dette? Mentorbegrepet blir veldig forvirrende her”.*

I en permanent ordning vil vi anbefale at man er tydelig på at den strategiske samtalepartneren må ha ulike verktøy å benytte i sin dialog med adept. Vi vil anbefale at man unngår å kalle det en *mentortjeneste*.

## 7.2 Rekruttering og matching adept og mentor

### 7.2.1 Hvem er adept?

Mentorpilottene har vært for unge mellom 18-35 år. Dette er aldersgruppen for Innovasjon Norges "Unge i fokus"-arbeid og er også utgangspunktet for anbefalingene gjort i Rambøll Management-rapporten. Av de 42 deltagerne som ble rekruttert i pilotene var 15 personer under 30 år (36 prosent), det vil si at hovedtyngden av deltagerne var over 30 år. Vi vet at pilotene brukte mye tid på å rekruttere deltagere og at det ikke var enkelt å finne unge kandidater. Det er mulig dette bildet er noe endret nå som finanskrisen har ført til høyere ledighet, og dermed også flere som ønsker å starte for seg selv. Vi tror imidlertid at det også på sikt vil være enklere å rekruttere fra den øvre delen av aldersgruppen 18-35 år fordi de har en bakgrunn med utdanning og jobberfaring som gjør at både ønsket om, og motet til å satse på egen bedrift er større enn når man er i starten av 20-årene.

I vårt tallmateriale er det ingenting som tyder på at de yngste har størst utbytte av mentorordningen, heller tvert i mot; det er de over 30 år som har høyest nytte av mentorsamtalene. Vi tror at om man skal lage en permanent ordning knyttet til strategisk veiledning over tid, er det viktig at Innovasjon Norge finner frem til prosjekter og virksomheter med potensial for videreutvikling uavhengig av hvor i aldersspennet 18-35 år man befinner seg. Vi mener at det gir feil signal i markedet hvis Innovasjon Norge har ordninger hvor man må lete med lykt og lupe etter deltagere. En ordning skal dekke et opplevd behov i markedet. Vi mener derfor at den fleksibiliteten mht. adeptsens alder som man har utvist i dette prosjektet også bør gjelde for fremtidig rekruttering av adepter. Det er viktigere å være rigid i forhold til at en strategisk rådgiver anses for å kunne bli utløsende i forhold til adeptsens potensial, enn å være helt rigid på alder.

I disse tre pilotene er om lag halvparten av bedriftene definert som levebrødsbedrifter. En noe høyere andel av disse rapporterer om dårligere nytte av mentorsamtalene enn det vekstbedriftene gjør. Vi mener at ett rekrutteringskriterium kan være høy sannsynlighet for at virksomheten vil få flere ansatte på sikt. Vi vil imidlertid ikke anbefale å være kategoriske

på dette området. Oppbygging av en solid levebrødsbedrift i dag kan i fremtiden utvikles til en større virksomhet, med mulighet for ansettelser.

Et område vi vil anbefale Innovasjon Norge å være mer kategorisk på, er adeptens egen ambisjon for virksomheten. Det bør sjekkes ut hvorvidt adept har tro på at virksomheten skal bli hovedinntektskilden innen relativt kort tid og i hvilken grad adept bruker egne ressurser (tid og penger) på å realisere sine mål. Vi mener at de som skal få muligheten til å ha en strategisk rådgiver over tid, også må vise en forpliktelse og gjennomføringskraft i forhold til sitt konsept.

Vi tror videre at det kan være fornuftig at adepten har kommet i gang med driften før man får et tilbud om en strategisk rådgiver som over tid følger bedriften. Kriterier som å ha registrert selskap, ha et klart konsept og ha vært i gang over litt tid bør være minimumskrav for å få tilbud om en-til-en veiledning av et så vidt stort omfang. I resultatene i kap. 4 ser vi at også de som ikke har registrert selskap og de som er i avklaringsfasen har høy nytte av mentorsamtalene, men vi mener at et fremtidig program bør konsentreres om de med igangsatte virksomheter og hvor man har konkrete utfordringer som Innovasjon Norge mener det er riktig at de bidrar til å løse.

Pilotene hadde en kvinneandel på 52 prosent. Vi mener at kravet om lik deltagelse fra begge kjønn bør etterstrebes i så stor grad som mulig. Kvinners opplevde nytte i dette prosjektet er noe høyere enn menns nytte av mentorsamtalene, men vi mener at om lag 50/50 deltagelse fra begge kjønn er en god regel som på sikt vil bidra til å finne frem til de mest egnede bedriftene/adeptene.

I Hordaland (som er det eneste av de tre fylkene med 1 og 2-soner) er om lag 40 prosent av deltagerne fra distriktssonene 3 og 4, mens tallet for Troms og Sogn og Fjordane er 100 prosent. Vi ser at når man skal rekruttere i et spesielt alderssegment, med 50 prosent deltagelse fra begge kjønn, kreve at adept har registrert selskap og er i gang med virksomheten, samt at det er ønskelig at de har prosjekter som skal være lønnsomme på sikt og helst ansette flere enn dem selv, da blir det tungt å rekruttere hvis man i tillegg skal kreve at deltagerne kommer fra 3 og/eller 4-soner. Vi mener at alle landets fylker bør kunne få tilgang til et eventuelt permanent tilbud til unge etablerere.



Vi mener at rekruttering av adepter bør skje etter, eller i løpet av, etablererprogrammer som for eksempel etablererskoler og Alkymisten. Disse programmene vil imidlertid være en god kilde til å få kunnskap om egnede kandidater. Andre rekrutteringskilder kan være søknader Innovasjon Norge får knyttet til for eksempel etablererstipend. Vi mener i tillegg at IN må gå åpent og bredt ut for å kunngjøre et slikt tilbud, slik at man også fanger opp lovende virksomheter som ikke har vært innom INs introduksjonstilbud.

### **7.2.2 Hvem er mentor?**

Med bakgrunn i det som er drøftet i pkt. 7.1 ønsker vi altså ikke å bruke begrepet mentor videre. Vi velger å kalle det en strategisk rådgiver eller samtalepartner.

Denne personen må ha faglig tyngde knyttet til adeptens hovedutfordring, enten det er egenutvikling, produktutvikling, finansiering, markedsintroduksjon eller salg. Den strategiske rådgiveren må i tillegg være engasjert og oppriktig dedikert i forhold til å bidra til å løfte frem nye virksomheter og ideer. Vi mener det er en fordel at mentor selv har vært gjennom en egenetablering, men at man også kan bruke personer med god kunnskap om etablererprosessen og personer som har bidratt positivt til å løfte frem etablerere over tid. I dette prosjektet ser vi at deltagerne får tiltro til mentor når hun eller han har vært gjennom en egenetablering, men vi har også sett at for sterkt engasjement i egenetableringen kan gjøre rådgiveren litt sneversynt og lite distansert i forhold til adeptens etablering, på den måten at mentor overfører egne utfordringer og egne suksessmetoder til adept litt ukritisk.

Videre bør den strategiske rådgiveren beherske ulike samtaleteknikker som kan bidra til å flytte adepten fra et ståsted og frem mot ønsket mål.

Vi mener at det kan være hensiktsmessig for Innovasjon Norge å bygge opp rådgiverbaser hvor det er tydelig hva lags kompetanse hver enkelt rådgiver innehar. Rådgiverbasen bør bygges opp etter felles mal over hele landet, slik det for eksempel er gjort for Designbasen. En slik base kan gi åpning for at ulike rådgivermiljøer får presentert seg og at adeptene får større valgmuligheter i forhold til sitt spesifikke behov.

### **7.2.3 Hvordan bør matching foregå?**

Det vi vet fra dette prosjektet er at opplevelsen av hvor god matchen med mentor har vært har variert litt over tid og mellom pilotene. 94 prosent av deltagerne mente at matchen med

mentor var svært god eller god; og i Sogn og Fjordane er det 100 prosent. Vi vil derfor gi honnør til prosjektkoordinatorene for den jobben som er utført i nært samarbeid med eksterne operatører. Vi vet at i dette arbeidet har kjennskapen til den enkelte mentor vært sentral.

Det er vanskelig å få entydige svar fra vårt materiale knyttet til hvilket matchings-kriterium som har vært mest vellykket. Det vi imidlertid hører i intervjuer både med adepter og prosjektkoordinatører, er at det er positivt å vite mest mulig om adeptens konkrete utfordringer og ha innsikt i kompetansen og erfaringen til den strategiske rådgiveren før man velger. Vi tror at rådgiverbasen som foreslått over vil kunne dekke noe av informasjonsbehovet om den enkelte rådgiver, både med hensyn til referanser og med hensyn til hvilket rådgivermiljø vedkommende tilhører.

En mulighet er at IN-koordinator velger 2-3 rådgivere fra basen ut fra adepts konkrete behov, og at adept deretter får muligheten til å møte disse. Vi mener at Troms har hatt et godt konsept med en introduksjonssamtale mellom adept og mentor. Imidlertid bør en slik samtale skje *før* endelig matching. Både strategisk rådgiver og adept skal ha mulighet til å trekke seg etter en slik samtale. Her vil INs koordinator (eller ekstern operatør for IN) ha en viktig funksjon som et mellomledd, som gjør det enklere for begge parter å eventuelt ikke inngå avtale.

Når du skal ha en person som skal følge deg over tid, er den personlige kjemien, tilliten og den gjensidige respekten helt sentralt. Det betyr at det å møte eller få presentert flere mulige mentorer kan være viktig før valget tas.

### 7.3 Rapportering

Det er viktig at en ny ordning ikke er administrativt tungrodd, men at det er en viss grad av rapportering og tilbakemeldinger som forplikter og strukturerer både rådgiver og adept. INs regionalt koordinerende rolle er derfor viktig. I tillegg til rekruttering og matching, er oppfølging svært viktig. Vi ser at mentorer i dette pilotprosjektet kunne ønske seg tettere oppfølging og at det har vært litt uklare beskjeder knyttet til rolleavklaring mellom mentor og adept og mellom mentor og IN.

Vår anbefaling er at det må lages avtaler mellom IN og rådgiverne som klart angir ansvarsforholdet mellom rådgiver og adept, samt hvilke rapporteringspunkter rådgiver må forholde seg til i forhold til IN. Koordinator bør sjekke status fra både rådgiver og adept underveis.

Hvis relasjonen ikke fungerer eller "går sur" over tid, må det være legitimt å bytte rådgiver underveis. Tilsvarende må rådgiver kunne si fra seg et oppdrag hvis nødvendig fremdrift uteblir grunnet dårlig oppfølging fra adepts side. Vi mener dessuten at rådgivere som ikke har tiltro til at virksomheten til adept kan bli hovedinntektskilden til vedkommende i løpet av for eksempel 2 år, skal si fra seg rådgiveransvaret for denne adepten. Vi mener da at Innovasjon Norge har et ansvar for enten å få en ny rådgiver til adept, eller å avikle en-til-en samarbeidet med adept.

## 7.4 Fellessamlinger

Vi ser at fellessamlinger gir deltagerne påfyll, inspirasjon og nettverk. 71 prosent av deltagerne har svært høy eller høy nytte av samlingene. Vi ser også at det går mye tid med til planlegging, gjennomføring og deltagelse samlet sett på fellessamlingene. Det er også stor forskjell på deltagerne i forhold til rapportert utbytte av samlingene. Generelt viser resultatene i disse tre pilotene at de som er i etablererfasen har høyest utbytte av fellessamlingene. Vi ser at de som er i etablererfasen har behov for nettverk og vet hva de skal bruke det til, litt i motsetning til de som er så tidlig i et etablererløp at de har nok med å få på plass sitt eget konsept. Når vekstfasen er nådd, har man ofte etablert mange av de nettverkene man har behov for og kompetansepåfyllet må være spisset i forhold til de behov man har, ikke av generell karakter.

Vi mener at inspirasjon og felles påfyll av generell kompetanse i stor grad ivaretas av INs eksisterende tilbud. Strategisk samtale eller rådgivning bør først og fremst være et målrettet og spisset tilbud for å bidra til å løfte prosjekter til bedre lønnsomhet enn det man får til gjennom fellessamlinger og kurs. Tjenesten bør rette seg mot den enkeltes behov og søke å dekke det så effektivt og målrettet som mulig.

Samtidig ser vi at flere av adeptene ønsker at IN fortsatt arrangerer fellessamlinger i en framtidig mentortjeneste, men da først og fremst for å ivareta behovet unge etablerer har for å komme i kontakt med andre i samme situasjon, knytte nettverk og lære av hverandre. Også blant adepter som har kritisert den faglige relevansen eller kvaliteten på

fellessamlingene i pilotprosjektet, har det likevel vært et ønske å ha samlinger for å treffe andre etablerere.

Vi vil anbefale en ordning som har hovedfokus på adept/rådgiver-samtalen og at dette blir en løpende ordning. Fellessamlinger kan arrangeres når behovet melder seg. Inspirasjonssamlinger bør da tilpasses de behov man har i den aktuelle adeptgruppen på gjeldene tidspunkt.

## 7.5 Kontaktflate mot andre IN-programmer

Innovasjon Norges portefølje av programmer og tjenester er stor og mange av deltagerne i dette pilotprosjektet har etterlyst mer informasjon om de ulike ordningene, særlig finansieringsordningene. En ny tjeneste knyttet til strategisk rådgivning over tid for unge etablerere må ses i sammenheng med etablerte tjenester. Vi mener spesielt at de kurs og skoler som retter seg mot unge i en etablererfase, som for eksempel Alkymisten, Idégnisten, Etablererskoler, Ungt entreprenørskap og en rekke førstelinjetjenester rettet mot etablerere i de ulike kommuner, er viktige rekrutteringsarenaer for et løpende program for strategisk oppfølging. Vi anbefaler at tilbudet tydelig skiller seg fra de etablerte kursoppleggene ved å ha krav om at deltagerne må være i gang med eget selskap og krav til ambisjon og mål som skal nås i den tidsperioden man får en rådgiver.

FRAM er et kompetansetilbud innen bedriftsutvikling, ledelse og strategi i Innovasjon Norges regi. FRAM veksler mellom teoretisk opplæring, gruppearbeid og erfaringsutveksling. I løpet av deltagelsen i FRAM heter det at bedriften vil utvikle sine kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Ved siden av å bearbeide konkrete utfordringer knyttet til bedriftens unike behov, legges det vekt på tradisjonelle FRAM-temaer som veivalg, innovasjon, internasjonalisering, erkjennelse av lederrollen, positiv forandringsledelse, god problemløsing og styrearbeid. Konkrete utviklingsprosjekter i bedriften blir bearbeidet i nært samarbeid med en kvalitetssikret rådgiver.

FRAM er således et konsept som i ramme ligner litt på mentorpilottene gjennom blandingen av individuell veiledning og fellessamlinger. Troms er den piloten som har trukket læring fra FRAM i størst grad inn i mentorpilottene, både ved at mentorene som er rekruttert er bedriftsledere som selv har gått gjennom FRAM-programmet og ved at FRAM-skjemaer i stor grad er blitt benyttet på fellessamlinger. Adept og mentor er også mellom samlingene rådet til å jobbe videre med FRAM-metodikken.

Vi tror at en av grunnene til at Troms fikk lavest score av pilotene på fellessamlingene var at FRAM-metodikken ikke var helt egnet på denne gruppen. Deltagerne etterlyste mer tid til å gå inn i hverandres case og bli bedre kjent slik at nettverket kan brukes effektivt. Det ble på kort tid gjennomgått mer spesifikk FRAM-metodikk enn deltagerne klarte å absorbere, og tiden det tok gikk på bekostning av tid til gruppeoppgaver og kjennskap til hverandre.

I en permanent ordning fremover vil vi ikke anbefale at dette blir et slags "FRAM-mentor"-tilbud. Vi vil derimot anbefale at Innovasjon Norge lar adept og samtalepartner/rådgiver jobbe fritt med de konkrete problemstillinger som adept har innenfor et på forhånd bestemt tidsrom. Rådgiveren kan selvsagt benytte sin FRAM-kompetanse, sammen med annen rådgiverkompetanse denne har, men hovedfokus bør være på de individuelle resultatene for adept. Vi mener at det bør være rapporteringskrav fra samtalepartner/rådgiver og adept til Innovasjon Norge, men at det bør være større fleksibilitet knyttet til hvilke milepæler som skal nås i dette programmet enn i FRAM. Målene bør være individuelle og konkrete. Vi mener at det i dette prosjektet ikke skal være krav til at for eksempel virksomhetsplan, markedsplan og budsjett skal være klart til visse datoer slik som i FRAM. Ønsker man å jobbe med for eksempel utvidelse av markedet sitt mot Kina eller patentering av ett av produktene, må det være full mulighet til å gjennomføre slike delmål sammen med en rådgiver i den tiden man har fått til rådighet. Vi tror at ordningen vil oppleves som mer tilpasset den enkelte adept ved at løpet blir individuelt.

## 7.6 Tidshorisont

Det skjer en viktig modning over tid som tilsier at timene med strategisk veiledning bør fordeles over et visst tidsrom. Samtidig er det viktig at det ikke blir for rigid, viktig at man setter inn timer der behovet er størst og med den intensiteten som oppleves som mest hensiktsmessig i det enkelte prosjekt. Vi mener at det bør settes en minimumstid og en maksimumstid for bruk av timene for å få nødvendig modning og læring i prosessen samt nødvendig fremdrift. Vi vil anbefale minimum 6 måneder og maksimum 2 år. Innenfor dette spennet mener vi at det bør være stor frihet til å benytte timene slik som er mest hensiktsmessig for adept.

## 7.7 Honorar og egendekning

I rollen som profesjonell veileder, rådgiver eller coach tar man normalt betalt for denne tjenesten. Det vil også ofte være tilfellet ved mentoring, men i flere eksempler har man

etablert mentorordninger hvor oppdragsgiver ikke betaler mentor. Tanken er at engasjementet skal være utløsende for ønsket om å hjelpe adept, dvs at man har en så stor indre drivkraft til å gi kunnskap og erfaringer videre, at betaling er unødvendig.

Fordeler med en ubetalt mentortjeneste er at man sikrer mentorer som har et brennende engasjement for å hjelpe og støtte adepten i en utviklingsfase.

Ulemper med en ubetalt mentortjeneste er at man får et smalere sjikt å rekruttere mentorer fra. Mentor må jo da enten være i en så gunstig økonomisk situasjon at betaling for utførte tjenester ikke er nødvendig, eller i en situasjon hvor man kan utføre mentorgjeringen i eksisterende jobb. Det siste betyr jo egentlig ikke at det er en ubetalt mentortjeneste, men at det ikke er oppdragsgiver som betaler for tjenesten, men arbeidssstedet til mentor.

Forholdet mellom adept og mentor kan selvfølgelig også påvirkes av hvorvidt dette er en gratistjeneste fra mentor eller om det er en betalt tjeneste. Både i forhold til engasjement, troverdighet, men også i forhold til hvilke krav man tør stille som adept i relasjonen.

Utgangspunktet her er at vi har en bedrift eller enkeltperson som har behov for bistand i en periode. Bistanden skal sette vedkommende i bedre stand til å videreutvikle egen bedrift. I de tilfeller Innovasjon Norge ønsker å bistå en bedrift i et slikt løp for å bli mer lønnsom, mener vi at man enten må gi denne tjenesten gjennom sine egne ansatte eller så må de kjøpe tjenesten utenfor eget hus. I begge tilfeller snakker vi om en offentlig betalt tjeneste.

Adeptene vi har intervjuet har stort sett vært veldig tydelige på dette punktet; mentortjenesten må være betalt. Det gjør at man ikke har "dårlig samvittighet" for å benytte mentor og det gjør det enklere å kreve en innsats, samt å klage på manglende oppfølging, eventuelt bytte mentor.

Vi mener også at forpliktelsen fra adept inn i prosjektet blir høyere om det er en viss egendekning av utgifter. Vi har ikke foreslått størrelse på dette beløpet, men man må her avveie den økte forpliktelsen fra adept som kommer gjennom egenbetaling og det at ikke egenbetalingen blir så høy at deltagelse blir uaktuelt for den gruppen man faktisk ønsker å invitere inn.

## 8 Forslag

Etter å ha fulgt adeptene over om lag et år og fått tydelig tilbakemelding på at nytten ved å ha en mentor over tid, er stor, vil vi klart foreslå at Innovasjon Norge videreutvikler et slikt tilbud.

Med bakgrunn i det samlede materialet vi nå har innhentet, samt de vurderinger som er gjort i denne rapporten, vil vi foreslå følgende elementer i en ny permanent ordning rettet mot unge etablerere:

### Ø Typen tjeneste

Mange av de grunnleggende behov som unge etablerere har, er allerede ivaretatt gjennom IN-systemet og av den kommunale 1. linjetjeneste rettet mot etablerere. Når Innovasjon Norge nå skal vurdere å komplettere dette tilbudet med en "mentortjeneste", mener vi at det må være en tjeneste som er tydelig målrettet i forhold til de utfordringer den enkelte står i. En-til-en tjeneste er et relativt kostbart tilbud sammenliknet med generelle kurs og samlinger. Fordelen med en-til-en tjenesten er at den blir skreddersøm og fokusert i forhold til det behovet den enkelte har. Det vil si at resultatoppnåelsen kan og bør være langt høyere ved et slikt tilbud enn ved generell etablererveiledning.

Vi foreslår at tjenesten bør være en strategisk samtale over tid der den strategiske rådgiveren vet å ivareta ulike aspekter med et samtaleforløp, dvs en god balanse mellom å gi faglige forsvarlige råd, få til nødvendige avklaringer av adeptens ståsted og ambisjon, samt å ha et engasjement for at adeptene skal lykkes.

Vi foreslår en løpende ordning der adepten som er i gang med egen virksomhet får tilbud om inntil 40 timer strategisk rådgivning. Selv om ordningen er løpende, dvs at kandidater kan tas inn underveis i løpet av et år, antar vi at det er hensiktsmessig med et hoveduttak en eller to ganger i året.

Innovasjon Norge lokalt bør ha ansvar for at den nye tjenesten koordineres med øvrige tjenester i IN-systemet, og koordinatorene lokalt bør være døråpner for adeptene i forhold til INs totale portefølje av virkemidler.

### Ø Tidsforløp

I rapporten fra Rambøll Management som bidro til å sette i gang pilotprosjektet, var det den strategiske bistanden over tid som ble etterlyst. Vi tror også at for at en rådgiver/mentor skal ha effekt for et selskap må samtalen skje over et visst tidsrom. Dette fordi modning og læring tar tid samtidig som det er viktig å ha et mål og en fremdrift. Vi foreslår minimumsperiode på 6 måneder og maksimum 2 år.

### Ø Adept

Vi mener at de som får tilgang på en mentortjeneste må få det på grunnlag av at det vurderes til å være utløsende i forhold til å oppnå vekst og lønnsomhet på sikt. Slik vi har lært å kjenne etablerertilbudene i de tre pilotene, er det særlig oppfølgingsbehovet etter en generell veiledning og kursing (som Etablererskoler, etablererrådgivning og Alkymisten) hvor behovet for en slik tjeneste er nødvendig. Vi mener at disse generelle tilbudene er ypperlige rekrutteringsarenaer for å bli valgt ut til å få strategisk veiledning over tid. Grovt inndelt passer tilbud som Alkymisten for de som er i en avklarings- og planleggingsfase eller tidlig etableringsfase. For de som er lenger ut i etableringsfasen og i vekstfasen vil et individuelt tilbud som strategisk rådgivning over tid være bedre egnet.

Vi foreslår at adeptene må ha registrert selskap og være i gang med egen virksomhet. Helst bør virksomheten utgjøre hovedinntektskilden til vedkommende, og i hvert fall ha et realistisk mål om at den skal bli det i løpet av nærmeste 2-årsperiode.

Vi foreslår at det skal være høy sannsynlighet for at virksomheten vil få flere ansatte på sikt. Vi vil imidlertid ikke anbefale å være kategoriske på dette området. Oppbygging av en solid levebrødsbedrift i dag kan i fremtiden utvikles til en større virksomhet med mulighet for ansettelse.

Vi foreslår at man bestreber seg på at ordningen har en 50/50 fordeling mellom kvinner og menn. Vi foreslår at ordningen skal være landsdekkende.

Vi foreslår at ordningen i hovedsak vinkles mot unge etablerere, men det bør



eventuelt vurderes hvorvidt det kan være hensiktsmessig å gjøre tilbudet uavhengig av alder.

#### Ø **Rådgiver**

Vi vil velge å kalle tilbudet en strategisk samtale over tid, ikke en mentortjeneste.

Rådgivers oppgave blir å finne individuelle løsninger for nettopp den aktuelle kandidaten. Dette bør være en "hands on" -tjeneste hvor rådgiver er dedikert i forhold til adepts virksomhet og utfordringer.

Vi foreslår at IN etablerer en **rådgiverbase** hvor de ulike rådgivernes kompetanse identifiseres og tydeliggjøres. Rådgiverne i basen må godkjennes av Innovasjon Norge og basen må vedlikeholdes i forhold til de erfaringer man gjør underveis. Det bør gjennomføres løpende evaluering av de som blir benyttet i rådgiverbasen.

Rådgivernes kompetanse bør kartlegges etter en felles mal (bransjekunnskap, typen rådgiverkunnskap, referanseprosjekter, bakgrunn, nåværende stilling, kjønn, alder etc.) Vi mener at det er en fordel at det er ulike type rådgivere i basen.

#### Ø **Betaling av rådgiver og egenandel**

Vi foreslår at rådgiverne i en slik tjeneste betales av Innovasjon Norge. Vi mener at forholdet mellom adept og rådgiver påvirkes av hvorvidt dette er en gratistjeneste fra rådgiver eller om det er en betalt tjeneste. Både i forhold til engasjement, troverdighet, men også i forhold til hvilke krav man tør stille som adept i relasjonen. Vi mener også at Innovasjon Norge fremstår mer troverdig som bidragsyter til verdiskaping i næringslivet når de betaler for de tjenester de har behov for.

Hvor høy betalingen til rådgiverne skal være og hvorvidt reisekostnader skal være inkludert bør standardiseres, og IN sentralt bør ha ansvar for felles maler og standarder.

Vi foreslår at det bør være en viss egenandel for å være adept, men her er det viktig å balansere nivået slik at ikke man utelukker virksomheter med stort potensial på sikt, men dårlig likviditet på det aktuelle tidspunkt. Egenandelen er viktig fordi

den bidrar til større engasjement og krav til gjennomføring fra adepts side.

### Ø **Matching**

For at matchingen skal bli god må Innovasjon Norge først og fremst ha god kjennskap til adeptens utfordringer og god kunnskap om rådgiverne i området. Det er denne kunnskapen som i stor grad er utslagsgivende for hvorvidt matchen oppleves god og konstruktiv over tid. Rekruttering og kjennskapen til de som rekrutteres er derfor svært viktig for matching.

Vi vil foreslå at Innovasjon Norges koordinator velger 2-3 rådgivere fra den foreslått rådgiverbasen med utgangspunkt i adepts konkrete behov. I samtale mellom IN-koordinator og adept velger man hvilken eller hvilke rådgivere man ønsker en oppstartsamtale med.

Etter denne samtalen eller samtalene, velger adepten rådgiver og kontrakt skrives.

Kontrakt, maler, informasjonsbrosjyrer, etc. bør utformes av Innovasjon Norge sentralt, slik at tilbudet fremstår som et landsdekkende tydelig tilbud.

### Ø **Rapportering**

I kontrakten mellom IN, adept og rådgiver må man forplikte seg til rapportering og oppfølging underveis. Koordinator skal være en nøytral tredjeperson som både skal være adepts og rådgivers kontaktperson. Etter at kontrakt er skrevet, foreslår vi følgende oppfølgingspunkter:

- **Oppfølgingssamtaler** etter om lag halvgått løp.  
Samtalene gjennomføres separat mellom koordinator og adept og mellom koordinator og rådgiver. Etter disse samtalene må IN-koordinator vurdere behovet for justeringer, eventuelt bytte av rådgiver eller avslutte adepts videre tilbud.
- **Avslutningssamtale** rådgiver-adept-koordinator.  
Samtalen bør også her tas separat med adept og rådgiver slik at reelle synspunkter når Innovasjon Norge og at man oppnår læring i

organisasjonen.

- **Skriftlig sluttevaluering** fra deltager og rådgiver til Innovasjon Norge.

#### Ø **Fellessamlinger**

I forhold til de tilbakemeldinger som har kommet fra deltagerne i mentorpilotene foreslår vi at det gjennomføres to fellessamlinger i året. Dette blir da fellessamlinger for de som på det aktuelle tidspunkt er med i prosjektet. Noen av adeptene vil da være i oppstart på sine samtaler med rådgiver og andre er i en slutfase.

Vi mener at deltagerne må forplikte seg til å delta på samlingene. Både rådgivere og adepter bør delta på samlingene. Vi ser den positive effekten Alkymistsamlingene i Sogn og Fjordane har hatt nettopp gjennom at adepter og rådgivere samles. Adeptene får således automatisk et "korps" av hjelpere tilgjengelig gjennom tilgangen på alle rådgiverne under samling. Fellessamlingene bør ha fokus på det å bygge nettverk mellom deltagerne samt å gi matnyttige inspirasjonsforedrag.

## 9 Litteraturliste

- Innovasjon Norge (2007): *Mentortilbud for unge etablerere* (Prosjektskisse IN), Oslo.
- Innovasjon Norge (2008): *Prosjektplan, Mentorpilot for unge etablerere, Hordaland* (10.06.2008).
- Prosjektplan, Mentorpilot for unge etablerere, Sogn og Fjordane.*  
*Prosjektplan, Mentorpilot for unge etablerere, Troms* (02.05.2008).
- Innovasjon Norge (2008): Powerpoint-presentasjon 3 piloter.  
Presentert på 1. referansegruppemøte, 06.10.2008
- Rambøll Management (2007): *Evaluering av unge etablereres kompetansebehov*. Sluttrapport.
- Petter Mathisen (2008): *Mentor*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Susann Gjerde (2003): *Coaching, hva hvorfor og hvordan*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Vestlandsforskning (2004): *Etablerarverkemiddelet Alkymisten - evaluering av prosess og resultat*. VF-notat 4/2004, Sogndal.

## 10 Vedlegg

Vedlagt her følger 2 spørreskjemaer til adepter, 2 spørreskjemaer til mentorer samt fremdriftsplan for prosjektet.

Evalueringskjema for adepter høst 2008:

<b>EVALUERINGSKJEMA - DELTAGER (ADEPT)</b>		
NAVN:		
FYLKE:		
<b>EVALUERINGSKJEMA - INNOVASJON NORGES PILOTPROGRAM FOR MENTORTILBUD TIL UNGE ETABLERE</b>		
<b>SKJEMA TIL UTFYLLING I NOVEMBER 2008</b>		
Sett kryss i den ruten du mener best reflekterer din mening/holdning (ett kryss hvis ikke annet er nevnt)		

PERSONLIG UTVIKLING					
<b>1</b>	<b>Mentor har styrket troen på min egen forretningsidé</b>				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	verken/eller
<b>2</b>	<b>Mentor har bidratt til å gjøre meg klar over hvor jeg har mine styrker som gründer</b>				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	verken/eller
<b>3</b>	<b>Mentor har gitt meg økt motivasjon</b>				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	verken/eller

VEILEDNING I ETABLERINGSPROSESSEN	
<b>4</b>	<b>På hvilket område har mentor betydd mest for deg?</b> <b>tre av områdene under, prioriter områdene med 1, 2, 3 (hvor 1 er viktigst)</b> <span style="float: right;"><b>Velg</b></span>
	Ide og konseptutvikling
	Økonomisk administrative rutiner
	Markedsføring og salg
	Finansiering
	Vekst
	Internasjonalisering
	Personlig utvikling
	Annet, spesifiser:
<b>5</b>	<b>Hva er det ved mentors kompetanse og erfaring du har størst nytte av?</b> <b>Velg tre av områdene under, prioriter med 1, 2, 3 (hvor 1 er viktigst)</b>

	Markedskunnskap				
	Bransjekunnskap				
	Fagkunnskap (for eksempel regnskap)				
	Nettverk				
	Lokal tilhørighet				
	Annet, spesifiser:				
<b>FORHOLDET TIL MENTOR</b>					
<b>6</b>	<b>I hvilken grad var du med på bestemme hvem som ble din mentor?</b>				
	I stor grad	I mindre grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt	
<b>7</b>	<b>Jeg har fått god informasjon ved oppstart om hva mentor kan bidra med</b>				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	verken/eller
<b>8</b>	<b>Jeg opplever at min match med mentor har vært:</b>				
	Svært god	God	Dårlig	Svært dårlig	verken/eller
<b>9</b>	<b>Under følger noen spørsmål om selve samtalene mellom deg og mentor</b>				
	Hvor mange samtaler har du og mentor hatt pr dato?				
	antall:	Skriv			
	Kryss av om utsagnene under stemmer eller ikke:				
		<b>Stemmer</b>	<b>Stemmer ikke</b>	<b>Vet ikke</b>	
	Mentor møter meg med respekt				
	Jeg møter mentor med respekt				
	Jeg har tillit til mentor				
	Jeg opplever at mentor er godt forberedt til samtalene				
	Jeg er godt forberedt til samtalene				
	Det er mentor som styrer temaene for samtalene				
	Det er jeg som styrer temaene for samtalene				
	Mentor bidrar til god fremdrift				
	Jeg bidrar til god fremdrift				
	Vi har laget en fremdriftsplan for samtalene				
	Jeg ønsker en annen mentor				
<b>10</b>	<b>Jeg vurderer min nytte av samtalene med mentor så langt som:</b>				

	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	verken/eller

GENERELL NYTTE					
11	<b>Jeg vurderer det slik at min nytte av å delta på fellessamlinger i mentorprosjektet har vært:</b>				
	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	verken/eller
12	<b>Beskriv hva som hittil har vært mest positivt ved å delta i programmet</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				
13	<b>Beskriv hva du eventuelt kunne ønske var annerledes</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				
14	<b>Er det noe Næringscenteret i Vestfold (N!V) som følgeevaluator bør vite som ikke er dekket av spørsmålene over?</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				

Utfylt skjema sendes: [grete.zimmer@niv.no](mailto:grete.zimmer@niv.no)

Evalueringsskjema for adepter våren 2009:

<b>EVALUERINGSSKJEMA - DELTAGER (ADEPT)</b>		
NAVN:		
FYLKE:		
<b>EVALUERINGSSKJEMA - INNOVASJON NORGES PILOTPROGRAM FOR MENTORTILBUD TIL UNGE ETABLERERE</b>		
<b>SKJEMA TIL UTFYLLING I APRIL 2009</b>		
Sett kryss i den ruten du mener best reflekterer din mening/holdning (ett kryss hvis ikke annet er nevnt)		

PERSONLIG UTVIKLING					
<b>1</b>	<b>Mentor har bidratt til å gjøre meg klar over hvor jeg har mine styrker som gründer</b>				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	verken/eller

<b>2</b>	<b>Mentor har gitt meg økt motivasjon</b>				
	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	verken/eller

UTVIKLING AV VIRKSOMHETEN		
<b>3</b>	<b>På hvilket område har mentor betydd mest for deg? tre av områdene under, prioriter områdene med 1, 2, 3 (hvor 1 er viktigst)</b>	<b>Velg</b>
	Ide og konseptutvikling Økonomisk administrative rutiner Markedsføring og salg Finansiering Vekst Internasjonalisering Personlig utvikling Annet, spesifiser:	

<b>4</b>	<b>Hvor stor andel av din inntekt kom fra virksomheten ved oppstart i mentorprogrammet?</b>				
	0 %	under 20 %	20-60 prosent	om lag 80 prosent	100 prosent

<b>5</b>	<b>Hvor stor andel av inntekten din kommer fra virksomheten din nå?</b>				
	0 %	under 20 %	20-60 prosent	om lag 80 prosent	100 prosent

<b>6</b>	<b>Beskriv målet ditt med å være med i mentorprogrammet?</b>			



7	<b>I hvilken grad mener du at dette målet er oppnådd?</b>				
	Svært stor	Stor	Liten	Svært liten	verken/eller

8	<b>Nevn 3 konkrete resultater du har oppnådd i mentorprogrammet</b>
	Ø
	Ø
	Ø

<b>FORHOLDET TIL MENTOR</b>					
9	<b>Jeg opplever at min match med mentor har vært:</b>				
	Svært god	God	Dårlig	Svært dårlig	verken/eller

10	Hvor mange samtaler har du og mentor hatt pr dato?	
		Skriv antall:

11	<b>Jeg vurderer min nytte av samtale med mentor som:</b>				
	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	verken/eller

<b>FELLESSLINGER</b>					
12	<b>Jeg synes nytteverdien av fellessamlingene har vært:</b>				
	Svært høy	Høy	Lav	Svært lav	verken/eller

<b>GENERELT</b>	
13	<b>Beskriv hva som har vært mest positivt med å delta i programmet</b>
	•
	•

14	<b>Beskriv hva du eventuelt kunne ønske var annerledes</b>
	•
	•

15	Har du andre kommentarer?
	•
	•

Utfylt skjema sendes: [grete.zimmer@niv.no](mailto:grete.zimmer@niv.no)

### Mentorskjema høst 2008

<b>EVALUERINGSSKJEMA - MENTOR</b>	
NAVN:	
FYLKE:	DATO:



<b>EVALUERINGSSKJEMA - INNOVASJON NORGES PILOTPROGRAM FOR MENTORTILBUD TIL UNGE ETABLERERE - SKJEMA TIL UTFYLLING I NOVEMBER 2008</b>	
---	--

<b>1</b>	<b>Har du vært benyttet som mentor i andre sammenhenger?</b>	NEI	JA	Antall ganger:	Gi evt. eksempel på oppdragsgiver:
Sett kryss/skriv inn:					

<b>2</b>	<b>Hva mener du selv er bakgrunnen for at du ble valgt som mentor i dette IN - prosjektet?</b>
Beskriv med egne ord:	

<b>3</b>	<b>Hva er din viktigste motivasjon for å delta i prosjektet?</b>	Prioriter fra 1 til 3 (1 er viktigst):
At jeg mottar honorar for oppdraget		
At jeg ønsker å bidra til at andre kan lykkes bedre		
At jeg ønsker å støtte unge etablerere fra egen hjemkommune		
At jeg ble oppfordret av IN til å delta som mentor		
At jeg selv lærer mye av det		
At jeg mener den stillingen jeg har forplikter til deltakelse		
<b>Annet?</b> Beskriv med egne ord:		

<b>4</b>	<b>I hvilken grad hadde du innvirkning på valget av din(e) adept(er) i prosjektet?</b>	Sett kun ett kryss:
Svært stor innvirkning		
En viss innvirkning		
Liten innvirkning		

Ingen innvirkning	
-------------------	--

<b>5</b>	<b>Hvordan vurderer du informasjonen du som mentor har fått så langt i prosjektet?</b> Sett kun ett kryss:
	Svært god
	God
	Dårlig
	Svært dårlig

<b>6</b>	<b>Hvordan vurderer du opplæringen du som mentor har fått så langt i prosjektet?</b> Sett kun ett kryss:
	Svært god
	God
	Dårlig
	Svært dårlig

<b>7</b>	<b>I hvilken fase mener du generelt at unge etablerere har størst behov for en mentor?</b> Sett kun ett kryss:
	Avklaringsfasen
	Planleggingsfasen
	Etableringsfasen
	Vekstfasen
	Uavhengig av fase

<b>8</b>	<b>Her vil vi be deg svare på noen spørsmål om adepten(e) du er mentor for, om din egen mentorrolle og samtalene dere har hatt hittil. Alle personopplysninger vi siden bli anonymisert.</b>
----------	--

### Adept 1

<b>a. Adeptens navn. Skriv:</b>	
<b>b. Hvor mange samtaler har du og denne adepten hatt hittil? Skriv antall:</b>	
<b>c. Hvem av dere bestemmer temaene for samtalene?</b>	Sett kun ett kryss:
Jeg bestemmer temaene for samtalene	
Adepten bestemmer temaene for samtalene	
Begge bestemmer temaene for samtalene	
Ingen bestemmer temaene for samtalene	
<b>d. Hvem tar ansvar for at det blir fremdrift i samtalene?</b>	Sett kun ett kryss:
Jeg tar ansvar for fremdrift i samtalene	
Adepten tar ansvar for fremdrift i samtalene	
Begge tar ansvar for fremdrift i samtalene	
Ingen tar ansvar for fremdrift i samtalene	
<b>e. I hvilken grad har dere vært forberedt til samtalen(e)?</b>	Sett kryss:
Jeg har vært godt forberedt til samtalene	
Adepten har vært godt forberedt til samtalene	
Jeg burde vært bedre forberedt til samtalene	
Adepten burde vært bedre forberedt til samtalene	

<b>f. Hva er din viktigste kompetanse i forhold til denne adepten?</b>		Prioriter fra 1 til 3 (1 er viktigst):
Markedskunnskap		
Bransjekunnskap		
Nettverk		
Lokal tilhørighet		
Fagkunnskap (for eksempel regnskap). Beskriv:		
Annet? Beskriv:		
<b>g. Hvor fornøyd er du med egen innsats hittil mht. denne adepten?</b>		Sett kun ett kryss:
Svært fornøyd		
Ganske fornøyd		
Lite fornøyd		
Misfornøyd		

<b>h. Hvor fornøyd er du med denne adeptens innsats hittil?</b>		Sett kun ett kryss:
Svært fornøyd		
Ganske fornøyd		
Lite fornøyd		
Misfornøyd		
<b>i. Hvordan vurderer du matchen mellom deg selv og denne adepten?</b>		Sett kun ett kryss:
Svært god		
God		
Dårlig		
Svært dårlig		
Verken/eller		

VENNLIGST OGSÅ BESVAR SPØRSMÅL 9 PÅ SISTE SIDE.

<b>9</b>	<b>Er det noe annet du vil nevne mht. mentorprogrammet eller evalueringen? Skriv:</b>

Mentorskjema vår 2009:

<b>EVALUERINGSSKJEMA - MENTOR</b>		<b>NIV</b>
NAVN:		
FYLKE:	DATO:	
<b>EVALUERINGSSKJEMA - INNOVASJON NORGES PILOTPROGRAM FOR MENTORTILBUD TIL UNGE ETABLERERE -</b>		

## SKJEMA TIL UTFYLLING I APRIL 2009

1	<b>Hvordan vurderer du oppfølgingen du som mentor har fått i prosjektet?</b>		Sett kun ett kryss:
	Svært god		
	God		
	Dårlig		
	Svært dårlig		
<b>Eventuell kommentar:</b>			

2	<b>Hvordan vurderer du kvaliteten på fellessamlingene i prosjektet, totalt sett?</b>		Sett kun ett kryss:
	Svært god		
	God		
	Dårlig		
	Svært dårlig		
<b>Hva mener du eventuelt var bra / mindre bra ved samlingene? Kommenter:</b>			

3	<b>Hva mener du bør være de viktigste rekrutteringskriteriene for mentorer i et eventuelt nasjonalt mentortilbud for unge etablerere?</b>		
	<b>Beskriv:</b>		

4	<b>Mener du at IN bør satse på betalte mentorer eller ubetalte mentorer?</b>		Sett kun ett kryss:
	Mentorene bør få betalt		
	Mentorene bør ikke få betalt		
	Vet ikke		
<b>Eventuell kommentar:</b>			

5	<b>Hva mener du bør være de viktigste rekrutteringskriteriene for adepter i et eventuelt nasjonalt mentortilbud for unge etablerere?</b>		
	(for eksempel mht. alder, forretningsidé, etableringsfase)		
<b>Beskriv:</b>			

6	<b>Hva har vært det beste med å være med som mentor i prosjektet?</b>		
	<b>Beskriv:</b>		

--

<b>7</b>	<b>Hva kunne vært gjort annerledes/bedre i forhold til mentorene i prosjektet?</b>
Beskriv:	

<b>8</b>	<b>Hva er dine råd til IN i utviklingen av et mentortilbud for unge etablerere?</b>
Beskriv:	

<b>9</b>	<b>Er det noe annet du vil kommentere på/informere oss om?</b>
Beskriv:	

Vi vil nå be deg besvare noen spørsmål relatert til de(n) enkelte adepten(e) du har vært mentor for. Alle personopplysninger vil siden bli anonymisert.

#### Adept 1

Adeptens navn:			
a. Hvor mange <u>møter</u> har dere hatt? Antall:			
b. Hvor mange <u>telefonsamtaler og e-post?</u> : Ca. antall:			
b. Kan du nevne <u>tre konkrete resultater</u> mentortilbudet har gitt for denne adepten?			
c. Hva vil du si har vært nytteverdien av mentortilbudet for denne adepten?			
d. I hvilken grad tror du at virksomheten vil være denne adeptens hovedinntektskilde om 2 år? Sett kun ett kryss:			
Svært stor	Stor	Liten	Svært liten

## Fremdriftsplan for prosjektet

FRAMDRIFTSPLAN FØLGEEVALUERING 3 MENTORPILOTER														NIV		
Aktivitet	2008										2009					
	april	mai	juni	juli	august	september	oktober	november	desember	januar	februar	mars	april	mai	juni	
Kontraktingåelse/oppstart prosjekt		08.mai														
Informasjonsinnhenting																
Utarbeide rapporteringssystem for 3 piloter																
Oppstartsbesøk pilotene			Alle 3													
Kick off i Oslo					26.aug											
Kontaktskjema																
Forventningsskjema, adepter																
Evalueringskjema 1																
Intervjuer																
Møter i referansegruppa								06.okt				10.feb?			09.06.2009	
Besøk nr 2 i pilotene								Troms	S&F			Hordaland				
Leveranse foreløpig evaluering									14.nov							
Dokumentasjon, systematisering, skriving																
Besøk nr 3 i pilotene																
Evalueringskjema 2																
Systematisering, evaluering og dokumentering																
Sluttrapport															i løpet av juni	