



# Gjennomgang av Norads søknadsbaserte støtte til næringslivet for perioden 2009-2012

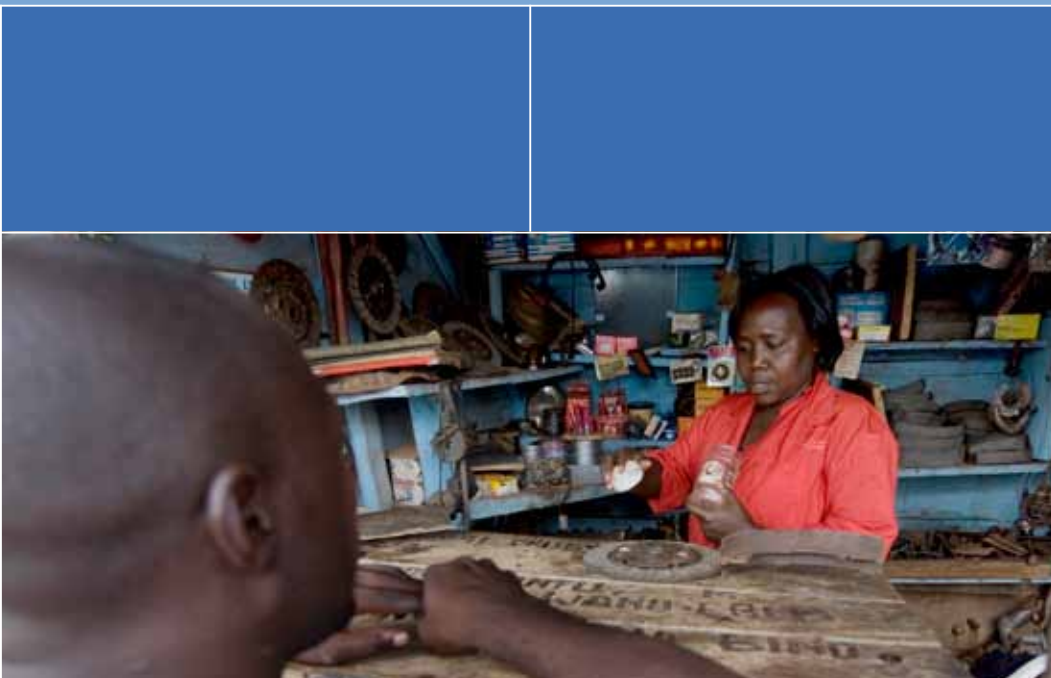


Foto: Ken Opprann

Norad, Direktoratet for utviklingssamarbeid  
Postboks 8034 Dep, NO-0030 OSLO  
Ruseløkkveien 26, Oslo, Norway  
Tel: +47 23 98 00 00  
Fax: +47 23 98 00 99

ISBN 978-82-978-82-7548-704-7  
ISSN 1502-2528

NCG står ansvarlig for alle deler av denne rapporten..

# Gjennomgang av Norads søknadsbaserte støtte til næringslivet for perioden 2009-2012

**NORAD**



Juni 2013

Jan Thomas Odegard, NCG

Mari Brekke Mogen, NCG

Zozan Kaya, NCG

***Contact address:***

**Nordic Consulting Group  
Fridtjof Nansens plass 4  
0160 Oslo**

**T +47 24 14 01 00**

**F +47 24 14 01 01**

**Email: [ncgnorge@ncg.no](mailto:ncgnorge@ncg.no)**

**Home page: <http://www.ncg.no/>**

## Forord

Denne rapporten ble produsert i tidsrommet mars til juni i 2013 på oppdrag fra Norads seksjon for næringsliv. NCGs arbeidsgruppe har bestått av seniorkonsulent Jan Thomas Odegard og juniorkonsulentene Mari Brekke Mogen og Zozan Kaya. NCGs daglige leder Svein Jørgensen var kvalitetssikrer (QA). Odegard var teamleder med ansvar for koordinering, feltarbeid, analyse og rapportskrivning. Mogen var medansvarlig for å utvikle spørreundersøkelsen, gjøre statistikkarbeidet og for å sikre god kontaktinformasjon til bedriftene. Kaya var primært ansvarlig for å sette opp og drive den nettbaserte spørreundersøkelsen. Alle tre deltok i gjennomføringen av bedriftsintervjuene i Norge. Vi takker Siri Hellevik og Erlend Sigvaldsen fra NCG for gode råd under veis.

I Norads seksjon for næringsutvikling har vi samarbeidet med Svein-Olav Svoldal, Camilla Solvang Hansen og Live Synnevåg Sydness. Sistnevnte var også med på feltturen til Vietnam og Uganda.

NCG står ansvarlig for alle deler av denne rapporten.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag .....	5
1. Innledning .....	7
2. Metode for gjennomgangen .....	8
3. Om støtteordningen og resultater fra spørreundersøkelsen .....	10
a) Støtteordningen .....	10
b) Støtteformer .....	13
c) Støttemottakerne .....	14
d) Omfang av etableringer .....	16
e) Utviklingseffekter .....	19
f) Samfunnsansvar .....	25
4. Erfaringer fra Vietnam og Uganda .....	29
5. Betydningen av støtten fra Norad .....	37
6. Diskusjon, konklusjoner og anbefalinger .....	47
7. Vedlegg .....	53
a) Utkast til nettartikkel .....	54
b) Utdypende om statistikk og resultater .....	56
c) Kort bakgrunn om Uganda og Vietnam .....	70
d) Presentasjon av utvalgte bedrifter besøkt i felt .....	72
e) Spørreundersøkelsen brukt i deskstudiet overfor utvalget .....	85
f) Intervjuguide brukt til feltarbeidet .....	95
g) Intervjuguide brukt i den utvidede intervjurunden .....	99
h) Bedriftene som deltok i undersøkelsen og personer intervjuet .....	102
i) Referanseliste .....	103
j) Mandat for oppdraget .....	104

## *Innholdsfortegnelse over figurer*

- Figur 5.1. Bevilget beløp fordelt på regioner (s. 10)
- Figur 5.2. Geografisk nedslagsfelt (s. 11)
- Figur 5.3. DAC fordeling etter sektor - Sammenligning mellom utvalget og spørreundersøkelsen (s.11)
- Figur 5.4. Sektorfordeling (etter svar i spørreundersøkelsen) (s.15)
- Figur 5.5. Sektorbevilgning over tid (fordelt etter DAC og Norads tall for hele utvalget) (s.15)
- Figur 5.6. Endringer i forretningsstatus etter etablering (s.17)
- Figur 5.7. Viktigste grunner til etablering (s.17)
- Figur 5.8. Planer om økt sysselsetting - innen de neste to årene (s.20)
- Figur 5.9. Deltakere i opplæringsprogrammet (s.21)
- Figur 5.10. Varighet opplæringsprogrammet (s.21)
- Figur 5.11. Hvilke markeder selger bedriftene til? (s.22)
- Figur 5.12. Økonomiske indikatorer etter etablering (antall bedrifter) (s.24)
- Figur 5.13. Etske retningslinjer (s.26)
- Figur 5.14. Implementering av antikorrupsjonsstandarder (s.27)
- Figur 5.15. Er tiltak for likestilling innført i det lokale selskapet (flere svaralternativer) (s.27)
- Figur 5.16. Miljøstandarder (s.28)
- Figur 7.1. Betydning av støtte fra Norad (s.38)
- Figur 7.2. Betydning av støtten fra Norad for ulike tilskuddstøtte (s.39)
- Figur c.1. Årlig bevilgning 2009- 2012 (s.57)
- Figur c.2. Endringer i forretningsstatus etter etablering (s.64)
- Figur c.3. Eierskapsmodell (s.65)
- Figur c.4. Viktigste grunn til etablering (s.66)
- Figur c.5. Viktigste grunn til ikke etablering (s.66)
- Figur c.6-c.9. Grunnlagsfigurer for økonomiske indikatorer (s.70)

## *Innholdsfortegnelse over tabeller*

- Tabell 5.1. Antall tilskudd fordelt etter type støtte, år og region	(s.13)
- Tabell 5.2. Støttemottakere fordelt på antall ansatte	(s.14)
- Tabell 5.3. Uforutsette effekter av etableringen	(s.17)
- Tabell 5.4. Krysstabell mellom etableringer og deltagelse i BMMP	(s.18)
- Tabell 5.5. Krysstabell mellom etableringer og antall ansatte	(s.18)
- Tabell 5.6. Kvinnelig sysselsatte i antall og type stillinger	(s.23)
- Tabell 6.1. Oversikt over nøkkelfakta om Vietnam og Uganda	(s.30)
- Tabell 7.1. Bedriftsintervjuer etter søknadsår	(s.37)
- Tabell 7.2. Bedriftsintervjuer fordelt på region	(s.37)
- Tabell 7.3. Krysstabell - betydning av støtten og antall ansatte hos støttemottakerne	(s.38)
- Tabell 7.4. Støttemottakernes vurdering av Norads forvaltningssystem for ordningen	(s.43)
- Tabell c.1. Bevilgninger fordelt etter region (absolutte beløp og prosent)	(s.57)
- Tabell c.2. Fordeling av tilskudd etter MUL og år	(s.58)
- Tabell c.3. Støttemottakere fordelt etter omsetning	(s.61)
- Tabell c.4. Støttemottakere fordelt etter antall ansatte	(s.61)
- Tabell c.5. Type tilskudd og etableringer	(s.63)
- Tabell c.6. Uforutsette effekter av etableringen	(s.67)
- Tabell c.7. Korrelasjon mellom etableringer i perioden 2009-12 - deltagelse i BMMP	(s.67)
- Tabell c.8. Krysstabell mellom etableringer og førkunnskap om bedrifter lokalt	(s.68)
- Tabell c.9. Krysstabell mellom etableringer og tidligere erfaring med etablering i utviklingsland	(s.68)
- Tabell c.10. Krysstabell mellom etableringer og størrelse på støttemottaker etter omsetning	(s.69)
- Tabell c.11. Krysstabell mellom etableringer og størrelse på støttemottaker etter antall ansatte	(s.69)
- Tabell c.12. Oversikt over økonomiske indikatorer	(s.70)



## Sammendrag

Denne gjennomgangen av Norads søknadsbaserte støtteordning for næringslivet for perioden 2009-2012 vurderer om ordningen er i tråd med målet om å bidra til næringsutvikling og fattigdomsbekjempelse gjennom langsiktige og bærekraftige investeringer i utviklingsland. Fokus for studien er støtteordningene forstudier og pilotprosjekt/prøveproduksjon, og opplæring.

Støtttemottakernes vurderinger av betydningen og effekten av støtten er at den i stor grad er i samsvar med formålet om å redusere risiko og styrke bærekraften i investeringene. Kost-nytte forholdet mellom omfang av støtten og etableringer/utviklingseffekter er brukbar, men kan økes. Få bedrifter opplevde at Norads krav til samfunnsansvar påvirket deres egen tilnærming på området. Saksbehandlingsprosessen for ordningen får gode skussmål, men det er rom for forbedringer særlig etter at støtte er innvilget. Bedriftene etterlyste mer rådgivning og oppfølging fra Norad, bedre koordinering mellom støtteordningene, flere støtteformer, større støttevolum over lengre tid, og tilrettelegging for erfaringsutveksling mellom bedriftene.

De største utviklingseffektene var bidrag til å etablere eller trygge lokale arbeidsplasser, samt omfattende intern opplæring og teknologioverføring. Kvinner var i mindretall som ansatte. De fleste av bedriftene eksporterte varer eller tjenester, som er mer kunnskapskrevende enn det lokale markedet. Så langt kunne flertallet av bedriftene kun vise til begrensede lokale ringvirkninger og beskjedne økonomiske resultater, med noen klare unntak.

Bedriftene tok betydelig grad av samfunnsansvar overfor sine ansatte og miljøet, og holdt en høy etisk standard. Spørsmål kan stilles ved et flertall av bedriftenes fokus på faglige rettigheter og likestilling, og et mindretall innen etikk og miljø.

Informasjon er primært hentet fra fire kilder: 1) Norads forvaltningssystem for ordningen; 2) en nettbasert spørreundersøkelse; 3) feltbesøk til utvalgte støtttemottakere med virksomhet i Vietnam og Uganda; og 4) intervjuer i Norge med bedrifter som har mottatt støtte og som har klart å etablere bedrifter i Sør. Statistikk fra Norad og spørreundersøkelsen omfattet et utvalg av 189 norske bedrifter, som til sammen mottok omtrent tre-fjerdedeler av den totale støtten i perioden. Av dette utvalget svarte i underkant av to-tredeler på spørreundersøkelsen. Respondentene var godt representative for utvalget, og svarene hadde stor grad av pålitelighet.

Støtteordningen har økt i pengevolum i perioden, men gikk ned i 2012. Støtten til Afrika Sør for Sahara har økt mest, mens den tidligere høye andelen til Asia har gått noe ned. Mye støtte går til bedriftsetableringer i land der Norad finansierer Business MatchMaking programmer (BMMP), samt tradisjonelle norske bistandsland. En-femtedel gikk til investeringer i de prioriterte Minst utviklede landene (MUL). Sektorfokus er dominert av energi, industri, IKT og marin sektor. De seneste årene har støtten økt kraftig til de oppprioriterte sektorene miljø- og klimarelatert virksomhet, men det har også vært en økning til de ikke like høyt prioriterte sektorene IKT og olje/gass.

Mesteparten (75 %) av støtten gikk til forundersøkelser og pilotprosjekt/prøveproduksjon, som skal bidra til å redusere risikoen ved investeringene. Den gjennomsnittlige støtten til forundersøkelser økte betydelig i perioden, mens støtten til opplæring var 50 prosent høyere per tiltak. Små bedrifter med under 20 ansatte utgjorde omtrent halvparten av støtttemottakerne, mens under en-femtedel var store bedrifter med over 100 ansatte. Omtrent én-tredel av respondentene hadde deltatt i BMMP før mottatt støtte. Utenom Veiledningskontoret for næringsutvikling i utviklingsland, var andre offentlige støtteordninger lite brukt. Rundt halvparten av støtttemottakerne hadde tidligere erfaring fra utviklingsland eller kjente til lokale bedrifter før de søkte støtte fra Norad.

Omtrent halvparten av de som mottok støtte til forstudier eller prøveproduksjon/ pilotprosjekt etablerte lokal virksomhet i perioden. Samtidig svarte et flertall av de som ikke ble etablert, at de allerede eksisterte før de mottok støtte. Full eierkontroll var den vanligste eierformen. Partnervalg, markedsmuligheter, kostnader, kulturelle utfordringer og generelle rammevilkår var avgjørende faktorer i valg om etablering. Støttemottakere som ikke hadde deltatt i BMMP eller ikke hadde erfaring fra utviklingsland hadde klart mindre sjanse til å lykkes med en lokal etablering enn de øvrige støttemottakerne. De fleste av etableringene i perioden eksisterte fortsatt, og mange av disse var optimistiske for framtiden.

Sentrale anbefalinger fra gjennomgangen er:

- Støtteordningen bør gjøres bedre kjent, og omfanget av støtte sikres med tanke på å kunne imøtekomme flere søknader og/eller høyere støttebeløp. Dette må kombineres med strengere kvalifiseringskrav, blant annet innen samfunnsansvar.
- For å bedre kost-nyttens av ordningen, bør Norad sikre at bedrifter som ikke har deltatt i BMMP eller har tidligere erfaring fra utviklingsland får tettere oppfølging. Alternativt bør Norad stille strengere krav for tilgang til støtten. Uansett bør det vurderes å innføre en resultatbasert eller insentivbasert støtte der bedrifter som oppfyller krav og gjennomfører tiltak kvalifiseres til nye typer for støtte.
- Det bør vurderes å innlemme nye støtteformer, særlig til utvikling av solide partnerskap mellom støttemottakerne og lokale bedrifter. Norad bør gjøre en gjennomgang av støtteordningene for næringslivet i likesinnede land for å se på deres erfaringer med lignende former for støtte.
- For å sikre at støttemottakere har eller får høye standarder inn samfunnsansvar, må Norad skjerpe interne retningslinjer og evt. styrke sin rådgivningskapasitet og kompetanse om virkemidler. Det må utvikles mer konkrete kvalifiserings- og rapporteringskrav, kombinert med informasjonstiltak og insentivmekanismer som vil kunne lede og oppmuntre støttemottakerne til å kunne oppfylle disse kravene.
- Norad bør utvikle rutiner og tiltak som fanger opp erfaringer og læring fra bedrifters investeringer i utviklingsland og gjør disse tilgjengelige overfor relevante målgrupper.
- Norad bør styrke samarbeidet med andre støtteordninger for å sikre en mer helhetlig og brukerorientert innretning. Dialogen med likesinnede land med lignende ordninger bør også styrkes for å se på mulighetene for samarbeid som kan bedre støtteregimet og styrke støttemottakernes muligheter.
- Norad bør se på mulighetene for å bidra til og utvikle en mer aktiv rådgivningstjeneste overfor støttemottakerne i samarbeid med andre relevante aktører på feltet.
- For bedre å kunne vurdere effektene av støtteordningen bør Norad utvikle et løpende monitoreringssystem som sikrer bedre løpende kontakt med støttemottakerne, gjør vurderinger basert på årskull av støttemottakere, og ser på effekter utover 1-4 år. Dette vil gi et bedre grunnlag for å sikre kontinuerlig læring om støtteordningens virkninger og derigjennom videreutvikle den.

## 1. Innledning

Formålet med denne rapporten er, i følge mandatet fra Norad, å gjøre:

*«... en kartlegging for å tydeliggjøre hvilke nærings- og utviklingseffekter ordningen 'Søknadsbasert støtte til næringslivet' har bidratt til. Studien skal i hovedsak benyttes til (1) å vurdere grad av resultat/måloppnåelse (om resultater står i forhold til innsats), (2) forbedre forvaltningen av ordningen gjennom bedre å forstå tilskuddsmottakers adferd og ordningens resultater samt (3) kommunikasjon av ordningens resultater.»*

Ordningsens mål er «...næringsutvikling i utviklingsland. Tilskuddsordningen skal legge til rette for langsiktige og kommersielt bærekraftige investeringer gjennom støtte til risikoreduserende tiltak og/eller tiltak som fremmer private investeringsprosjekters bærekraft og gjennomførbarhet.»

Ordningsens målgruppe er «...næringslivsaktører i Sør. Aktuelle tilskuddsmottakere er bedrifter som kan dokumentere vilje og evne til å investere i utviklingsland. Andre aktuelle tilskuddsmottakere er bransjeorganisasjoner og næringsrelaterte institusjoner med tiltak som har spesielt gode forutsetninger for å ivareta ordningens mål.»

Gjennomgangen dekker perioden 2009-2012, og de tre mest brukte støttekategoriene: «forstudier», «pilotprosjekt/prøveproduksjon» og «opplæring ved etablering». I 2009 gjennomførte NCG en gjennomgang av bedrifter som hadde fått støtte til forundersøkelser under ordningen for perioden 2004-2008. Norad ønsket et høyere antall respondenter enn i den tidligere studien, da svarprosenten var 38 prosent.

Gjennomgangen omfatter kun norske bedrifter og ikke de institusjonene som har mottatt støtte gjennom ordningen. Undersøkelsen skal ta sikte på å kartlegge eventuelle effekter av de gradvise endringene i ordningsregelverket de siste to årene bl.a. når det gjelder ordningens målformuleringer, prioriteringer mht. sektor og geografi, tildelingskriterier og støttekategorier.

Studien baserer seg hovedsakelig på informasjon fra Norads tilskuddsforvaltningssystem, en nettbasert spørreundersøkelse, feltbesøk, bedriftsintervjuer og øvrig informasjon fra selskapene. I de tre undersøkelsene har det vært sentralt å kartlegge hvilke utviklingseffekter selskapenes etableringer har hatt, og hvilken tilnærming de har hatt til samfunnsansvar. Norads forvaltning av ordningen har også vært vurdert.

Rapporten er strukturert på tradisjonelt vis. Etter et sammendrag, følger et kort kapittel om metode, og en større del med statistikk og resultater basert på informasjon fra Norad og spørreundersøkelsen. Deretter presenteres funn fra feltturen, og et mer analytisk kapittel om betydningen av støtte for bedriftene. Sist kommer et kort kapittel med konklusjoner og anbefalinger. I vedleggene følger et utkast til en nettartikkel, grundigere presentasjoner av statistikken og landene, bedriftsprofiler, samt spørreundersøkelsen, spørreguider, intervjuer, referanseliste og mandatet for oppdraget.

## 2. Metode for gjennomgangen

Informasjonsinnhentingene skjedde gjennom en nettbasert spørreundersøkelse, feltarbeid ved åtte utvalgte bedrifter i to land, og intervjuer med nøkkelpersoner ved et utvalg tilskuddsmottakere. De mest relevante momentene relatert til metoden for informasjonsinnhentingene var:

### Relatert til alle studiene

- Informasjon er innhentet om et *utvalg* blant støttemottakerne, det vil si norske bedrifter som har mottatt støtte til forstudier og pilotprosjekt/prøveproduksjon og/eller opplæring.
- Storparten av informasjonen benyttet i gjennomgangen kommer fra bedriftens egen rapportering. Dette kan ha gitt noen skjevheter i materialet.
- Bedriftene har fått støtte på forskjellige tidspunkt over fire år. Det betyr at tiden hver bedrift har hatt til å etablere seg varierer fra ett til fire år, som igjen påvirker hvilke utviklingseffekter virksomhetene har gitt.
- Da gjennomgangen kun dekker fire år, er det begrenset hvor mye svarene sier om langsiktighet og bærekraft ved investeringene utover bedriftenes egne vurderinger så langt.
- Kriteriene for hva støtteordningen skal prioritere ble endret i 2012 på sektor (fornybar og klimavennlig tiltak, miljørelatert teknologi, landbruk, skogbruk, marin og maritim virksomhet), geografi (land med Business Matchmaking Program (BMMP), minst utviklede landene (MUL), og særlig Afrika sør for Sahara) og størrelse (normalt krav om minimum ti millioner NOK i omsetning og tre års tilfredsstillende regnskap).

### Relevante for spørreundersøkelsen:

- Undersøkelsen ble sendt til 189 tilskuddsmottakere (omtalt som *utvalget*). Disse fikk samlet sett utbetalt 256 tilskudd i perioden 2009-2012.
- Undersøkelsen omfatter ikke støtte til næringsrelaterte institusjoner, andre støtteformer under ordninger eller bedrifter det ikke var mulig å komme i kontakt med (totalt 78 tilskudd). Disse tilsvarte omtrent en-fjerdedel av bevilgningen.
- Spørreundersøkelsen ble hovedsakelig gjennomført i tidsrommet 27. mars til 23. april 2013.<sup>1</sup> Utvalget ble fulgt tett opp. Omtrent 80 støttmottakere ble purret på telefon. Utskrift av den nettbaserte spørreundersøkelsen ligger som vedlegg e).
- Spørreundersøkelsen ble utformet med utgangspunkt i føringene i mandatet (se vedlegg i). Målet var en enkel undersøkelse som ville gi høyest mulig svarprosent, samtidig som den skulle dekke alle tre støttekategoriene og fange opp en rekke utviklingseffekter. Vi kan ikke utelukke at disse noe motstridende hensynene har medført en kompleksitet i undersøkelsen som kan ha påvirket negativt antall respondenter og kvaliteten på svarene.
- Svarprosenten var 61 prosent for antall støttmottakere (115 av 189 bedrifter). Dette utgjorde 62 prosent av tilskuddene (158 av 256 tilskudd) og 64 prosent av den samlede pengestøtten (NOK 76 millioner av NOK 120 millioner). Dette ligger litt under målet på 66 prosent, men er bra for denne type undersøkelser. Svarene er representative for utvalget.
- 115 respondenter av et utvalg på 189 gir en pålitelighet med feilmargen på +/- 6,1 prosent basert på 95 prosent konfidensnivå.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Undersøkelsen ble senere åpnet for en håndfull besvarelser fra bedrifter som skulle være med på intervjuunden i Norge.

<sup>2</sup> (<http://www.spørreundersøkelser.no/index.asp?valg=Kalkulator>)

### Relevant for undersøkelse i felt:

- Målet med feltarbeidet var i følge mandatet å gjøre en «grundigere gjennomgang av enkeltsatsninger/ enkeltbedrifter for å se på utviklingseffekter, arbeidsvilkår og -forhold, tverrgående hensyn (korrupsjon, miljø og likestilling) etc. lokalt.» Dette skulle gjøres for totalt 4-6 bedrifter i Uganda og Vietnam, land som er blant de med flest støttemottakere. Målet her var ikke å gi et representativt bilde, men å få fram relevante bedriftserfaringer.
- NCG valgte ut fire bedrifter for feltbesøket i hvert land, med utgangspunkt i åtte bedrifter identifisert av Norad i Vietnam og syv i Uganda. Variasjon ble vektlagt med hensyn til sektor, størrelse, fartstid og erfaringer med forskjellige Norad-støtteordninger.
- Bedrifter besøkt i nærheten av Ho Chi Minh, Vietnam:
  - Vard – tidligere norsk skipsverft (offshore) lokalisert i Vung Tau, sør for Ho Chi Minh
  - Sapa – produsent av aluminiumsprofiler i Ho Chi Minh - svensk selskap eid av Orkla
  - IMG Scandinavia – norsk møbelprodusent i Ho Chi Minh
  - InBusiness – norsk IT-selskap i Ho Chi Minh
- Bedrifter besøkt i nærheten av hovedstaden Kampala, Uganda:
  - GLAD farm – jordbruksbedrift lokalisert en time nord for hovedstaden Kampala
  - Green Resources – treplantingsbedrift med produksjon øst og nord for Kampala
  - Laboremus – et IT-selskap nylig etablert i Kampala
  - Tronder Power – lokal kraftselskap ei av Trønder Energi
- Spørreguiden som ble benyttet ligger som vedlegg f).

### Relevant for intervjuene med bedrifter i Norge var:

- For å oppnå en bedre innsikt i hvordan Norads støtte var med å påvirke innretningen og utviklingseffektene av bedriftsetableringene, skulle nøkkelpersoner i 25-30 støttemottakere med etableringserfaring intervjues. Et tilleggsmoment under intervjuene var bedriftenes holdninger og handlinger før og etter Norad-støtten i forhold til utviklingseffekter og samfunnsansvar, for å vurdere i hvilken grad Norads krav på dette feltet hadde påvirket dem.<sup>3</sup>
- Nøkkelpersoner i 29 bedrifter ble intervjuet, inkludert norske nøkkelpersoner i bedriftene som var besøkt i felt.
- Spørreguide som ble anvendt for intervjuene i Norge ligger i vedlegg h).

---

<sup>3</sup> Metodisk tilnærming her var inspirert av i «theory of change», der en gitt situasjon beskrives (bedriftenes holdninger og handlinger før Norad støtten) opp mot et mål (bedriftenes bidrag til lokale utviklingseffekter). Deretter undersøkes hvordan aktørenes (bedriftenes) tilnærming og handlinger (etableringene) er blitt påvirket av ytre faktorer (støtten og kravene fra Norad), og om de har endret måten de har operert på og utviklingseffekter. (Vogel; 2012)

### 3. Om støtteordningen og resultater fra spørreundersøkelsen

Informasjonen i dette kapitlet er basert på nøkkelinformasjon mottatt fra Norad om bedriftene som har mottatt støtte og svarene på den nettbaserte spørreundersøkelsen. Informasjonen fra Norad stammer fra saksbehandlingen og omfatter informasjon om støttebeløp og tidsrom, sektor, støttekategori og geografi. I delkapitlene a) til d) beskrives kun de viktigste observasjonene/funnene og utvalgte hovedtrekk, mens en grundigere gjennomgang er tilgjengelig følger i vedlegg b). Kapittel e) Utviklingseffekter og f) Samfunnsansvar er fullstendige gjennomganger av temaet fordi disse er studiens mest sentrale tema.

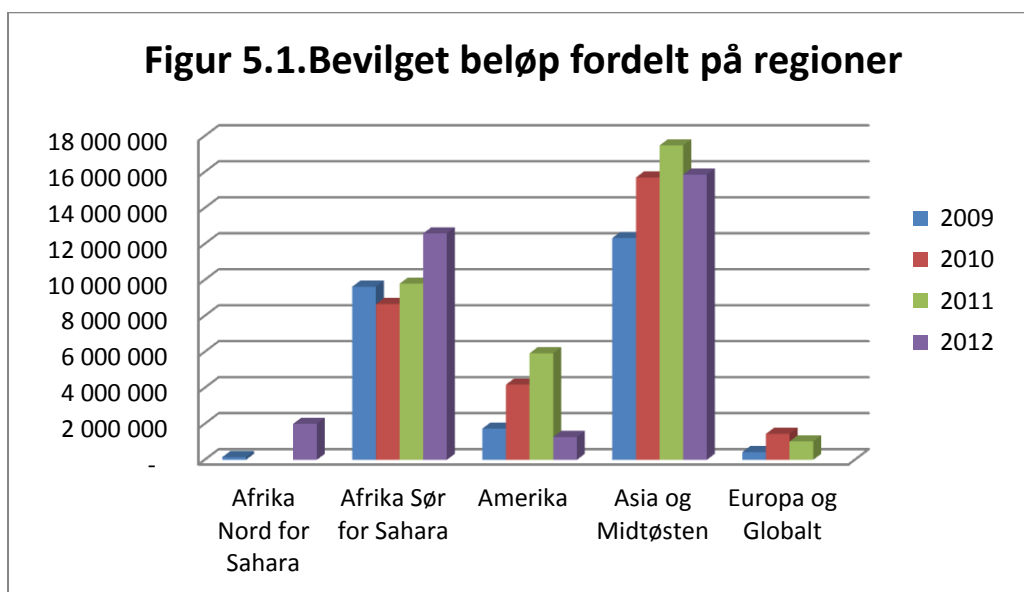
#### a) Støtteordningen

Nøkkeltall fra Norads saksbehandling av søknadene avdekker sentrale trekk ved utvalget. Sett opp mot disse viser også hvilken grad respondentene er representative for utvalget.

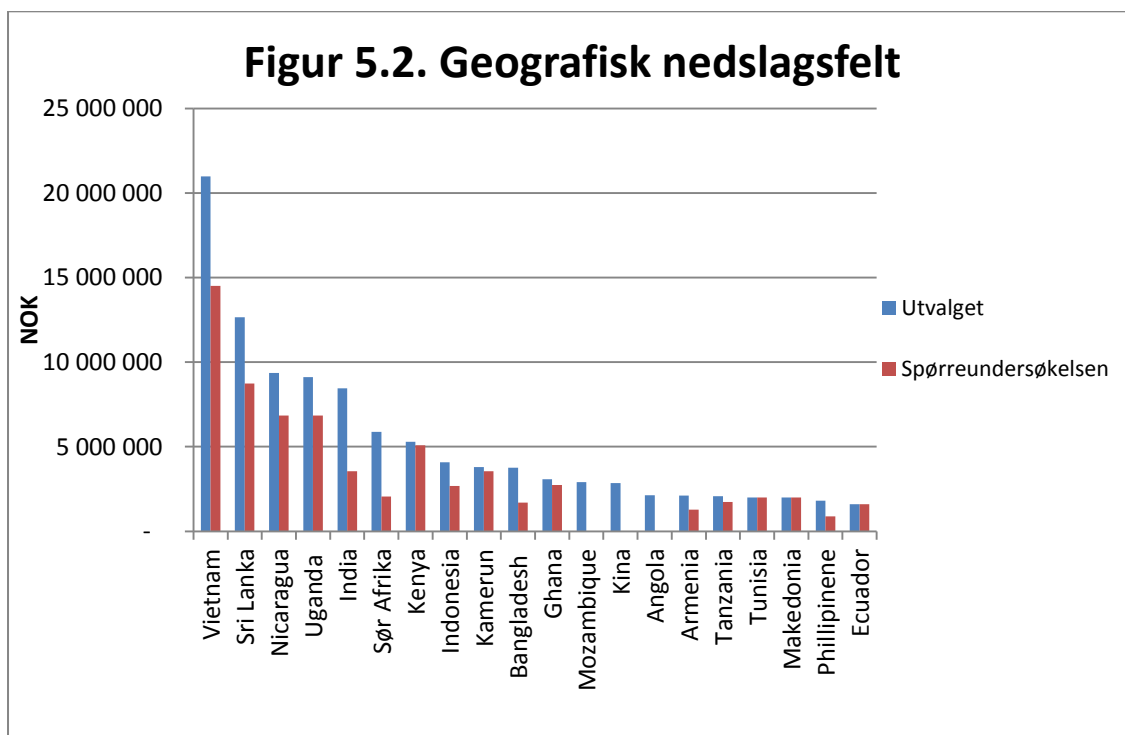
- Omfanget av støtten totalt har økt med 30 prosent fra 2009-2012, men gikk noe ned i 2012
- Støtte til etableringer i Asia har vært dominerende, men støtten øker kraftig i 2012 til Afrika
- 20 % av støtten i perioden gikk til Minst utviklede land, og 17 prosent til Afrika Sør for Sahara
- Det er et tungt innslag av støtte til bedrifter i land med norske matchmaking-programmer
- Storparten (75 %) av støtten til utvalget gikk til sektorene energi, industri, IKT og fiske
- Støtten har særlig økt til IKT og miljø/klima sammenlignet med perioden 2005-2009
- Respondentene i undersøkelsen er i stor grad representative for utvalget

#### Utvalgte hovedtrekk ved støtten

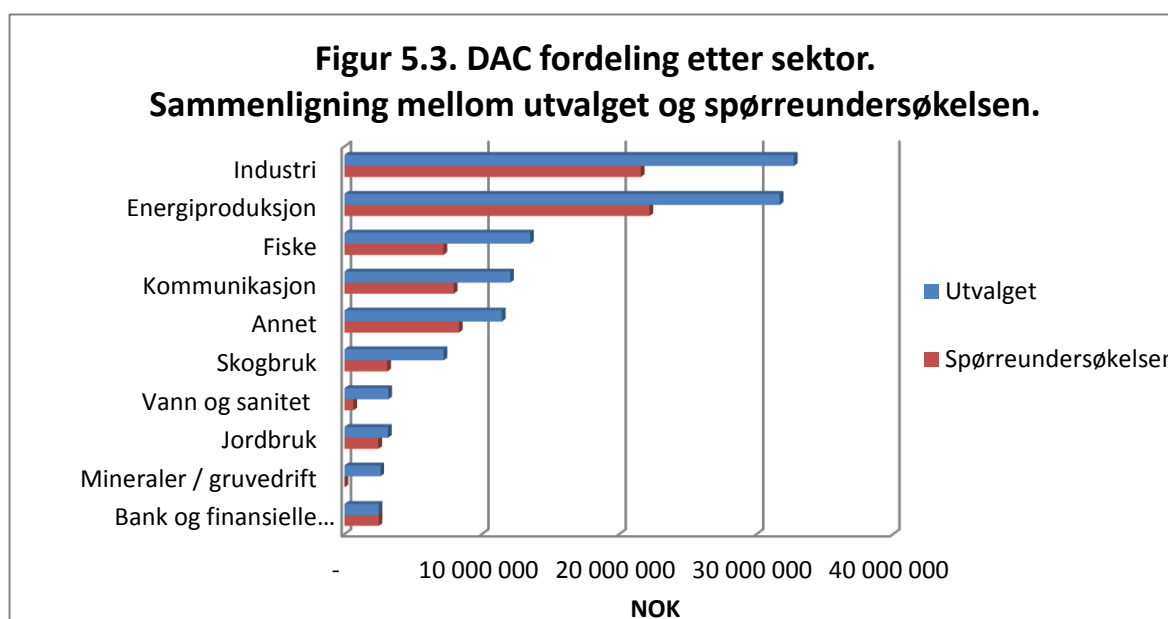
- Omtrent halvparten av støtten i perioden gikk til Asia ( Figur 5.1). Sammenlignet med tidligere år framgår det at støtten til Afrika steg med 24 prosent i 2012 for Afrika Sør for Sahara.



- Den vesentlige forskjellen i beløp mellom Asia og Afrika, er de langt høyere summene på opplæringsstøtten til Asia (se tabell 5.1.), mens denne er svært lav for Afrika.
- Figur 5.2 viser at det geografiske nedslagsfeltet for støtten i perioden er betydelig i land med det Norad-støttede Business matchmaking programmet (Vietnam, Sri Lanka, India, Sør-Afrika og Bangladesh). I tillegg er tradisjonelle bistandsland som Uganda, Nicaragua og Kenya sterkt representert. Oversikten viser at det er et klart samsvar mellom utvalget og respondentene.



- DAC-statistikk fra Norad (blå stolper i Figur 5.3.) viser at tre-fjerdedeler av støtten har gått til de fire sektorene industri, energigenerering og -tilbud, kommunikasjon og fiskeri/marin sektor. 77 prosent av støtten til respondentene gikk til de samme sektorene. Sektoroversikten viser at respondentene er godt representert opp mot utvalget.



Basert på tallmaterialet fra Norad er det også mulig å vurdere utslagene av endringene gjort i ordningens regelverk i 2012 for hvordan støtten skal prioriteres:

- Geografisk ble land med Business Matchmaking Program (BMMP), de minst utviklede landene (MUL), og særlig Afrika sør for Sahara høyt prioritert. Støtten til land med BMMP er gjennomgående høy for hele perioden. De de minst utviklede landene (MUL) mottok en mindre andel av støtten (20 %), men det var en økning i støtten til MUL i Afrika Sør for Sahara på 24 % i 2012 fra 2011. Samtidig ble antall prosjekter til regionen nesten halvert (se Tabell 5.1. på neste side).
- Sektorer med økt prioritet var fornybar og klimavennlig tiltak, miljørelatert teknologi, landbruk, skogbruk, marin og maritim virksomhet. Særlig Fornybar energi og Miljø og klima ble dominerende sektorer i perioden, og støtten ble nesten doblet bare fra 2011 til 2012. De øvrige prioriterte sektorene var fortsatt blant de mindre i 2012, selv om det var en liten økning innen noen av dem i perioden.
- I 2012 ble det innført et normalt krav til støttemottaker om minst ti millioner NOK i omsetning og tre års tilfredsstillende regnskap for å sikre større investeringskraft og for å øke sannsynligheten for at langsiktige etableringer finner sted. Det var imidlertid ikke mulig å måle noen effekt av dette kravet som følge av den korte tiden kravet hadde vært gjeldende.

*Se vedlegg b) for mer utfyllende detaljer om tema for dette kapittelet.*



## b) Støtteformer

Gjennomgangen gjelder de tre støtteformene forstudier og pilotprosjekt/prøveproduksjon og opplæring. De sentrale trekkene for støtteordningen på dette området var:

- 73 prosent av støtten til hele utvalget gikk til risikoreduserende tiltak (forundersøkelser og pilotprosjekter/prøveproduksjon), 27 prosent til styrking av bærekraft (opplæring)
- Blant respondentene gikk 52 prosent (av 107) til forundersøkelser, 19 prosent til pilotprosjekt/prøveproduksjon og 29 prosent til opplæring. Informasjonen basert på denne fordelingen var ikke tilgjengelig i informasjonen fra Norad.
- 92 av støttemottakere blant respondentene fikk tilskudd til forstudier og/eller pilotprosjekt/prøveproduksjon<sup>4</sup>. 63 av disse mottok støtte til forstudier, 16 til pilotprosjekt/prøveproduksjon og 13 til begge deler. Av disse støtteformene gikk nesten tre-fjerdedeler av støtten til forstudier og det øvrige til pilotprosjekter/prøveproduksjon.
- Antallet forstudier som har mottatt støtte har holdt seg stabil fra 2005-2008 til 2009-2012.
- Støttebeløpet til forstudier økte med 60 prosent i snitt fra 2005-2008 til 2009-2012
- Den gjennomsnittlige støtten til opplæring er 50 prosent høyere enn til forstudier etc.
- Respondentene er representative for utvalget når det gjelder fordeling av støtteformer

**Tabell 5.1. Type støtte fordelt på år og region**

Type støtte	År	Asia og Midtøsten	Afrika Sør for Sahara	Latin-Amerika	Europa og Globalt	Afrika N. for Sahara	Sum
Støtte til forstudier og prøveproduksjon/forstudier	Antall 2009	17	25	4	1	1	48
	Antall 2010	22	25	3	2		52
	Antall 2011	28	31	4			63
	Antall 2012	24	16	2			42
	Sum Antall 09-12	85	87	11	3	1	187
	Sum Bevilgning 09-12	33 971 641	32 666 294	10 232 563	1 172 896	149 491	78 192 884
	Gjennomsnittlig bevilgning	399 666	375 475	930 233	390 965	149 491	418 144
Støtte til opplæring	Antall 2009	18	9	1			28
	Antall 2010	19	6		1		26
	Antall 2011	21	3	2	1		27
	Antall 2012	16	2	3		1	22
	Sum Antall 09-12	47	15	5	1	1	69
	Sum bevilgning 09-12	27 381 208	7 997 424	2 874 438	1 723 958	2 000 000	41 977 028
	Gjennomsnittlig bevilgning	582 579	533 162	574 888	1 723 958	2 000 000	608 363
Sum per region		61 352 849	40 663 718	13 107 001	2 896 854	2 149 491	120 169 913
Prosent region		51 %	34 %	11 %	2 %	2 %	100 %

Se vedlegg b) for mer utfyllende detaljer om tema for dette kapittelet.

<sup>4</sup> 23 av disse (25 %) har også mottatt støtte til opplæring av lokalt ansatte i forbindelse med foretaksetablering.

### c) Støttemottakerne

I dette kapitlet presenteres resultater fra spørreundersøkelsen. I de foregående kapitlene framgår det at respondentene i stor grad er representative for utvalget og at besvarelsene har høy grad av pålitelighet. Vi kan derfor anta, med de forbehold som er omtalt i metodekapitlet, at svarene her gir et representativt bilde for hele utvalget. Forhold som blir omtalt er støttemottakernes størrelse, fordeling på sektor, eksterne relasjoner, eierskapsforhold. Hovedfunnene var:

- Størrelsen på støttemottakere etter omsetning er jevn fordelt mellom små/medium/store
- Over halvparten av støttemottakerne har under 20 ansatte, under en-femdel hadde over 100
- Andelen små støttemottakere (i omsetning) økte marginalt fra 2005-2008 til siste periode
- Støtte til prioriterte sektorer dominerer, utenom olje/gass og IKT som er blant de fem største
- 36 prosent av respondentene hadde deltatt i Innovasjon Norges matchmaking program
- Et klart flertall hadde ikke benyttet seg av andre offentlige støtteordninger for næringslivet
- 26 støttemottakere hadde vært i kontakt med Veiledningskontoret for næringsutvikling i Sør
- 41 prosent av støttemottakerne hadde tidligere erfaring med å etablere seg i utviklingsland
- 60 prosent av støttemottakerne kjente til andre bedrifter lokalt før de søkte om støtte

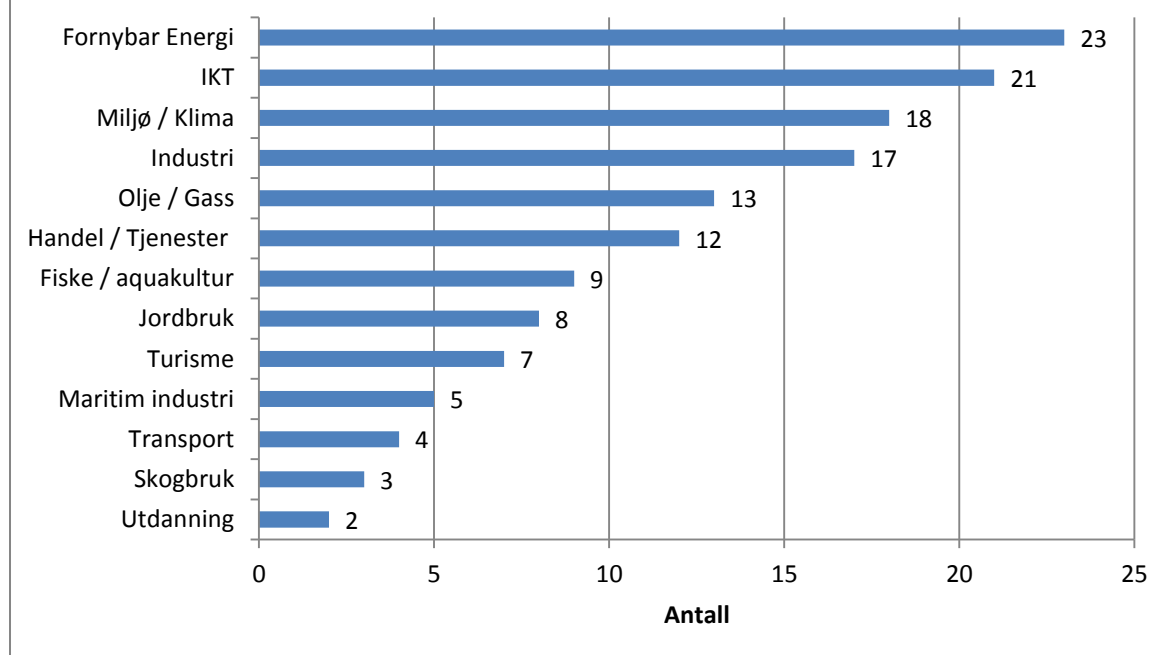
#### Utvalgte trekk ved støttemottakerne

- Tabell 5.2. viser at majoriteten (55 prosent) av støttemottakeren har under 20 ansatte og kan regnes som små bedrifter. 27 prosent er mellomstore bedrifter med mellom 20 og 100 ansatte, mens 17 prosent er store bedrifter med mer enn 100 ansatte.

<b>Antall ansatte</b>	<b>Antall respondenter</b>	<b>Prosent</b>
<b>Over 100</b>	<b>19</b>	<b>17 %</b>
<b>Mellom 50 og 100</b>	<b>11</b>	<b>10 %</b>
<b>Mellom 20 og 50</b>	<b>18</b>	<b>17 %</b>
<b>Under 20</b>	<b>61</b>	<b>56 %</b>
<b>Sum</b>	<b>109</b>	<b>100 %</b>

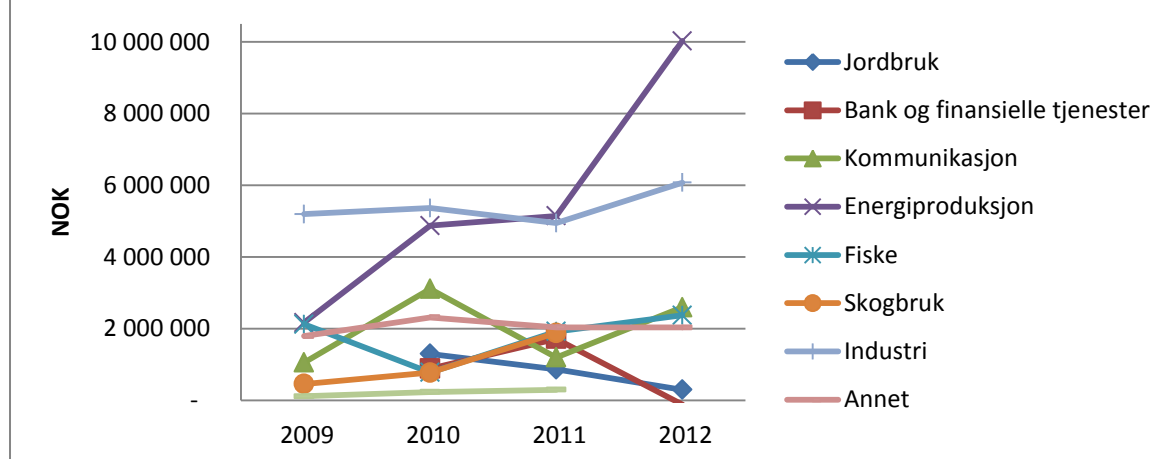
- Undersøkelsen åpnet for at bedriftene selv kunne krysse av for inntil tre sektorer som virksomhetene omfattet. Ved å telle alle svarene får vi i Figur 5.4. fram et noe mer nyansert bilde av sektorene som dekkes av tiltakene. Denne viser blant annet at vi også finner støttemottakerne innen sektorene turisme, maritim næring, transport og utdanning. I alt er 13 sektorer representert.

**Figur 5.4. Sektorfordeling**  
(mulighet for å avgi flere svar i spørreundersøkelsen)



- Som følge av at Norad reviderte regelverket for ordningen i 2012, skal tiltak som fremmer investeringer i fornybar energi, miljø- og klimarelatert teknologi, landbruk, skogbruk, marin og maritim sektor ha økt prioritet. Ved å se på utvikling av støtte til sektorene over år, framgår det av Figur 5.5. at dette foreløpig kun slår ut for energiproduksjon.

**Figur 5.5. Sektorbevilgning over tid**  
(fordelt etter DAC-tall for hele utvalget)



Se vedlegg b) for mer utfyllende detaljer om tema for dette kapittelet.

## d) Omfang av etableringer

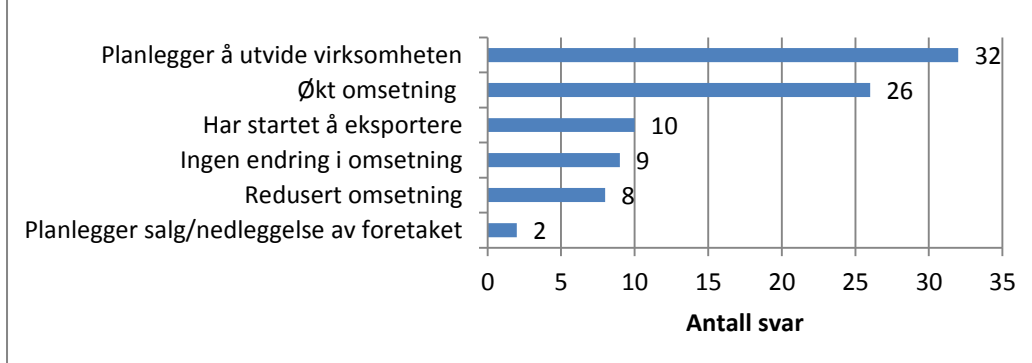
Første forutsetning for langsiktige og bærekraftige investeringer er at prosjektene medfører etableringer. Dette delkapittelet redegjør for hvilken grad støttemottakerne lykkes med å etablere virksomheter og mulige årsaker til dette.

- Halvparten som fikk støtte til forstudier fikk til etablering, mens 30 prosent ikke gjorde det
- Omtrent en-femtedel hadde ennå ikke bestemt seg for om de ville investere
- De aller fleste (90 %) etableringene etter forstudie og prøveproduksjon eksisterte fortsatt
- 64 prosent av de som svarte at de ikke ble etablert, eksisterte allerede før støtten ble mottatt
- De fleste (84 %) av mottakerne av opplæringsstøtte oppgav at de fortsatt eksisterte
- De fleste er optimistiske og forventer å utvide den lokale bedriftens virksomhet framover
- Halvparten av etableringene skjedde innen seks måneder etter mottatt støtte, som er raskt
- I flesteparten av etableringene (81 %) hadde støttemottakerne full eierkontroll
- I et klart flertall (77 %) av *joint ventures* var samarbeidspartneren et lokalt selskap
- Viktigste grunner for etablering var gode markedsmuligheter, partnermatch og kostnader
- Viktigste grunner til *ikke* å etablere seg var partnere, generelle og juridiske rammevilkår
- Nye forretningsmuligheter og nye partnere var de viktigste positive uforutsette effektene
- Kulturforskjeller og vanskelige investeringsforhold var sentrale negative uforutsette effekter
- Over 70 prosent av bedriftene som *ikke* ble etablert deltok *ikke* i matchmaking programmer
- Det var ingen klar sammenheng mellom kunnskap om næringslivet lokalt og etableringsgrad
- 80 prosent av de som ikke ble etablert, hadde ikke erfaringer med utenlandske investeringer
- De minste selskapene hadde noe svakere mulighet til å få til en etablering, men ikke mye

### Noen hovedfunn ved omfanget av etableringer

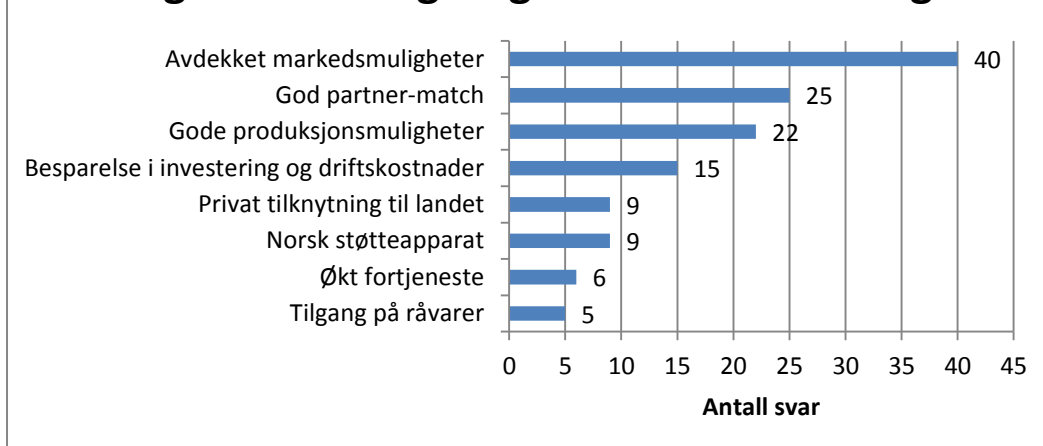
- På spørsmål om negative og positive endringer i forretningsstatusen etter etablering viser Figur 5.6. at de positive svarene dominerer. Svarene viser at 37 prosent planlegger å utvide virksomheten, 30 prosent har hatt økt omsetning. 9 prosent sier de har fått redusert omsetning, mens to prosent planlegger å legge ned eller selge foretaket.

**Figur 5.6. Endringer i forretningsstatus etter etablering (av totalt 87 svar)**



- Blant de viktigste grunnene til etablering (Figur 5.7.) rapporterer bedriftene markedsmuligheter som ble avdekket (30 %), god partnermatch (19 %), gode produksjonsmuligheter (17 %) og besparelser i investeringer og driftskostnader.

**Figur 5.7. Viktigste grunner til etablering**



- På spørsmål om etableringen hadde hatt noen uforutsette positive eller negative effekter på tilskuddsmottakerne (mulig å krysse av tre svar på hver – se Tabell 5.3.), var de mest nevnte negative at kulturforskjeller var et større problem enn ventet (24 %) og at lokal forretningskultur var upassende (12 %). Mange opplevde også det var vanskeligere enn ventet å gjennomføre investeringen/e (29 %), og at avkastningen har vært lavere enn ventet (21 %).

**Tabell 5.3. Uforutsette effekter av etableringen**

Negative effekter	Prosent	Positive effekter	Prosent
Vanskeligere enn ventet å investere	29 %	Nye forretningsmuligheter	43 %
Større kulturforskjeller enn ventet	24 %	Nye partnere	26 %
Lavere avlastning enn ventet	21 %	Nye produkter	16 %
Større risiko enn ventet	15 %	Nye markeder	15 %
Lokal forretningskultur er ikke passende	12 %		
Sum	100 %	Sum	100 %

- Tidligere er det nevnt at 41 prosent av støttemottakerne hadde tidligere erfaringer med etableringer i utviklingsland. Tabell 5.4. viser at blant de som klarte å etablere seg var det noen færre som hadde tidligere erfaring enn de som ikke hadde det, men forskjellene var små. Blant de som *ikke* hadde fått til en etablering var det imidlertid 80 prosent som *ikke* hadde erfaring med tidligere utenlandske etableringer. Det tyder på, som med BMMP, at det er større sjanse til ikke å lykkes for de bedriftene som ikke har tidligere erfaring med utenlandske etableringer.

<b>Tabell 5.4. Krysstabell mellom etableringer og deltagelse i BMMP</b>						
Erfaring med tidligere etablering						
Etablert	Nei		Ja		Totalt	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Ja	39	54	33	45	79	47
Nei	20	80	5	20	25	20
Ikke ennå	8	47	9	53	62	53

- Ved å se på støttemottakeren størrelse opp mot etableringsgrad framgår det av Tabell 5.5. at 68 prosent av de med mer enn 20 ansatte klarer å etablere seg, som er noe høyere enn for de minste med under 20 ansatte.

<b>Tabell 5.5. Krysstabell mellom etableringer og antall ansatte</b>										
Antall ansatte hos støttemottaker										
Etablert	0-20		20-50		50-100		Over 100		Alle > 20	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Ja	36	60	13	72	8	73	13	62	34	68
Nei	10	17	3	17	0	0	3	14	6	12
Ikke ennå	14	23	2	11	3	27	5	24	10	20
Totalt	60	100	18	100	11	27	21	100	50	100

Se vedlegg b) for mer utfyllende detaljer om tema for dette kapittelet.

## e) Utviklingseffekter

Bedriftenes etablering og drift medfører utviklingseffekter. Disse kan være av forskjellig art og styrke, som samlet gir den totale utviklingseffekten.<sup>5</sup> De viktigste funnene på dette området var:

- Sysselsettingen i bedriftene er i all hovedsak lokal, med få eller én «expat» i ledelsen
- Er sentralt mål for etableringene var tilgang til både rimelig og fleksibel arbeidskraft
- Et grovt estimat viste at støtten kan ha bidradd til å etablere eller trygge 6 500 arbeidsplasser
- Nesten 90 prosent oppgir at etableringene har medført overføring av teknologi
- Intern opplæring er den dominerende formen for kunnskapsoverføring
- Opplæringen har vært fordelt jevnt blant produksjonspersonell, mellomledere og ledere.
- Et stort flertall (80 %) produserer helt eller delvis for eksport, som krever mye kunnskap
- De fleste (80 %) svarer de har etablert nære relasjoner med underleverandører lokalt
- Et flertall av de sysselsatte er menn, men det er kvinner ansatt i de fleste bedriftene
- De aller fleste bedriftene har investert forsiktig, har lav omsetning og svake resultater
- De fleste (86 %) bedriftene betaler, som nyetableringer, ingen eller svært lav skatt
- Et mindretall av bedriftene har gjort betydelige investeringer, og har stor omsetning

### Sysselsetting

Sysselsetting anses som den klart viktigste utviklingseffekten med tanke på lokal økonomisk utvikling og fattigdomsbekjempelse, forutsatt at etableringene gir arbeid til lokalbefolkningen.

- Det store flertallet (81 %) av etableringene hadde bare lokale ansatte eller kun én «expat» ansatt, som indikerer at investeringene har hatt en betydelig utviklingseffekt gjennom lokal sysselsetting. Den ene utledningen var ofte bedriftens leder.
- 58 prosent av bedriftene oppga at de kun hadde lokale ansatte, mens 23 prosent (av 58 svar) svarte at de kun har én «expat» ansatt. Bare to prosent (dvs en bedrift) hadde mer enn 20 utlendinger ansatt, og de øvrige (16 %) hadde mellom to og ti.
- 22 prosent av bedriftene hadde mer enn 50 lokale ansatte, 41 prosent hadde mellom 10 og 50, og 36 prosent hadde mellom 1 og 10 lokale ansatte.
- Forutsatt at respondentene er representative for utvalget, og basert på forsiktige snittverdier og intervjuer, er et grovt estimat at støtteordningen i perioden 2009-2012 kan ha bidradd til å etablere og/eller gjøre mer bærekraftige omtrent 6 500 lokale arbeidsplasser.<sup>6</sup>

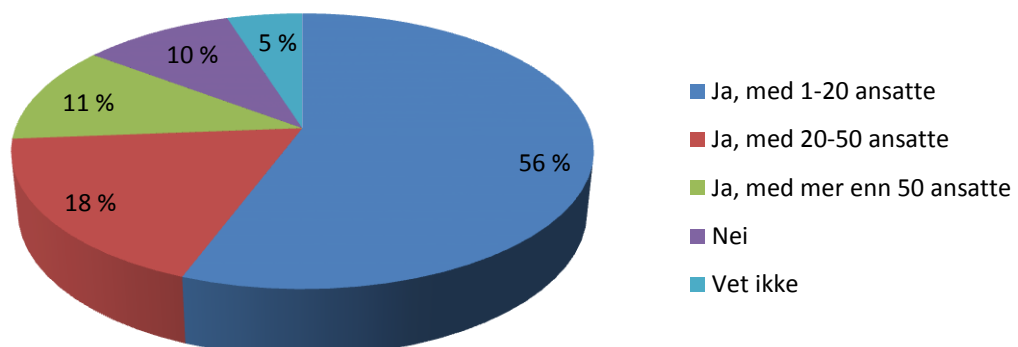
---

<sup>5</sup> I denne delen av undersøkelsen deltok de fleste av bedriftene som hadde oppgitt at de var blitt etablert og/eller eksisterte, men i noe varierende grad fra spørsmål til spørsmål.

<sup>6</sup> Her har vi ganget et gjennomsnitt av svarkategoriene i spørreundersøkelsen med antall bedrifter vi kan anta har etablert seg i hver kategori (totalt 63 % av alle forsøk på etableringer/opplæringstiltak). Et forsiktig gjennomsnitt for en stor bedrift har vært brukt med 200 ansatte. Det er betydelig usikkerhet knyttet til beregningene da en del arbeidskraft er sesongbasert, deltid, på korttidskontrakter og konjunkturavhengig.

- Intervjuene bekrefter også at investeringene først og fremst har gitt eller trygget arbeidsplasser for lokalbefolkningen. Dette kan selvsagt knyttes til at *rimelig arbeidskraft* var en viktig begrunnelse for mange etableringer.
- Det er imidlertid vanskelig å fange opp i hvilken grad og på hvilke måter investeringene skapte nye arbeidsplasser eller «bare» trygget eksisterende arbeidsplasser. For de bedriftene som ble bygget helt fra bunn etter en forstudie eller pilotprosjekt/prøveproduksjon, er det mulig å hevde at investeringene gav helt nye arbeidsplasser. Undersøkelsen avdekker imidlertid ikke i hvilken grad de 48 som mottok slik støtte og ble etablert var «greenfield» investeringer. En del av disse var samarbeid med lokale selskap gjennom «joint ventures», som både kunne innebære etablering av helt nye bedrifter, eller avleggere av lokale bedrifter basert på disses arbeidskraft.
- I tilfellene der bedriftene allerede var under etablering og mottok støtte til opplæring eller der investeringene innebar overtagelser av lokale selskap, bidro investeringen først og fremst til å trygge eksisterende arbeidsplasser. Her kan støtten ha bidratt til raskere og/eller høyere rekruttering enn forventet, slik noen av selskapene hevdet under intervjuene.
- En annen utfordring ved å beregne den sysselsettingseffekten er *fleksibiliteten* i arbeidsmarkedene i utviklingslandene der investeringene fant sted. Ofte skjer rekruttering og nedbemanning raskt og i et betydelig omfang skjer alt etter bedriftenes behov. En del bransjer bruker også mye deltids-, midlertidig og/eller sesongarbeidskraft, som kan gjøre at den totale bemanningen f.eks. fordobles og halveres innen ett og samme år. Begrensningen i omfanget av spørreundersøkelsen gjorde at dette ikke ble fanget opp.
- Bedriftenes tidligere omtalte optimisme for framtiden gjenspeiles ved at 85 prosent (av 61 svar) svarer at de har planer om å øke sysselsettingen i den lokale bedriften i løpet av de neste to årene (Figur 5.8.). Dette indikerer at bedriftene forventer økt lønnsomhet og vekst.

**Figur 5.8. Planer om økt sysselsetting  
- innen de neste to årene**

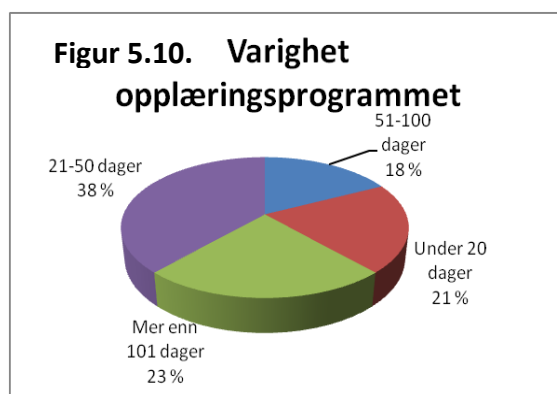
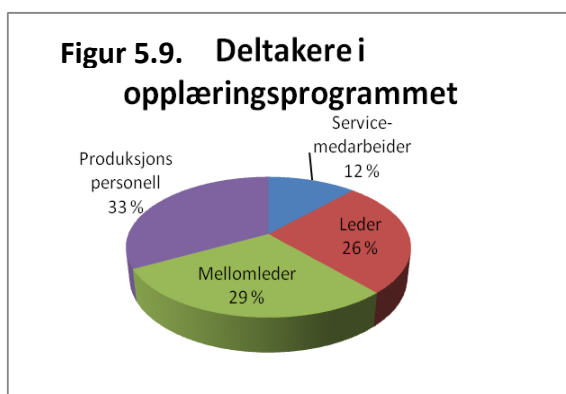




## Kunnskap

Lokal sysselsetting gir utviklingseffekter i seg selv, men det er bred enighet i utviklingsforskningen at produktivitet, kvalitet og/eller lønn øker med kunnskapsintensiviteten. Mer kunnskapsintensivt arbeid er som regel bedre lønnet; kunnskaps- og teknologiintensive bedrifter bidrar som regel med mer verdiskapning. På grunn av det lave utdannings-, kunnskaps- og teknologinivået i mange utviklingsland, er det ofte en forutsetning at utenlandske bedrifter overfører både kunnskap- og teknologi for å utvikle mer kunnskapsintensive arbeidsplasser.

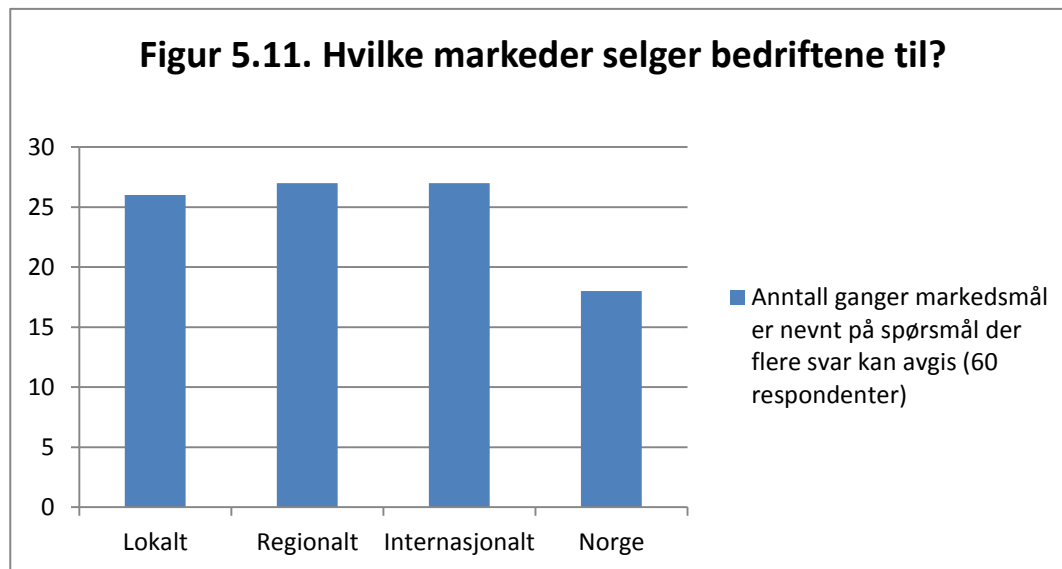
- På spørsmål om etableringen har medført overføring av teknologi<sup>7</sup> sier nesten alle (88 prosent av 57 respondenter) at dette har funnet sted i forbindelse med investeringene. Dette innebærer at de fleste etableringene har bidratt til et kunnskapsløft i de lokale bedriftene, med potensielle ringvirkninger til underleverandører og økonomien for øvrig.
- Av disse respondentene har bare halvparten (30 respondenter) mottatt støtte til opplæring. Det innebærer at kunnskapsoverføring og opplæring også er utbredt i bedriftene som ikke har mottatt slik støtte.
- Utover respondentene som har svart direkte på spørsmålet om teknologioverføring er det 33 andre støttemottakere som enten har mottatt støtte til opplæring (9), som oppgir at opplæring har funnet sted (20), eller begge deler (4). Blant disse kan det også ha forekommet teknologioverføring.
- På spørsmål om type opplæringstiltak, var interne kurs og "on-the-job-training" den klart hyppigste formen for opplæring (77 %). Dette indikerer at hovedfokus i opplæringen var overføring av kunnskap internt i bedriften.
- Svarene i Figur 5.9. viser at alle grupper lokale ansatte har deltatt i opplæringen med relativ jevn fordeling mellom produksjonspersonell (33 %), mellomledere (29 %) og ledere (26 %).
- Figur 5.10. viser at opplæringsprogrammernes varighet hadde et betydelig omfang. Av opplæringsprogrammene varte 59 prosent under 50 dager, mens 18 prosent varte 51-100 dager, og 23 prosent varte mer enn 100 dager.



<sup>7</sup> Teknologioverføring var i undersøkelsen definert som Introduksjon av teknisk utstyr kombinert med opplæring av lokalt ansatte for bruk og tilpasning av dette i den lokale produksjonen.

En annen indikator på kunnskapsintensiviteten i bedriften er markedet det produserer for. Produksjon for eksport omfatter ofte mer kunnskapskrevende produksjon enn til et lokale marked i et utviklingsland som følge av høyere krav og internasjonal konkurranse.

- Svarene i Figur 5.11. viser at eksportmarkedet er viktig for bedriftene. Over 80 prosent oppgav at produksjonen gikk til et eller flere eksportmarkeder. Bare ti bedrifter oppgav at de kun produserte for det lokale markedet.



### Lokale ringvirkninger

En annen utviklingseffekt relatert til sysselsetting og teknologioverføring er lokale ringvirkninger gjennom relasjoner til lokale underleverandører. Mange og nære relasjoner av denne typen kan generere større lokal økonomisk aktivitet, flere arbeidsplasser og kunnskaps- og kvalitetsheving i lokale bedrifter og sektorer.

- Nesten en tredel (32 % av 59 respondenter) svarer at de har nære relasjoner til mange underleverandører, nesten halvparten (48 %) sier at de har til noen, mens 20 prosent sier at de ikke har underleverandører.<sup>8</sup>
- Selv om denne undersøkelsen ikke avdekker hvor nære disse relasjoner er, dvs. i hvilken grad de innebærer betydelig kunnskapsutveksling og læring, indikerer svarene at de fleste bedriftene (80 %) ikke er isolerte produksjonsenklaver, men skaper i varierende grad ringvirkninger gjennom bånd til det lokale næringslivet.

### Kvinner

Det er også anerkjent at det har særlig verdi å skape arbeidsplasser for kvinner, fordi kvinner langt oftere enn menn sikrer familien inntekter som går til sikre grunnleggende behov og utdanningen for barna, og derigjennom utvikling.

<sup>8</sup> Spørsmålet her var "Has your local company established close collaboration in the production of goods/services with other local companies?"

- Undersøkelsen avdekker ikke den prosentvise andelen av kvinner ansatt i bedriftene. Ved å kombinere svarene fra 57 respondenter for antall kvinner ansatt (Tabell 5.6.) med antall ansatte i samme bedrift, framgår det at godt over halvparten (16 av 27) av de mellomstore (20-50/50-100 ansatte) og store selskapene (over 100) oppgir en kvinneandel under ti kvinnelige ansatte. 16 av 23 småbedrifter oppgav at færre enn ti ansatte var kvinner. Av dette kan vi slutte at det er langt færre kvinner enn menn i disse bedriftene, men at de fleste har ansatt en mindre andel kvinner.
- Tabell 5.6 viser en trend både i undersøkelsen og intervjuene at kvinneandelen var størst i administrasjonen, men at det også var en del kvinner ansatt i både ledelsen og i produksjonen.

<b>Antall sysselsatte</b>	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>	<b>Type stillinger</b>	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Færre enn 10	35	63 %	Administrasjon	39	36 %
Mellom 10 og 50	15	27 %	Ledelse	35	32 %
Flere enn 50	6	11 %	Produksjon	34	31 %
Sum	56	100 %	Sum	108	100 %

### Investeringer og skatteinntekter

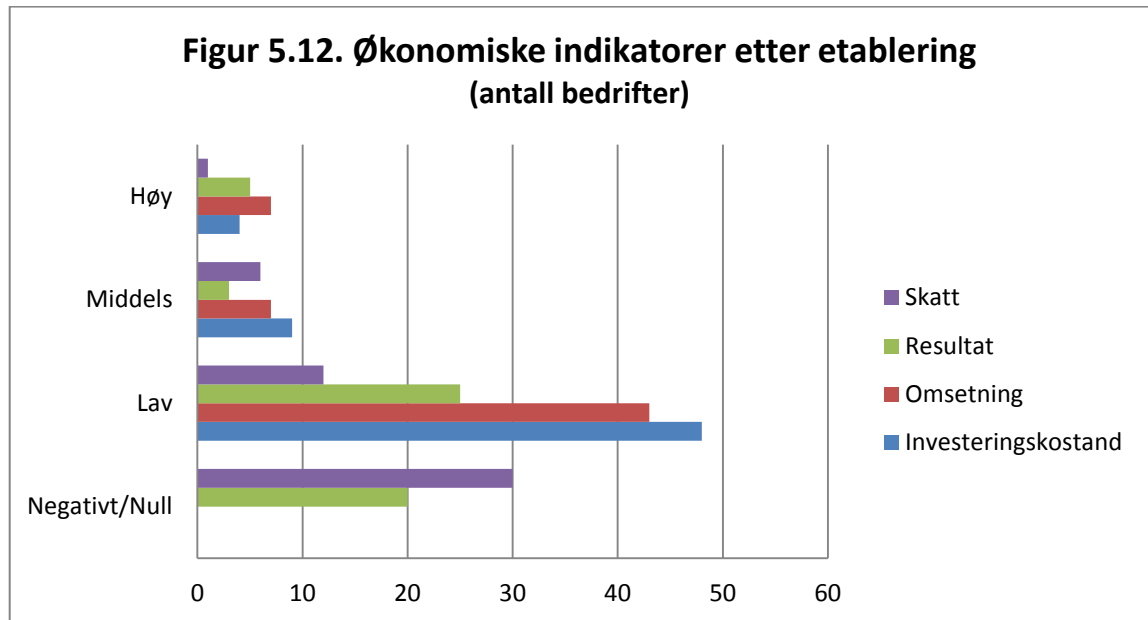
De økonomiske ringvirkningene av etableringene kan også være viktig for vertslandets gjennom økte investeringer, vekst, skatteinntang og valutainntekter.

- Det generelle nivå på investeringene, omsetningen, resultatet og skatt, indikerer at de fleste virksomhetene ennå ikke er særlig store, lønnsomme eller innbringende for vertslandet. Dette kan tyde på at bedriftene går forsiktig fram, og begynner i det små. Omtrent en fjerdedel av etableringene langs de fire parameterne medført høye investeringer, høy omsetning, gode resultater og betydelige skatteinntekter.<sup>9</sup>
- Undersøkelsen viser at de fleste investeringene i forbindelse med etableringene har vært relativt beskjedne. De fleste (79 % av 61 respondenter) har investert mindre enn 5 millioner NOK.
- Det var ingen klar sammenheng mellom bedriftens størrelse i antall ansatte og hvor mye de hadde investert. De små, mellomstore og store støttemottakerne var jevnt fordelt blant investeringer på lavt (under 1 million NOK), middels (1-5 million NOK) og høyere nivå (over fem millioner NOK).
- Omsetningen korresponderte til det relativt lave investeringsnivået. Over halvparten (51 % av 57) hadde en omsetning på under en million NOK i 2012. Ytterligere en-fjerdedel (25 %) omsatte for 1-5 millioner NOK, og de øvrige 5 – 20 millioner NOK.
- Langt på vei de fleste (81 %) rapporterte at de hadde et negativt (38 %) eller lavt resultat mellom 0 og 500.000 NOK (43 %) i 2012.

<sup>9</sup> Dette er ikke nødvendigvis de samme bedriftene.

- Flertallet (61 % av 49 respondenter) oppgir at de ikke betaler skatt i samarbeidslandet, mens 25 % sier at de har betalt mindre enn ti prosent skatt. At 86 prosent samlet sett betaler ingen eller lav skatt, er ikke overraskende for nyetablerte bedrifter.

Figur 5.12. er en sammenstilling av data fra de fire forskjellige svarkategoriene relatert til økonomiske indikatorer.<sup>10</sup>



Se vedlegg b) for mer utfyllende detaljer om tema for dette kapittelet.

<sup>10</sup> **Investeringskostnader:** Lavt = <1 mill. og 1-5 mill; Middels: 5-10 mill og 10-20 mill; Høyt: 40 -80 mill og > 80 mill; **Omsetning:** Lavt: < 1 mill og 1-5 mill; Middels: 5-10 mill og 10-20 mill; Høyt: > 20 mill  
**Resultat:** Negativt/null: negativt; Lavt: 0-500.000 og 500.000-1mill; Middels: 1-5 mill; Høyt: > 5 mill  
**Skatt:** Negativt/null: ikke betalt skatt; Lavt: < 10% av resultatet; Middels: 10 – 30 % av resultatet; Høyt: 30 -50% av resultatet

## f) Samfunnsansvar

Enhver virksomhet vil i større eller mindre grad medføre utviklingseffekter lokalt ved å være en økonomisk aktør. Disse effektene kan imidlertid styrkes avhengig av bedriftens verdigrunnlag og innretning. Verdier og tiltak som bedriften frivillig innfører og som går utover det loven i vertslandet krever, omtales gjerne som samfunnsansvar.<sup>11</sup> Dette kan omfatte ansattes rettigheter og goder, bedriftens etikk i forhold til tvilsom forretningspraksis eller underleverandører, miljøstandard, eller ansettelsespolitikk overfor kvinner og andre diskriminerte grupper.

For Norad er det en forutsetning for støtte at bedriftene viser forståelse, vilje og evne til å ta samfunnsansvar. Det stilles stiller krav om at bedriftene må drive i samsvar med «*ILOs grunnleggende konvensjoner... internasjonale miljøforpliktelser og nasjonale miljøkrav... prinsippet om nulltoleranse for korrupsjon...og har etiske retningslinjer*», uten at dette er nærmere konkretisert.

Spørreundersøkelsen har forsøkt å kartlegge i hvilken grad bedriftene tar samfunnsansvar innen faglige rettigheter, etikk, anti-korrupsjon, likestilling og miljø.<sup>12</sup> De mest sentrale funnene på dette området var:

- Bedriftene har relativ lav kjennskap til de ansattes organisering og dialog med ledelsen
- HMS-nivået i bedriftene er svært høyt; tre-fjerdedeler har innført norske standarder
- Nesten alle har etiske retningslinjer, men kun en-femtedel av de ansatte må signere disse
- Over halvparten svarer de ikke har vært eksponert for korrupsjon, noe som er lite troverdig
- Antikorrupsjonstrening er det mest utbredte tiltaket for å forebygge korrupsjon
- En tredel fremmer kvinner i ledelsen, mens 30 prosent gjør ingenting for å fremme likestilling
- 58 prosent tar samfunnsansvar innen miljø, mens de øvrige kun følger nasjonale miljøkrav

### Faglige rettigheter

- Når det gjelder faglig organisering, har bedriftene overraskende lav kunnskap om de ansatte er organisert og om kvaliteten på dialogen mellom ledelsen og fagforeningene. Langt over halvparten (57 % av 56 svar) vet ikke hvor mange av de ansatte som er organiserte eller om ledelsen har en god dialog med de lokale fagforeninger (63 %). Dette samsvarer også med inntrykket fra dybdeintervjuene.<sup>13</sup>
- I 34 prosent av bedriftene var færre enn en-femtedel at de ansatte organisert, mens i ni prosent av bedriftene var mer enn halvparten organisert.

---

<sup>11</sup> Definisjonen på samfunnsansvar i Regjeringens melding om samfunnsansvar fra 2010 er: Den måten bedrifter integrerer sosiale, miljømessige hensyn i sin daglige drift og i sitt forhold til interessenter på en frivillig basis.» (<http://www.regjeringen.no/en/dep/nhd/dep/org/bedrifters-samfunnsansvar.html?id=577435>)

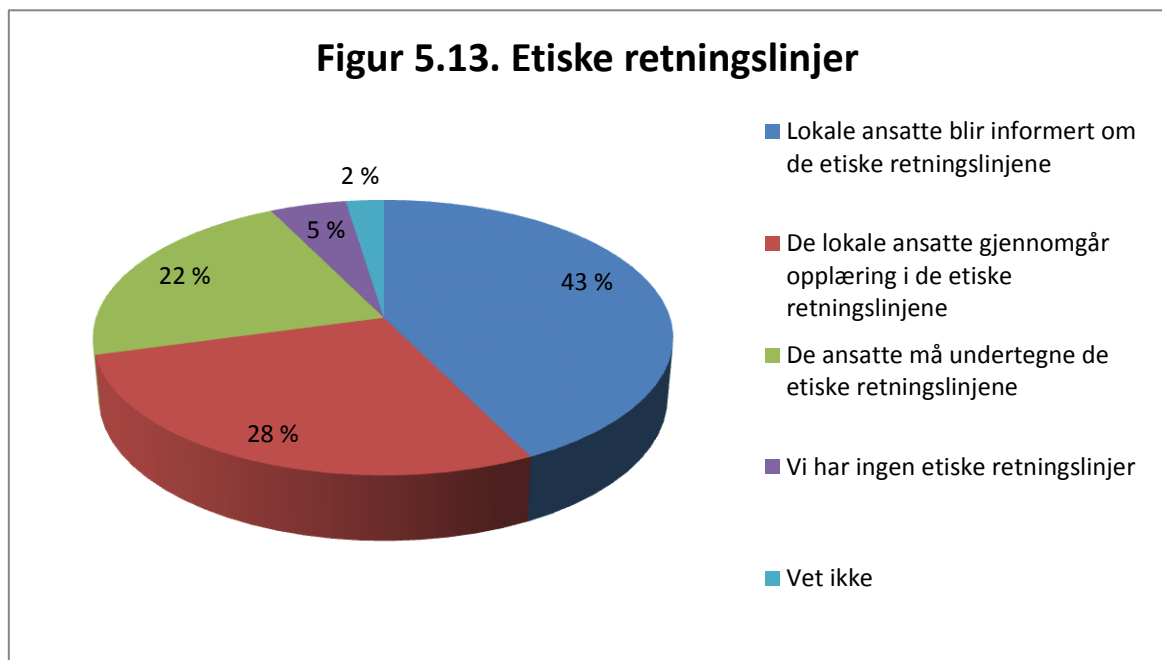
<sup>12</sup> Respondentene er de samme som under utviklingseffektene, dvs de som hadde etablert virksomhet, men ikke alle besvarte alle spørsmålene. Likevel mener vi at antallet er høyt nok til å gi et inntrykk av bedriftenes tilnærming på dette området.

<sup>13</sup> Dette kan skyldes at de som har besvart spørsmålet sitter i Norge, og ikke har kunnskap om et felt som oftest ligger daglig ledelse lokalt.

- En viktig indikator på en ansvarlig arbeidsgiver er standard for helse, miljø og sikkerhet (HMS). På spørsmål om HMS svarer de aller fleste (75 % av 60 svar) at de har innført norske eller internasjonale HMS standarder lokalt, noe som er langt over det som vanligvis kreves i utviklingsland.
- Samlet sett indikerer disse svarene at støttemottaker er opptatt av de ansattes arbeidsvilkår, men at mange støttemottakerne ikke har oversikt over fagorganisasjonens roll i bedriften.

### Etiske retningslinjer

- De aller fleste (93 % av 57 svar) svarer at de har etiske retningslinjer (Code og Conduct), som betyr at slike retningslinjer nesten er standard blant støttemottakerne.<sup>14</sup>
- Figur 5.13 viser hvordan bedriftene involverer de ansatte i de etiske retningslinjene: de enten informerer (43 %), gir opplæring (28 %) og/eller krever at de ansatte undertegner disse retningslinjene (22 %).



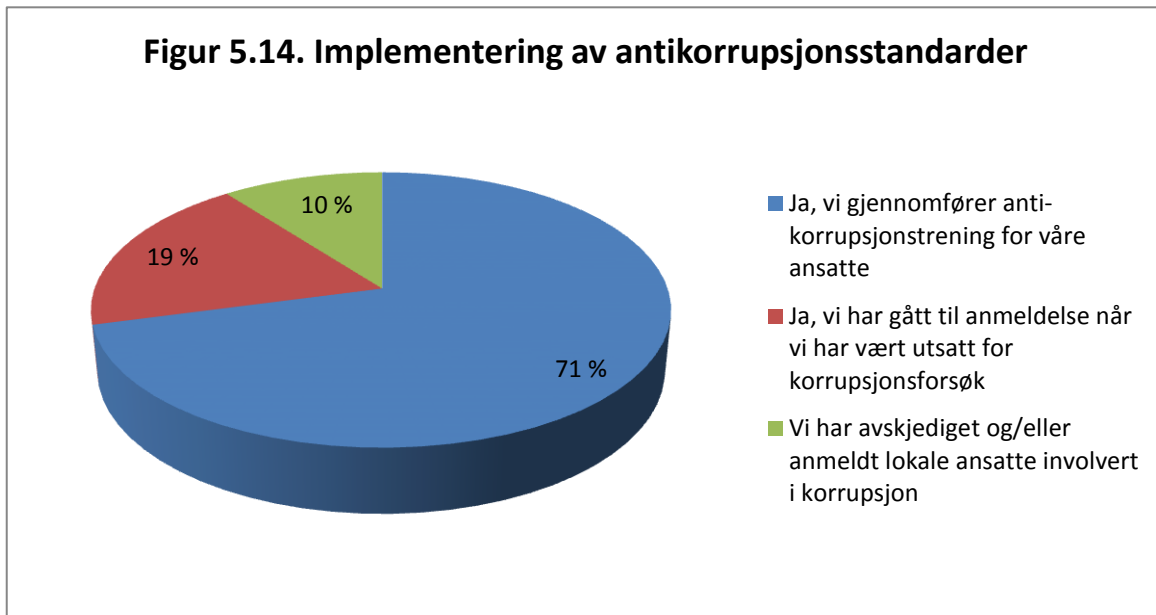
### Anti-korrupsjon

- Over halvparten (57 % av 58 bedrifter) sier at de ikke har blitt utsatt for korrupsjon. 24 prosent sier at de har blitt utsatt for mindre tilfeller av korrupsjon, mens 17 prosent sier at de har blitt utsatt for korrupsjon som har sinket eller blokkert enkelte prosesser.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Det kan være en betydelig feilmargen her ved at selskapene svarer bekreftende på spørsmålet fordi de oppfatter at dette er forventet av dem.

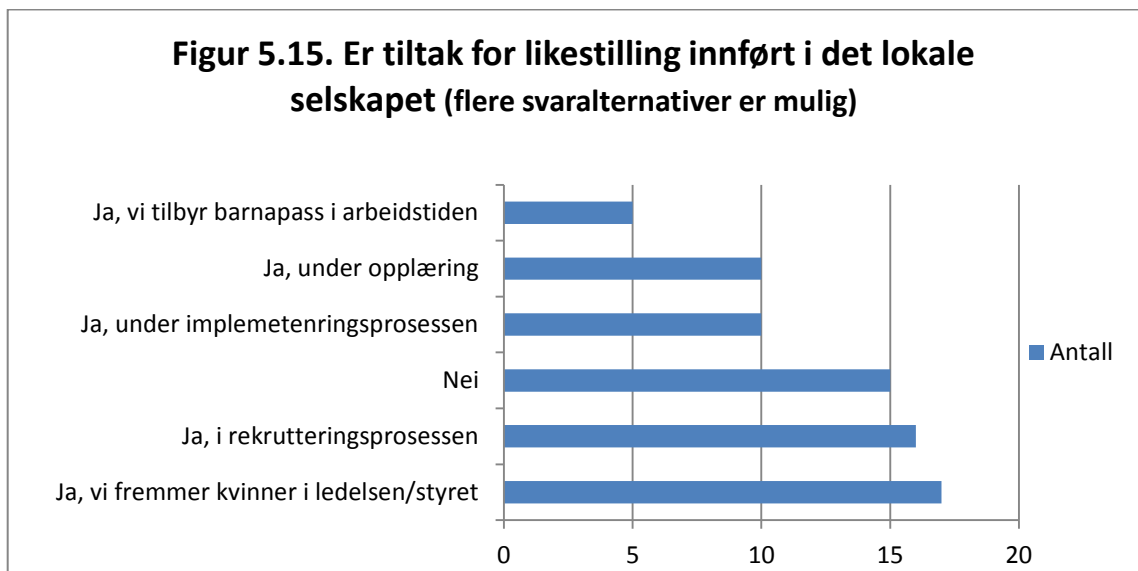
<sup>15</sup> Det kan stilles spørsmål ved det høye antallet som sier de ikke har vært eksponert for korrupsjon, med tanke på landenes høye korrupsjonsnivå. Forklaringen kan være flere: bedriften ønsker ikke å være åpen om et tema som er straffbart; respondentene har tolket ordet «exposed» som at bedriften har vært korrupt, ikke bare blitt utsatt for korrupsjonsforsøk; respondenten ikke har full oversikt over de reelle forholdene lokalt. Inntrykket fra intervjuene er at en del bedrifter overlater disse problemstillingene til det lokale lederskapet i bedriften, av ulike årsaker.

- Det mest utbredte tiltaket for å sikre gjennomføring av antikorrupsjonsstandarder, var intern opplæring (Figur 5.14.).<sup>16</sup>



### Likestilling

- Figur 5.15. viser at det mest utbredte tiltaket for likestilling implementert i den lokale bedriften er tilrettelegging for kvinner i ledelsen, fulgt av dernest i rekrutteringsprosessen. 15 (av 51) bedrifter svarer at de ikke har innført noen tiltak for å fremme likestilling i virksomheten.<sup>17</sup>



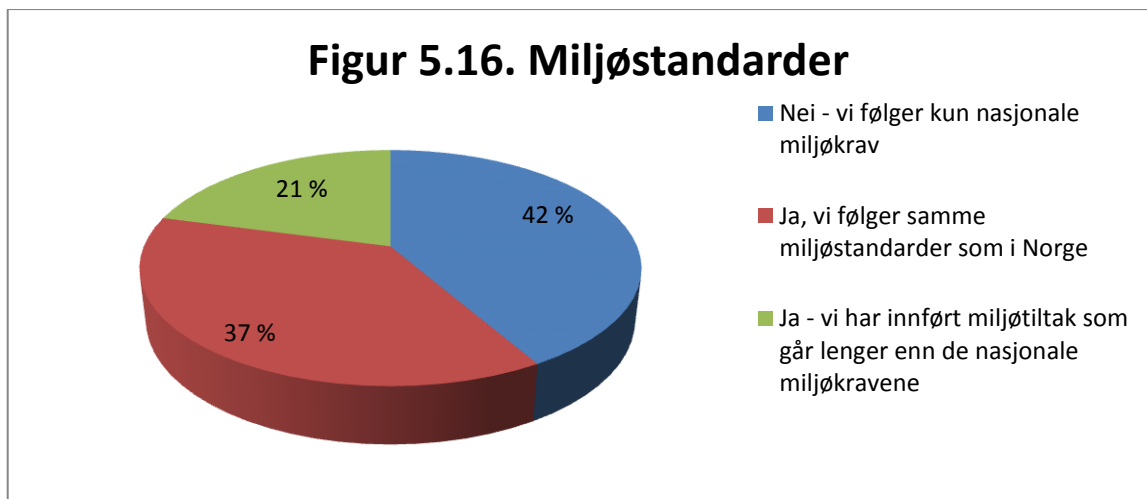
<sup>16</sup> På spørsmål om hvordan bedriftene implementer sine anti-korrupsjonsstandarder hadde de mulighet for å krysse av for flere svaralternativer.

<sup>17</sup> Bedriftene ble ikke spurt om de tilrettelegger særlig for mødrepermisjon ved fødsel, noe som vi ser ville vært et relevant spørsmål da dette ofte er avgjørende for om kvinner blir værende og gjør karriere i bedriften.

## Miljø

Samfunnsansvar betyr også at en virksomhet frivillig reduserer påvirkningen på miljøet utover nasjonale krav. I mange utviklingsland er de lokale miljøkravene svake eller fraværende. Det kan gi økonomiske fordeler for en bedrift å «slippe» å ta hensyn til miljøet, men dette kan samtidig gi store ulemper for vertslandet. Den høyeste etiske standarden vil være at bedrifter praktiserer like miljøstandarder lokalt som opprinnelseslandet og når de siste er mer krevende.

- Samlet sett viser Figur 5.16. at over halvparten (58 %) av bedriftene tar samfunnsansvar på miljøfeltet. 37 prosent oppgir at de praktiserer norske miljøstandarder, mens en- femtedel (21 %) sier de har innført miljøtiltak utover lokale krav. 42 prosent svarer at de kun følger nasjonale miljøkrav, og vedgår dermed at de ikke tar samfunnsansvar på dette området.





## 4. Erfaringer fra Vietnam og Uganda

Hensikten med bedriftsbesøkene i Vietnam og Uganda er i følge mandatet å gjennomføre en «*grundigere gjennomgang av enkeltsatsninger/enkeltbedrifter for å se på utviklingseffekter, arbeidsvilkår og -forhold, tverrgående hensyn (korrupsjon, miljø og likestilling) etc. lokalt*». Den metodiske tilnærming til disse besøkene er beskrevet i kapittel 3. I tråd med mandatet inneholder Vedlegg d) «*Utkast til lettlest presentasjon av 4-6 suksessfulle profiler på maksimalt 2 sider hver basert på feltbesøk*». Dette kapittelet vil derfor være en mer tematisk presentasjon av de åtte besøkte bedriftenes erfaringer.

Hovedkriteriet for å velge hvilke bedrifter som skulle besøkes i felt var at bedriften måtte være etablert. Til en viss grad vil disse også være «suksessfulle profiler» i den forstand at de har klart å etablere seg. Det er ikke innenfor denne studiens mandat å vurdere om disse bedriftene representerer «best practice» når det gjelder utviklingseffekter og samfunnsansvar. I dette kapittelet vil vi likevel framheve de tiltak bedriftene har lykkes særlig med på disse områdene.

### *Geografisk og politisk kontekst*

Utviklingen av investeringene i Uganda og Vietnam må sees i lys av den nasjonale konteksten de skjer innenfor. Vietnam og Uganda ligner noe på hverandre rent historisk ved at begge var gjennom opprivende kriger og ettervirkninger som preget dem godt inn på 1980-tallet. Etter dette har de hatt politisk autoritære regimer som har holdt stram styring med landet. De har begge hatt som målsetting å gjenoppbygge landene ved å innføre markedsøkonomi, stimulerer til høy økonomisk vekst og redusere fattigdom. Begge landene har vært blant Norges ti største samarbeidsland innen bistand i flere tiår.

Den sterke økonomiske utviklingen har gjort at landene ofte har blitt omtalt som regionale suksesshistorier i den internasjonale utviklingsdiskursen. Samtidig er begge landene fortsatt preget av høy grad av korrupsjon, svært lav pressefrihet og en del fattigdom. På den andre siden scorer begge landene relativt høyt når det gjelder likestilling. Viktige forskjeller er at Vietnam har en betydelig større befolkning, mer diversifisert og konkurransedyktig økonomi og en negativ befolkningsvekst. I Ugandatruer den ekstremt høye befolkningsveksten å spise opp den økonomiske utviklingen.

Tabell 6.1. gir en enkel oversikt over grunnleggende forhold ved de to landene, mens en mer detaljert gjennomgang med kildehenvisninger følger i vedlegg c).

<b>Tabell 6.1. Oversikt over nøkkelfakta om Vietnam og Uganda</b>		
<b>Grunnleggende forhold</b>	<b>Vietnam</b>	<b>Uganda</b>
<i>Estimert befolkning i 2012</i>	90 millioner	35 millioner
<i>Befolkningsvekst</i>	1,04 barn per kvinne, 2,46 i 1986	6,8 barn født per kvinne i 2012
<i>Areal</i>	331.000 km <sup>2</sup>	236.000 km <sup>2</sup>
<i>Geografisk kontekst</i>	Fattige naboer, lang østkyst	Landlocked i konfliktregion
<i>Viktigste næringer</i>	Olje, sjømat, jordbruk, skogbruk; industri/service 40% av BNP hver	80% arbeider i jordbruk, service utgjør over halvparten av BNP Funnet olje, utvinner ennå ikke
<i>Politisk styresett</i>	Kommunistisk ettpartistat siden gjenforeningen i 1976	Autoritært «demokrati» - Museveni president siden 1986
<i>Index for pressefrihet</i>	172 av 179 land	139 av 179 land
<i>Økonomisk politikk</i>	Økonomiske liberalisering og store utenlandske investeringer siden 1986	Økonomiske liberalisering siden og noe utenlandske investeringer siden 1986
<i>Økonomisk utvikling</i>	Vekstrater fra 7-10% siden 1990	Vekstrater på 7-10% siden 2000
<i>Per capita årlig inntekt</i>	USD 1130	USD 506
<i>Global competitive index</i>	75 av 142	123 av 142
<i>Transparency Internationals korrupsjonsindex</i>	123 av 167 land	130 av 167 land
<i>Human development index</i>	127 av 187, økt 40% siden 1990	161 av 187, økt 50 % siden 1990
<i>Andel fattige (&gt;1 USD daglig inntekt)</i>	11,3 %, ned fra 58% i 1993	24,5 % i 2010, halvert siden 1990
<i>Gender inequality index</i>	48 av 148	110 av 148
<i>Norsk bistand</i>	10. største bistandsmottaker, samarbeid siden 1975, avbrudd på 1980-tallet	8. største bistandsmottaker, samarbeid siden 1960-tallet, avbrudd i 1970-årene

### *Erfaringer fra bedriftsetableringer i Vietnam og Uganda*

Som redegjort for i kapittel 3, ble fire norske bedrifter besøkt i hvert land. Disse representerer en betydelig variasjon i størrelse, antall ansatte og sektor, og representerer derfor svært varierte erfaringer. I Vietnam er tre av bedriftene store foretak med omsetning over 100 millioner kroner, og en småbedrift. I Uganda er det et stort foretak, to mellomstore og en småbedrift. I Vietnam hadde de to av bedriftene mottatt støtte til opplæring (i 2008 og 2010), et til forstudie (i 2011), og det siste fått alle tre former for støtte (i 2008). I Uganda hadde de to fått støtte til forstudier (i 2010 og 2011), en til opplæring (2008) og en til forstudie og prøveproduksjon (2010). Nedenfor presenteres kun de viktigste observasjonene fra besøkene, mens en mer grundig presentasjon følger i vedlegg e).

### *Syssetting og kunnskap*

- Bedriftene sysselsatte over 1300 ansatte i hvert land, og de fleste ventet å øke antall ansatte. De aller fleste var lokalt ansatte, men seks av åtte bedrifter hadde utenlandsk toppledelse og mente det var avgjørende for å lykkes. De tre største bedriftene ville komme opp i 1000 ansatte hvert neste år, og var betydelige arbeidsgivere på sine områder. De to IT-bedriftene var begge på under ti ansatte, men var samtidig de mest kunnskapsintensive. I flere bedrifter svingte omfanget av ansatte på grunn av sesongartet arbeidet, sektorkonjunkturer og bygging under etablering (kraftverk).
- Tilgang til billig arbeidskraft har vært en helt sentral motivasjon for etableringene, i tillegg til tilgang til naturressurser og markeder. Lønningene i Vietnam ligger ca. 35 prosent under de kinesiske, og en god dagslønn i Uganda er rundt to dollar. De fleste bedriftene vurderte etableringen av stabile og gode arbeidsplasser som sitt viktigste bidrag til utvikling, og flere mente å observere tydelige velstandsøkning både blant de ansatte og i lokalsamfunnet som følge av etableringen.
- I Vietnam var de tre største bedriftene industriarbeidsplasser, der bedriftene eksporterte deler eller hele produksjonen. I Uganda var de største innen jord-/skogbruk og energiproduksjon, og særlig de innen jord- og skogbruk brukte mye ufaglært arbeidskraft. Skogselskapet hadde etablert nedstrøms virksomhet, og ansatte stadig fler i denne. Dette reflekterer landenes økonomiske aktivitet.
- Arbeidsplassene i Vietnam var langt mer kunnskapsintensive enn i Uganda, og bedriftene la langt mer vekt på opplæring. Dette var nødvendig for å imøtekomme krav til kvalitet ved eksport. Alle bedriftene viste til vietnamesernes sterke arbeidsmoral og store læringsvilje som en helt sentral faktor for å lykkes. I Uganda foregikk det også opplæring i alle bedriftene, men i langt mindre omfang og mest i de mer kunnskapsintensive bedriftene. Bedriftene opplevde det lave utdanningsnivået og lav profesjonalitet som betydelig utfordringer.
- Samtlige bedrifter ønsket å tilføre/overføre kompetanse, teknikk og teknologi til den lokale bedriften slik at denne kunne bli mest mulig selvgående. Unntak var grunnleggende industridesign som krevet spesifikk bransjekunnskap. Teknologiene i seg selv var ikke så kompliserte, og det mest krevende var utviklingen av kunnskap om å drive komplekse produksjonsprosesser med høy kvalitet. Dette framstod troverdig både ut ifra vektleggingen av opplæring i bedriftene, men også hvor velfungerende bedriftene framstod.
- En sentral utfordring ved kunnskapsutviklingen i alle bedrifter var å gjøre de ansatte trygge på og vant til å kunne bidra med sine ideer og vurderinger. De fleste bedriftene forsøkte å innføre en arbeidsform med medbestemmelse og selvstendighet, noe de fleste hevdet, til tross for betydelige kulturelle utfordringer i starten, ble satt stor pris på av de ansatte og reduserte utskiftingen av de ansatte.
- I de bedriftene der kunnskapen fløt godt internt, opplevde bedriften i Norge stor gevinst ved at de ansatte i den lokale bedriften kom med svært verdifulle bidrag i produktutviklingen.

### *Lokale ringvirkninger*

- Det var et klart mønster for alle bedriftene i forhold til lokalt innhold og lokale underleverandører. Alle litt avanserte innsatsfaktorer (kvalitetsmetaller, kjemikalier, kvalitetsråstoff, maskiner) ble importert eller kjøpt fra lokale importører. Årsaken var at slike innsatsfaktorer ikke ble produsert i Vietnam eller Uganda. For flere av virksomhetene utgjorde

dette en betydelig del av kostnadene. Lokale innsatsfaktorer utover arbeidskraften var stort sett energi, mat og enkle administrative/tekniske tjenester og produkter. Lokalt innhold var derfor relativt lavt, særlig for de som eksporterte, og høyere der produksjonen var enklere. De som produserte for det lokale markedet mente at deres satsing på kvalitet hevet nivået i sektoren fordi det la press på konkurrentene.

- Bedriftenes investeringer i fysisk infrastruktur øker i stor grad hvor teknologiintensive de var, unntatt for IKT-bedriftene som mest investerte tid. Særlig de to industrietableringene og bygging av kraftverk innebar vesentlige investeringer, men skogplantasjene krevet også langsiktige og store investeringer.
- Bedrifters bidrag gjennom skatter kan både være på overskudd, merverdiavgift og gjennom sosiale kostnader (arbeidsgiveravgift og skatt på lønn). Ingen av bedriftene la noe særlig vekt på lokale gunstige skatteforhold som motivasjon for etableringen, men det var åpenbare fordeler for de tre større bedriftene i Vietnam som var etablert i industrisoner med gunstige skatteregimer. Flere bedrifter framhevet at det var viktig at de var sikret mot dobbeltbeskatning som følge av en bilateral skatteavtale mellom Norge og Uganda. Alle bedriftene bidro med skatteinntekter gjennom kjøp/salg og sosiale utgifter, og den halvparten som gikk med overskudd var betydelige skatteyttere.
- Samtlige bedrifter la stor vekt på å sikre sine ansatte fast anstendig lønn og sosiale goder som retten til trygd og pensjon. Dette ble både begrunnet i etikk, men også som et viktig virkemiddel for å redusere utskifting blant ansatte. Alle fortalte at det ikke var uvanlig blant konkurrenter å unngå disse utgiftene, men det tok de selv sterk avstand fra. Ryddighet overfor myndigheter og anstendighet over ansatte var en grunnleggende holdning i alle selskapene. Mangel på minstelønnsstandarder og fagforeninger i Uganda gjorde disse holdningene særlig viktige.
- Samtidig ble det framført kritikk mot selskapene i Uganda fra lokale næringslivskonsulenter for at de ikke var tydeligere på verdiene relatert til ryddige arbeidsforhold overfor sine egne bransjer og myndighetene. Selv om det er grunnleggende positivt at bedriftene følger høye standarder, kunne de bidratt gjennom bransjeorganisasjoner og politiske kontakter til å fremme høyere standarder, men særlig i Uganda ble de oppfattet som passive på dette området.
- Bedriftenes forhold til myndighetene lokalt eller nasjonalt var stort sett begrenset til skatt og behov for trenger tillatelser og godkjenninger. De aller fleste opplevde myndighetenes og byråkratenes behandlingstid som svært lang, og at denne ofte ble lengre fordi det ikke var aktuelt å påskynde prosessene med bestiklinger. Dette gav konkurrenter fordeler gjennom raskere behandling.

### *Utviklingseffekter oppsummert*

Samlet sett bidrar de besøkte bedriftene i dag til i overkant av 1300 direkte arbeidsplasser i hvert land, men i begge land er det konkrete planer om å øke dette. Dette er stabile og relativt sett brukbart betalte arbeidsplasser som sikrer de ansatte sosiale rettigheter og skatteinntekter. Særlig i Vietnam har de større bedriftene gjort betydelige investeringer både i etablering/oppkjøp, utvikling av organisasjon og opplæring. Dette har gjort at de produserer varer av høy kvalitet, eksporterer og er blant de ledende på sine felt i kvalitet. Disse bedriftene er også mer kunnskapsintensive fordi de utfører komplekse prosesser med høykvalitet, mer enn at kunnskapen og teknologien i seg selv er så avansert. I Uganda har investeringene vært lavere og arbeidsplassene er mindre kunnskapsintensive.

Her er bedriftene preget av utfordringene å få til en etablering og få god drift i primærproduksjonen, men også her har de utviklet seg til å bli blant de største og meste avanserte bedriftene i landet på sine områder.

### *Samfunnsansvar*

Utviklingseffekter er de direkte resultatene av den grunnleggende virksomheten til bedriftene. Samfunnsansvar er det bedrifter gjør utover å følge lovverket, og som dermed kan styrke utviklingseffektene ytterligere. Dette er normer de etablerer og tiltak de gjennomfører for at bedriften skal styrke de ansattes rettigheter, beskytte miljøet, ivareta lokalbefolkningen og føre en høy etisk standard i spørsmål som f.eks. korrupsjon. Følgende var hovedtrekkene ved bedriftenes tilnærming til dette feltet:

#### **Arbeidsrettigheter og fagforeninger**

- Bedriftene rapporterte gjennomgående høye HMS-standarder, og de fleste siktet mot å få disse opp på norsk nivå. Dette ble langt på vei bekreftet ved feltbesøkene, der verneutstyr, ryddige og lyse arbeidsområder, hjelpeteknologi til f.eks. løfting, godt kantinetilbud og klare arbeidstider var normen. Ledelsen rapporterte betydelige utfordringer med å innføre disse normene pga motstand blant arbeiderne, men at dette hadde bedret seg ved å være tydelige over tid. En bedrift i Vietnam var en av de første i sin sektor globalt til å innføre de siste internasjonale menneskerettighetsstandardene for næringslivet. Dette var ikke bare motivert av verdier, men ble sett på som avgjørende for å utvikle og beholde dyktige og lojale medarbeidere.
- Ved alle bedriftene vektla de betydningen av å ha åpen og jevnlig dialog med de ansatte, og at også kritiske tilbakemeldinger på arbeidsforholdene ble ansatt som viktig ressurs. Betingelsene for organisert arbeidskraft var forskjellig i de to landene, med obligatorisk organisering, men ofte passive foreninger i kommuniststyrte Vietnam, og en neste ikke eksisterende fagbevegelse i Uganda. Dette gjorde det opp til ledelsen i selskapene å institusjonalisere dialogen med de ansatte, noe de understreket var sentralt for å skape et godt arbeidsmiljø og redusere utskifting av ansatte.
- Å redusere utskifting av medarbeidere var i det hele tatt et viktig mål for bedriftene. I tillegg til god lønn, HMS og deltagelse på arbeidsplassen, var opplæring sett på som et viktig gode. I begge land var det rift om kvalifiserte arbeidere og bedriftene anså det som helt avgjørende å ha et godt opplæringstilbud for både å utvikle og beholde kompetente medarbeidere. Innsatsen på dette området gikk langt utover det Norad hadde vært med å støtte.
- Bedriftene hadde også utviklet andre goder, som for eksempel engelskundervisning, «team-building» aktiviteter, gratis mat, egne arbeiderboliger, sosiale fellesgoder, felles hjelpeprosjekter, karrieremuligheter, utvidet mammapermisjon og eierskap i bedriften.

#### **Antikorrupsjon**

- Korrupsjon svært utbredt i Vietnam og Uganda, og begge land befinner seg blant de 30 prosent mest korrupte landene på Transparency Internationals rangering. Alle bedriftene som ble besøkt var enig at dette var et utbredt problem både forventningene om bestikkløse og offentlig saksbehandling og kick-backs ved kjøp og salg i næringslivet. De aller fleste var blitt satt i

situasjoner der bestiklinger eller «kickbacks» var forventet, og flere hadde også måtte håndtere konkrete situasjoner med ansatte som ikke hadde fulgt bedriftens politikk.

- Samtlige bedrifter var overbevisende klare på at de fører en null-toleranse politikk mot korrupsjon, og at de har klarer å unngå korrupsive praksiser. Samtlige mener det er fullt mulig å praktisere null-toleranse dersom man er klar og tydelig internt og eksternt på egne verdier og politikk fra dag en, gjør alle formelle ting riktig, har tålmodighet og finansiell styrke til å utholde lange offentlige prosesser, og er villig til å ofre noen markedsmuligheter.
- Bedriftene hovedbegrunnelser for null-toleransen var etisk, men de framhevet også faren for å skade sitte omdømmes ved avsløringer og at bestiklinger er fordyrende. En tydelig null-toleransepolitikk var den eneste måten å unngå å sette bedriften i en situasjon der myndigheter og leverandører /kunder forventet bestiklinger. For å sikre dette hadde de fleste av bedriftene klare retningslinjer (Code of Conduct) og opplæring i disse.
- Strategien for å takle treg saksbehandling i det offentlige som følge av manglende bestiklinger, var primært å gjøre alt formelt sett riktig og vente, selv om dette forsinket andre viktige prosesser. Bedriftene rapporterte at dette fungerer. Enkelte bedrifter hadde kontaktet norske myndigheter for råd og støtte i slike situasjoner.
- Krav og tilbud om «kickbacks» fra leverandører eller kunder, håndterte de fleste ved å takke nei og deretter unngå dette selskapet. Enkelte bedrifter unngår visse sektorer med mye korrupsjon, og å gjøre forretninger med myndighetene der det forventes «kickbacks».
- Et større problem enn korrupsjon for flere av bedriftene var å utvikle robuste tillitsfulle partnerskap med lokale bedrifter, særlig i Uganda. Flere var norske forstillinger om ærlighet og tillit basert på et håndtrykk, kombinert med utålmodighet i etableringen, framhevet som en av de største fallgruvene. Som regel har den lokale motparten en helt annen kulturell forståelse av samarbeidet. Dette har i følge de intervjuede knekket en rekke bedriftsetableringer, og hadde også vært en alvorlig utfordring for flere av bedriftene.
- Omfanget av etikkrelaterte krav som bedriftene stilte til underleverandører var begrenset, noe avhengig av om de eksporterte. Krav til underleverandører gjald som regel kvalitet og noe på miljø, men at strategien var å velge internasjonale leverandører som man forventet hadde etikken på stell. Lokale innkjøp fant bedriftene det vanskelig å stille klare krav til.

### **Likestilling**

- Likestilling var helt klart det samfunnsansvarsområdet der de besøkte bedriftene er minst bevisste og proaktive. Svært få har eksplisitte tiltak for å fremme kvinner på arbeidsplassen eller i lederstillinger. Et unntak var en bedrift som hadde utvidet fødselspermisjon for kvinner med ett års fartstid i bedriften.
- Samtidig mente bedriftene at det ikke var behov for særskilte tiltak for å rekruttere og fremme kvinner på arbeidsplassen. Rekruttering og internt opprykk var basert på meritter, og de opplevde ingen andre begrensinger ved å ansette kvinner enn at det ikke alltid var like mange kvalifiserte som søkte. Kvinner ble framstilt som mer hardtarbeidende, ærlige, stabile og

nøyaktige enn menn, en vurdering som står i stil til en klar trend i det asiatiske arbeidsmarkedet de siste ti årene.<sup>18</sup>

- Holdningen til kvinner var troverdig i det at de aller fleste bedriftene hadde en del kvinnelige ansatte og kvinner i ledelsen. Vurderingen stemmer også overens med det at Vietnam og Uganda har betydelig høyere grad av likestilling enn land det er naturlig å sammenligne med. Det var klare tender på hvilke jobber menn og kvinner gjorde, med overvekt av menn i tyngre jobber, forklart ved kvinner ikke ønsket slike jobber, og overvekt av kvinner i administrasjonsposisjoner og i detaljarbeid. Menn dominerte fortsatt i ledelsen, men i fem av åtte tilfeller var intervjuene med ledelsen med kvinner.
- Et relatert tema til likestilling som bedriftene heller ikke hadde en klar politikk på, var aktiv sosial inkludering i forhold til marginaliserte grupper, som funksjonshemmede og etniske minoriteter. De fleste bedriftene mente de ikke diskriminerte mot noen grupper, men ingen hadde heller en proaktiv politikk for å rekruttere disse gruppene. Ved et par tilfeller hadde bedriftene fokus på behovet for å aktivt sette samme arbeidsgrupper på tvers av etniske grupper for å motvirke interne motsetninger.

#### **Forhold til lokalsamfunn**

- Bedriftenes forhold til lokalsamfunnet var ikke et aktuelt tema i Vietnam fordi de tre største var lokalisert i industrisoner.
- I Uganda var det å etablere et godt forhold til lokalsamfunnet helt avgjørende for tre av bedriftene innen naturressursutnyttelse. Virksomhetene innebar båndlegging av betydelige arealer der eierskap og bruksrettigheter lokalt hadde vært eller var uklart både juridiske og politisk. Det hadde også vært betydelige forventninger om goder som skulle tilføre lokalsamfunnene som følge av etableringen.
- Selv om det hadde vært krevende og tidvis noe konfliktfyllt, taklet bedriftene dette på en tilsynelatende god måte. Flere påpekte at for å kunne fungere i lokalsamfunnet på lang sikt måtte man være en del av lokalsamfunnet og bidra med det man kunne. Flere hadde, blant annet med støtte fra Norad, styrket helsetilbudet, infrastrukturen, materialer til skoler, støtte til sportsklubber med kriminalitetsforebyggende formål, og avsatt landområder og gitt tilskudd til lokal produksjon.
- Uklare lovverk og fortolkninger kombinert med opportunistiske politikere hadde i noen tilfeller resultert rettsaker om landrettigheter. Dette ble rapportert som en utbredt utfordring også blant andre selskap innen utnyttning av naturressurser i Uganda.

#### **Miljø**

- Igjen av bedriftene hadde utpregede miljøbelastende aktiviteter i form av forurensing eller ødeleggelse av natur. Der det var miljøbelastende elementer var bedriftene som regel svært oppmerksom på disse og hadde som mål å holde en miljøstandard på norsk nivå.
- I Vietnam fant industriproduksjonen sted i tre industrisoner, der også miljøforhold var tilrettelagt og regulert. Alle bedriftene praktiserte kildesortering og solgte eller resirkulerte selv avfall fra produksjonen. Miljøhensyn var enten bakt inn i design av de nye virksomhetene eller

---

<sup>18</sup> The Economist, Capturing talent – Asia's skills shortage, 16.08.07

bedriften gjorde oppgradering ved overtakelse. Innen materialvalg ble miljøhensyn vektlagt, særlig relatert til kjemikalier. Energieffektivisering var på vei inn som et tema, men klimahensyn var ikke et tema de fokuserte på.

- I Uganda var miljøutfordringene mer knyttet til landområder tilknyttet jordbruket, skogbruket og vannkraftverket. I jordbruket var norske standarder målet. Kraftverket og skogselskapet med sin nedstrøms virksomhet var klimavennlig industri som fulgte internasjonale standarder langt over nasjonale krav. Dette bidro til at de negative effekter på biologisk mangfold som vannkraft og plantasjedrift medfører ble minimalisert.

### **Samfunnsansvar oppsummert**

Jevnt over viste de besøkte bedriftene et imponerende høyt nivå innen samfunnsansvar. De ansattes rettigheter, helse, miljø og sikkerhet ble svært godt ivaretatt, langt over nasjonale standarder. Bedriftsledelsen var pådriver for en ryddig, inkluderende og jevnlig dialog med de ansatte, til tross for fraværende eller svake fagforeninger. De tilbød de ansatte også en rekke tilleggsgoder. Motivasjonen for dette var både å skape anstendige arbeidsplasser, men også å redusere utskiftingen av verdifulle medarbeidere. Bedriftene holdt også et svært høyt nivå på sine holdninger og handlinger innen anti-korrupsjon i land de korrupsjonen er svært utbredt. De hevdet å praktisere null-toleranse, både av etiske, omdømmerelaterte, taktiske og kostnadsmessige årsaker. Dette kostet i form av forlengede prosesser og tapte muligheter, men fordelene ble vurdert som langt større. Etablering av tillitsfullt samarbeid med lokal partner og etiske krav til lokale underleverandører var de områdene bedriftene slet mest med. Klar politikk innen likestilling og sosial inkludering var svak de fleste bedriftene. Bedriftene praktiserte imidlertid likestilling og opplevde ikke at det var behov for en eksplisitt politikk på området. De fleste mente at en mer sosial inkluderende ansettelsespolitikk heller ikke var relevant. Bare bedriftene innen naturressursforvaltning hadde utfordringer med relasjoner til lokalsamfunnet. Stort sett arbeidet de for å bli en aktiv og raus deltager i lokalsamfunnet, men flere hadde opplevd til dels alvorlige konflikter rundt landrettigheter. På miljøfeltet var det ikke de helt store utfordringene, men bedriftene holdt jevnt over et nivå over nasjonale krav, og flere fulgte internasjonale standarder. Flere anså seg selv som miljøbedrifter.



## 5. Betydningen av støtten fra Norad

Norad ønsker en vurdering av om støtteordningen har fungert i tråd med formålene og hvordan støttemottakerne vurderer Norads innsats og rolle overfor bedriftene. Sentrale spørsmål er i hvilken grad støtten har styrket investeringene, om og hvordan støtten har påvirket utviklingseffekten av investeringene og bedriftenes holdninger til samfunnsansvar, og hvordan bedriftene vurderer saksbehandling.

Støttens betydning for investeringene må vurderes mot formålet med støtten til forstudier og pilotprosjekt/prøveproduksjon, som er å være risikoreduerende, og støtten til opplæring, som skal styrke bærekraften i prosjektet. Utviklingseffekten kan både vurderes utfra i hvilken grad bedrifter ble etablert, men også hvilke utviklingseffekter disse typene bedrifter har hatt. Dette vurderes med utgangspunkt i besvarelser relatert til disse spørsmålene i spørreundersøkelsen og innspill fra bedriftene som ble intervjuet.

Støtteordningens mulige påvirkning av samfunnsansvar må sees opp mot de krav som Norad har presentert for støttemottakerne gjennom søknadsprosessen. Dette har vært et særlig fokus i de 29 intervjuene med utvalgte støttemottakere, der vi har forsøkt å kartlegge deres holdninger til samfunnsansvar før de mottok støtte, og i hvilken grad disse holdningene ble endret som følge av støtten og kravene fra Norad. Bedriftenes vurdering av Norad rolle og støtteordningen i seg selv er delvis basert på spørreundersøkelsen og intervjuene med bedriftene i Norge.

Som tidligere nevnt ble disse intervjuene gjennomført med sentrale personer i 29 støttemottakere som har lyktes å etablere en virksomhet, inklusive de bedriftene som ble besøkt i felt. Her ble intervjuobjektene bedt om å gjøre en kvalitativ vurdering av betydningen av Norads støtte, etter først å ha redegjort for virksomheten, utviklingseffekter og samfunnsansvar.

Liste over utvalgte bedrifter, prosjekter og personer som ble intervjuet følger i vedlegg i). Av disse bedriftene hadde 11 mottatt støtte til forstudier og pilotprosjekt/prøveproduksjon, 11 til opplæring og syv hadde mottatt flere typer støtte. Fordelingen av bedriftene per søknads år<sup>19</sup> og per region, følger i henholdsvis Tabell 7.1. og 7.2..

Søknads år	Antall
2009 (eller tidligere)	16
2010	5
2011	7
2012	1
<b>Totalt</b>	<b>29</b>

Fordeling per region	Antall
Afrika	12
Asia	15
Latin-Amerika	2
<b>Totalt</b>	<b>29</b>

Tallene viser at de fleste bedriftene har flere års fartstid og dermed gode forutsetninger til å vurdere bærekraften i sine etableringer. Geografisk er prosjektene representativt fordelt i forhold til alle støttemottakerne. Kun når det gjelder støttetype, er andelen selskap som har mottatt støtte til opplæring noe overrepresentert sammenlignet med alle støttemottakere. Vurderingene av svarene må derfor ta høyde for de skjevheter dette kan ha gitt.

<sup>19</sup> Bedriftene er valgt ut i fra at de har gjennomført tiltak i perioden 2009-2012. Søknadsår kan være før 2009 fordi det kan gå en stund før søknaden er innvilget, og enda lenger før tiltaket er gjennomført og støtten er utbetalt (som regel i etterkant).

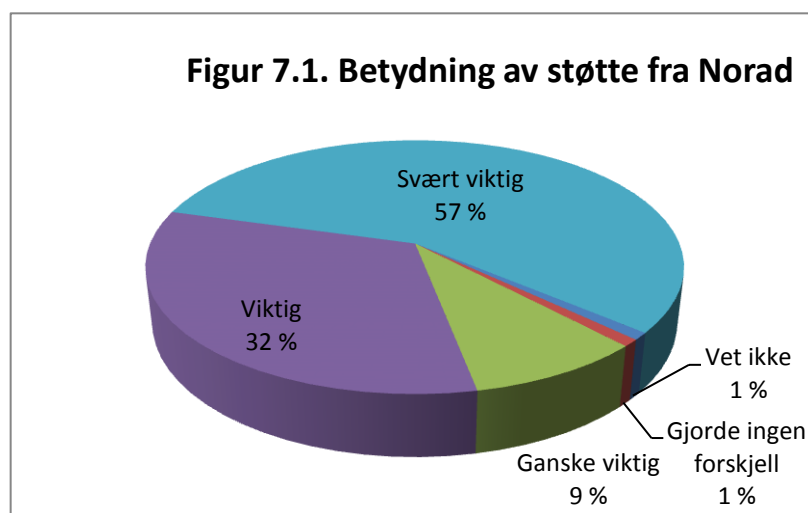
### Betydning av støtten på investeringene

Å vurdere betydningen av Norads støtteordningen for etableringene som mottok støtte er avgjørende for å kunne vurdere ordningens relevans. Dette er en utfordring fordi støtten ofte utgjør en liten del av den totale investeringen, samtidig som den er innrettet mot strategiske avgjørende faser av etableringsprosessen. For de investeringene som har lyktes kan man hevde at støtten har vært med på å utløse en større investering, og at støtte til forarbeidet har vært viktig i så måte. Det vil imidlertid ikke være mulig å konkludere på objektivt grunnlag om Norads støtte var den utslagsgivende årsaken til en vellykket investering, like lite som at den var årsaken til at etableringer *ikke* ble realisert. En del bedrifter ville antagelig lykkes og andre mislykkes nesten uansett hva slags støtte de hadde fått.

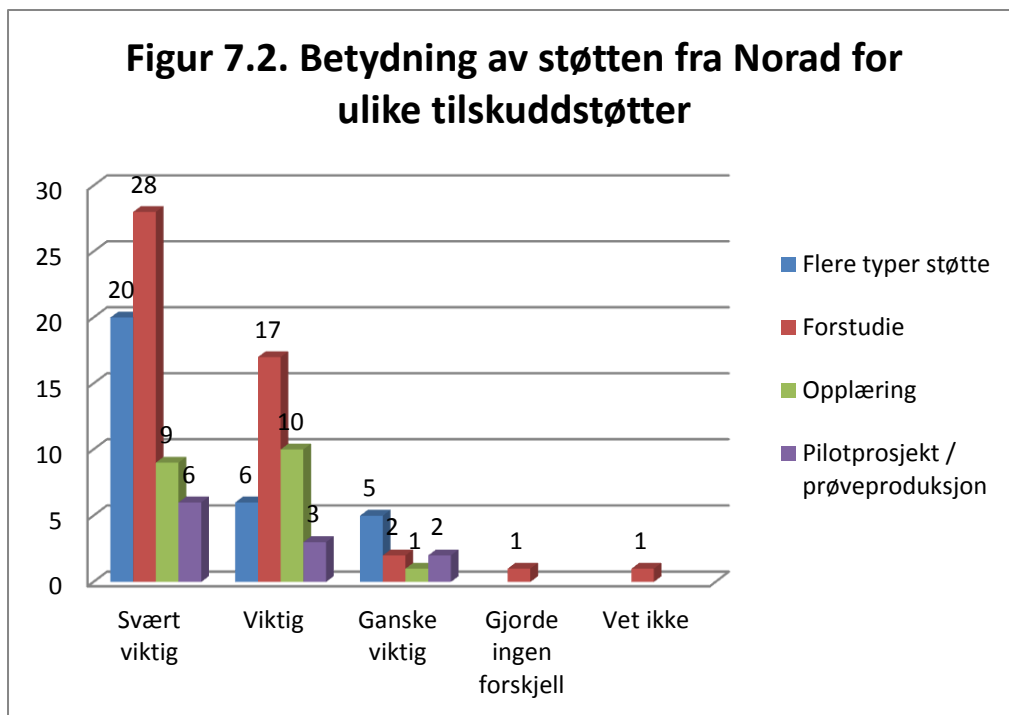
Ut i fra tendenser i det statistiske materialet og bedriftenes egen vurdering, er det mulig å gi en vurdering av Norad-støttens betydning. Bedriftene sitter selv med den mest kvalifiserte totalvurdering av etableringsprosessen og kan bedre enn andre veie Norads støtte opp mot andre faktorer. Samtidig må vi vurdere disse betraktningene opp mot muligheten for at noen respondenter vil være positive av taktiske grunner, av takknemlighet for støtte og/eller for å bidra til å opprettholde ordningen.

I spørreundersøkelsen stilte vi flere spørsmål om støttens betydning. Her var det kun fire bedrifter som *ikke* svarte (av totalt 115). Respondentene omfatter både bedrifter som har lyktes og som ikke har det. Med et såpass bredt svargrunnlag, der bedriftene var garantert at deres svar ikke vil kunne identifiseres, tror vi at svarene gir et godt bilde av bedriftenes vurdering.

- På spørsmål om betydning av støtte fra Norad, svarte de aller fleste (89 %) at støtten hadde vært Svært viktig (57 %) eller Viktig (32 %) (Figur 7.1.). Ni prosent mente den var Ganske viktig, men kun et par respondenter mente den ikke gjorde noen forskjell. Støttemottakernes vurderer følgelig Norads støtteordning som høyst relevant og av stor betydning i arbeidet for å etablere lokale foretak.



- Fordelt på de ulike støtteordningene viser Figur 7.2. at relativt fler av de som har fått til forstudier eller flere typer, vurderer støtten som Svært viktig, mens en mindre andel vurderer støtten som «Viktig». For støtte til opplæring er det omtrent like mange som mener denne er Svært viktig eller Viktig.



- Dette kan tolkes som at støtten til forstudier eller kombinasjonen av støtter har mest relevans og fungerer best for støttemottakerne, mens støtte til opplæring også er viktig, men er ikke like avgjørende. Dette stemmer i stor grad med inntrykket fra intervjuene.
- Ved å sette støttemottakernes vurdering av støttens betydning opp mot deres størrelse ser vi at store og små vurderer betydningen av støtten overraskende likt (Tabell 7.3.).

Vurdering av Norad-støttens betydning	Tabell 7.3. Krysstabell mellom betydning av støtten og antall ansatte hos støttemottakerne									
	Antall ansatte hos støttemottaker									
	0-20		20-50		50-100		Over 100		> 20	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Svært viktig	32	56	8	47	5	50	12	60	25	53
Viktig	20	35	7	41	3	30	6	30	16	34
Litt viktig	5	9	2	12	2	20	1	5	5	11
Gjorde ingen forskjell							1	5	1	2
Totalt	57	100	17	100	10	100	20	100	47	100

- Formålet med disse tilskuddene er som nevnt å redusere risiko i forkant av investeringsbeslutningen. De aller fleste (84 %) av disse tilskuddsmottakerne opplevde at tilskuddene bidro til redusert risiko. 14 prosent svarer at støtten ikke utgjorde noen forskjell på den totale risikoopplevelsen, men to prosent sier støttetiltakene bidro til en økt opplevelse av risiko.

- Dette betyr at også mange av de bedriftene som ikke fikk til etableringer også mente at ordningen fungerte risikoreduerende.<sup>20</sup> Samlet sett betyr dette at formålet med denne delen av støtteordningen, å redusere risiko, langt på vei ble oppnådd sett med bedriftenes øyne.

Denne tendensen bekreftes i noen grad av svarene fra intervjuene om betydningen av støtten, men svarene tegner, som forventet, et noe mer nyansert bilde enn spørreundersøkelsen. En gruppe sier at støtten var «helt avgjørende» for etableringen, en annen sier at den ikke var avgjørende, men bidro til at man kunne gjøre forstudier grundigere i en sårbar fase, men en siste gruppe mener støtten først og fremst var til økonomisk hjelp. Innen disse omtrent like store gruppene var de dominerende tilbakemeldingene:

- Støtten var en katalysator. Bedriftene ville ikke turt å sette i gang forstudier uten Norads støtte da dette ellers er for risikabelt og investorene ikke var villige til å legge penger til dette på bordet. Dette gjaldt først og fremst mindre bedrifter.
- Støtten gjorde det mulig å gjøre forstudiene langt grundigere enn man kunne gjort bare med egne midler, og dette var avgjørende for senere å lykkes, både for å få annen finansiering og å etablere og utvikle bedriften.
- Støtten gjorde det mulig å satse tyngre, tenke annerledes, og dermed skape større utviklingseffekter
- Kvalitetsstempelen fra norske myndigheter og kontaktnettet som fulgte med støtten var minst like viktig som finansieringen i seg selv.
- Kombinasjonen av økonomisk støtte, kvalitetssikring fra Norad og rådgivning fra andre instanser var ofte en avgjørende kombinasjon for å lykkes (som Veiledningskontoret, Innovasjon Norge og BMMP-programmet – der Advanced Business Partner ofte nevnes ifbm Sri Lanka)
- Støtten er liten i forhold til investeringen, og har sånn sett liten betydning, men den var strategisk viktig og et positivt økonomisk bidrag til å utløse større investeringer. Bedriftene som svarer dette mener at de ville gjennomført forstudien eller pilotprosjektet uansett.

Opplæringsstøttens formål er å styrke etableringsprosjektets bærekraft. Som regel er bedriften allerede etablert og driften i gang når de mottar denne støtten, men i noen tilfeller kunne de være under etablering. Den vanligste vurderingen av de som har mottatt støtte til opplæring er at den har vært viktig for måten man satset på opplæring, men de fleste sier de uansett ville ha satt i gang opplæring. De dominerende tilbakemeldingene var:

- Støtten var avgjørende for å komme i gang tidligere med opplæring, i mer omfattende format, bredere tematisk, med større intensitet og/eller med høyere kvalitet.
- Støtten har gjort det mulig å drive utstrakt opplæringsvirksomhet uten at vi man måtte unnskylde seg overfor aksjonærene.
- Støtte fra Norad er et kvalitetsstempel og en døråpner som gjør det mye lettere å få oppmerksomhet, nettverk og møter.

<sup>20</sup> Tatt i betraktning av en-femtedel (27 støttemottakere, eller 22 %) av alle respondentene i denne undersøkelsen opplyste at det ikke var blitt noen etablering, og nesten alle av disse var mottakere av støtte til forstudier, vil denne gruppen utgjøre 29 prosent av de som har svart på dette spørsmålet, som er omtrent dobbelt så mange som de som mente at støtten ikke reduserte risiko.

- Forpliktelsene som fulgte med støtten, og planleggings- og rapporteringskrav under prosessen bidro til bedre struktur på opplæringen og større muligheter for å anvende erfaringen i andre sammenhenger. Dette innebar en langt mer systematisk og grundigere tilnærming til opplæring enn hva som ville vært tilfelle uten støtte.
- Opplæringsstøtten har bidratt til raskere vekst enn forventet og derigjennom at man har fått utviklingseffektene raskere.
- Muligheten for å drive utstrakt engelskopplæring var grunnleggende for å få til satsing på eksport.

### *Norads påvirkning på bedriftenes tilnærming til samfunnsansvar*

I tillegg til å kartlegge hvordan bedriftene tar samfunnsansvar, har det vært et mål å kartlegge i hvilken grad og evt hvordan Norads krav til støttemottaker har påvirket bedriftenes holdning og innsats på området.<sup>21</sup>

Fordi det ikke var gjort noen kartlegging av bedriftenes tilnærming til samfunnsansvar før de mottok støtte fra Norad, var det nødvendig å etablere en slags baseline for dette gjennom intervjuene.<sup>22</sup> Det var også nødvendig å etablere hvor tydelige kravene om samfunnsansvar ble formidlet fra Norads side og/eller oppfattet av bedriftene, da det var begrenset informasjon tilgjengelig om dette. Respondentenes beskrivelse av begge forholdene er følgelig den beste kilden til informasjon vi har om disse to forholdene.<sup>23</sup>

Et helt dominerende trekk ved tilbakemeldingene fra de aller fleste bedriftene er at de hadde det samme verdisettet og tilnærming til samfunnsansvar før og etter de mottok støtte fra Norad. Norads krav til samfunnsansvar har følgelig ikke vært viktig for at bedriftene tar dette ansvaret, men har i en del tilfeller påvirket hvordan de har tilnærmet seg temaet. Her følger de viktigste tilbakemeldingene på hvordan situasjonen for samfunnsansvar var i bedriftene før Norad-støtten, de viktigste forklaringene på hvorfor det er slik, og til slutt noen betraktninger om den påvirkningen støtten har hatt.

#### **Bedriftenes tilnærming til samfunnsansvar før de søkte støtte fra Norad**

- Samfunnsansvar er en grunnleggende verdi i de aller fleste bedriftene, som det er selvfølgelig at de følger ved etableringer i andre land. Disse omtales ofte av støttemottakerne som «norske verdier», eller at man «selvsagt tar ansvar» og «ikke vil drive med utbytting».

---

<sup>21</sup> Tilnærming til problemstillingen er inspirert av Theory of Change, en teoretisk tilnærming som ofte benyttes i samfunnsvitenskap for å kartlegge og forstå hva som forårsaker samfunnsendringer. Poenget er å se på hva situasjonen var i utgangspunktet (bedriftenes holdninger og tiltak innen samfunnsansvar), hvilke faktorer som kan ha påvirket bedriftene på dette området (som krav fra Norad), og deretter vurdere om og hvordan bedriftene har endret seg.

<sup>22</sup> Denne informasjonen ikke alltid vil være så presis både fordi det avhenger av respondentens kunnskap om bedriftene før den mottok støtte, personens hukommelse etter flere år, og faren for at respondentene presenterer en bedre baseline enn var tilfellet uten at det er noen mulighet til å etterprøve dette.

<sup>23</sup> Troverdigheten ved bedriftenes beskrivelse av hvordan de i dag, etter å ha mottatt støtte fra Norad, utøver samfunnsansvar, må vurderes i lys av at de fleste respondentene svært godt vet hva som politisk korrekt å si på dette området, uten at vi kan bekrefte på uavhengig vis at de faktisk gjør dette.

- De større bedriftene preges som regel av høy profesjonalitet og synlighet, og har erfaringer fra flere land og internasjonale finansorganisasjoner med strenge krav til samfunnsansvar. Til sammen gjør dette at de allerede har systemer som sikrer at de har solid fokus på samfunnsansvar.
- De mindre bedriftene uten utenlandserfaring har som regel mindre kjennskap til samfunnsansvar i teori og praksis, og har ofte ikke noen systematisk tilnærming. De mener at samfunnsansvar ligger i deres grunnverdier, men anerkjenner at rådgivning var avgjørende for å finne gode lokale løsninger.
- For enkelte mindre bedrifter, gjerne innen IKT, var samfunnsansvar noe helt nytt. Noen mente at det ikke var særlig relevant for dem. For disse medførte kravene fra Norad en oppvåkning og nødvendig forberedelse til det som skulle møte dem lokalt.

### **Hvordan oppfattet bedriftene Norads krav?**

- Overraskende mange bedrifter som ble intervjuet, omtrent halvparten av både store og små (i antall ansatte), hadde ikke oppfattet at Norad stiller krav om samfunnsansvar i søknadsprosessen. Flere forventet at Norad skulle være langt tydeligere på dette. Den andre halvparten oppfattet Norads krav klart, og forholdt seg aktivt til dem.
- Særlig de større bedriftene understreker at andre finansieringsinstitusjoner, både norske (GIEK, Norfund) og internasjonalt (utviklingsbanker som IFC og kommersielle banker), stiller langt strengere krav til samfunnsansvar enn Norad, og at Norads krav derfor ikke påvirker eksisterende policy.
- En aktiv tilnærming til samfunnsansvar er særlig i fokus ved bedrifter som ønsker å unngå konflikter med lokalbefolkningen fordi deres virksomhet innebærer større inngrep (f.eks. vannkraft), der lokalbefolkningen ofte er meget skeptiske som følge av dårlig erfaring med andre utbyggere.

### **Hvordan har Norads krav påvirket bedriftenes tilnærming til samfunnsansvar?**

- For støttemottakere som var svake på samfunnsansvar, var Norads krav bevisstgjørende internt og bidro til at bedriftene fikk en mer systematisk tilnærming til samfunnsansvar gjennom etablering av blant annet etiske retningslinjer.
- For noen av bedriftene som allerede var aktive på samfunnsansvar, medførte kravene et sterkere og bredere fokus og at de strakk seg lenger enn de ellers ville ha gjort. Det var særlig innen likestilling at flere bedrifter svarte at de hadde styrket sitt fokus fordi Norad vektla dette. Dette var også et område der en del bedrifter hadde betydelig rom for forbedring
- Særlig de større bedriftene påpekte at Norads krav ikke hadde noen påvirkning.
- Noen av bedriftene hadde delegert samfunnsansvaret til den daglige lokale ledelsen, og kunne derfor ikke redegjøre for om hvordan samfunnsansvar relatert til ansattes rettigheter ble håndtert.

### *Vurdering av Norads saksbehandlingsprosess*

Støttemottakerne ble bedt om å vurdere sin tilfredshet med Norad i ulike deler av søknadsprosessen ved å sette «karakterer» i spørreundersøkelsen, og gjennom kvalitative utsagn under intervjuene.

- Spørreundersøkelsen viser at et vesentlig flertall var fornøyd med Norads behandling av søknadsprosessen (Tabell 7.4.). Mellom 72 og 88 prosent av støttmottakerne (totalt 113) mente de forskjellige fasene av behandlingen var Meget bra eller Bra. Saksbehandlingen blir vurdert som best, deretter følger Informasjon og veiledning før innsending av søknaden. Kontakt/ veiledning etter innvilget støtte og Oppfølging/rapportering av resultater blir vurdert som overveiende gode, men noe svakere. Siste kategori vurderer 72 prosent av respondentene som Meget bra og Bra, med overvekt på Bra. For denne kategorien er det vesentlig flere som svarer at fasen gikk Greit eller Dårlig (23 %), sammenlignet med de andre fasene.<sup>24</sup>

	Informasjon og veiledning før innsending av søknad	Administrative prosesser i forbindelse med saksbehandlingen	Kontakt / veiledning etter innvilget støtte	Oppfølging/ rapportering av resultater
Meget bra	40 %	43 %	35 %	30 %
Bra	47 %	45 %	45 %	42 %
Greit	11 %	10 %	12 %	16 %
Dårlig	1 %	2 %	5 %	7 %
Vet ikke	2 %	1 %	3 %	4 %
Sum	100 %	100 %	100 %	100 %

Intervjuene med bedriftene viste som forventet et mer nyansert bilde. Tendensene i besvarelsene er tredelt der en gruppe tilbakemeldinger er svært positive, en annen er positive med forbehold, og en siste gruppe er mer negative. I motsetning til spørreundersøkelsen er det her overvekt av de som er positive med forbehold og de som er negative<sup>25</sup>. De dominerende besvarelsene var:

#### Positive

- Norad fører en enkel, effektiv og saklig prosess, med god dialog, og har ryddige, flinke og engasjerte folk det er lett å spørre.
- Norad stiller tilstrekkelige krav og er kritiske på en måte som skaper tillit, og uten at det er belastende

#### Positive med forbehold

- Saksbehandlingen har vært bra, men den kan være noe byråkratisk/tungrodd/gammeldags og gå litt sakte i forskjellige faser (oppstart, utbetaling) som forsinker framdriften i etableringen.
- Utskifting av saksbehandlere har skapt merarbeid og forsinkelser i prosessen.
- Kontakten var bra, men flere bedrifter hadde forventet mer dialog under veis og savnet oppfølging. Disse ønsket at Norad skulle interessere seg for resultatene og bruke dette videre i sitt arbeid.

<sup>24</sup> Selv om neste alle respondentene svarte på disse spørsmålene, utgjør disse fortsatt bare 60 prosent av utvalget. Logikk tilsier at de som ikke prioriterte å delta i spørreundersøkelsen er de minst fornøyde med ordningen. Samtidig ble det gjort forsøk per telefon for å få disse til å komme med sine vurderinger og bidra til å bedre støtteordningen. De valgte likevel ikke å svare, og vi har derfor ikke noen konkret grunnlag for å vurdere hva de kunne ha svart.

<sup>25</sup> Flere av de som stilte til intervju sa at de stilte for å få anledning til å gi Norad slike tilbakemeldinger.

## Negative

- Utskiftning av saksbehandlere og endret holdning medførte betydelige problemer i gjennomføringen fordi ny saksbehandler var langt mer formalistisk og ikke forstod helheten
- Saksbehandlingen tok altfor lang tid, som skapte betydelige forsinkelser i prosjektets framdrift. Bedriften måtte selv drive «opplæring» av Norads ansatte for å få framdrift.
- Det var utilfredsstillende oppfølging fra Norad under veis, da bedriftene hadde forventet at Norad (og Innovasjon Norge) skulle være en mer proaktiv rådgiver og tilrettelegger.
- Kravet om lokale eierskapsandel er misforstått, og viser begrenset innsikt i næringslivets kår
- Sluttrapporteringen var veldig detaljert og arbeidskrevende
- Ordningen er litt gammeldags og er ikke tilpasset kunnskapsbedrifter

## Bedriftenes forslag til forbedringer av støtteordningen

Bedriftene ble også spurt om de hadde forslag til forbedringer av støtteordningen. Mange av de som var fornøyd mente ordningen fungerte bra som den var, og naturlig nok var det de som var mest misfornøyd som hadde flest innspill:

- Flere bedrifter foreslo at Norad burde spille en sterkere rolle som rådgiver overfor bedriftene enn bare å være en ren saksbehandler. Dette gjaldt både i forhold til selve etableringen, men også ved å holde innlegg på næringslivskonferanser og -samlinger, og tilrettelegge for kontakten mellom f.eks. norske og utenlandske utdanningsinstitusjoner.
- Norad bør samarbeide tettere med Veiledningskontoret, Innovasjon Norge, Norfund og andre offentlige støttemekanismer for Næringslivet. I dag oppfattes dette systemet som uoversiktlig (aktørene blir ofte forvekslet) og et tettere samarbeid ville være en stor fordel. I et mer helhetlig system kunne det være én kundeansvarlig som veileder enkeltbedriften innom de forskjellige tjenestene.
- Norad må ta en mer aktiv rolle for i å gi råd om hvordan bedriftene kan utvikle gode opplæringsprogram, og være mer fleksibel på hvilke type opplæring som støttes, både omfanget over tid og nivået.
- Norad bør åpne for nye former for støtte, særlig støtte som gjør det mulig å bli bedre kjent med potensielle partnere (bakgrunnsjekk, utvekslinger, prøvesamarbeid som ikke dekkes av BMMP), nye faser av prosjektet (utvidelser, omlegginger), eller til ekstra innsats for å løfte nivået på f.eks. miljøområdet. Norad kunne også være mer fleksible til å dekke overskridelser ved prosjekter som er støttet dersom dette begrunnes skikkelig, da det ofte er vanskelig å beregne nøyaktig kostnader i forkant av gjennomføringen.
- Ordningen bør styrkes i volum og hvor lenge man kan få støtte. Dette kan gjerne være insentivbasert/resultatbasert der bedriftene kvalifiserer seg for støtte ved å oppfylle mer avanserte krav eller gjennom konkurranser.
- Norad bør følge opp støttemottakerne tetter under veis, for eksempel gjennom en dialog med bedriften med utgangspunkt prosjektets milepæler. Bedriftene burde innkalles til Norad for å presentere sine erfaringer når de er gjennomført. Slik kan både bedriften og Norad lære mer løpende av prosjektet, som ofte varer over flere år.



- Norad bør tilrettelegge for kontakt mellom bedrifter som får støtte i samme land eller region, slik at disse kan utveksle informasjon og lære av hverandre.
- Norad burde selv samle erfaringer fra forskjellige prosjekter de har støttet, og gjøre disse erfaringene tilgjengelig for andre bedrifter som vil prøve seg på lignende utfordringer. Bedriftene bør også inviteres til å presentere sine erfaringer for nye bedrifter som vurderer å investere i utviklingsland.
- Norad burde organisere kurs/workshop i samfunnsansvar for de bedriftene som ønsker det eller Norad mener trenger det. Dette kan også gjøres/kombineres med et e-læringsopplegg, som en opplæringsvideo med påfølgende nettbasert «eksamen»/sjekkliste i minstekrav for å kvalifisere til støtte. Samtidig bør Norad justere omfanget og detaljene av sine krav om samfunnsansvar til hver enkelt bedrift avhengig av relevans i forhold til bransje og evne, og konkretisere dette i kontrakten. Der bør det også konkretiseres hvordan samfunnsansvar skal undersøkes/planlegges for i forstudier og opplæringsprogram.
- Norad burde studere nærmere ordningene og erfaringene i Danmark, Sverige, Finland og Nederland med næringslivsstøtte for etablering i utviklingsland. Man burde også søke å få til erfaringsutveksling, bedre koordinering og samarbeid mellom landene på området næringslivsstøtte. Dette er særlig relevant dersom denne støtten reelt sett blir avbundet og bedriftene fra forskjellige land kan søke på tvers av nasjonalitet.

### Kritiske faktorer

Bedrifter ble også intervjuet om hva som var de kritiske faktorene for å lykkes med en etablering. Dette gav nyttig informasjon for ytterligere å vurdere relevansen av Norads støtteordning. Det var særlig åtte punkter som kom fram under intervjuene:

1. **Vær langsiktig, tålmodig og utholdende.** Vær forberedt på at alt vil ta lenger tid enn du hadde forventet. Investeringen må ha som mål å være til stede i det lange løp. For å klare dette er det nødvendig med tilstrekkelig kapital til holde på i flere år og en horisont på 7-10 år. Det tar tid å utvikle en nisje i markedet og utvikle en bedriftskultur som balanserer egne og lokale verdier.
2. **Gjør formelle ting korrekt.** Stå på egne verdier, og unngå alle snarveier fordi det øker risikoen for at man blir mer utsatt for korrupsjon og utpressing. Gjør man ting korrekt vil byråkratiske floker stort sett løse seg over tid, og man vil tjene på det på lengre sikt.
3. **Vær til stede lokalt.** Det er avgjørende å være til stede fra moderselskapet over lengre tid for å sette sitt preg på og bli godt kjent med bedriften, og finne løsninger på de kulturelle utfordringer. Selv om det i dag er mulig å opprettholde god kommunikasjon over lange avstander.
4. **Velg riktig samarbeidspartner.** Lokale bedrifter har en grunnleggende annerledes forståelse av målet og forutsetningene for samarbeid. Norske bedrifter opererer som regel ut ifra tillit, arbeidsdeling og langsiktigplanlegging og investering, og er ofte naive. Lokale aktører er ofte mer kyniske og opptatt av kortsiktig profitt, minst mulig innsats, og å løse utfordringer som de kommer. Man må derfor være svært grundig og bruke lang tid på å finne riktig lokale partnere.
5. **Lytt til kvalifiserte råd.** Gründere og bedrifter må være tålmodige, ydmyke, respektfulle overfor råd om hvordan man bør gå fram for å få til en etablering fra erfarne bedrifter, det offentlige

støtteapparatet og eksperter på lokale forhold. For de som ikke har noen tidligere erfaring med å etablere virksomhet i utviklingsland er dette helt avgjørende.

6. **Gjør grundige forberedelser.** Grundige forundersøkelser og prøveprosjekter er helt avgjørende for å lykkes selv om krever tid og penger.
7. **Bruk din bedriftskultur.** Etske verdier som ligger i bunn av egen virksomhet om å skape anstendige og inkluderende arbeidsplasser og være en ansvarlig samfunnsaktør, er viktige konkurransefortrinn og bidrag til utvikling i land der næringslivet holder langt lavere standarder.
8. **Det er fullt mulig å lykkes.** Det er fullt mulig å tjene penger på investeringer i utviklingsland, men man må være bestemt, dedikert og motivert.

På flere områder vil Norads støtteordning som den er i dag kunne gi viktige bidrag til å – særlig i forhold til å utvikle bedriften med f.eks. opplæringsstøtte (1), drive etisk forsvarlig (2), gjøre grundige forberedelser (6) og ta samfunnsansvar (7). Norads støtteordning bidrar mindre med investeringskapital (1), rådgivning (5) og hjelp til partnerutvikling (4), men dette er områder som til dels dekkes av henholdsvis Norfund, Innovasjon Norge/BMMP og norske ambassader. Samlet sett er nødvendigheten av for tilstedeværelse (3) og partnerutvikling (4) over tid de kritiske faktorene som det norske støtteapparatet i dag ikke bidrar til.

## 6. Diskusjon, konklusjoner og anbefalinger

Denne undersøkelsen dekker mange tema relatert til næringslivets erfaringer i utviklingsland og et omfattende materiale har vært samlet inn fra bedriftene som har mottatt støtte fra Norad. Det er ikke mulig å diskutere alle relevante spørsmål innen rammene av dette kapittelet. Fokus er derfor rettet mot noen få helt sentrale tema.

### *Utsagnskraften i det innsamlede materialet*

I etterkant av presentasjonen av resultatene fra undersøkelsen og før konklusjoner og anbefalinger framstilles, er det hensiktsmessig å vurdere hvor sterk utsagnskraft det innsamlede materialet har.

Datainnsamlingene gikk stort sett etter planen, men hvor solid er utsagnskraften av dette materialet?

- Overordnet sett er dette i stor grad informasjon fra bedriftene som ikke har vært etterprøvd. Det kan derfor ikke utelukkes at det inneholder skjevheter ved at bedriftene kan ha gitt uriktig eller upresis informasjon. Når det er sagt, er det samtidig viktig å understreke at informasjonen tross alt kommer fra den kilden som har mest kunnskap om bedriftenes situasjon, erfaringer og vurderinger. Det er heller ingen åpenbare grunner til å tro at bedriftene skulle være mindre sannferdige enn andre informasjonskilder. Tvert i mot ble de garantert anonymitet, og kunne ikke vite om informasjonen ville bli etterprøvd. Mange av bedriftene hadde åpenbart et stort engasjement bak sine investeringer, og et sterkt ønske om at deres erfaringer blir kjent, både for å informere og for å utbedre støtteordningen
- Støtttemottakere som har svart på undersøkelsen kan ha vært mer positive enn de som ikke svarte. De fleste som ikke svarte oppgav at de rett og slett ikke hadde tid, og bare et fåtall svarte at de bevisst unnlot å delta, og et tilfelle ble begrunnet med "pågående konflikt med Norad".
- En mindre andel respondenter svarte inkonsistent eller fullførte ikke undersøkelsen, og ga ikke adekvate svar. Dette er normalt pga manglende interesse, informasjon eller misforståelser. Det kan være at dette var påvirket av at undersøkelsen var omfattende, omhandlet flere støtteordninger, svært mange tema og en del kompliserte eller kompromitterende spørsmål. Dette er midlertid uklart om dette var et større problem enn i andre lignende undersøkelser.
- Når vi blant støtttemottakerne trekker fra støtttemottakere som ikke fikk til etablering eller ennå ikke hadde bestemt seg, sitter vi igjen med omtrent 70 respondenter, et antall som antagelig var noe høyere som følge av flere åpenbare misforståelser rundt spørsmålet om etablering. Til tross for de omtalte manglene ved svarene, gir disse mye verdifull informasjon.
- På grunn av stramme rammer for feltarbeidet var det ikke mulig å innhente vurderinger fra andre aktører med kjennskap til bedriften for å få et mer fullstendig bilde
- Samlet sett mener vi at det innsamlende materialet, med sine åpenbare begrensninger, har tilstrekkelig utsagnskraft til å gi tilfredsstillende svar på spørsmålene som ble stilt.

### *Fungerer støtteordningen i tråd med formålet?*

Diskusjonen må ta utgangspunkt i at denne gjennomgangen skal vurdere om Norads støtteordning for næringslivet fungerer i tråd med sitt formål:

*Fremme langsiktige og kommersielt bærekraftige investeringer gjennom støtte til risikoreduerende tiltak og/eller tiltak som fremmer private investeringsprosjekters bærekraft og gjennomførbarhet.*

På et overordnet plan gir utvalget av støttemottakerne som denne undersøkelsen omfatter et klart svar på dette: den delen av støtteordningen som har vært vurdert fungerer i tråd med formålet både når det gjelder risikoreduksjon og bærekraft/gjennomførbarhet.

Materialet gir imidlertid ikke et helt unyansert bilde. En mindre andel bedrifter som har mottatt støtte til forstudier eller pilotprosjekt/ prøveproduksjon har ikke maktet å etablere seg, og støtten til disse er derfor «tapt». En noe større andel har ennå ikke bestemt seg, og effekten av denne støtten er derfor usikker. Omtrent halvparten av disse hadde fått til en etablering. For en del, men langt fra alle, har Norad-støtten vært avgjørende for at dette kunne skje.

Om en andel av æren for dette er et akseptabelt suksessnivå for ordningen er det vanskelig å konkludere bastant om. Sett ut ifra hvor mange utfordringer det er å etablere og drive næringsvirksomhet for utenlandske selskaper i utviklingsland, må en andel av æren for 50 prosent suksessrate anses som ganske bra. Selv ikke i Norge er det enkelt å gjøre langsiktige og bærekraftige investeringer. Etableringene har skjedd på oppsiktsvekkende kort tid, og med relativt høyt nivå både på kvalitet, kunnskap og etikk.

Det at de fleste av disse etableringene har funnet sted de fire siste årene begrenser imidlertid muligheten til å vurdere om de virkelig er «langsiktige og bærekraftige investeringer». Optimalt sett burde en slik vurdering finne sted rundt ti år etter at bedriften ble etablert, som mange av respondentene mener er den tiden å få et skikkelig fotfeste for en utenlandsk bedrift i et utviklingsland. Det vi kan si er at disse bedriftene *så langt* ser ut til å bli bærekraftige og langsiktige.

De aller fleste bedriftene som har mottatt støtte til opplæring (inkludert de som også har mottatt annen type støtte) eksisterer fortsatt, og har stort sett kommet flere skritt lenger i etableringen enn bedriftene som bare har fått annen støtte. For disse har støtten åpenbart ikke vært avgjørende for bedriftens eksistens, men de fleste mener den har virket positivt inn på bærekraften. Solid opplæring av lokale ansatte er svært kostbart, men er avgjørende for å heve kvaliteten på produksjonen slik at varen/tjenestene blir konkurransedyktig. Særlig er dette avgjørende for de som sikter mot eksportmarkeder som kan sikre god fortjeneste og muligheter til langsiktig vekst. Opplæring er også avgjørende som bidrag til å heve kunnskapsnivået lokalt, som er en vesentlig utviklingseffekt.

### *Hvordan bidrar ordningen til utviklingseffekter?*

Om kostnadene ved disse resultatene (ca. NOK 76 millioner) står i stil til nytten må sees i forhold til lokale utviklingseffekter. Utvikling og fattigdomsbekjempelse er det overordnede målet med støtteordningen, ikke bedriftsetableringene i seg selv. I følge mandatet for oppdraget kan dette være «direkte sysselsetting, teknologioverføring, yrkesdeltagelse blant kvinner, skatteinntekter, valutainntjening og/eller økonomiske ringvirkninger for lokalt næringsliv». Omfanget av utviklingseffekter er avhengig både av hvor mange bedrifter som er blitt etablert og hva slags bedrifter dette er. Omfanget etableringer er allerede diskutert. Hva slags bedrifter dette er, er kartlagt ut i fra størrelse, investeringer, sektortilhørighet, eierskap, og relasjon til underleverandører.

Relevant for direkte sysselsetting er at et flertall av de etablerte bedriftene er små (> 20 ansatte), mens omtrent en fjerdedel av bedriftene er middels eller store og gir langt større sysselsettingseffekt per bedrift. Samlet sett bidrar støtteordningen likevel til å etablere eller gjøre tusenvis av arbeidsplasser mer bærekraftige. Et flertall av bedriftene forventer videre vekst og planlegger flere ansettelser. De aller fleste av de ansatte er lokale, som stemmer over ens med at lave

Lønninger er en sentral motivasjon for etableringen. De fleste av disse er jevnt over menn, men det er en ikke uvesentlig kvinneandel i mange av bedriftene. De lokale ansatte drar stor nytte av den relativt intense teknologioverføringen og omfattende opplæringen som bedriftene gjennomfører, som de fleste gjør for å sikre at bedriften kan konkurrere på eksportmarkeder. Dette er med andre ord særlig verdifulle arbeidsplasser med en betydelig utviklingseffekt.

Når det gjelder andre lokale ringvirkninger utover sysselsetting er de mer begrenset. Selv om de fleste respondenter hevder å ha nære relasjoner med underleverandører lokalt, viser det seg at dette i stor grad enten er til andre internasjonale bedrifter eller importører av mer avanserte innsatsfaktorer. Som regel brukes lokale underleverandører kun til helt enkle produkter eller tjenester. Dette har en viss, men begrenset utviklingseffekt for vertslandets eget næringsliv. Fordi omfanget på investeringer, omsetning og overskudd jevnt over er lavt, og mange nyetablerte bedrifter har skattefordeler, er det ikke mulig å si at bedriftene generelt, med noen klare unntak, ennå er viktige bidragsytere til landets økonomi.

Totalbildet av nytten av utviklingseffektene opp mot kostnadene ved støtten er at etableringene har en betydelig positiv effekt på helt sentrale områder som sysselsetting av lokale, kunnskapsoverføring og opplæring internt i bedriften. Ringvirkningen av dette er imidlertid noe begrenset, særlig opp mot lokalt næringsliv. Skatteinntektene fra bedriftene er det grunn til å tro vil kunne øke etter hvert som bedriftene kommer ut av etableringsfasen og investeringene gir avkastning.

#### *Hvordan tar bedriftene samfunnsansvar?*

Utviklingseffektene kan som tidligere nevnt styrkes betraktelig derom bedrifter tar samfunnsansvar og har en tilnærming til ansattes rettigheter, etikk/anti-korrupsjon, sosial inkludering og miljøkrav i tråd med internasjonale standarder. Generelt sett framstår respondentene som svært ansvarsfulle bedrifter, der mange jobber for å få på plass standarder langt utover lokale krav og praksis. Går vi ned i detaljene blir bildet imidlertid noe mer nyansert.

Innen **ansattes rettigheter** holder mange bedrifter svært høy HMS-standard, er svært opptatt av å skape anstendige inkluderende arbeidsplasser, føre en god dialog med de ansatte og tilby goder som reduserer utskiftinger. Samtidig svarer et forbausende høyt antall respondenter at de ikke vet i hvilken grad de ansatte er organisert eller hvordan dialogen mellom de ansatte og ledelsen er. Hvorfor så mange ikke vet dette er usikkert. Noen sitter kanskje for langt unna (i Norge), men det er jo ingen god begrunnelse med dagens muligheter for kommunikasjon. De fleste bedriftene er helt kontrollert fra Norge og har tilgang til all vesentlig informasjon.

En mer plausibel forklaring er at temaet fagforeninger kanskje ikke er så interessant for respondenten fordi organisering er de lokalt ansattes eget ansvar og dialogen med disse er den lokale ledelsens ansvar. Det kan også være fordi god organisering kan bety press på lønnsnivået i bedriften. Lave lønninger er som sagt en av de viktigste motivasjonene for etableringene, og flere respondenter sier rett ut at de ikke kunne ha overlevd i Norge om de ikke hadde fått satt ut en del av sin produksjon til lave lønninger. At bedriftene heller ikke engasjerer seg i noen særlig grad i bransjeorganisasjoner der de kunne bidratt til å presse myndighetene til å bedre lønnsforholdene i landet, forsterker dette inntrykket.

Et annet område der bedriftene kommer svakt ut er på **likestilling og sosial inkludering**. En ting var at kvinner var i åpenbart mindretall ved de fleste av bedriftene, noe som ble forklart ved at de var ønsket, men var ofte ikke tilgjengelige i arbeidsmarkedet eller tilstrekkelig kvalifisert. En tredel av respondentene sier at de ikke gjør noen ting for å fremme likestilling, mens det blant de som sier de har tiltak er det viktigste å fremme kvinner i ledelsen. Inntrykket fra feltarbeidet bekreftet både at kvinner er relativt utbredt i ledelsen, samtidig som det er en utbredt tradisjonell jobbsegregering der menn har tyngre jobber og kvinner gjør detaljarbeid eller jobber i administrasjonen, og er i mindretall. Bare

unntaksvis hadde bedriftene noen tanker om inkludering på arbeidsplassen av sosialt marginaliserte grupper.

På området **etiske standarder og anti-korrupsjon** er det liten tvil om at respondentene holder en svært høy standard, som åpenbart styrker utviklingseffekten både fordi bedriftene betaler mere skatter og bidrar ikke til det som er en utbredt, men kriminell og ødeleggende bestikkelsespraksis. Likevel er det en hel del bedrifter som ikke har etiske retningslinjer og heller ikke stiller formelle krav til de ansatte om å følge disse.

Et annet felt der en del bedrifter tar samfunnsansvar er innen **miljø**. De fleste oppgir å ha en miljøstandard over de nasjonale kravene eller følger norske miljøstandarder. Samtidig er det en betydelig gruppe (40 %) som kun holder nasjonale miljøstandarder, og som dermed ikke frivillig tar mer ansvar på dette området. Dette kan være fordi bedriftens daglige drift ikke medfører store miljøbelastninger, men det kan også være at det er komfortabelt kun å følge nasjonale standarder og redusere lokale kostnader. Dette ble imidlertid ikke bekreftet under feltarbeidet der bedriftene jevnt over holdt en svært høy standard, slik at det er vanskelig å vite hva slags konsekvenser dette har for miljøet.

### *Har Norad påvirket bedriftenes tilnærming til samfunnsansvar?*

Det er ikke mulig å hevde at Norads krav til samfunnsansvar har påvirket støttemottakernes tilnærming på området i noen særlig grad, da de aller fleste respondentene hadde høye standarder allerede før de søkte støtte. Begrenset påvirkning kan delvis forklares av at halvparten ikke oppfattet at Norad stilte krav i søknadsprosessen til samfunnsansvar. En annen grunn er at de fleste bedriftene av en viss størrelse og/eller med tidligere utenlandserfaring, mente Norads krav var svakere enn krav de må forholde seg til fra norske og internasjonale finansinstitusjoner.

Den utbredte positive vurderingen av eget samfunnsansvar stemte imidlertid ikke med inntrykket en del bedrifter gav under intervjuene, som avdekket manglende innsikt i hva dette feltet innebærer teoretisk og konkret. Det er derfor grunn til å tro at en del støttemottakere i spørreundersøkelsen har svart at de har tatt samfunnsansvar hele veien fordi de antar at dette er politisk korrekt, mens den reelle forståelse og tilnærmingen har vært langt svakere.

Selv om det er en mindre gruppe, er det støttemottakere som svarer at Norads krav til samfunnsansvar har styrket bedriftens innsats på områder der Norads krav er høyere enn deres egne standarder. Særlig gjelder dette de små og minst erfarne bedriftene, men også flere mer erfarne bedrifter svarer at har strukket seg lenger på noen områder (særlig likestilling) enn de ville ha gjort uten Norads krav. Det betyr at det finnes en mulighet for Norad å påvirke utvalgte bedrifters tilnærming til samfunnsansvar dersom kravene er sterke og tydelige nok.

Per dags dato er det ganske klart Norad stiller for utydelige krav til samfunnsansvar, særlig med tanke på hvordan generelle krav kan omsettes rent konkret. Svarene gir inntrykk av at Norad mangler klare interne retningslinjer om framgangsmåter, krav om tiltak og rapportering, og kompetanse innen samfunnsansvar som kan sikre jevn kvalitet i saksbehandlingen. Eksempelvis kunne Norad ha bedt bedriftene å bruke OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper (ikke bare vise til ordningen på hjemmesiden), som er den eneste internasjonale mekanismen innen samfunnsansvar som har en klagemekanisme. Norad burde også veilede om andre relevante ordninger relatert til samfunnsansvar, som Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000, ISO-systemet og Global Compact. Norad bør også se nærmere på Innovasjon Norges retningslinjer for rådgivning, der samfunnsansvar inngår som et viktig element.

Det viktigste Norad kan gjøre for sikre at bedriftene tar mer samfunnsansvar er å være tydelige på hva de skal rapportere på. Det er viktig at denne rapporteringen forholder seg til faste indikatorer som er sammenlignbare fra år til år. Her kan Norad dra nytte av den siste lovendringen på området fra i år, som krever at det er styret som skal avgi rapport om samfunnsansvar for virksomhet både i Norge og utlandet (Innst. 217 L (2012–2013)).

### *Hvordan forvalter Norad støtteordningen?*

Norad får stort sett gode skussmål i spørreundersøkelsen for sin forvaltning av støtteordningen. Likevel er deler av saksprosessen svakere enn de andre. Særlig gjelder dette Norads veiledning og oppfølging etter innvilget støtte fram til prosjektets avslutning, der over en-femtedel ikke var positive. Mange av tilbakemeldingene under intervjuene bekrefter dette inntrykket, både når det gjelder kritikk og forslag til forbedringer. Særlig mindre firma understreket den store betydningen av god rådgivning for dem i løpet av en etableringsprosess, og uttrykket behov og forventning om at Norad skal kunne fylle en slik rolle.

Tilbakemeldingene fra intervjuene var på andre spørsmål langt mer kritisk til Norads saksbehandling enn spørreundersøkelsen. Disse gikk mest på positive og negative erfaringer med selve saksbehandlingen, og kan tyde på at denne har hatt en noe ujevn kvalitet. Dette kan delvis være relatert til utskifting av ansatte, som ble påpekt som et problem. Det hersker også en del forvirring om hvilket ansvar Norad har i forhold til de øvrige offentlige støttemekanismer for norsk næringsliv i utviklingsland, som kan ha medført noe feilrettet kritikk.

Det kom en rekke gode anbefalinger fra bedriftene om hvordan støtteordningen kan utvikles videre. Noen av disse baseres seg på en forventning om at det er Norads ansvar å veilede og finansiere norske bedrifter som vil ut i verden. Dette kan være fordi støttemottakerne ikke klarer å skille klart mellom de forskjellige offentlige støtteordningene på feltet, som kan tyde på et behov for bedre koordinering og forenkling mellom disse. En del andre forslag springer ut av at det er et sterkt ønske og stort behov for mer av denne type støtteordninger blant norske bedrifter, noe som er forklart med at ordningen har klare begrensninger sammenlignet med det andre land Norge kan sammenligne seg med.

### *Konklusjoner og anbefalinger*

- I følge funnene i denne studien fungerer støtteordningen i stor grad i tråd med formålet om å redusere risiko og styrke bærekraften i næringslivsinvesteringer i utviklingsland. **Den bør derfor gjøres bedre kjent, og omfanget av støtte sikres med tanke på å kunne imøtekomme flere søknader og/eller høyere støttebeløp, men da betinget av strengere kvalifiseringskrav, blant annet innen samfunnsansvar.**
- De mindre støttemottakerne gir naturlig nok mindre utviklingseffekter per bedrift, men det er ikke avdekket om dette gjelder for hver krone investert. Støttemottakere uten tidligere erfaring fra utviklingsland eller som ikke har deltatt i BMMP har klart mindre sjansen for å bli etablert. Dette gjelder også i noen grad mindre bedrifter, som også uttrykker større behov for rådgivning. **For å bedre kost-nyttene av ordningen, bør Norad enten sikre at disse bedriftene får tettere oppfølging, og/eller stille strengere krav for tilgang til støtten.**
- Prosjektene som har vært støttet har betydelige utviklingseffekter som gir høy kost-nytte verdi av ordningen. **Det bør vurderes å innlemme nye former for støtte, særlig til partnerutvikling.** Norad bør gjøre en gjennomgang av støtteordningene for næringslivet i likesinnede land for å se om de har god erfaring med andre former for støtte.

- Ordningen fungerer i begrenset grad til å fremme samfunnsansvar, men har et potensiale for å gjøre det. Ordningen bør ta mål av seg å sikre at samtlige støttemottakere har eller får høye standarder inn samfunnsansvar innen relevante områder for hver bedrift. **For at ordningen skal bli mer effektiv på dette området må Norad både skjerpe interne retningslinjer, og styrke sin rådgivningskapasitet og kompetanse om virkemidler. Samtidig må det utvikles mer konkrete og krevende kvalifiserings- og rapporteringskrav, kombinert med informasjonstiltak og insentivmekanismer som vil kunne lede og oppmuntre støttemottakerne til å kunne oppfylle disse kravene. Her kan det være hensiktsmessig å innføre et resultatbasert trappesystem der bedriftene får tilgang til nye former for støtte og/eller progressivt høyere støttebeløp ettersom de imøtekommer/oppfyller nye krav. Alternativt kan et slikt system bygges over et konkurranseprinsipp der de som presenterer de beste søknadene om nye tiltak på samfunnsansvar, får tilgang til høyere beløp/nye støtteformer.**
- Innen formelle faglige rettigheter og tiltak for likestilling er de områder der bedriftene har stort rom for forbedring av sitt samfunnsansvar. Også innen miljø og etiske rettigheter kan forventninger om konkrete tiltak og rapportering kan mer forpliktende. **Norad burde særlig innarbeide konkrete krav i ordningens kvalifisering- og rapporteringsfase på disse områdene, og evt. knytte dette opp til et resultatbasert system.**
- Det er et stort uforløst potensial for læring mellom støttemottakere basert på de erfaringene bedriftene har hatt under sine etableringer, ikke bare i forhold til praktiske utfordringer, men også på utviklingseffekter og samfunnsansvar. Disse kunne i større grad også kommet næringslivet generelt og Norad/norske myndigheter til gode. **Norad bør utvikle rutiner og tiltak som fanger opp erfaringer og innsikt fra bedrifters investeringer i utviklingsland og sprer den overfor relevante målgrupper.**
- Det er et klart behov for å tydeliggjøre rollene og koordinere bedre mellom offentlige institusjoner som støtter bedrifter som vil etablere seg i utviklingsland. **Norad bør styrke samarbeidet med andre støtteordninger for å sikre en mer helhetlig og brukerorientert innretning. Dialogen med likesinnede land med lignende ordninger bør også styrkes for å se på mulighetene for samarbeid som kan bedre støttereimet og styrke støttemottakernes muligheter, men på en måte så man samlet sett stiller lignende krav.**
- Det er et klart behov i målgruppen for kvalifisert rådgivning både før, i og etter etableringsfasen utover det Innovasjon Norge tilbyr gjennom BMMP. **Norad bør se på mulighetene for å utvikle en slik tjeneste i samarbeid med andre relevante aktører på feltet, som kan bety at Norad styrker sin kapasitet på området, utvider støttereimet gjennom BMMP og/eller setter ut anbud for å trekke inn eksterne aktører som kan gjøre et slikt arbeid.**
- Det er metodisk problematisk å gjennomføre gjennomganger av støtteordningen for fire år om gangen fordi støttemottakerne blir en svært heterogen gruppe, det korte tidsperspektivet gjør det vanskelig å vurdere om investeringer er langsiktige og bærekraftige, samtidig som den relativt lange tiden ut ifra organisatoriske forhold gjør det vanskelig å sikre god kontaktinformasjon til støttemottakerne. **Norad bør derfor utvikle et løpende monitoreringssystem som holder bedre kontakt med støttemottakerne, gjør vurderinger basert på årskull (eller to års-grupper) av støttemottakere, og ser på effekter utover 1-4 år. Dette vil gi et bedre grunnlag for å sikre kontinuerlig læring om støtteordningens virkninger.**



## 7. Vedlegg

- a) Presentasjon av utvalgte bedrifter besøkt i felt
  - VARD i Vietnam
  - SAPA/ORKLA i Vietnam
  - IMG Scandiavia i Vietnam
  - GLAD-farm i Uganda
  - Laboremus i Uganda
- b) Utkast til nettartikkel
- c) Utdypende om statistikk og resultater
- d) Kort bakgrunn om Uganda og Vietnam
- e) Spørreundersøkelsen brukt i deskstudiet overfor utvalget
- f) Intervjuguide brukt til feltarbeidet
- g) Intervjuguide brukt i den utvidede intervjurunden
- h) Bedriftene som deltok i undersøkelsen og personer intervjuet
- i) Mandat for oppdraget
- j) Referanseliste

## a) Utkast til nettartikkel

### **Hva har lokale teknikere som klargjør et skinnende nytt høyteknologisk supply-skip på havna sør i Vietnam å gjøre med hundre landarbeidere på en stor maisåker i det sentral Uganda?**

Svaret er Norad. I en rekke utviklingsland jobber tusenvis av lokale ansatte i bedrifter innen møbelproduksjon, vannkraft, treplantasjer og IT som har fått etableringshjelp fra Norads «søknadsbaserte ordning for næringslivet».

Bedriftene får hovedsakelig støtte til forundersøkelser, prøveproduksjon og/eller opplæringsprogram i etableringsfasen. Målet er å bidra til lokal utvikling ved å redusere risiko og øke bærekraften til bedrifters langsiktige investeringer i Sør. Norad kan bidra med 50-80 prosent av prosjektkostnaden, og støttebeløpene kan variere fra et par hundre tusen til 3-4 millioner norske kroner. Ordningen har vært benyttet av norske bedrifter og næringslivsrelaterte institusjoner, men er i prinsippet åpen for alle.

Norad har nå gjennomført en gjennomgang av den bedriftsrelaterte delen av ordningen for perioden 2009-2012 for å vurdere om den fungerer etter målsettingen, og eventuelt gjøre forbedringer. Konsulentfirmaet NCG gjennomførte i den sammenheng en nettbasert spørreundersøkelse, besøkte åtte bedrifter i Vietnam og Uganda, og utførte intervjuer med neste 30 etablerte bedrifter. 61 prosent av de 189 bedriftene som fikk tilsendt undersøkelsen deltok.<sup>26</sup>

#### *Ordningen leverer*

Støttmottakerne er generelt sett svært positive til støtteordningen. 89 prosent av både store og små bedrifter vurderer at støtten var «Svært viktig» eller «Viktig» for etableringen. Særlig ble støtte til forstudier oppfattet som avgjørende. Videre svarte 84 prosent at støtten reduserte risikoen ved investeringen. Intervjuene viste et noe mer nyansert bilde. Omtrent en tredel mente at de ikke hadde gjort investeringen i det hele tatt uten Norads støtte, en annen tredel mente støtten var strategisk viktig, men ikke avgjørende. Den siste tredelen vurderte at støtten kun var av økonomisk betydning. Langt på vei kan vi si at ordningen på disse områdene har fungert i tråd med formålet. Støttmottakerne var også stort sett fornøyd med Norads forvaltning av ordningen.

#### *Etableringer*

63 prosent av alle som mottok støtte etablerte eller hadde nylig satt opp et lokalt foretak og søkte opplæringsstøtte. Her var det ingen forskjeller mellom store og små firma. Litt over halvparten av de som fikk støtte til forundersøkelser og prøveproduksjon/pilotprosjekt klarte å etablere en lokal bedrift. 30 % gjorde det ikke, og de øvrige hadde ennå ikke bestemt seg. Mange av de etablerte planla å utvide virksomheten. Totalt sett gir dette et brukbart kost-nytte forhold mellom penger brukt og etableringer under krevende investeringsforhold, selv om det er rom for forbedringer.

De som ikke hadde deltatt i det Norad-støttede Business MatchMaking program (BMMP) eller som ikke hadde erfaring fra andre investeringer i utviklingsland, hadde i klart mindre grad etablert seg. De små bedriftene med under 20 ansatte lykkes i noe mindre grad enn de større, antagelig på grunn av svakere økonomiske muskler. De viktigste grunnene til å etablere seg var tilgang til nye markeder, gode lokale samarbeidspartnere, og lave kostnader. De som ikke etablerte seg mente lokale partnere og rammevilkårene i landet var for dårlige. Mange opplevde

<sup>26</sup> Disse hadde til sammen mottatt 64 prosent av støttebeløpet. Antall respondenter gir en feilmargin i svarene på +/- 6 prosent. Respondentene var i tillegg godt representative for utvalget.

ikke overraskende investeringsprosessen som vanskeligere enn forventet. Særlig var kulturforskjellene en utfordring. Dette indikerer at tidligere erfaringer, tilgang til rådgiving under etablering og finansielle muskler bør vektlegges mer ved tildeling for å sikre bedre kost-nytte effekten av ordningen.

### *Utviklingseffekter*

De klart viktigste utviklingseffektene av etableringene var lokal sysselsetting og teknologioverføring/opplæring. Samtidig som det åpenbart er en viktig motivasjon for investorene å få tilgang til rimelig arbeidskraft, har bedriftene skapt og/eller trygget tusenvis av arbeidsplasser og bidratt med betydelig kompetanseheving. Mange bedrifter forventer også å ansette flere i årene framover. Flertallet har brukt betydelige ressurser på å overføre kunnskap og teknologi internt, som har vært avgjørende for at 80 prosent av bedriftene eksporterer.

På den andre siden er de lokale ringvirkningene for lokalt næringsliv begrenset ved at bedriftene kun kjøper de enkleste innsatsfaktorene fra lokale produsenter, og får mer avanserte varer gjennom import. Den økonomiske effekten av investeringene for landet er så langt noe begrenset utover lønninger, da de fleste støttemottakerne har investert relativt lite, har lav omsetning, svake resultat og betaler ingen eller svært liten skatt.

### *Samfunnsansvar*

De aller fleste av støttemottakerne tar sitt samfunnsansvar på alvor, særlig nå det gjelder å etablere anstendige arbeidsvilkår og holde høye etiske standarder. Tre-fjerdedeler har innført norske HMS-standarder. Samtidig er det et overraskende flertall som ikke vet om de ansatte er organisert eller har en god dialog med ledelsen.

Bedriftene legger stor vekt på sitt anti-korrupsjons arbeid og involverer de ansatte i dette. De fleste hevder å føre en vellykket null-toleranse politikk. Samtidig er det ikke særlig troverdig at over halvparten svarer at de ikke har vært utsatt for korrupsjonsforsøk.

Innen likestilling er bildet noe mer ujevnt. En del kvinner er ansatt i bedriftene, men de er som regel i mindretall. På den andre siden er det ganske vanlig med kvinner i ledelsen. Mange støttemottakere oppgav at de har tiltak for å fremme kvinner på arbeidsplassen, men intervjuene avdekket at det var få som praktiserte disse. Samtidig hevdet de fleste at ansettelsesprosessene var basert på meritter, ikke kjønn.

På miljøsidene var bildet mest positivt, men mer rom for forbedringer. Nesten 60 prosent av firmaene holder enten norske miljøstandarder eller høyere enn nasjonal standard. At 42 prosent kun følger nasjonale lovgivning, betyr at disse ikke tar samfunnsansvar på dette området.

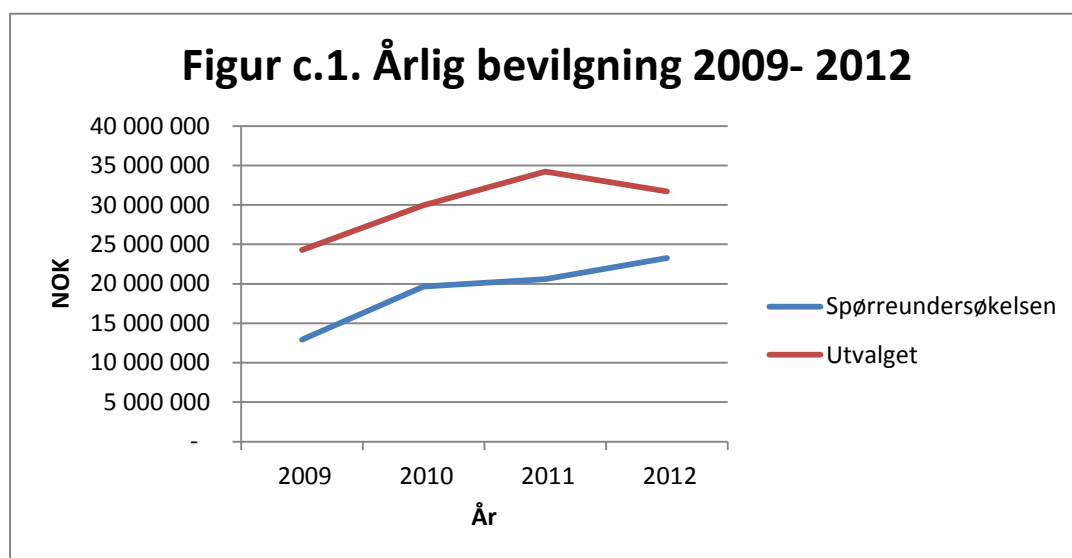
### *Fordeling på geografi og sektor*

Den samlede støtten økte med 30 prosent i perioden, og lå i underkant av 32 millioner kroner i 2012. Halvparten av støtten gikk til bedriftsetableringer i Asia, mens støtten totalt til Afrika var på 34 prosent og har økt det siste året. Støtten har vært konsentrert til prioriterte land med BMMP (som Vietnam og Sri Lanka) og en håndfull tradisjonelle norske bistandsland. Kun en-femtedel av støtten gikk til de minst utviklende landene (MUL), hovedsakelig i Afrika sør for Sahara. Sektormessig gikk tre-fjerdedeler av støtten til industri, energi, marin sektor og IKT. De siste årene har støtten økt kraftig til prioriterte sektorer som fornybar energi og miljø/klima, men også til ikke-prioriterte sektorer som IKT og Olje/gass. Litt over halvparten av støtten gikk til forundersøkelser, en femtedel til prøveproduksjon og resten til opplæring.

## b) Utdypende om statistikk og resultater

### *Sentral trekk ved utvalget og respondentenes representativitet*

- Figur 1.c. viser en vekst i den totale årlige støtten i perioden fra NOK 24 271 230 NOK i 2009 til 31 711 303 NOK i 2012, som gir en økning på 31 prosent.

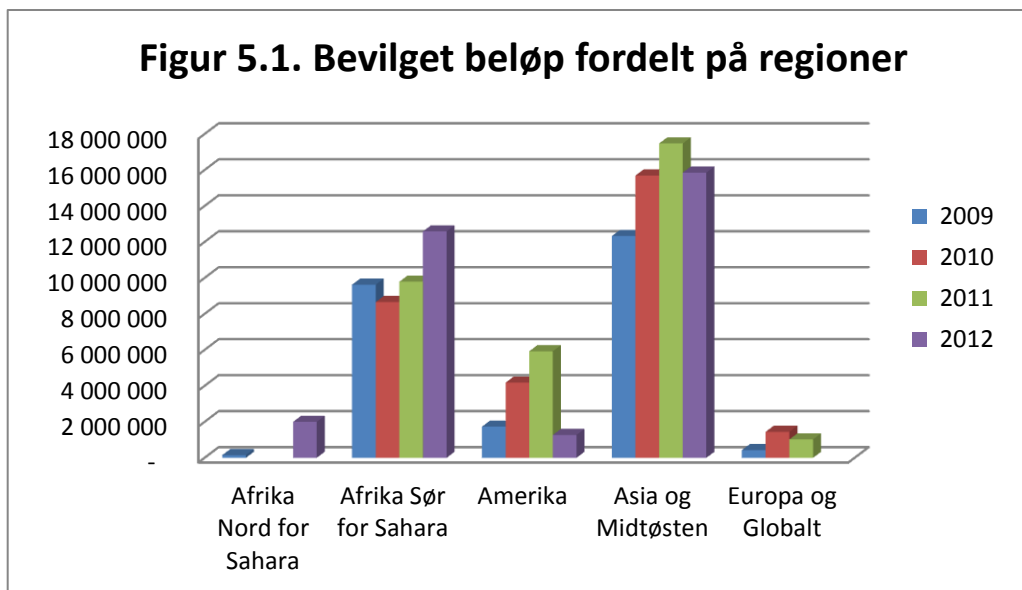


- En sammenligning av den totale årlige bevilgningen 2009 – 2012 og respondentene viser at de siste i stor grad er representative for utvalget. Kun for 2011 er bevilgningen for respondentene noe lavere enn for utvalget.
- Regionalt sett ser vi av tabell c.1. at halvparten tilskuddene har gått til prosjekter i Asia og Midtøsten (der Asia utgjør 95 prosent), mot 36 prosent til Afrika. Også i perioden 2004-2008 mottok Asia den største prosentandelen av støtten. Andelen gikk imidlertid ned fra 66 prosent i forrige perioden til 51 i 2009-2012, mens andelen til Afrika steg fra 26 til 36 prosent. Også andelen støtte til Latin Amerika gikk noe opp, fra 7 til 11 prosent.

Tabell c.1. Bevilgninger fordelt etter region (absolutte beløp og prosent)		
Region	Bevilget beløp 2009-2012	Prosent per region
Asia og Midtøsten	61 352 849	51 %
Afrika Sør for Sahara	40 663 718	34 %
Amerika	13 107 001	11 %
Europa og Globalt	2 896 854	2 %
Afrika Nord for Sahara	2 149 491	2 %
Grand Total	120 169 913	100 %

- Sammenlignet med tidligere års støtte til Afrika framgår det av Figur 5.1. at denne steg med 24 prosent fra 2011 til 2012 for Afrika Sør for Sahara.
- Den vesentlige forskjellen mellom Asia og Afrika, er de høye beløpene på opplæringsstøtten som går til Asia (se tabell c.3.), mens denne er svært lav til Afrika.

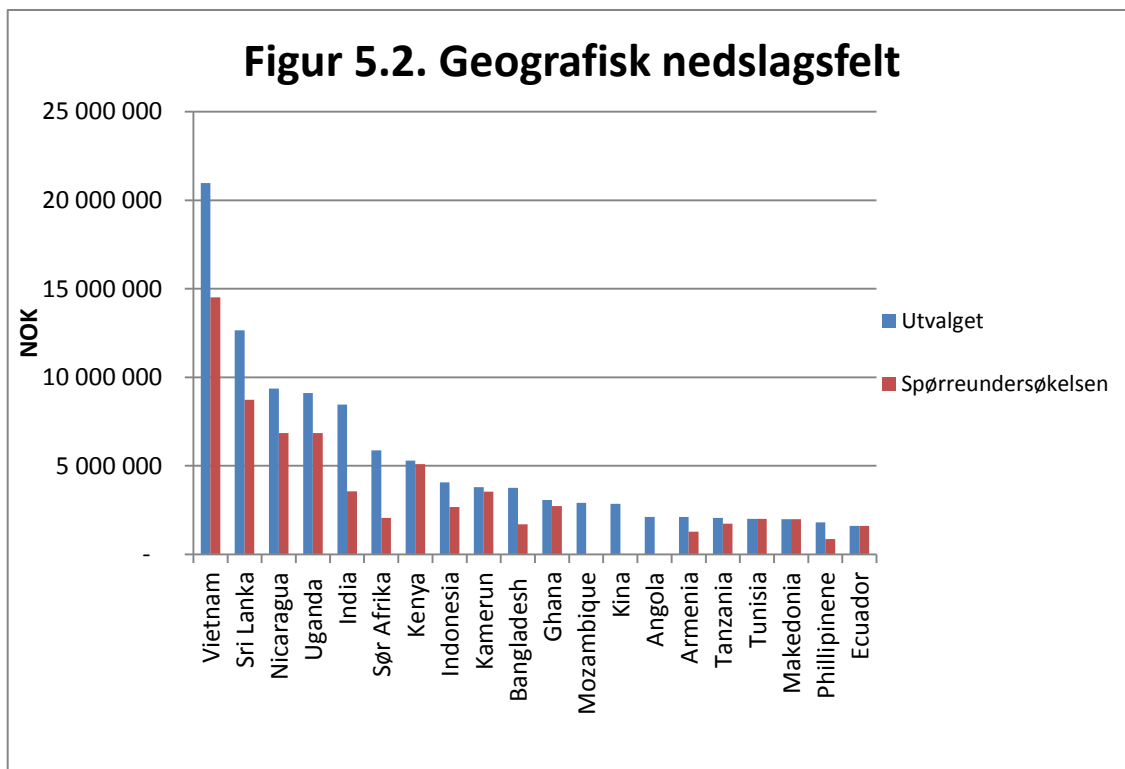
**Figur 5.1. Bevilget beløp fordelt på regioner**



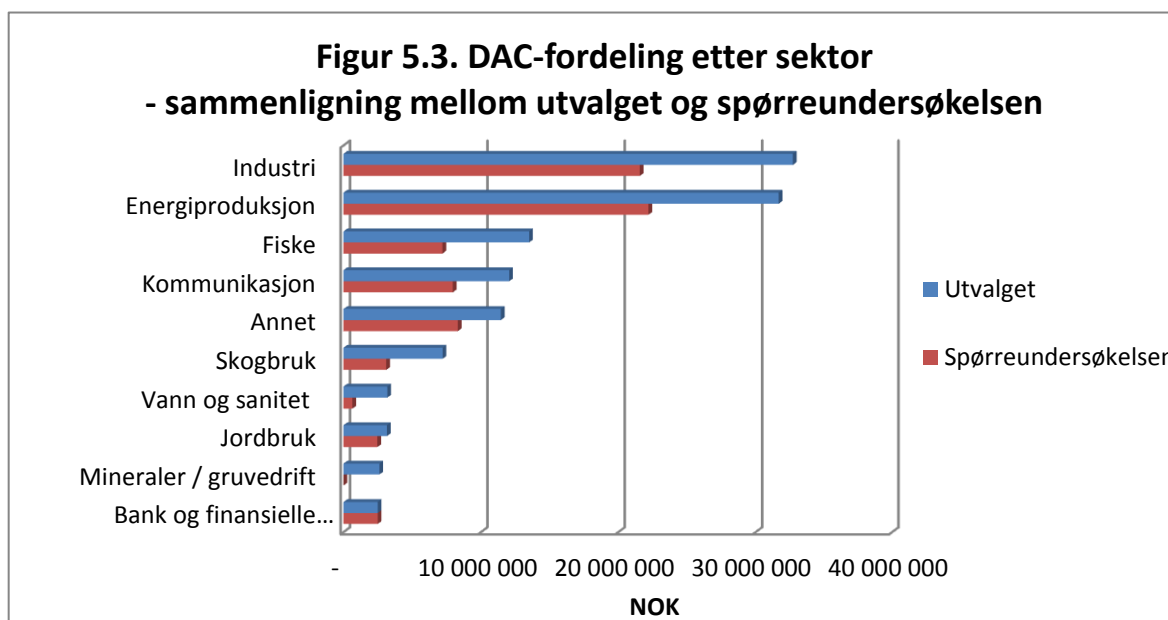
- Omtrent en-femtedel av støtten går til de minst utviklede landene (MUL) framgår det av Tabell c.2. 17 prosent går til MUL-land i Afrika og fire prosent til Asia.

Tabell c.2. Fordeling av tilskudd etter MUL og år (antall tilskudd og absolutte NOK beløp)						
ÅR	MUL					
	MUL: Afrika Sør for Sahara		MUL: Asia og Midtøsten		MUL totalt	
	Antall tilskudd	Bevilget beløp	Antall tilskudd	Bevilget beløp	Antall tilskudd	Bevilget beløp
2009	13	5 738 778	3	2 375 000	16	8 113 778
2010	12	3 393 525	2	513 226	14	3 906 751
2011	16	4 465 797	3	922 197	19	5 387 994
2012	8	6 596 449	1	582 846	9	7 179 295
Sum:	49	20 194 548	9	4 393 269	58	24 587 817
Prosent av total		17 %		4 %		20 %

- Figur 5.2 viser at det geografiske nedslagsfeltet for støtten i perioden er betydelig i land med det Norad-støttede Business matchmaking programmet (Vietnam, Sri Lanka, India, Sør-Afrika og Bangladesh). I tillegg er tradisjonelle bistandsland som Uganda, Nicaragua og Kenya sterkt representert. Oversikten viser at det er et klart samsvar mellom utvalget og respondentene.



- DAC-statistikk fra Norad (blå stolper i Figur 5.3.) viser at tre-fjerdedeler av støtten har gått til de fire sektorene industri, energigenerering og -tilbud, kommunikasjon og fiskeri/marin sektor. I tall gikk 77 prosent av støtten til respondentene gikk til de samme sektorene. Sektoroversikten viser også at fordelingen mellom utvalget og respondentene er likt fordelt.



- Sammenlignet med studien fra 2004-2008 er det særlig andelen til informasjonsteknologi som har økt i siste perioden, og er fordoblet (fra 7 til 15 prosent). Kategoriene «fornybar energi» og «miljø/klima» var ikke med i den forrige studien. Til sammen utgjør disse 29 prosent i den aktuelle perioden.

- 73 prosent av støtten til utvalget gikk til risikoreduserende tiltak (forstudier og pilotprosjekter/prøveproduksjon), 27 prosent til styrking av bærekraft (opplæring)
- Av bevilgningene til forprosjekt og pilotprosjekt/prøveproduksjon til respondentene gikk 52 prosent (av 107) til forprosjekt, 19 prosent til pilotprosjekt/prøveproduksjon og 29 prosent til opplæring. Informasjonen basert på denne fordelingen var ikke tilgjengelig i informasjonen fra Norad.
- Av respondentene fikk 92 støttemottakere tilskudd til forstudier og/eller pilotprosjekt/prøveproduksjon<sup>27</sup>. 63 av disse mottok støtte til forstudier, 16 til pilotprosjekt/prøveproduksjon og 13 til begge deler. Av disse støtteformene gikk nesten tre-fjerdedeler av støtten til forstudier og det øvrige til pilotprosjekter/prøveproduksjon
- Sammenlignet med resultatgjennomgangen av støtteordningen for 2004 – 2008 som omfattet støtte til forstudier, var det like mange tilskudd til forstudier i de to periodene (188 mot 187 fra 2009-2012). Det samlede beløpet bevilget til forstudier har derimot steget markant fra i underkant av NOK 50 millioner i første perioden til NOK 78 millioner i siste perioden. Det gir en økning i gjennomsnittlig tilskudd per forundersøkelse på 60 prosent, fra ca. NOK 260 000 til NOK 417 000. Det gjennomsnittlige beløpet til opplæring er betydelig høyere (608.000) enn snittbeløpet gitt til forstudier (417.000).

**Tabell 5.1. Antall tilskudd fordelt etter type støtte, år og region**

Type støtte	År	Asia og Midtøsten	Afrika Sør for Sahara	Latin-Amerika	Europa og Globalt	Afrika Nord for Sahara	Sum
Støtte til forstudier og prøveproduksjon/pilotprosjekt	Antall 2009	17	25	4	1	1	48
	Antall 2010	22	25	3	2		52
	Antall 2011	28	31	4			63
	Antall 2012	24	16	2			42
	Sum Antall 09-12	85	87	11	3	1	187
	Sum Bevilgning 09-12	33 971 641	32 666 294	10 232 563	1 172 896	149 491	78 192 884
	Gjennomsnittlig bevilgning	399 666	375 475	930 233	390 965	149 491	418 144
Støtte til opplæring	Antall 2009	18	9	1			28
	Antall 2010	19	6		1		26
	Antall 2011	21	3	2	1		27
	Antall 2012	16	2	3		1	22
	Sum Antall 09-12	47	15	5	1	1	69
	Sum bevilgning 09-12	27 381 208	7 997 424	2 874 438	1 723 958	2 000 000	41 977 028
	Gjennomsnittlig bevilgning	582 579	533 162	574 888	1 723 958	2 000 000	608 363
Sum per region	61 352 849	40 663 718	13 107 001	2 896 854	2 149 491	120 169 913	
Prosent region		51 %	34 %	11 %	2 %	2 %	100 %

<sup>27</sup> 23 av disse (25 %) har også mottatt støtte til opplæring av lokalt ansatte i forbindelse med foretaksetablering.

### Støttmottakerne

Dette kapitlet presenterer resultater fra spørreundersøkelsen, og omfatter dermed kun respondentene. I de foregående kapitlene framgår det at respondentene i stor grad er representative for utvalget og at besvarelsene har høy grad av statistisk pålitelighet. Vi kan derfor anta, med de forbehold som er omtalt i metodekapitlet, at svarene gir et representativt bilde av utvalget. Forhold som bli omtalt er støttmottakernes størrelse, fordeling på sektor, eksterne relasjoner, eierskapsforhold.

#### Størrelse

- Størrelsen på støttmottakerne i Norge er ganske jevnt fordelt (Tabell c.3.): 37 prosent hadde en omsetning i 2012 på under 15 mill. NOK, 36 prosent var store med en omsetning på over 51 mill. NOK. 27 prosent befinner seg mellom disse to gruppene.

Omsetning 2012	Antall respondenter	Prosent
> 15 mill. NOK	34	37
16 - 50 mill. NOK	25	27
< 51 mill. NOK	33	36
Grand Total	92	100

- Majoriteten (55 prosent) av støttmottakeren har under 20 ansatte og kan regnes for små bedrifter (Tabell c.4.). 27 prosent er mellomstore bedrifter med mellom 20 og 100 ansatte, mens 18 prosent er store bedrifter med mer enn 100 ansatte.

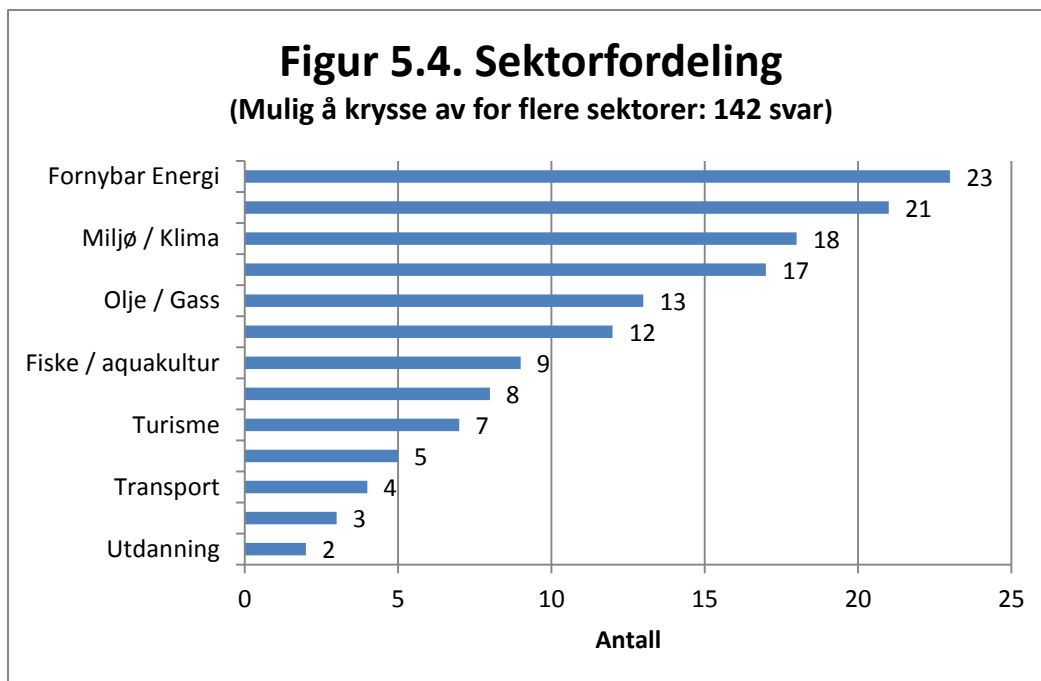
Antall ansatte	Antall respondenter	Prosent
Over 100	19	17
Mellom 50 og 100	11	10
Mellom 20 og 50	18	17
Under 20	61	56
Sum	109	100

- Undersøkelse for perioden 2004-2008 viste en relativt lik fordeling. Andelen småbedrifter gikk noe opp fra 50 til 55 prosent og tilsvarende har mellomstore og store bedrifter blitt noe færre.

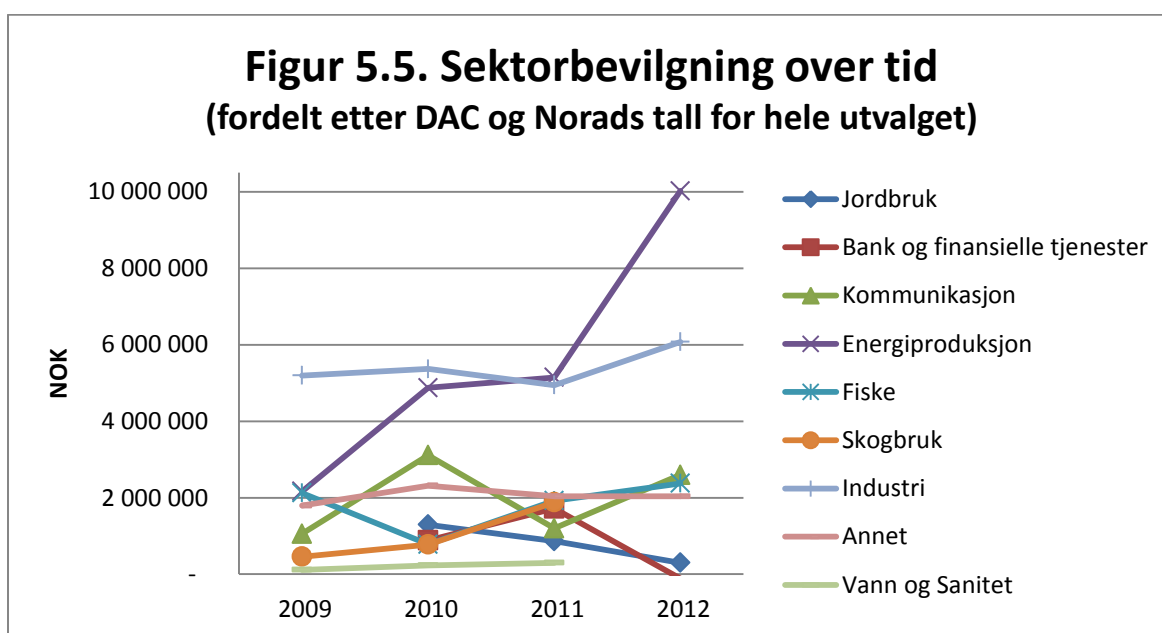
#### Sektor

- Fordeling på sektor etter DAC-kodene i oversiktsinformasjonen fra Norad er omtalt i et tidligere kapittel, og viser stor grad av representativitet mellom respondentene og utvalget.
- I tillegg til fordelingen etter DAC-koder, åpnet undersøkelsen for at bedriftene selv kunne krysse av for inntil tre sektorer for å få et bedre bilde av virksomhetene (Figur 5.4.). Ved å telle alle svarene får vi fram et noe mer nyansert bilde av sektorene som dekkes av tiltakene. Denne viser at vi også finner støttmottakerne innen sektorene turisme, maritim næring, transport og utdanning. I alt er 13 sektorer representert.





- Norad har de siste årene prioritert fornybar energi, miljø- og klimarelatert teknologi, landbruk, skogbruk, marin og maritim sektor. Disse sektorene er godt representert blant støttemottakerne. Informasjonsteknologi samt Olje/Gass er imidlertid ikke prioriterte sektorer, men slår høyt ut blant besvarelsene.
- Som følge av at Norad reviderte regelverket for ordningen i 2012, gis det økt prioritet til tiltak som fremmer investeringer i fornybar energi, miljø- og klimarelatert teknologi, landbruk, skogbruk, marin og maritim sektor. Ved å se på utvikling av støtte til sektorene over år er ser vi dette foreløpig ikke slår ut for andre sektorer enn fornybar energi (Figur 5.5.).



## Eksterne relasjoner

- Undersøkelsen viser at 36 prosent av støttemottakerne hadde benyttet seg av Innovasjon Norge's Business Match-Making Program (BMMP) før de hadde søkt støtte fra Norad.
- Andre offentlige støtteordninger til næringsutvikling i utviklingsland i lavere mindre grad brukt av støttemottakere. 65 svarte at de ikke hadde brukt noen annen ordning, mens 26 svarte de hadde vært i kontakt med Veiledningskontoret for næringsutvikling i Sør. Bare ti hadde vært i kontakt med Norfund.
- 41 % av respondentene sier at de har prøvd å etablere næringsvirksomhet i et utviklingsland før de søkte støtte fra Norad.
- 60 % av tilskuddsmottakerne svarer at de kjente til norske, lokale og/eller internasjonale bedrifter i landet de ønsket å investere i forkant av mottatt støtte fra Norad, mens de øvrige ikke kjente til noen.<sup>28</sup>

### *Omfang av etableringer*

Første forutsetning for langsiktige og bærekraftige investeringer er at prosjektene medfører etableringer. Dette delkapittelet ser nærmere på i hvilken grad støttemottakerne lykkes med å etablere virksomheter og mulige årsaker til dette.

- Nesten to-tredeler (63 prosent) av støttemottakere oppgir at investeringen medførte en etablering. Omtrent en-femtedel (22 prosent) svarer at de ikke lykkes, mens 15 prosent oppgir at de fortsatt ikke har bestemt om det skal etableres noen bedrift.
- På den andre siden blir det ikke riktig å si at 63 prosent av de støttede prosjektene medførte etablering, da en andel av disse allerede eksisterte (joint ventures) eller var etablert før de fikk støtte til opplæring.
- Av de 92 bedriftene som mottok støtte til forstudier svarte 48, dvs litt over halvparten, at businessplanen ble gjennomført eller det lokale selskapet ble etablert etter mottatt tilskudd (Tabell c.5.). 28 bedrifter gikk ikke videre (30 %), mens 17 bedrifter (18 %) hadde enda ikke fattet en beslutning da undersøkelsen ble gjennomført.

Type tilskudd/ status etablering	Etablering	Ikke etablering	Besluttning ennå ikke fattet	Totalt
Forstudier	32	19	12	63
Pilotprosjekt/ prøveproduksjon	8	5	3	16
Begge	8	3	2	13
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>92</b>

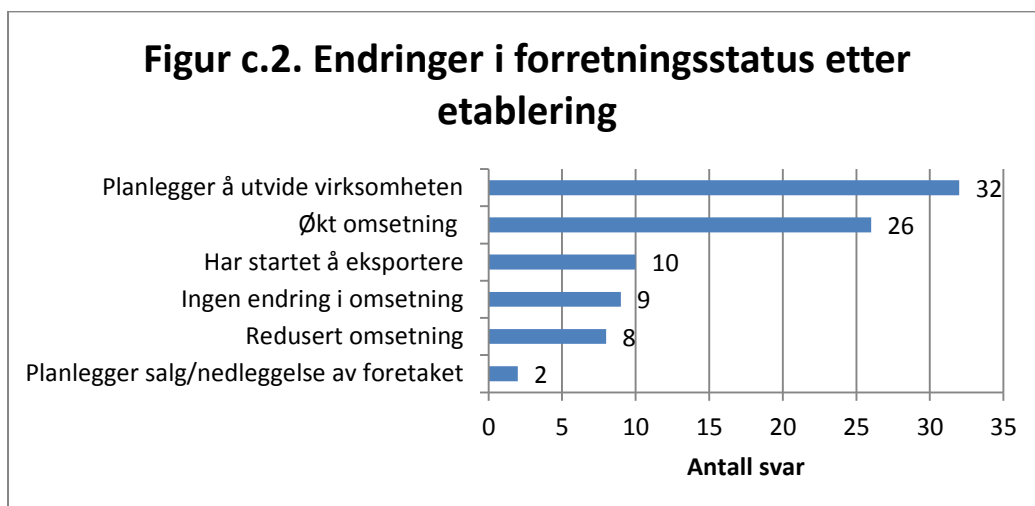
- Blant de 48 bedriftene som mottok støtte til forstudie og pilotprosjekt/prøveproduksjon foretok en etablering, rapporterer 80 prosent at de fortsatt eksisterer i dag. Kun én bedrift har svart at det etablerte foretaket ikke eksisterer i dag. 9 bedrifter har ikke besvart spørsmålet.

<sup>28</sup> På dette spørsmålet kunne respondentene svare flere alternativer, som gav 137 svar fra 115 respondenter.

- 64 prosent av bedriftene som ikke bekreftet at de ble etablert, sier likevel at bedriften eksisterer. Dette gjaldt både for de som oppgav at de *ikke* ble etablert (16 av 28) og for de som ennå ikke hadde avgjort om de skulle etableres (13 av 17). Gjennom intervjuene framkom det at bedrifter som hadde svart «nei» til at bedriften var etablert, men bekreftet at de likevel eksisterte, hadde svart slik fordi man oppfattet at spørsmålet var knyttet til effekten av støtten, mens bedriften allerede eksisterte før man fikk støtte f.eks. i form av lokale partnerskap.
- Totalt mottok 44 bedrifter støtte til opplæring av lokalt ansatte<sup>29</sup>. 43 av disse ble etablert, mens kun én svarer at en beslutning er ennå ikke fattet. 37 av de 44 bedriftene (84 %) bekrefter at de fortsatt eksisterer i dag, og kun to sier at foretaket ikke lenger eksisterer.<sup>30</sup>

### Utvikling etter etablering

- Støttemottakerne ble bedt om å krysse av for både negative og positive endringer i forretningsstatusen etter etablering (Figur c.2.) . De positive svarene dominerer (av total 87). Svarene viser at 37 prosent planlegger å utvide virksomheten, 30 prosent har hatt økt omsetning. 9 prosent sier de har fått redusert omsetning, mens to prosent planlegger å legge ned eller selge foretaket.



### Tid til etablering

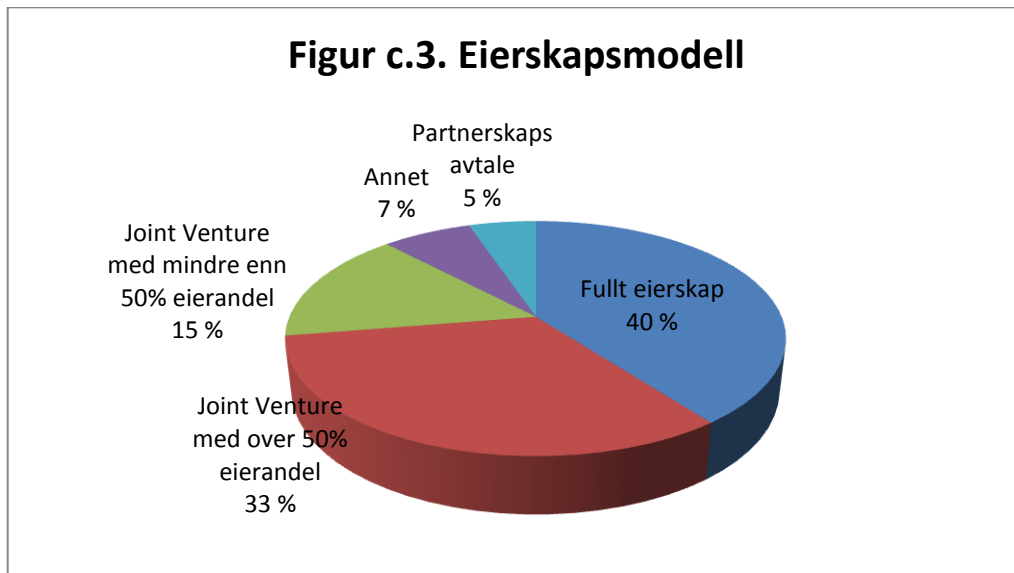
- På spørsmål om hvor lang tid det tok for bedriften å etablere et lokalt selskap etter mottatt støtte svarte over halvparten (53 %) at etablering tok mindre enn 6 måneder, 40 prosent svarte at det tok mellom 6 og 18 måneder og for 8 prosent tok mer enn 18 måneder.
- At 92 prosent etablerte seg innen 18 måneder, er omtrent som forventet, men at halvparten klarte å etablere seg på mindre enn seks måneder, er oppsiktsvekkende.

<sup>29</sup> 23 av disse (52%) har også mottatt støtte til forstudier og/eller pilotprosjekt og prøveproduksjon.

<sup>30</sup> Fire bedrifter besvarte ikke dette spørsmålet, men det kan tyde på at disse ikke lenger eksisterer da de ikke besvarte noen spørsmål under delen i undersøkelsen om etablering. Vi kan likevel ikke utelukke at de har avbrutt undersøkelsen av andre grunner, og kan derfor ikke si sikkert at de ikke lenger eksisterer.

## Eierskap

- Det store flertallet av støttemottakerne (73 %) har valgt full kontroll på eierskapet av den lokale etableringer (Figur c.3.). 33 prosent har valgt andre former for eierskap.<sup>31</sup> 40 prosent av respondentene oppgir fullt eierskap, mens 33 prosent har inngått Joint Venture (JV) med minst 50 prosent eierandel.<sup>32</sup>



- Blant de 25 firmaene som valgte JV som eierskapsform, er medeierne stort sett lokale firma (77 %). I internasjonal business litteratur er denne formen for eierskapsmodell kjent for å være spesielt gunstig for overføring av kunnskap og teknologi mellom partene. Denne eierskapsmodellen er imidlertid også forbundet med høy risiko når det inngås avtaler med parter fra forskjellige kulturelle bakgrunner.

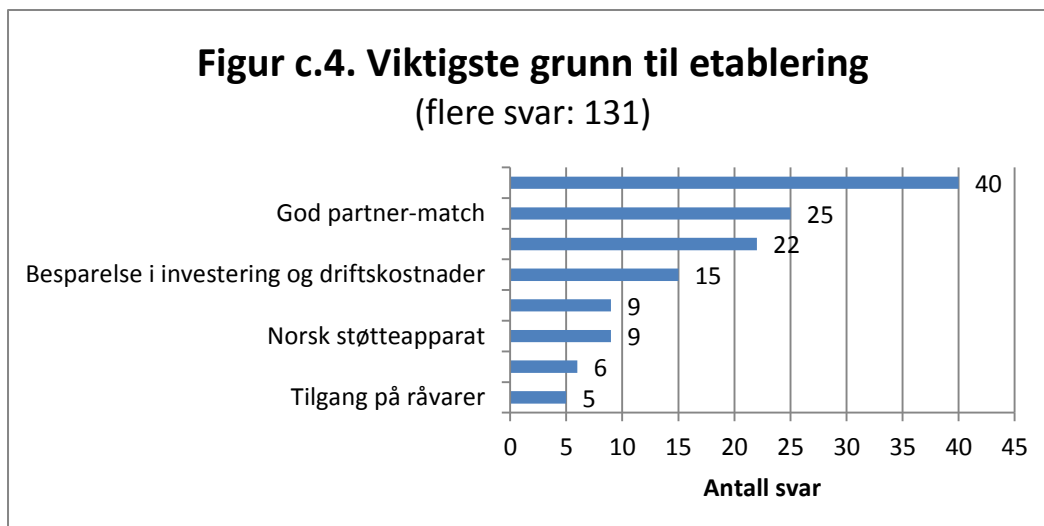
## Faktorer som påvirker etableringene

Hvorfor noen bedrifter har klart å etablere seg og andre ikke påvirkes av en rekke faktorer inn, som partnervalg, markedsgrunnlag, fagkompetanse, erfaring, økonomisk utholdenhet, grundighet, og flaks. Her vil vi vurdere noen sentrale forhold som kan ha påvirket dette.

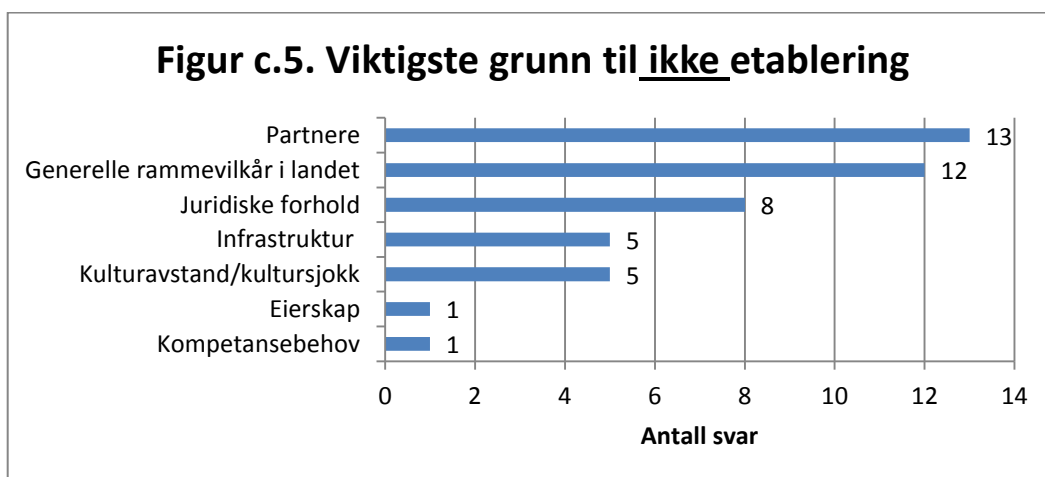
- Blant de viktigste grunnene til etablering rapporterer bedriftene markedsmuligheter som ble avdekket (30 %), god partnermatch (19 %), gode produksjonsmuligheter (17 %) og besparelser i investeringer og driftskostnader (Figur c.4.).

<sup>31</sup> 33 av de 50 bedriftene som har svart på spørsmålet om eierskapsmodell har mottatt støtte til opplæring. Bedrifter som søker støtte til opplæring av lokalt ansatte må normalt ha en eierandel på minimum 25% i det lokale foretaket for å kvalifisere til støtte.

<sup>32</sup> Her var overtakelse av lokalt selskap ikke et svaralternativ, men burde ha vært det.



- Blant de som valgte ikke å gå videre var de viktigste årsakene partnere (29%), generelle rammevilkår i landet (27%) og juridiske forhold er blant de viktigste (Figur c.5.).



- På spørsmål om etableringen hadde hatt noen uforutsette positive eller negative effekter på tilskuddsmottakerne (mulig å krysse av tre svar på hver), var de hyppigste positive uforutsette effektene nye forretningsmuligheter (43 %) og nye partnere (26 %).
- De mest nevnte negative uforutsette effektene var at kulturforskjeller var et større problem enn ventet (24 %) og at lokal forretningskultur var upassende (12 %) (Tabell c.6.). Mange opplevde også det var vanskeligere enn ventet å gjennomføre investeringen/e (29 %), og at avkastningen har vært lavere enn ventet (21 %).

Tabell c.6. Uforutsette effekter av etableringen			
Negative effekter	Prosent	Positive effekter	Prosent
Vanskeligere enn ventet å investere	29	Nye forretningsmuligheter	43
Større kulturforskjeller enn ventet	24	Nye partnere	26
Lavere avlastning enn ventet	21	Nye produkter	16
Større risiko enn ventet	15	Nye markeder	15
Lokal forretningskultur er ikke passende	12		
Sum	100	Sum	100

### Relevans av kunnskap om lokale forhold for etablering

Det er antatt viktig at bedriftene kan få gode råd under veis om hvordan man bør takle utfordringene ved å etablere seg i utviklingsland. Innovasjon Norges Business Match-Making program er en slik ordning, der bedriftene blir hjulpet med å finne passende lokale samarbeidspartnere og får råd til framgangsmåte for å overkomme utfordringer ved etablering (som kulturforskjeller). Under intervjuene slik hjelp framhevet som særlig viktig av bedrifter som hadde erfaring med dette fra Sri Lanka og Vietnam. Tabellen nedenfor gir en oversikt over de bedriftene som har klart å etablere seg eller ikke med Norad-støtte krysset med de som har deltatt i BMMP.

Tabell c.7. Korrelasjon mellom etableringer i perioden 2009-2012 og deltagelse i BMMP (113 besvarelser)								
Etablert i perioden	Deltatt i BMMP							
	Ja		Nei		Vet ikke		Totalt	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Ja	28	39	37	52	6	8	71	63
Nei	5	20	18	72	2	8	25	22
Ikke avgjort	8	47	6	35	3	18	17	15
Totalt	41	100	61	36	11	10	113	100

- Av bedrifter som ble etablert deltok 39 prosent i BMMP, mens 52 prosent ikke gjorde det. Ti prosent visste ikke. I krysstabellen c.7. gir det bare svak positiv samvariasjon mellom deltagelse i BMMP og etablering. Dette bekreftes dersom vi snur tallene rundt, og ser at to-tredeler (68 %) av de som deltok i BMMP lykkes med i etablere seg, men nesten like mange (61 %) klarte det samme uten å delta i BMMP.
- Av de som svarte «Nei» til etablering, deltok bare 20 prosent i BMMP, mens 72 prosent ikke gjorde det. Her er det en tydeligere samvariasjon som kan tyde på at de som ikke deltar i BMMP har større sjansen for å mislykkes.

Andre faktorer som kan virke positivt på muligheten for etablering, er bedriftens førkjennskap om andre bedrifter lokalt og/eller tidligere erfaringer utenlandske investeringer.

- Tidligere har det framgått at 60 prosent av selskapene på forhånd hadde kjennskap til andre bedrifter lokalt. Ved å krysreferere denne kjennskapen (Tabell c.8.) mot etableringer var andelen etableringer (63 %) lik andelen som ikke hadde etablert seg (64 %). Dette kan indikere at kjennskap til etableringer lokalt ikke hadde noen klar betydning for etableringen av støttemottakerne.

Etablering	<b>Tabell c.8. Krysstabell mellom etableringer og førkunnskap om bedrifter lokalt</b>					
	Kjennskap til bedrifter lokalt før etablering					
	Nei		Ja		Totalt	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Nei	9	36 %	16	64 %	25	100 %
Ikke avgjort	9	53 %	8	47 %	17	100 %
Ja	27	38 %	45	63 %	72	100 %

- Tidligere har vi vist at 41 prosent av støttemottakerne hadde tidligere erfaringer med etableringer i utviklingsland. Tabell c.9. viser at av de som klarte å etablere seg var det faktisk noen færre som hadde tidligere erfaring enn de som ikke hadde det, men forskjellene var små. Blant de som *ikke* hadde fått til en etablering var det imidlertid 80 prosent som *ikke* hadde erfaring med tidligere utenlandske etableringer. Det tyder på, som med BMMP, at det er større sjanse til ikke å lykkes for de bedriftene som ikke har tidligere erfaring med utenlandske etableringer.

Etablert	<b>Tabell c.9. Krysstabell mellom etableringer og tidligere erfaring med etablering i utviklingsland</b>					
	Erfaring med tidligere etablering					
	Nei		Ja		Totalt	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Ja	39	54	33	45	79	47
Nei	20	80	5	20	25	20
Ikke ennå	8	47	9	53	62	53

Et annet forhold som også kan påvirke graf av etablering er bedriftens størrelse. Norads nye retningslinjer for støtteordningen sier at bedrifter må ha minst ti millioner kroner i omsetning for å kunne søke støtte.

- Krysstabellen c.10. viser at det var ganske like etableringsprosent for de minste og største bedriftene, men i mellomkategorier 20-50 var det betydelig høyere etableringsprosent.
- Slår vi sammen støttemottakerne som hadde over 15 millioner i omsetning, viser det seg at 65 prosent av disse bedriftene klarte å etablere seg, mens 59 prosent av minste klarte det samme.
- Dette gir ikke en veldig klar samvariasjon mellom størrelse og etableringsgrad, men indikerer svakt at det kan være en fordel å ha en sterkere kapitalbase for å kunne etablere seg. Likevel er det viktig å huske at langsiktigheten og bærekraften av investeringene vil vise seg mer over tid.

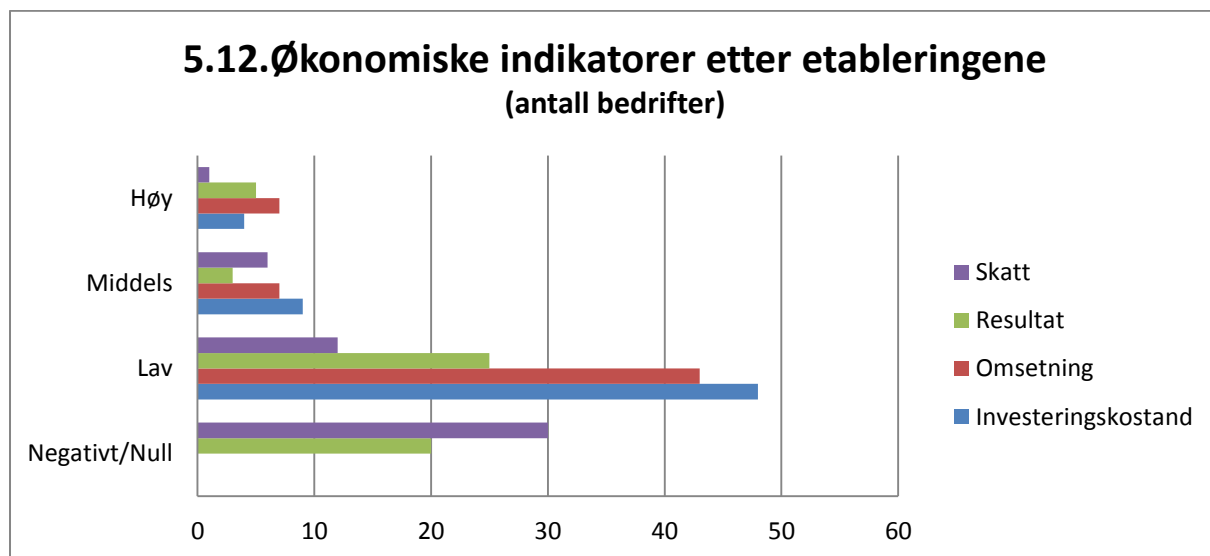
Etablert	<b>Tabell c.10. Krysstabell mellom etableringer og størrelse på støttemottaker etter omsetning</b>									
	Omsetning til den norske støttemottakeren i millioner NOK									
	0-15		16-20		20-50		Over 50		Totalt	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%		
Ja	20	59	6	60	11	85	18	55	55	
Nei	9	26	2	20	1	8	9	27	21	
Ikke ennå	5	15	2	20	1	7	6	18	13	
Totalt	34	100	10	100	12	100	33	100	89	

(Det var 25 respondenter som ikke svarte på omsetning og ikke kommer med her, omtrent jevnt fordelt hver kategori om etablering).

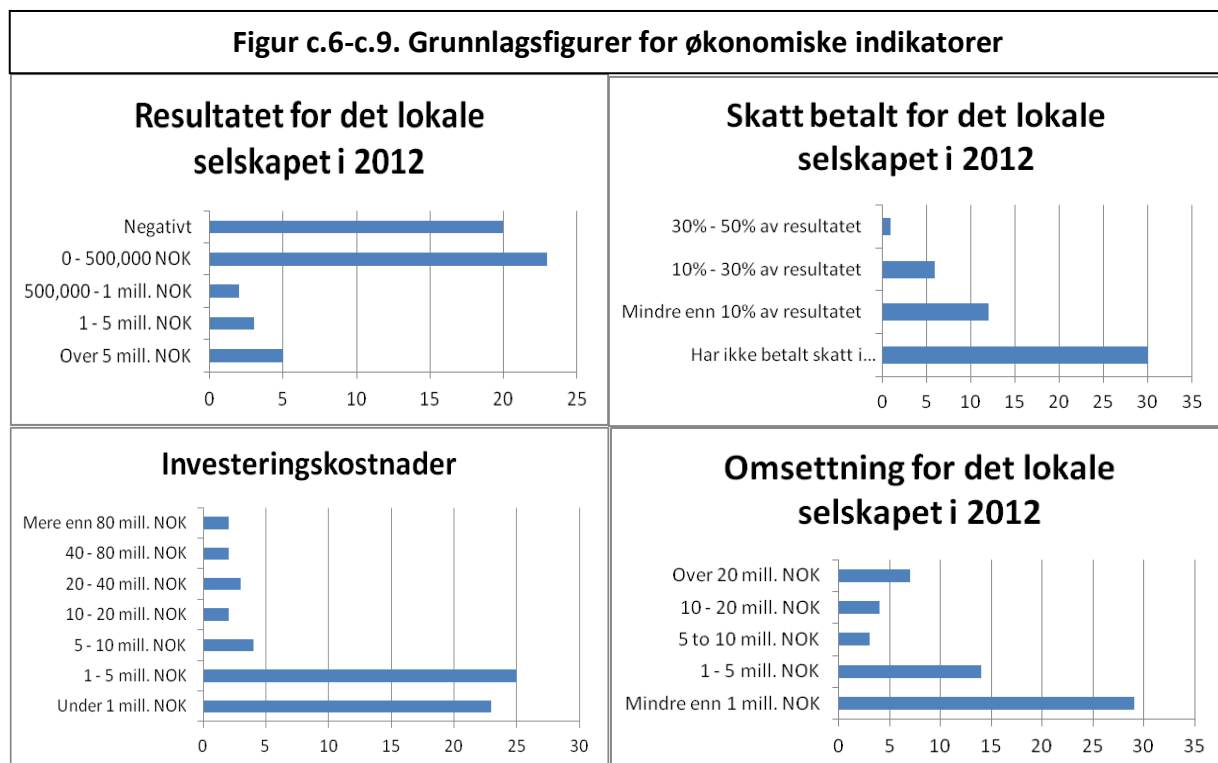
- Ved å se på antall ansatte hos støttemottakeren mot etableringsgrad (Tabell c.11.), ser vi tilsvarende tendens. Mens 60 prosent av de med færrest ansatte makter å etablere seg, er dette noe høyere for mellomkategoriene, men ubetydelig for gruppen med over 100 ansatte.
- Slår vi sammen alle i svarkategoriene for de med mer enn 20 ansatte, ser vi at 68 prosent av disse klarer å etablere seg, som er noe høyere enn den kategorien for de små.

Etablert	<b>Tabell c.11. Krysstabell mellom etableringer og størrelse på støttemottaker etter antall ansatte</b>									
	Antall ansatte hos støttemottaker									
	0-20		20-50		50-100		Over 100		Alle < 20	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Ja	36	60	13	72	8	73	13	62	34	68
Nei	10	17	3	17	0	0	3	14	6	12
Ikke ennå	14	23	2	11	3	27	5	24	10	20
Totalt	60	100	18	100	11	27	21	100	50	100





Tabell c.12. Oversikt over økonomiske indikatorer					
Økonomiske tall	Nivå				Sum
	Negativt/Null	Lav	Middels	Høy	
Investeringskostnad	-	48	9	4	61
Omsetning	-	43	7	7	57
Resultat	20	25	3	5	53
Skatt	30	12	6	1	49
Sum	50	128	25	17	



### c) Kort bakgrunn om Uganda og Vietnam

Utviklingen av bedriftene besøkt i felt må vurderes i lys av utviklingen Uganda og Vietnam. Den følgende gjennomgangen gir noen hovedmomenter som kan gi denne konteksten.

Uganda er rent fysisk og befolkningsmessig (ca 236.000 km<sup>2</sup> og ca 35 million i 2012) et mindre land enn Vietnam (331.000km<sup>2</sup> og ca 90 millioner i 2012).<sup>33</sup> Uganda er «land-locked», omgitt av krigsherjede land som den Demokratiske Republikken Congo i vest, Rwanda i sør-vest og Sør-Sudan i nord. Vietnam har en lang østkyst og grenser for øvrig til en region som stort sett har vært fredelig siste 30 år etter mange års opprivende konflikter (Laos, Kambodsja, Kina).

Politisk er Vietnam er fortsatt en ettpartistat der det samme kommunistpartiet styrer som kom til makten ved uavhengigheten i 1945, vant krigen fra Nord-Vietnam mot Franskmennene i 1954 og USA i 1975, og så gjenforente landet i 1976.

I Uganda tok nåværende President Museveni makten ved kupp i 1986 etter tiår med borgerkrig etter frigjøringen i 1962. Posisjonen holdt han uten opposisjon fram til 2005 da mer «demokratiske valg» ble innført, men ble gjenvalgt med god margin. Det samme skjedde i 2011, igjen under kritikk fra opposisjonen i landet og EUs valgobservatører. Dette gjør Museveni til en av Afrikas lengstsittende ledere. Han hevder han er den eneste som kan holde landets interne etniske motsetninger i sjakk, selv om han har vært involvert i flere regionale kriger og en langvarig og brutal intern krig mot opprørere i Nord.

Både Vietnam og Uganda var inntil 1986 ganske isolerte fra omverden, men lyktes deretter å åpne økonomiene for privat eierskap og utenlandske investeringer. Vietnam har gradvis åpnet økonomien slik at de ble medlem av WTO i 2007. Myndighetene har beholdt eierskapet i noen strategiske industrier, men samtidig har omfattende reformer i landbruket medført kraftig økt vekst i eksport i jordbruksvarer. Fra 2000 har landet hatt en av verdens høyeste rater for økonomisk vekst. For perioden 1990 til 2009 vokste BNP med 7,3% årlig, langt høyere enn mange naboland.<sup>34</sup> Landet har også funnet og startet å produsere olje. Samtidig har det skjedd en betydelig nedgang i fattigdommen, både som følge av sysselsettingsmuligheter i industrien og, etter FNs vurdering, en mer effektiv omfordelingspolitikk enn i mange naboland. På Global Competitive Index<sup>35</sup> er Vietnam rangert som 75 av 142 land, blant annet fordi landet har 35 prosent lavere lønninger enn industrisonene i Kina.<sup>36</sup>

Uganda har hatt tilsvarende kraftig økonomisk vekst de siste ti-femten årene (7-10 prosent årlig), men i en kortere periode og fra et lavere utgangspunkt enn Vietnam<sup>37</sup>. Denne veksten har avtatt de siste par årene. De fleste i Uganda (over 80 prosent) er fortsatt sysselsatt i selbergingsjordbruket, og landet har store fruktbare landbruksområder. Imidlertid ble servicesektoren for et par år siden større enn jordbruket i andel verdiskapning av BNP. Uganda har som Vietnam funnet betydelige mengder olje, men har ennå ikke startet å utvinne denne. Som medlem av East African Community (ECA) har Uganda hatt tollfrihet fra 2005 med nabolandene (Kenya, Rwanda, Tanzania, Burundi), i tillegg til at ECA har gjort frihandelsavtaler i med andre regionale handelsblokker. Imidlertid har den ekstremt høye befolkningsveksten (verdens nest

<sup>33</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/vietnam>; <http://www.worldbank.org/en/country/uganda>

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/#=>

<sup>36</sup> <http://www.asiancoastdevelopment.com/vietnam-economic-growth.php>

<sup>37</sup> <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Uganda%20Full%20PDF%20Country%20Note.pdf>

høyeste i 2012 med 6,65 barn per kvinne), i stor grad spist opp den økonomiske veksten per innbygger. Total sett er Uganda rangert som 123 av 142 på World Competitive Index.

Denne utviklingen resulterte i at begge land i perioder utover på 1990-tallet ble bistandsyndlinger på hvert sitt kontinent til tross for begrenset demokratisering. I 2012 hadde Vietnam fortsatt nesten ingen pressefrihet (rangert som 172 av 179 land på indeksen over forpressefrihet<sup>38</sup>), mens det var ille, men noe bedre i Uganda (rangert på en 139. plass).

Norge startet å gi bistand til Vietnam i 1975, avviklet denne på 1980-tallet, men bygget den igjen opp på 1990-tallet slik at Vietnam i 2012 er Norges 10. største bistandsmottaker (NOK 270 mill.).<sup>39</sup> Norge har gitt utviklingshjelp til Uganda siden 1960-tallet, men avviklet denne under regimet til Idi Amin på 1970-tallet. Fra 1986 har samarbeidet tatt seg opp igjen slik at landet raskt ble blant Norges ti største samarbeidsland. Som følge av avsløringene om massiv statlig misbruk av bistandspenger, ble den norske (og øvrige internasjonale) bistanden kraftig redusert i 2012. Uganda er imidlertid fortsatt Norges 8. største mottaker av bistand (NOK 306 mill.).<sup>40</sup>

Resultatet for utviklingen i Vietnam er at landet i 2012 hadde e BNI på omtrent 3000 USD per innbygger. På FN-s Human Development Index<sup>41</sup> (HDI) innehar Vietnam i 2012 en 127. plass (av 187 land), og ligger dermed etter mange andre land i Asia. Landets HDI har økt med over 40 prosent siden 1990, fordi levealderen har økt med ti år, BNI har økt med over 250 prosent og antall skoleår for voksne over 25 år økte fra 4 til 5,5.<sup>42</sup>

Uganda var i 2012 rangert på 161.plass på FNs HDI, på høyde med Haiti, og under gjennomsnittet for Afrika Sør for Sahara. Dette gir nesten 20 år lavere levealder og nesten en-tredel av BNI-nivået i Vietnam. Ugandas økning i HDI siden 1990 har vært på nesten 50 prosent, med åtte års økt levealder, mer enn fordoblet BNI og økning i antall skoleår for de over 25 fra 2,8 til fem år.

Når det gjelder likestilling, rangerer Vietnam som 48 av 148 land i FNs Gender Inequality Index<sup>43</sup>, som indikerer at de har kommet lengre med likestilling enn andre land som kommer bedre ut på andre parametere som Thailand (66) og Filippinene (77). Uganda rangerer som 110 på GI-indeksen, som betyr at Uganda har noe bedre likestilling enn gjennomsnittet for Afrika-Sør for Sahara, inkludert flere naboland som har høyere HDI, f.eks. Tanzania (119). Som nevnt har Uganda verdens nest høyeste befolkningsvekst, noe landet først nylig har begynt å diskutere om de må gjøre noe med.

Når det gjelder korrupsjon rangerer Vietnam som 123 av 167 land på Transparency Internationals korrupsjonsindeks.<sup>44</sup> Til tross forbedringer de siste årene, er problemet utbredt i alle sektorer og landet ligger etter andre land i regionen<sup>45</sup>. Uganda regnes som omtrent like korrupt som Vietnam, og rangeres som det 130. mest korrupte landet i verden.<sup>46</sup>

---

<sup>38</sup> <http://en.rsf.org/press-freedom-index-2013,1054.html>

<sup>39</sup> <http://www.norad.no/no/aktuelt/nyheter/norsk-bistand>

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> <http://hdr.undp.org/en/statistics/>

<sup>42</sup> <http://hdrstats.undp.org/images/explanations/VNM.pdf>

<sup>43</sup> <http://hdr.undp.org/en/statistics/gii/>

<sup>44</sup> <http://www.transparency.org/>

<sup>45</sup> <http://www.u4.no/publications/overview-of-corruption-and-anti-corruption-in-vietnam/>

#### **d) Presentasjon av utvalgte bedrifter besøkt i felt**

Følgende bedrifter er presentert:

- VARD i Vietnam
- SAPA/ORKLA i Vietnam
- IMG Scandiavia i Vietnam
- GLAD-farm i Uganda
- Laboremus i Uganda
- Green Resources i Uganda

## *VARD i Vietnam*

**Et par timer sør for Ho Chi Minh i Vietnam ligger kystbyen Vung Tau. – Dette er landets svar på Stavanger, sier daglig leder av verftet til Vard, Roger Vassdal. Ved siden av tørrdokken ligger et splitter nytt og topp moderne supply-skip der lokale teknikere jobber på spreng før det skal ut på sin jomfrutur.**

Vard-navnet er nytt av året, inspirert av det norske ordet *varde*, men verftet har nesten 100 år med norsk historie. I dag har selskapet 9500 ansatte i Norge, Brasil, Romania og Vietnam. Det har bygget 250 gassferger, offshore- og supply-skip siden år 2000. Omsetningen har ligget på mellom 11-12 milliarder kroner årlig, med en 5-13 prosent profittmargin de siste fem årene.

Da det ble etablert i Vietnam i 2007 het det Aker Yards og var eid av Røkke. I 2008 ble det solgt til det sørkoreanske rederiet STX, før det helt nylig ble det kjøpt opp av den 200 år gamle italienske cruise gigant Fincantieri. Verftet i Vung Tau var en dobbel utfordring for Vard: det var bedriftens første «greenfield» etablering, og den første i et utviklingsland. Allerede i 2008 hadde det 380 ansatte, som rakk å bygge fire skip før det ble offisielt åpnet i 2010. Det 110 000m<sup>2</sup> store verftsområdet har kapasitet til å bygge fire skip årlig og 1000 ansatte. Akkurat nå var det to båter i ordrebøkene og 700 ansatte. 14 av de ansatte er norske eksperter, hvorav flere sitter i ledelsen.

Ni skip er blitt bygget siden verftet ble etablert fra bunnen av for seks år siden. – Vi har levert to båter på tiden og seks før tiden, sier Vassdal fornøyd. Verftet både bygger og utstyreskipene, mens verftet i Romania bygger og det norske designer og utstyreskip. Skipene selges til Brasil, Singapore og Nordsjøen, med unntak av det første som ble solgt til Vietnams unge oljeindustri.

- Dette er komplekse skip, understreker Vassdal, og viser fram styrhuset med utstyr som ville fått et romskip til å rødme. Bedriftens slagord er «craftmanship, fellowship, salesmanship», og er det Vassdal kaller *verdidrevet*. Det har gjort at verftene er et av de aller første i verden til å bli sertifisert med den nye samfunnsansvarsstandard SA8000 for å imøtekomme et krav fra en kunde som søkte støtte fra GIEK. I tillegg har bedriften en rekke andre kvalitetssertifikater. Det er helt nødvendig om man skal levere til oljeindustrien internasjonalt, forklarer Vassdal.

Det er hard kamp om kvalifisert arbeidskraft i Vung Tau, som i Vietnam for øvrig. Det var særlig stor mangel på kvalifiserte sveisere da bedriften skulle etablere seg. Verftet søkte tidlig om støtte fra Norad til et omfattende opplæringsprogram og fikk tilslag. I starten forsøkte de å samarbeide med både norske og vietnamesiske opplæringsinstitusjoner, men endte opp med å etablere en egen sveiseskole. Til nå har 4-500 sveisere fått opplæring, noe som gir verftet et unikt konkurransefortrinn. 100 av disse har allerede blitt lokket over til den bedre betalende olje og gass-sektoren, så nye må stadig opplæres.

I monteringshangaren står et tyve-talls sveisere og setter sammen sirlig oppskårede stålbiter til komplekse puslespill som skal bli til en del av et skrog. Langs en lengre skjøt jobber en sveiserobot for seg selv. –Den kan vi ikke bruke til annet enn lange rette skjøter, alt annet må gjøres for hånd, roper Vassdal over rabalderet i hallen. – Da er topp kvalifiserte sveisere helt avgjørende. Han forklarer at de lokale ansatte er svært lærevillige og arbeidsomme, men var i starten et hakk for beskjedne og autoritetstro. - Det har tatt tid å overbevise dem at vi verdsetter deres meninger og vurderinger, og at det er viktig for å sikre høyest mulig kvalitet, understreker Vassdal.

For å komme dit de er i dag har verftet brukt over 30 000 timer i opplæring årlig siden 2009, godt hjulpet av støtten fra Norad. Selskapet har selv betalt over tre-fjerdeler av opplæringsprogrammet, som har kostet over 13 millioner kroner, arbeidstid ikke inkludert. HR-ansvarlig Ms. Hau forklarer at

Norad-støtten fra 2008-2010 gjorde det mulig å komme raskere i gang med opplæringen, gjøre den bredere og mer omfattende, og de har kunnet bruke flere eksterne eksperter. Norad krav til struktur og dokumentasjon var en viktig pådriver for å utvikle et bra utviklingsprogram. I tillegg til den omfattende tekniske opplæringen har de kjørt kurs i vedlikehold, sikkerhet, kulturspørsmål, forhandlinger, samarbeid, ledelse, overlevelse til havs, kommunikasjon og internrevisjon. Et sentralt mål er å løfte unge lovende ansatte inn i ledelsesoppgaver. Engelsk kurs holdes på kvelden og er frivillig, men alle går likevel. De ansatte ser på opplæring som et stort gode, sier Hau.

Men opplæringen kan og vil ikke stoppe opp, selv uten Norad-støtte. Den teknologiske utviklingen går fort, og skipene får stadig nytt utstyr og nye drivstoffvennlige design. De mange sertifiseringsordningene krever stadig tøffere revisjoner og gjentagende kursing. Nye opplæringsbehov blir kartlagt løpende og fasett inn. På sikt er det et mål at de ansatte skal delta mer aktivt i designprosessen og mestre mer avanserte elektriske installasjoner.

– Det er kostbart med all opplæringen, men det gir uttelling, sier Vassdal. Gjennom løpende kvalitetskontroller vet de hvor gode sveiserne og «outfitterne» er. Etter endt skolering består over 90 prosent sveiseprøven. I kvalitetssjekker av arbeidet er en score på 100 prosent mer en regel enn unntaket. Det vanskeligste har vært å innføre norske HMS-standarder på grunn av kulturforskjellene.

Selv om utskiftninger blant de ansatte var syv prosent i 2012, er dette lavt i en situasjon der rikere næringer i nabolaget som olje og gass kan tilby dobbelt og trippel lønn til kvalifiserte fagarbeidere. Av de lokale i ledelsen har ingen sluttet. I tillegg til kontinuerlig opplæring og bonusordning i lønssystemet, er et godt arbeidsmiljø der alle blir respektert, hørt og sett avgjørende for sikre faglig kvalitet, trivsel og kontinuitet.

Bruken av lokalt produserte innsatsfaktorer er relativt lav fordi kvaliteten ikke holder mål verken på råvarer eller tekniske produkter. For å sikre seg tilgang til kvalitet lokket Vard med seg flere nære underleverandører fra Norge til Vietnam, som rørleverandøren Brødrene Dahl. Andre råvarer og utstyr importeres direkte eller via importører. Likevel har selskapet måtte gi opplæring av flere hundre ansatte fra underleverandørene for å sikre at de kan etterfølge selskapets kvalitets- og sikkerhetskrav. Virksomheten gir så langt små skatteinntekter da den fortsatt er innenfor de ti første årene med redusert skatt, med 50 prosent skatterabatten de siste fem årene.

Vassdal vedgår at korruperte byråkrater og forventninger om bestiktelser fra leverandører er et problem i Vietnam. Her har imidlertid selskapet vært uforvarelig fra dag én: Det absolutt er null-toleranse for korrupsjon. Bedriften har klare etiske retningslinjer som alle ansatte må signere på og som alle underleverandører må forholde seg til. Selskapets strategi er å gjøre alt etter boka, aldri vike fra sine prinsipper og heller vente for å få nødvendige tillatelser fra myndighetene og finne en redelig underleverandør. Ved et par anledninger har de måtte kontakte den norske ambassaden for hjelp. Vassdal tror korruperte byråkrater raskt forstår om det er noe å hente fra en bedrift, og at det er ren dumskap å begi seg ut på ulovligheter fordi man da alltid vil ha dette hengende ved seg i ettertid.

Bedriften har ingen politikk eller tiltak for økt likestilling i selskapet, men alle ansettelse er basert på kvalifikasjoner. Få kvinner søker seg til det tunge kroppsarbeidet på verftet, men det er flere lokale kvinner i ledelsen.

– Det at vietnameserne er såpass lærevillige og ansvarlige har vært avgjørende for at bedriften vår har lyktes til tross for det dårlige utgangspunktet. Nå har vi topp kompetente, trygge, stolte og sterke medarbeidere som kan takle de fleste utfordringer, avslutter Vassdal.

## *SAPA/ORKLA i Vietnam*

**I en av de sentrumsnære industrisonene i Ho Chi Minh ligger Sapa BTG Vietnam, en relativt liten produsent av aluminiumsprofiler. De siste årene har fabrikken forsterket sin rolle som markedsledende i landet på kvalitet, og har med hjelp fra Norad begynt å eksportere.**

Den kraftige ekstruderingsmaskinen stønner og avgir damp mens mekaniske armer løfter på plass en glovarm aluminiumsylinder (pressbolt). Operatøren trykker på et panel og setter i gang de enorme kreftene som presser cylinderen sakte gjennom en støpeform. I den andre enden maskinen kommer en renskåret aluminiumslist ut. Etter at den er avkjølt, gått gjennom kvalitetskontroll og behandlet i kjemiske bad, pakkes og skipes den til kunden. 180 ansatte på tre skift holder maskinene i gang døgnet rundt.

For få år siden produserte den 17 år gamle fabrikken kun for det lokale markedet. I 2010 kjøpte Sapa/Orkla majoritetsandelen av de japanske eierne, og driver nå fabrikken med et statlig vietnamesisk industrikonglomerat som medeier. Sapa er et markedsledende svensk konsern innen aluminiumsdelere eid av norske Orkla og med fabrikker over hele verden. Etter overtagelsen satte Sapa umiddelbart i gang med utbedringer. Allerede i 2012 var produksjonsvolumet og effektiviteten økt med 40-50 prosent. 15 prosent ble eksportert til USA, Japan og Europa. Utviklingen var såpass oppsiktsvekkende at myndighetene belønnet dem med en pris for produktivitetsøkning.

– Eksporten har vi fått til takket være fokus på kvalitet og opplæringsprogrammet som ble støttet av Norad, forteller direktør for selskapet i årene 2011-2012, Jan Andersson. Opplæringsprogrammet gjorde det blant annet mulig å hente inn eksperter fra andre land til å lære opp de lokale ansatte.

Da vi besøkte Sapa, stilte nesten hele den vietnamesiske ledergruppen til intervju. På brukbar engelsk kunne de forklare hvordan engelskkursene hadde gjort det mulig å kommunisere direkte med hovedkvarteret i Stockholm og eksportkundene. Det var avgjørende for å effektivisere samarbeidet med kundene og de interne arbeidsprosessene.

Opplæringsprogrammet fulgte Orkla/Sapas «best practice» filosofi, og har medført store endringer i arbeidsmetodene. Fra å ha et fåtall ledere som skulle kunne alt og veilede resten, er målet blitt at flest mulig skal kunne mest mulig og arbeide så selvstendig som mulig uten ledere hengende over skulderen. Flere har vært på utveksling til USA, Kina og Sverige for å lære. Den nytilsatte italienske Direktøren Mauro Spizzo har flere års erfaring fra Kina og er imponert over høye arbeidsmoralen og læringsviljen blant vietnameserne. I tillegg til opplæringen har Sapa hevet lønningene, innført lønnsystem basert på ansiennitet, bonuser basert på innsats og et støttefond for de ansatte. Alt sammen skal sikre at kvalifiserte arbeidere blir i bedriften. Den årlige utskiftingen har gått ned og er nå på ca ti prosent i året. Ingen på ledelsesnivå sluttet etter at Sapa tok over.

Spizzo viser stolt fram et bilde på mobilen av et nytt og avansert produkt de har utviklet for en stor internasjonal elektronikkunde med fabrikk i Vietnam. – Dette er det bare vi som kan lage her i landet. Kunden slipper å importere og kan kjøre krevende utviklingsprosesser med produsenter her i landet, utdyper Spizzo. Bedre kvalitet på aluminiumsdelere produsert innenlands kan gi økte muligheter for at også andre bransjer kan starte å eksportere, f.eks. motorsykler og biler.

Av omsetningen på 15 millioner USD i 2012 var ti prosent av kundene industri (inkludert vind- og solkraftprodusenter), 20 prosent var i møbelsektoren og 50 prosent til byggbransjen. Profittmarginen var god, og selskapet nyter fortsatt av industrisonens gunstige skatteforhold. Selskapets viktigste skattebidrag var arbeidsgiveravgiften.

Salgssjefen Trong Khanh viser en oversikt over konkurransesituasjonen i sektoren, der Sapa er en liten sirkel med seks prosent markedsandel øverst i høyre hjørne på aksene kvalitet og pris. – Det er hard konkurranse i sektoren og mange produsenter er mye større enn oss. Vår måte å takle det på er å satse på kvalitet, sier salgssjefen. Med økte kostnader og anti-dumping utfordringer i Kina, har det blitt stadig mer fordelaktig å produsere i Vietnam. Rent teknologisk er ikke produksjonen særlig avansert. De taiwanske og japanske maskinene er et par tiår gamle, men gjør fortsatt jobben med godt vedlikehold. Sapas konkurransefortrinn er å sikre jevnt høy kvalitet i alle delene av den kompliserte produksjonsprosessen. Det krever et høyt kompetansenivå blant alle ansatte.

Lokale økonomiske ringvirkninger utover lønn begrenser seg til 15-30 prosent av kostnadene, da de viktigste innsatsfaktorene må importeres. Omtrent halvparten går til innkjøp av pressboltene. Aluminiumen de bruker må ha en visst legering og kvalitet, og kommer bland annet fra Hydros nye fabrikk i Qatar. Sapa globalt er blitt en av Quatalums største kunder, som har ført til at Hydro nå forsøker å kjøpe seg opp i selskapet. Støpeformene er laget i spesialbehandlet stål som importeres fra Taiwan, men er designet av Sapa Vietnam. Lokale leverandører står for noen reservedeler, emballasje, mat, energi og transport. Bedriftens ISO-9001 sertifisering medfører en rekke kvalitetskrav for underleverandørene.

Satsingen på kvalitet løser også et annet problem, i følge Spizzo. Bestiktelser er et utbredt problem i flere bransjer som kjøper aluminiumsprofiler, særlig byggebransjen. Det kan være vanskelig å få til salg uten først å gi en andel til salgssjefen. Ved å eksportere og satse på high-end høykvalitetsprodukter vil Sapa slipp å konkurrere med firma som er villige til å bestikke kunder. – Vi har null-toleranse for all korrupsjon, sier Spizzo. – Men det hadde også de japanske eierne, så det har ikke vært noe problem å håndheve det prinsippet internt. Strategien for å takle korrupsjonsforsøk fra byråkrater er å sikre at alt papirarbeid i forbindelse med f.eks. eksport er formelt korrekt, og så bare vente. Kunder som ber om bestiktelser blir kontakt avvist.

Heller ikke på arbeidsmiljø er Sapa villig til å gå på bekostning av egne verdier og «tilpasse seg» nasjonale krav. Selskapet følger egne høye standarder der sikkerhet alltid skal ha første prioritet. Systemene for bruk av sikkerhetsutstyr, forebygging og ulykkesrapportering er strengt. Det ligger langt over nivået i Kina, men ennå ikke er helt på europeisk nivå, i følge Spizzo. Fagforeningen representerer 140 av de ansatte og møter ledelsen regelmessig for å diskutere videre utbedringer av sikkerheten og arbeidsmiljøet. Orkla har egne standarder for hvordan ledelsen skal forholde seg til faglige rettigheter, og til fagforeningene som en viktig part for å sikre god drift, ikke bare lønnsforhandlinger. Spizzo opplever foreningen som samarbeidsvillige og konstruktive. Den lokal fagforeningslederen er enig i at ledelsen behandler de ansatte bra, og bedre enn de tidligere eierne. Også sammenlignet med andre fabrikker i industrisonen får selskapet godt skussmål, og de har aldri streiket. Helt til slutt legger han likevel til at lønnsnivået bør bli høyere.

Bedriften har ingen egen politikk for å fremme likestilling, men mener dette ikke er nødvendig fordi de kun ansetter på kompetanse. Selv om det er klart flest mannlige arbeidere, er det kvinnelige leder for både økonomi- og personalavdelingen. På miljøsidan har Sapa gjort flere forbedringer etter overtagelsen og mener de nå er blant de beste i bransjen nasjonalt. Forurenset vann samles i tanker som blir hentet av en bedrift som rensar det. Vesken i de kjemiske badene renses jevnlig, og gjenbrukes til 30 prosent redusert kostnad. Avfall som tidligere ble tørket i solen, tørkes nå med gass i en prosess som fanger opp miljøgasser. –Miljø er særlig viktig for utenlandske kunder, sier fabrikkssjefen Matsumoto. En leveranse til IKEA krevet at de måtte innføre strengere miljøkrav. De har igangsatt kursing innen energieffektivisering, men der har de fortsatt en del å gå på.



### *IMG Scandinavia i Vietnam*

**Det er hektisk aktivitet på byggeplassen der fundamentet legges for IMG Scandinavia andre fabrikk utenfor Ho Chi Minh. Fabrikksjefen Long forklarer fornøyd hvordan nord-europeisk kjærlighet til godstolen foran TV-en blir til arbeidsplasser i Vietnam.**

Den nye fabrikk skal stå ferdig i september, og det er ikke én dag for tidlig. I de eksisterende fabrikklokalene et par kilometer unna begynner det å bli trangt om plassen, og de nesten 500 ansatte sliter med å møte etterspørselen. Daglig fylles flere containere med 350 skinnkledde godstoler. Disse selges til hele verden, men av kapasitetshensyn har hovedfokus vært Norden, deretter USA/Canada, Australia/New Zealand og Asia. Long er overbevist om at de nye lokalene raskt vil fylles med 3-400 nye arbeidere. Veksten så langt har ligget på 20-25 prosent i året. – Dette har gått bedre enn forventet, smiler Long.

Det er bare 5 år siden sunnmørsbedriften bygget fabrikk i Vietnam, noen år etter å ha etablert produksjon i Thailand. Vietnam ble valgt på grunn av den solide økonomiske veksten og den stabile politiske situasjonen. Her kan IMG være en stor møbelfisk i en liten sjø, mens vi i Kina ville ha vært det motsatte, forklarer medeieren av bedriften, Lars Inge Jakobsen, på telefon fra Sykkylven i Møre og Romsdal. IMG investerer omtrent 30 millioner kroner i den nye fabrikk.

Long har vært med fra starten, og jobber tett med den norske direktøren og hovedeier Nils Gunnar Hjellegjerde, som pendler månedlig mellom Bangkok og Ho Chi Minh. Tidligere utenlandserfaring har helt klart vært viktig. Bedriften har fått 5 tilslag på 5 søknader til Norads støtteordning for næringslivet, til forundersøkelsen, prøveproduksjon og opplæring. – Norads støtte har vært helt avgjørende for vår suksess og den satsingen vi gjorde her i Vietnam for noen år siden, sier Jakobsen.

Long forteller at det har vært noen intense og lærerike år. Fabrikk har raskt gått gradene fra enkel produksjon, via mer komplekse oppgaver, til å ha et team på ti innen enkel utvikling og tilpasning. Neste fase blir å bidra i designprosessen. Enn så lenge kommer kolleger fra Norge på besøk 10-12 ganger i året for å veilede dem i produksjonen. – Det er nesten ikke mulig å overføre all vår kunnskap fra Norge til Vietnam, forklarer Jakobsen. - Man trenger mangeårig innsikt i skandinaviske møbeldesign, forbrukerpreferanser og materialvalg for å henge med i dette markedet. Jakobsen har jobbet med møbler i ca. 20 år og Hjellegjerde er selv tredje generasjon møbelprodusent. - De har likevel kommet veldig langt i Vietnam, og tror de kanskje kan kjøre mer eller mindre hele prosessen selv om fem til ti år.

Inne i fabrikklokalene jobbes det intenst, inndelt i velorganiserte arbeidsområder for hvert ledd i produksjonskjeden. Delene lages i den ene enden av fabrikk: understell sveises og skrus sammen, treplater skjæres til, skinn kuttes og skumputer formes. I den andre enden settes delene sammen til skinnkledde lenestoler med mekaniske funksjoner som skal hensette TV-titterne til godstolhimmelen.

Long forteller at 80 prosent av arbeiderne opprinnelig er fra landsbygda og har svært begrenset utdanning. Det kan derfor ta tid å innføre dem i bedriftens arbeidsfilosofi. Opplæringsstøtten fra Norad i starten var i så måte svært viktig for å løfte mellomledernes kompetanse til å lede og lære opp de ansatte. Arbeiderne må være topp motivert og engasjert for å sikre IMGs viktigste varemerke ved siden av design og komfort: høy kvalitet i alle ledd av produksjonen. Stolene bygges for å vare i mange år og har garanti på enkelt komponenter opptil ti år. Feilproduksjon skal under én av tusen stoler. Delene er merket med underleverandør for sporing. Det skal derfor ikke være nødvendig å reparere dem, som er det vanlige i Asia. – De ansatte må være fornøyd på jobben for å gjøre et godt

stykke arbeid, men også for å bli hos oss så lenge som mulig. Det er mitt ansvar at de er det, sier Long.

Startlønnen ligger noe over minstelønnen, og deretter kan de ansatte følge forskjellige karrierestiger med økt ansvar, lønn og bonusmuligheter. Alle får gratis lunsj og middag. Årlig har de felles utflukter med de ansattes familier. De nye fabrikklokalene får også 40 ansatte boliger. – Vi har en helt annen tilnærming enn ved fabrikkene med asiatiske eiere, forklarer Long. – Vår rettesnor er å være rettferdige med alle ansatte, og det setter de ansatte pris på. Vi vil skape samhold og samarbeid som i en familie, utdyper han.

På mange områder holder fabrikken et nivå langt over nasjonal lovgivning. - Vi jobber mot å få HMS-nivåer opp mot de norske standarder, forklarer Jakobsen. De har nesten ingen ulykker, de ansatte får gratis legesjekk hvert halvår og kan variere arbeidsoppgavene for å unngå slitasjeskader. Så langt har det ikke vært noen konflikter med fagforeningen, selv om streik ikke er uvanlig i området.

De fleste av de store/dyre innsatsvarene er importert fordi lokale produkter ikke holder bra nok kvalitet. Læret kommer fra f.eks Brasil og Italia; tekstilene fra et norsk selskap, men er produsert utenfor Norge: trevirket fra ulike land avhengig av tilgangen (Europa, New Zealand o.s.v); stål og understell fra USA og Kina; maskinene kommer stort sett fra Vietnam, Taiwan og Europa; kjemikalier fra internasjonale konsern. Totalt sett er kanskje ti prosent av materialet i en stol lokalt. Jakobsen er ikke i tvil om at sysselsettingen og ringvirkningene rundt bedriften er de klart viktigste utviklingseffektene for Vietnam.

For IMG er samfunnsansvar en del av forretningskonseptet. Bedriften har nulltoleranse for korrupsjon. - Korrupsjon er ikke et problem i Vietnam dersom man gjør alt formelt riktig og har tålmodighet, forklarer Long. Jakobsen forteller at de måtte sparke en ansatt og ekskludere en leverandør i Thailand, men har ennå ikke hatt slike problemer i Vietnam. Direktør Hjellegjerde leder selv forhandlingene med alle større leverandører, og har streng regi på beslutningsprosessene for å forebygge bestikkelser.

Miljømessig gjør fabrikken ære på ordtaket om at det ikke finnes avfall, bare ressurser på avveie. Avkapp av trevirke, skinn og metall selges til lokale oppkjøpere. Skumrester og vann resirkuleres. Alle kjemikalier er vannbasert. Kjemikalierne i puteskummet er av det noe dyrere og miljøvennlige slaget. Trevirket kjøpes kun fra aktører som kan garantere bærekraftig skogsdrift (FSC).

Nærmere 40 prosent av de ansatte er kvinner, men man har ingen eksplisitt likestillingstiltak utover å følge lovens krav om seks måneder mammapermisjon. Long mener en slik politikk ikke er nødvendig fordi de ansatte uansett rekrutteres utfra kompetanse, ikke kjønn. Noen av de tyngre jobbene søker ikke kvinner på, så det er lite å gjøre noe med. De fleste kvinnene jobber i administrasjonen og tilskjæring/søm, mens flere menn jobber med trevirket, stål, støp og trekking/montering.

Arbeid er det uansett nok av til alle.

## *GLAD-farm i Uganda*

**- Her i Uganda blir det å jobbe i jordbruket sett på som en straff for de som ikke lykkes i byen; den oppfatningen ønsker jeg å endre på, sier Bent Rønsen, norsk gårdbruker fra Sørumsand.**

Gründeren av Great Lakes Agriculture Development (GLAD-farm), skuer utover 1000 dekar med frodig mørkebrun jord med små maisplanter og spirene bønner. Vi befinner oss omtrent en time nord for hovedstaden Kampala i et bølgende tropisk landskap. Et sekstitalles arbeidere luker ugress i maisåkeren side om side med en moderne rød traktor. Rønsen forpakter jordstykket i påvente av å oppklare landeierspørsmål der han opprinnelig ville kjøpe jord. Inne på gårdstunet står store runde lagringskasser av hønsenetting sprekkfulle med lysegule maiskolber. Litt bortenfor jobber et arbeidslag av kvinner med å soltørke maiskorn, og fyller sekk etter sekk med ferdig vare klar.

Siden 2009 har Bent Rønsen jobbet med å sette opp det han selv omtaler som et mønstergårdsbruk. Det skal både produsere kvalitetsmatvarer kommersielt og aktivt demonstrere for omverdenen hvordan det kan gjøres. Norad finansierte forstudien, som igjen åpnet døra for et lån fra Norfund. – I Uganda er jordbruk svært lav status blant de velutdannede og bemidlede; her i landet er det serviceyrket som teller, mens jordbruk driver bare av som ikke lykkes i byen, sukker han. Rønsen forteller at landet for 40 år siden eksporterte mat fra 400 veldrevne farmer. Dette systemet ble rasert under borgerkrigen og følgende tiår med interne motsetningen og politisk vanstyre. Fordi Uganda var et protektorat og ikke en koloni under britene, preges det fortsatt av et svært intrikat landeiersystem som gjør det vanskelig å etablere større enheter. Resultatet er at nesten ikke er noen store matprodusenter i landet.

Befolkningsveksten i regionen er imidlertid skyhøy og etterspørselen i matmarkedet høy. Nå vil han vise at det går an å drive kommersiell matproduksjon med høy kvalitet og i stor skala. På få år og med begrensede midler har han blitt en av landets tre største maisprodusenter, vel og merke blant ti millioner småprodusenter. – Mais er enkelt å produsere og lagre, og med høy nok kvalitet selger den seg selv og gir gode priser i hele regionen, sier den norske bonden, som også har et par tiårs erfaring som nødhjelpsarbeider i regionen. – Prisene svinger, ja, men om man tørker og lagrer maisen, kan man selge når prisene er høye og dermed tjene gode penger. Det gjelder bare å finne kunder som betaler for seg, legger han til lakonisk.

Utfordringene underveis har vært mange, men han har et godt håp om å gå i balanse i år. Avlingene i 2012 var på nesten 1000 tonn og omsetningen er tredoblet på to år. Plantene på åkeren vokser nærmest mens vi ser på. Rønsen er nå mest bekymret for å få marsavlingen til markedet før neste avling skal høstes. – Jeg trenger veldig snart et tørkeanlegg, sier han og peker på maisen som ligger utover på store oransje duker under åpen himmel. – Jeg kan ikke være avhengig av vær og vind for å tørke de volumene vi skal høste framover. Insektene går løs på maisen om jeg lar den tørke for lenge, så den må over i sekkene innen en viss tid. Rønsen ønsker også å tilby andre lokale produsenter å bruke det tørkeanlegget han har søkt Norad om støtte til prøveproduksjon.

14 km unna står maisplanter på over en meter på et 600 dekar stort område GLAD rakk å rydde og så før han som ville selge jorda ble utfordret av en lokal kvegbonde på eierskapet. Striden har tatt flere år og skal avgjøres av høyesterett i nær framtid. – Jeg har ennå ikke tatt ut lønn fra dette prosjektet, men de ansatte får alltid lønningene sine på dagen, sier Rønsen. Han understreker at gode folk er den viktigste ressursen han har, og at han er villig til å leve på egne midler i Uganda inntil prosjektet går i pluss. Det gir han stor glede å se hvordan de nesten hundre faste arbeidsplassene bidrar til at de ansattes familier og lokalsamfunnet blomstrer økonomisk. Han har åtte arbeidsledere som han veileder til å motivere framfor å kjeft på arbeiderne, som er det vanlige i Uganda. Rønsens

tilnærming er å fremme selvledelse blant alle ansatte, samtidig som han forventer at arbeidslederne også deltar i det fysiske arbeidet.

Halvparten av de ansatte er kvinner. Derfor har nordmannen har innført 45 dagers mammapermisjon for de med minst et års ansiennitet, som er langt utover nasjonale krav. Som seksbarnsfar kjenner han foreldrenes dilemma, og vil signalisere til kvinnene at han ønsker at de skal fortsetter selv om de får barn. Vanlig praksis er at kvinnene mister jobben ved første fødsel. Et annet sosialt tiltak er å sette sammen arbeidslag på tvers av etniske grupper. På 1980-tallet kriget disse folkegruppene mot hverandre, og til tider ulmer det i befolkningen. Gjennom samarbeid skapes samhold og man unngår negative klikkdannelser, forklarer Rønsen.

I skyggen av det høyreiste enslige treet midt på jordet sitter regnskapssjefen i en plastikkstol og kvitterer ut lønninger til arbeiderne som står og sitter rundt ved foten av treet. Litt på siden står en av vaktene med pil og bue i hånden. I dag vokter han lønningsposen, men til vanlig er jobben hans å holde lokalt kveg og andre maistryver på avstand. Han forklarer oppriktig at GLAD ikke er som andre arbeidsgivere, for her blir de ansatte behandlet med respekt. Utskiftingen blant de ansatte er svært lav til å være en jordbruksbedrift med sesongarbeidere, der det er vanlig at folk kommer og går. Rønsen har jevnlig møter med alle de ansatte der de kommer med innspill og forslag. Han har foreslått at de skal organisere seg, men tilliten til den ofte korrumperte fagbevegelsen er ikke-eksisterende. Den største utfordringen nå er boforholdene for arbeidere fra andre områder, så Rønsen ønsker å bygge 40 arbeiderboliger før neste sesong.

Rønsen sverger til haugianerisme og sunn fornuft. Han baserer gårdsdriften på egen kunnskap som bonde i Norge på 1980- og 90-tallet. – Jeg driver tradisjonelt storskala kommersielt jordbruk her, og bruker kunstgjødsel og plantevernmidler etter behov. Men jeg følger prinsipper fra norsk landbruk og justerer bruken nøye til behovet. Her er det så frodig og godt med regn at effekten av kjemisk gjødsel er begrenset. Avlingene vil han rotere hver 3-4 sesong for å opprettholde jordas fruktbarhet, og det praktiseres redusert jordbearbeiding for å unngå erosjon. Plantevernmidlet er av den mer miljøvennlige sorten, selv om det koster litt mer.

Det har vært lite faglig hjelp å hente fra lokale akademiske institusjoner. Tvert i mot har Makarere-universitet i hovedstaden spurt GLAD om landsbrukskandidatene deres kan få praksis på gården, da studiene i dag er «håpløst teoretiske». Selv om demonstrasjonsfarmkonseptet ennå ikke er ferdig utviklet, har prosjektet hatt besøk av en rekke nasjonale politikere, toppbyråkrater, ambassadefolk, næringslivsledere og utviklingsarbeidere. Til og med landets president gjennom 26 år har vært her; nå snakker han offentlig om at jordbruket er landets framtid.

Alle innsatsfaktorer kjøpes lokalt, men Rønsen medgir at mer avanserte ting er importert. Han bruker enkle lokale mekanikertjenester, og selger en del mais til lokale møllere. Men får et bedre pristilbud fra Kenya, selger han maisen dit. Verdsettingen av kvalitetsmais er fortsatt noe lav i landet. Eksempelvis er mye av maisen som går til menneskemat uaktuell som fôr til kyllingprodusenter, som gjør at det er større betalingsvilje fra disse enn fra maismelprodusentene.

Rønsen har, ikke overraskende, null toleranse for korrupsjon. Ikke bare er det umoralsk og fordyrende, men det skaper som regel flere problemer enn det løser. Han har måttet avskjedige flere ansatte som ikke respekterte dette. Han unngår å gjøre forretninger med det offentlige fordi det alltid fører med seg forventninger om bestiktelser. Etter dårlige erfaringer med lokale partnere har han konkludert at han vil satse videre, men alene, om ikke like glad...

## *Laboremus i Uganda*

**Å etablere en norsk IT-bedrift i et av Afrika fattigste land kan rangeres et sted mellom modig og dumdristig. Gründer Philip Røer tror uansett at Laboremus kan bli store i både Uganda og Øst-Afrika.**

Laboremus er en norsk bedrift innen IT og grafisk produksjon. Firmaet har 32 ansatte, 20 millioner i omsetning og kontorer i Oslo. Firmaet har spesialisert seg på automatisering av grafiske prosesser, dvs. databehandling og presentasjon av store mengder data, og å utvikle gode web-brukersnitt for blant annet banksektoren. I tillegg lager de vanlige hjemmesider for mange mindre kunder.

Laboremus har hatt jevn vekst siden etableringen på midten av 1990-tallet. Overskuddet har sikret kontinuerlig utvikling. For å tiltrekke seg fagfolk i et arbeidstakers marked, har bedriften satset på en bedriftskultur med rom for engasjement og utvikling. De høye driftskostnadene har imidlertid gjort de fleste oppdrag klientbaserte, som igjen har redusert Laboremus' muligheter til å utvikle egne løsninger. Dette motiverte eierne til å lete etter muligheter utenfor Norge. Målet var ikke å sette ut arbeidsoppgaver, men å kunne utvikle nye løsninger for nye markeder. Røer forklarer at om målet hadde vært å *outsource* for å kutte kostnader, hadde Laboremus heller mot Vietnam.

Etter undersøkelser i det sørlige Afrika i 2011, konkluderte bedriften at de ville forsøke å etablere seg i Uganda av flere årsaker. Uganda er sentralt plassert i det voksende øst-afrikanske markedet, med 130 millioner innbyggere og sterk økonomiske vekst det siste tiåret. Det regionale samarbeidet East African Community har senket handelshindringer mellom landene. Det er praktisk at Uganda er engelsktalende, befinner seg i samme tidssone som Oslo og har et velutviklet bredbåndsnett i hovedstaden Kampala. En annen faktor er at Norge og Uganda har en avtale som gjør at bedrifter unngår dobbel beskatning. De viktigste årsakene var imidlertid at ledelsen fikk kontakt et par nordmenn som hadde mangeårig og inngående kjennskap til Uganda og regionen gjennom lokalt utviklingsarbeid, samtidig som en tidligere kunde kunne tilby Laboremus et større utviklingsoppdrag for en bank i Mosambik og dermed en inngang i markedet.

Det var i denne fasen Laboremus søkte Norad og fikk støtte til å gjennomføre en forundersøkelse av mulighetene for å etablere en lokal bedrift. Undersøkelsen avdekket en ledig nisje for lokalt tilpassede IT-løsninger for finanssektoren og muligheter for å rekruttere relevant lokal IT-kompetanse. Ideen var å bli en «early mover» ved å utvikle og tilby veltilpassede løsninger til den regionale finanssektoren, og skape et nytt marked. Så langt har utenlandske IT-selskap dominert i sektoren, men Laboremus tror markedet om noen år vil modne til deres løsninger. Støtten fra Norad gjorde at den høye risikoen ved å være «early mover» ble mer håndterbar.

Laboremus utviklet en plan for å sikre seg lokal og kvalifisert arbeidskraft. Selv om Makerere-universitetet og myndigheten har erklært utviklingen av IT-kompetanse som et satsingsområde, er det et problem at utdanningen er så teoritung at ferdige utdannede ikke mestrer praktisk arbeid. Planen er derfor å drive et ambisiøst opplæringsprogram, inkludert tre-måneders praksisperioder ved Laboremus, for mindre grupper av lovende IT-studenter fra universitet. Ved endt opplæring vil de best kvalifiserte fra hver gruppe bli tilbudt jobb i bedriften. Igjen søkte Laboremus Norad om støtte, og fikk igjen tilslag. Selskapets håp er at programmet også vil gjøre dem kjent i IT-miljøet i byen, og at alle som får delta i programmet senere vil utgjøre et kundenettverk.

For å komme i gang ble imidlertid tre erfarne lokale IT-eksperter ansatt sent i 2012. I mars 2013 ble selskapet operativt i lokalene til Norwegian Business Center i Kampala, som er drevet av en lokal

grunder med erfaring fra norsk-ugandisk næringslivssamarbeid. Selskapet hadde allerede flere oppdrag for Laboremus i Oslo, og deltok i en felles utviklingsprosesser.

Den største utfordringen til IT-bedriften har verken vært tilgang til oppdrag, lokal IT-kompetanse eller byråkratisk prosesser, men å utvikle en organisasjons- og arbeidskultur som gjør det mulig for kontorene i Kampala og Oslo å jobbe sammen. For å sikre god gjennomføringsevne og høy produktkvalitet har Laboremus utviklet en intern arbeidsprosess som krever høy grad av profesjonalitet av alle deltagerne. Arbeidskulturen og samfunnet generelt i Uganda er helt annerledes enn i Norge, blant annet langt mer hierarkisk, preget av mistillit og løse rammer. Derfor måtte bedriften bruke mye tid og krefter på å etablere en felles forståelse og velfungerende praksis innen ledelseskultur, etikk, administrative krav, arbeidsflyt og produktivitet. Alle må bidra med presis dokumentasjon, leveranser til avtalt tid, åpen og aktiv dialog og kvalitet i alle ledd av produksjon. Daglig leder i Laboremus Uganda Lucrecia Koestler understreker at dette i bunn og grunn handler om å etablere felles standarder for profesjonalitet, samtidig som må man ta med at risikoen ved å operere i Uganda er 100 ganger høyere enn i Norge.

Philip Rørs ambisjon for Uganda-kontoret en bedrift med 30 ansatte innen to år, og at den skal bli oppfattet som den mest seriøse IT-aktøren i landet innen fem. Målet er at den lokale bedriften skal håndtere hele verdikjeden. Det overordnede målet til Laboremus er å tjene penger, men samtidig skal de være en ansvarlig samfunnsaktør. Bedriften har det Koestler kaller «tradisjonelle sosialdemokratiske verdier» som skal gi gode arbeidsplasser med anstendige lønnsvilkår og sosiale goder, likeverd mellom de ansatte, forventninger om selvstendig innsats, og en åpen og inkluderende dialog. De ansatte skal bokstavelig talt ha eierskap for å motiveres til å bli og satse i bedriften – de har fått eierandeler i et lokalt holdingselskap som er eier en mindre andel av bedriften.

Selskapet legger stor vekt på å sikre pensjons- og trygderettighetene til de ansatte, og være konkurransedyktig på lønn. Det er derfor en utfordring at en del andre mindre lokale IT- selskap ikke registrerer sine ansatte, og dermed slipper å betale 35 prosent i sosiale utgifter.

Selskapet fører en null-toleranselinje overfor korrupsjon, og mener dette er fullt mulig å praktisere når man bare forstår hvordan systemet fungerer. I nær framtid vil de ha egne etiske retningslinjer. Utfordringer med korrupsjon for IT-bransjen og behovet for gode kontrakter har fått en egen modul i opplæringsprogrammet. Korrupsjon er imidlertid et så stort problem i det offentlige at selskapet har bestemt seg for ikke å ta oppdrag for myndighetene. Bestillerkompetansen i det offentlige er også så lav at offentlige oppdrag regnes som høyrisikoprojekter. Fokuset vil derfor være privat sektor som i mindre grad er påvirket av politiske interesser.

Så langt er det naturlig nok begrensende lokale ringvirkninger av virksomheten. Imidlertid har Laboremus Uganda allerede landet én kontrakt for å hjelpe et større internasjonalt firma å tilpasse bankløsninger. Bedriften ser også muligheter for å samarbeide med lokale bedrifter som har spesialkompetanse på bank via mobiltelefon.

Laboremus har foreløpig ingen klar likestillingspolitikk, men kravene fra Norad om samfunnsansvar på dette punktet har bevisstgjort selskapet om behovet for å utvikle en strategi for å rekruttere kvinner. De fleste mer erfarne innen IT også i Uganda er menn, men det er såpass mange kvinnelige IT-studenter ved universitetet at det på sikt er et klart potensiale.

## *Green Resources - Uganda*

**Fra den steinete høyden øst i Uganda brer plantasjeskogen seg utover flere kvadratkilometer mot Viktoriasjøen i det fjerne. Norske Green Resources er i ferd med å bli en av Afrikas største skogeiere, men målet er ikke lenger bare å fange CO<sub>2</sub>.**

Siden slutten av 1990-tallet har Green Resources kjøpt og plantet skog i Afrika, og har i dag store plantasjer i Tanzania, Mosambik og Kenya på til sammen 24 000 hektar. I Uganda har Green Resources to skogplantasjer, én mindre nord i landet (Kachung fra 2007), og den litt større Bukaleba-plantasjen (fra 1996) et par timer øst for hovedstaden Kampala. For å komme dit må man 40 km forbi industribyen Jinja der Nilen starter, i retning Kenya. Bukaleba-plantasjen omfatter 4200 hektar plantet skog og nesten et like stort område med naturskog. Selskapet leier området over 50 år fra skogmyndighetene. 78 prosent er nåletrær, 18 prosent eukalyptus og resten lokale hardtrearter.

Fram til den første halvdel av 2000-tallet var selskapets grunnleggende idé å plante trær og selge skogen som klimavoter gjennom den grønne utviklingsmekanismen (CDM). Allerede rundt 2004 ble det klart at kvotemarkedet var svært usikkert, og bedriften besluttet å dreie virksomheten mot produksjon: av sagtømmer, elektrisitetspåler og energieffektivt trekull. Det har vist seg å være lurt ettersom det internasjonale klimavotemarkedet de siste årene har kollapset.

Omleggingen i Bukaleba har først og fremst bestått i å øke utplantingen av eukalyptus til produksjon av elektrisitetspåler. Norad støttet opp med midler til etablering av et nytt drivhus og opplæring av de ansatte. I Jinja har Green Resources satt opp en fabrikk som tilvirker pålene, der også andre skogeiere kan levere trær. Bedriften er en av tre produsenter nasjonalt som leverer til det nasjonale elektrisitetsverket med hjelp fra EU-støtte for elektrifisering av landsbygda. Fabrikken gir over hundre arbeidsplasser og elektrisitetspåleproduksjonen gir allerede et brukbart overskudd.

Sagtømmer står fortsatt for halvparten av virksomheten. Mens eukalyptusen bare trenger ti år for å vokse seg stor nok, trenger nåletrærne 20 år før den høstes. Selskapet har fått støtte fra EU og Norge også til utviklingen av denne delen av virksomheten. En annen del av skogen er plantet som klimaskog, som betyr at den står langt tettere enn produksjonsskog for å maksimere CO<sub>2</sub>-opptak. Green Resources la nylig ut de første 25.000 tonn med CO<sub>2</sub> ekvivalenter til salg etter at disse endelig ble godkjent i 2012, og håper å firedoble dette over de neste to-tre årene.

Det siste året er to energieffektive kullproduksjonsenheter for overskuddstømmer satt opp ved plantasjonen. Disse er basert på ukrainsk teknologi som sikrer minimalt utslipp av den sterke drivhusgassen metan i produksjonsprosessen. Samtidig bevares over 60 prosent av energien i kullet, som er langt høyere enn i tradisjonell kullproduksjon. Produksjonen er så vidt i gang, og de venter med markedsføring til produksjonen er etablert med større volum.

I lavsesongen jobber omtrent 500 lokale ansatte ved alle virksomhetene tilknyttet Bukaleba-plantasjonen, men dette kan øke til 700 i deler av året. Ytterligere 4-500 jobber ved Kachung-plantasjonen i Nord. Bedriften rekrutterer kontraktbasert arbeidskraft fra nærliggende lokalsamfunnene til lusing og hogst i høysesongene. I følge plantasjesjefen Nsamba Teddy er sysselsettingen den klart viktigste utviklingseffekten av virksomheten, og forbedringene i levekårene for de ansatte er tydelige. Mens arbeidskraften og råmaterialene er lokale, blir de fleste andre innsatsfaktorer importert.

Omtrent 40 prosent av de ansatte er kvinner, men noe lavere på ledernivå. Et inkluderende arbeidsmiljø, konkurransedyktig lønn og rettferdig ledelse kombineres med strenge HMS-krav gir i følge Teddy lav utskifting av ansatte og nesten ingen ulykker. Selv om de lokale fagforeningene er

svake, bidrar selskapet til å organisere regelmessige møter mellom ledelsen og de ansattes «arbeidskomiteer», og «stakeholder meetings» med lokalsamfunnene.

Omtrent 40 av de ansatte har høyere utdanning og jobber i ledelsen eller produksjonen. Nærhet til hovedstaden gir god tilgang på høyere utdannede, og det bra med lokal arbeidskraft rundt plantasjonen. Dette er en betydelig større utfordring i det mindre befolkede nord. Omfattende opplæring er likevel nødvendig, både fordi de universitetsutdannede nesten bare kan teori, og de lokale har minimalt med skolegang. Siden 2005 har bedriften deltatt i bistandsbaserte støtteordninger for videreutdanning og har utviklet et nært samarbeid med Makerere-universitetet i Kampala. Nå klarer seg godt uten utenlandske eksperter, i følge Teddy.

Etableringen av plantasjonen har vært preget både av nært samarbeid og motsetninger med lokalsamfunnene rundt. Motsetningen har kommet fordi plantasjonen er etablert i et statlig skogreservat der jorden i utgangspunktet er for skrinn til å drive noe særlig jordbruk, mens enkelte lokalsamfunn hevder de har rett til å bruke området. Etter hvert som plantasjonen har utvidet, har folk inne i området måtte flytte til nye jordflekker. En andel på 500 hektar av plantasjeskogen skal drives av lokalsamfunnene, organisert av myndighetene. De siste har, i følge Teddy, ikke vært like særlig ryddige i denne prosessen. Under valget i 2012 okkuperte utålmodige grupper deler av plantasjonen. Det kom til konfrontasjoner med politiet da de begynte å hugge ned skogen, og lederen ble arrestert og senere domfelt. I ettertid har man kommet til enighet med lokalsamfunn om hvordan de kan bruke randsonene, åpne områder og nyplantede områder av parken til jordbruk.

Green Resources er samtidig en stor lokal arbeidsgiver og viktig skatteyder for kommunen og skogmyndighetene. Bedriften samarbeider blant annet om vedlikehold av veiene i området. Innsatsen innen samfunnsansvar fikk i følge Teddy en viktig «push» da Norad innvilget støtte til HIV/AIDS-opplæring i 2009, og å utvide den lokale helseklinikken ved hver plantasje. Selskapet hadde viljen, men det var lite penger til overs i den lange investeringsfasen forklarer plantasjesjefen. Uganda var et av de første utviklingslandene som på 1990-tallet klarte å snu veksten i HIV/AIDS, men utover på 2000-tallet økte utbredelsen igjen og truet den positive utviklingen i landet. Fortsatt i dag bidrar Green Resources med medisiner til klinikkene, inklusive mot HIV/AIDS. Ved den svært enkle fødeklinikken i Bukaleba kunne den kraftige jordmoren fortelle at hun hver måned tar imot 40 barn, og at alle hadde overlevd det året hun hadde bemannet stillingen. Selv om Norads bidrag til bedriftens samfunnsansvar var strategisk viktig, forklarer selskapet at kravene er langt fra de som bedriften er stilt overfor fra finansieringsinstitusjoner som Norfund, Finfund og IFC (Verdensbanken).

Teddy er tydelig på at plantasjene er viktige miljøtiltak selv om klimavotemarkedet ikke fungerer. Skogen lagrer uansett CO<sub>2</sub> og trær er en fornybar ressurs som byggemateriale, elektrisitetspåler og biobrensel. For å styrke bærekraften ble Bukaleba-plantasjonen miljøsertifisert (med FSC) i 2011, som den andre plantasjonen i landet. Det innebærer at den oppfyller ti prinsipper for miljømessig og sosial bærekraft, som andel naturskog og beskyttelse av vannkilder mot kjemikalier. Ideelt ønsker Green Resources at alle underleverandørene av eukalyptus kunne være sertifisert for å kunne eksportere, men Teddy innser at det er en stykke dit. FSC-sertifiseringen har medført at Green Resources' konkurrenter har sertifisert seg, at underleverandørene må oppfylle strengere miljøkrav.

Alle forhold ved bedriften er regulert av selskapets håndbok, som inneholder de etiske retningslinjene. Det er null-toleranse for korrupsjon. Anti-korrupsjonstiltak består av åpenhet om alle transaksjoner, doble signaturer, og oppsigelse ved brudd på retningslinjene. I følge Teddy fungerer dette systemet, men det er helt avgjørende at moderselskapet er såpass tydelig.



# Evaluation of Norad's Scheme for support to Private Sector Development in South

## Survey Questions

### Part 1: Background Questions- for all recipients

1.1. Name of company which applied for grant(s) (mandatory question): \_\_\_\_\_

1.2. Annual turnover in 2012 of this company:

- a. 10 to 15 million NOK
- b. Between 16 and 20 million NOK
- c. Between 21 and 25 million NOK
- d. Between 25 and 50 million NOK
- e. Between 50 and 100 million NOK
- f. Over a 100 million NOK

1.3. Number of employees in this company:

- a. Under 20
- b. Between 20 and 50
- c. Between 50 and 100
- d. Over 100

1.4. Which sector(s) does your company represent: (you may tick off more than one)

- a. Renewable Energy
- b. Environment / climate
- c. Oil / Gas
- d. Industry
- e. Transport
- f. Agriculture
- g. Forestry
- h. Fisheries / aquaculture
- i. The maritime industry
- j. Tourism
- k. ICT - Information and Communication Technology
- l. Trade / Services
- m. Other, please specify here: \_\_\_\_\_

1.5. Has the applicant company established or tried to establish a business in a developing country prior to applying for grant(s) from Norad?

- a. Yes
  - b. No
- If "Yes", please specify: \_\_\_\_\_

### Part 2: Information regarding the application

2.1. Indicate which type(s) of Norad grant(s) you have received in the respective country (you may tick off more than one)

- a. Feasibility study

- b. Pilot project / Test production
- c. Training of local staff in connection with establishing the company

**2.2. Project country: (mandatory question - select one alternative)**

- Angola
- Albania
- Armenia
- Bangladesh
- Bolivia
- Botswana
- Butan
- China Ivory Coast
- Cameron
- Cape Verde
- Cuba
- Ecuador
- Egypt
- Ethiopia
- Georgia
- Ghana
- Globally funding
- Gambia
- Guatemala
- India
- Indonesia
- Iraq
- Kenya
- Cambodia
- Laos
- Sri Lanka
- Madagascar
- Macedonia
- Mali
- Montenegro
- Mongolia
- Mozambique
- Malawi
- Malaysia
- Nicaragua
- Nepal
- Panama
- The Phillipines
- Regional Africa
- South Africa
- Samoa
- Sudan
- Vietnam
- Swaziland
- Tanzania
- Thailand
- Tunisia
- Uganda
- Zambia
- Other, specify here: \_\_\_\_\_

**2.3. What is the current status of the project(s) that you have received Norad grant(s) for?**

- a. Activities not started yet
- b. Activities still going on
- c. Activities finalized

**2.4. Total cost of the initiative**

What was the total cost of the initiative (including funding from Norad)?

- a. Less than 100,000 NOK
- b. Between 100,000 and 500,000 NOK
- c. Between 500 000 and 1 million NOK
- d. Between 1 and 2 million NOK
- e. More than 2 million NOK

**Part 3: Questions to all recipients**

**3.1. Did you (grant recipient) attend the Business Matchmaking Program (BMMP) organized by Innovation Norway / Advance Business Partner prior to receiving funds from NORAD?**

- a. Yes
- b. No
- c. Don't know

**3.2. Have you made use of any other public services for private sector development in developing countries prior to starting the project?**

- a. No
- b. Yes, "Veiledningskontoret" (Norad business helpdesk)
- c. Yes, Norfund
- d. Yes, the Norwegian-African Business Association (NABA)
- e. Other actors within private sector development
- f. Don't know
- e. Other, specify here: \_\_\_\_\_

**3.3. How would you rate the importance of Norad's funding with regards to the implementation of the project?**

- a. Highly important
- b. Important
- c. Somewhat important
- d. Made no difference
- e. Don't know

**3.4. Did you, prior to initiating the project with Norad support, have knowledge of other companies operating in the country (you may tick off max two options)**

- a. No
- b. Yes - we knew about one Norwegian company
- c. Yes - we knew about a cluster of Norwegian companies
- d. Yes - we knew a local company
- e. Yes we knew an international company
- f. Yes - we knew a cluster of local and international companies

**3.5. Indirect effects**

**3.5.1. Has the project you are involved in led to any positive indirect (unintended) effects? (you may tick off more than one)**

- a. New business opportunities
- b. New partners
- c. New products

- d. New markets
- e. Other, specify here: \_\_\_\_\_

**3.5.2. Has the project you are involved in led to any negative indirect (unintended) effects, such as unexpected problems? (you may tick off more than one)**

- a. More difficulties than expected to make the investment
- b. Less profitable than expected
- c. Greater risk than expected
- d. Greater cultural challenges than expected
- e. Local business ethics not seen as appropriate
- f. Other, specify here: \_\_\_\_\_

**3.6. Norad's performance**

**Please rate your company's experience with Norad at various stages of the application process:**

Please rate your company's experience with Norad at various stages of the application process:

- a. Information and guidance prior to application submission  
Very good      Good      Fair      Poor      Don't know
- b. Administrative procedures and processes with regards to the application  
Very good      Good      Fair      Poor      Don't know
- c. Communication and contact/guidance after being granted support  
Very good      Good      Fair      Poor      Don't know
- d. Follow up/reporting of results?  
Very good      Good      Fair      Poor      Don't know
- e. Suggestions for improvement  
Please specify: \_\_\_\_\_

**Part 4: For recipients of grants to feasibility study and pilot project/test production**

(KUN de som har svart a/b eller begge deler på spm 2.2 skal få tilgang til del 4)

**4.1. Did the Norad grant(s) contribute to an overall experience of reduced or increased risk of the establishment / investment?**

- a. Reduced risk
- b. Increased risk
- c. Made no difference

**4.2. Establishment**

**4.2.1. Was the business plan or local company in question established after receiving the support?**

- a. Yes
- b. No
- c. No decision taken yet

**4.2.2. If establishment took place, what was the main reason (s) for the establishment? (Choose up to three alternatives)**

- a. Market opportunities
- b. Good partner-match
- c. Good production possibilities
- d. Access to raw materials
- e. Reduced investment and operating costs
- f. Increased Profits
- g. Reduced investment costs
- h. Favorable tax conditions
- i. Norwegian government support to business
- j. Personal/private connections in the recipient country
- k. Relatively good conditions for foreign investment in the recipient country
- Other, specify here: \_\_\_\_\_

**4.2.3. If NO establishment took place, what was the main reason (s)? (Choose up to three alternatives)**

- a. Infrastructure
- b. General conditions in the country
- c. Partners
- d. Ownership
- e. Legal aspects
- f. Lack of competence
- g. Cultural Challenges

Other, specify here: \_\_\_\_\_

**4.2.4. If NO establishment took place, did you go ahead with the plans of business development in other ways than what was planned for prior to receiving the grant(s)?**

- a. Yes
- b. No

If "Yes", please specify: \_\_\_\_\_

### **Part 5: Questions to grant recipients receiving support to training of local staff in connection with the establishment**

(KUN de som har svart a/b eller begge deler på spm 2.2 skal få tilgang til del 5)

**5.1. To what extent has training of local staff occurred?**

- a. To a great extent
- b. To some extent
- c. Not so much
- d. Not at all

**5.2. Which types of training were offered? (You may tick off more than one)**

- a. Internal courses
- b. External courses
- c. Post graduate courses
- d. "On the job training"

**5.3. Who among the local employees participated in the training programmes? (You may tick off more than one)**

- a. Senior management
- b. Middle level manager
- c. Production staff
- d. Service staff

**5.4. How many days in total were spent on training for local staff per year? (Not included on the job training)**

- a. Under 20 days
- b. 21 - 50 days
- c. 51 – 100 days
- d. More than 101 days

Other, specify here: \_\_\_\_\_

**5.5. How many local employees participated in the training programmes?**

- a. 1-10
- b. 10-20
- c. 20-50
- d. More than 50

### **Part 6: Questions for those who have established a business**

Attention: If no local company has been established, please skip all questions in part 6 and press next at the bottom of the pages

**6.1. The sustainability of the business established**

**6.1.1. Does the company established exist today?**

- a. Yes
- b. No

**6.1.2. How long did it take from the completion of the Norad supported activities to the establishment of the local company?**

- a. Less than 6 months
- b. Between 6 and 18 months
- c. More than 18 months

**6.1.3. Please tick off for any changes in business status since the business was established (you may tick off more than one)**

- a. Increased revenue
- b. Reduced revenue
- c. No change in revenue
- d. Started export
- e. Planning to expand business
- f. Planning closure of the business
- g. Planning to sell the business

Other, specify here: \_\_\_\_\_

**6.1.4. If the business was closed, what were the main reasons for this? (Tick off up to three alternatives)**

- a. Insufficient funds in the project
- b. Bankruptcy
- c. Less profitability than expected
- d. Tougher competition than expected
- e. Corruption
- f. Cheated by local partners
- g. Lack of necessary infrastructure
- h. Ownership not seen as beneficial
- d. Disagreement with partners
- e. Poor legal framework in the recipient country
- f. Lack of competence
- g. Cultural challenges

Other, specify here: \_\_\_\_\_

**6.1.5. If the business was closed, how long did it exist?**

- a. Less than 6 months
- b. Between 6 and 18 months
- c. More than 18 months

**6.2. What is the name of the local company? \_\_\_\_\_**

**6.3. Type of establishment**

**6.3.1. What kind of ownership model was established?**

- a. Full ownership
- b. Joint Venture with more than 50% ownership
- c. Joint venture with less than 50% ownership
- d. Subsidiary company
- e. License / franchise
- f. Working partnership
- f. Other

**6.3.2. Is the grant recipient still a owner/co-owner of the business?**

- a. Yes
- b. No

**6.3.3. If "NO" to the above question, why is the grant recipient not a co-owner of the business? (You may tick off more than one)**

- a. Stakes were sold with a good profit
- b. Too many challenges with operating the business (internal challenges)
- c. Too big external risk related to investing (external challenges)

**6.3.4. In case of joint ownership, who is the co-owner?**

- a. Local Partner
- b. Other international partner
- c. Norfund
- d. Norwegian governmental partner
- e. Norwegian private partner

**6.4. What was the investment/start-up cost of the business (excluding hours/wages)?**

- a. Less than 1 million NOK
- b. Between 1 and 5 million NOK
- c. Between 5 and 10 million NOK
- d. Between 10 and 20 million NOK
- e. Between 20 and 40 million NOK
- g. Between 40 and 80 million NOK
- h. Over 80 million NOK

**6.5. Turnover, revenue and taxes**

**6.5.1. What was the total turnover in 2012 of the local company established?**

- a. Less than 1 million NOK
- b. 1 to 5 million NOK
- c. 5 to 10 million NOK
- d. 10 to 20 million NOK
- e. Over 20 million NOK

**6.5.2. What was the local company's revenue (profit before tax) in 2012?**

- a. Negative
- b. Between 0 and 500,000 NOK
- c. Between 500,000 and 1 million NOK
- d. Between 1 million and 5 million NOK
- e. Over 5 million NOK

**6.5.3. What was the amount of corporate tax paid in 2012 by the local company to the host country government?**

- a. Have not paid taxes to the recipient country
- b. Less than 10% of the annual revenue
- c. Between 10% and 30% of the annual revenue
- d. Between 30% and 50% of the annual revenue
- e. More than 50% of the annual revenue

**6.6. Employment**

**6.6.1. How many of the local company staff are local employees?**

- a. Less than 10
- b. Between 10 and 50

- c. More than 50

**6.6.2. How many of the staff are not locally employed?** \_\_\_\_\_

**6.6.3. How many of the local staff are women?**

- a. Less than 10
- b. Between 10 and 50
- c. More than 50

**6.6.4. What kind of positions do women hold in the local company? (you may tick of more than one)**

- a. Management
- b. Production
- c. Administration

**6.6.5. Are there plans to increase the number of employees in the local company within the next two years?**

- a. No.
- b. Yes, with between 1 and 20
- c. Yes with 20 to 50
- d. Yes with more than 50
- d. Don't know

#### **6.7. Unions**

**6.7.1. How many local employees (do you assume) are members of local unions?**

- a. Less than 20%
- b. Between 20 and 50%
- c. More than 50%
- d. Don't know

**6.7.2. Does the local company have a good dialogue with local unions?**

- a. Yes
- b. No
- c. Don't know

#### **6.8. Other local development effects**

**6.8.1. Has the establishment of the local company involved transfer of technology? \***

**\* Transfer of technology refers to transfer of for instance technical equipment (computers, software, etc.) combined with training of local business staff enabling local application, possible adaptation and development.**

- a. Yes
- b. No
- c. Don't know

**6.8.2. Has your local company established close collaboration in the production of goods/services with other local companies?**

- a. Yes
- b. No

**6.8.3. To which markets are the company's products or services being sold? (You may tick off more than one)**

- a. Local markets
- b. Regional markets
- c. International markets



d. Norwegian markets

**6.8.4. Have Norwegian or international safety, health and workplace requirements been applied in the local company?**

- a. Yes
- b. No
- c. Don't know

**6.8.5. How is the Code of Conduct of the local company applied? (you may tick off more than one)**

- a. The local employers are informed about the Code of Conduct
- b. The local employers receive training on the content of the Code of Conduct
- c. The local employees must sign the Code of Conduct upon employment
- d. Neither of the above
- e. We do not have a Code of Conduct

Other, specify here: \_\_\_\_\_

**6.9. Anti-corruption**

**6.9.1. Has the local company been exposed to corruption? (you may tick off more than one)**

- a. Yes, but only minor incidents
- b. Yes, some business processes were blocked or delayed
- c. Yes, we have filed complaints with the host government
- d. No

**6.9.2. Have anti-corruption measures have been initiated? (you may tick off more than one)**

- a. Yes, we carry out anti-corruption training among our staff
- b. Yes, we file complaints when exposed to corruption
- d. We have fired and/or pressed charges against local employees involved in corrupt practices

**6.10. Have gender equality measures been taken in the local company, if so, how have these been introduced? (you may tick off more than one)**

- a. No.
  - b. Yes, during the implementation process
  - c. Yes, in the recruitment process
  - d. Yes, during training
  - e. Yes, offering support to child care during working hours
  - f. Yes, we have facilitated for women to be represented in the management/board
- Other, specify here: \_\_\_\_\_

**6.11. Environment**

**6.11.1. Does the activity of the local company have any significant environmental impact (in terms of environmental emissions, destruction of nature, hazardous waste, disposal of materials etc)?**

- a. Yes
- b. No
- c. Don't know

**6.11.2. Has the local company implemented any measures beyond what is required by national law in order to ensure that activities are not environmentally harmful?**

- a. Yes - we abide by the same environmental standards as in Norway
- b. Yes - we have implemented environmental measures beyond the requirements of the national legislation
- c. No - we abide by national legislation

**6.11.3. In case the company is using an environmental certification scheme, which one is in use?**

- a. None
- b. One or more Norwegian environmental certification
- c. One or more international environmental certification
- Other, specify here: \_\_\_\_\_

We use the following type of certification scheme: \_\_\_\_\_

**6.12. What time perspective does the business plan of the local company have?**

- a. 1 - 2 years
- b. 3 – 5 years
- c. 5 - 10 years
- d. We don't have any business plan

Thank you for answering this survey. If you have additional comments please write below: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## f) Intervjuguide brukt til feltarbeidet

### Interview guide for the fieldtrip to Vietnam and Uganda

#### Part 1. The process of the project

1. From idea to operation
  - Briefly describe the process from idea to operation
    - o How did the idea of investing in the country come about?
    - o How was this idea implemented?
    - o What has been the main characteristic of the operation so far?
2. Status
  - How far have you come in realizing the object of the project supported by Norad?
  - What resources are needed, if any, to realize this objective?
3. Market
  - What is your market share and how has this developed since the upstart?
  - How is the competition in the market and how much has this changed since the start?
4. Return on investment
  - How has the volume of the business developed compared to expectations?
  - What are the longterm plans of the business in the country?
5. Learning and sustainability
  - What has been the main lesson from this process?
    - o What would you have liked to know before you started up that you now know?

#### Part 2. Development effects

1. Employment and skills
  - How many employed in different categories: management, production, service/admin?
  - Has it been a goal to use local work force, and if «yes», in what positions?
    - o What is the share of local workers?
  - What is the level of local employment skills compared to the work-requirements?
  - Have you carried out or planning to carry out training among existing and/or new local employees? Please describe this activity
  - How has the turnover of employees been?
    - o What is your strategy to control the turnover? (benefits etc)
  - Do you have any clear policy / practice to employ people from the local area and/or different marginalized groups (such as ethnic groups) among the employees?
2. Technology transfer
  - What is your strategy to transfer and/or protect the company specific knowledge/ technology?
  - What has been the level of local partner firms and employees ability to absorb the knowledge and the application of this in the use of company technology?
    - o This is related to level of education, attitude towards new knowledge etc
3. Economic effects for local business
  - Do you use local suppliers?

- If «yes», what kind, for what products and to what extent?
- Do these supply of-the-shelf/standardized products/services, or do you collaborate to adopt the products/services for your specific needs (that includes exchange/development of knowledge)?
- From where have you acquired the production equipment used in daily operations (locally, Norway, internationally)? Explain why it is so
- If «No», why do you not use local suppliers? Have you tried?
- To what extent has other business been influenced by your presence/collaboration?
  - Do you do things different that your competitors/ do you contribute with something new/different?
  - How has the competition in your sector been influenced by your presence?
  - Have companies in your area/ your network changed their ways of operating or attitudes (ex. more focus on CSR) as a result of the ways of your company?
- What relationship does the local population have to the activities of the business?

#### 4. Investment

- What has been the total size of investment in the company?
- If the company generate profits, how much of this stays in the host country (as reinvestments/shares etc)?

#### 5. Taxes and exchange rate

- What are the main characteristics of public taxes relevant for the company (kind, amount, double taxation etc), and what are the advantages/disadvantages of these as compared to Norway?
  - How important is/was this policy for establishing the business?
  - How has this influenced the company's approach to operating the company?
- Are there challenges with the taxes concerning competitors (foreign or domestic) that do not pay taxes or other tax-rates?
- How has/does the exchange rate influence (d) the business (strenght of local currency/inflation)?

#### 6. Relationship to local government

- How has the relationship of the company to the local government developed (how do they see the company, do they facilitate or hamper the business)?
- What demands, if any, do local authorities have in relation to the development effects of the company and how do you collaborate to achieve these?

#### 7. Own analysis

- What is your assessment of how the activities and presence of the company best can contribute to local development effects?

### **Part 3. Extended development effects (social responsibility)**

#### 1. Norad's demands for corporate social responsibility

- How was the company CSR policy and practice before applying for support from Norad? (baseline)
  - In the areas of ethics, corruption, environment, labour rights, human rights, social inclusion/non-discrimination, local social involvement
- How did you perceive the demands of Norad in the area of CSR?
  - How were these demands communicated to you from Norad and followed up?
- What measures did you initiate/implement to fulfil these demands?

- Can we have a copy of your Code of conduct?
- How would you describe the company's attitude and action in the area of CSR before and after receiving support from Norad?
- How much room is there, considering the competition and practices in your sector, to take CSR seriously?
- Tell us about some of your dilemmas concerning the practice of CSR in the country?

## 2. Working conditions and worker's right (ILO)

- What are the standards you have applied for the working environment as to health and security?
- Are there local unions in the company?
- If «Yes» what are your relationship with these?
  - Do you maintain a dialogue with the unions as to rights and working conditions?
  - What are the things that the unions want to change?
  - What are the demands that you have conceded to or rejected?
  - What is your perception of the advantages of collaborating with the unions?
- Have you had conflicts with the unions or the employees? Explain
- If "No" unions, why not?
  - Do you have other forms of dialogue with the employees?
- What are the general conditions for organized labour and unions in the country?

## 3. Anti-corruption

- Where are the biggest risks of corruption for your business? (government, suppliers, partners etc)
- What measures have you initiated (strategic and practical) to detect and hinder corruption?
- Have you experienced accounts of corruption since the start-up?
- How do you deal with accounts of corruption?
- If you have a joint venture/partnership with local o international partner: How do you follow up the questions and risks of corruption with this/these?

## 4. Gender equality

- Do you have measures to secure good gender balance in the company?
  - If "yes" what are these, if "No", why not?
- What is done to secure gender balance through these measures during the project, the establishment phase, in employment and training?
- Do you have measures to include women in the management or board?
- Has your approach to gender balance changed after receiving support from Norad? If "Yes", how?
- To what extent and how has your company given opportunities to women?

## 5. Ethics/ fair trade

- If you have local service or product suppliers, are you aware of the production and working conditions along the supply chain?

- Have you mapped the production and working conditions of your local suppliers and in any way conditioned the use of these suppliers to certain production and working standards?
- How do you work towards these suppliers with relation to ethical standards (including manner of monitoring and follow-up)?
- How do you deal with conflicts that arise in this field?

#### 6. Environment

- Effect: What is the environmental effect of the company's activities and how do you deal with this?
- Systems: What measures have you introduced to reduce emissions and protect the environment?
- Monitoring: What systems have you introduced to follow-up and document your efforts in the environmental area?
- How well do you know the environmental impact and policies/practice of your suppliers?
- How difficult or easy is it to run an environmentally responsible business in the country?
  - o What are the main dilemmas?

### **Part 4. The role of Norad**

#### 1. The importance of the support from Norad

- In what way has the support from Norad influenced your investment?
  - o Has it lowered the threshold of investment? I what way?
- How big effect did the support from Norad have on the establishment or implementation of training project? (Decisive, improved effect, non)
  - o Would you have done it without NORAD-support?

#### 2. The role of Norad

- How did you acquire knowledge of the Norad support scheme?
- How difficult/easy was it to establish dialogue with Norad about the support?
- How did you perceive the role of Norad in the application and follow-up process, and do you have suggestions for improvements?
- Would it be useful if Norad had a closer follow-up and gave more advice relating to development effects and social responsibility?

#### 3. Use of other public support mechanisms

- What has been the role and importance of other public support mechanisms/schemes for the development of the company?
- To what extent has this support complemented the Norad support?

#### 4. Your main lessons learned/message to Norwegian government and other Norwegian business?

## g) Intervjuguide brukt i den utvidede intervjurunden

### Del 1. Status på prosjektet (må sjekkes opp mot svar på spørreskjema)

- Hva var motivasjonen for etableringen?
- Hvor langt har dere kommet i etableringen?
- Hvor mye har dere investert? Går dere i pluss, evt når forventer dere å gå i pluss?
- Hva er status på tiltaket dere ikke støtte for?
- Hvor store markedsandeler og konkurransebildet?
- Viktigste lærdom fra denne prosessen – noe dere skulle ønske dere visste før start?

### Del 2. Utviklingseffekter (deler her kan også ha vært besvart i surveyen)

#### 1. Sysselsetting

- Hvor mange er lokalt ansatte, og hvilke jobber har de?
- Hva er nivået på lokal kompetanse i forhold til deres behov/ forventninger
- Hvor stor årlig utskifting er det av lokalt ansatte ("turnover"), og hva gjøres for å holde denne nede (økonomisk, arbeidsmiljø, andre ting)?
- Har dere noen sosial profil på ansettelser (fra området, marginaliserte grupper)?

#### 2. Teknologioverføring

- Hva gjør dere for å overføre kunnskap og teknologi fra Norge til den nye bedriften, og evt hvordan beskytter dere essensiell kunnskap/teknologi? (utstyr, prosesser, opplæring)
- Deler dere kunnskap og teknologi med lokale samarbeidsbedrifter?

#### 3. Skatteinntekter

- Hva er skatteregimet for bedriften og hvilken betydning hadde den for etableringen?
  - o Hadde dere skattefordeler ved etablering, er det lave sosiale skatter etc.
  - o Er denne politikken vesentlig gunstigere enn i Norge?
  - o Hvordan overføres overskudd fra den lokale bedriften til Norge?

#### 4. Økonomiske ringvirkninger for lokalt næringsliv

- Benytter dere lokale leverandører og i så fall hvilke produkter og tjenester og omfang?
  - o «Off-the shelf» eller tilpassede produkter/tjenester (kunnskapssamarbeid)?
  - o Evt; Hvorfor benytter dere IKKE lokale leverandører? Har dere forsøkt?
  - o Hvor er produksjonsutstyret og sentrale innsatsfaktorer fra? Hvor stor «local content»?
- Har lokalt næringsliv blitt påvirket av deres tilstedeværelse? Gjør dere noe annerledes?
- Hva slags relasjoner og holdning har virksomheten til lokalbefolkningen?

#### 5. Forhold til lokale myndigheter

- Hvordan er deres forhold til lokale myndigheter, og hvordan har denne utviklet seg?
  - o Stiller disse spesielle krav eller har tiltak for å legge til rette for virksomheten?

#### 6. Hva er den viktigste lokale utviklingseffekten av deres aktiviteter og tilstedeværelse?

### Del 3. Utvidede utviklingseffekter (samfunnsansvar)

#### 7. Holdning til samfunnsansvar

- Hvordan var bedriftens policy og tiltak til samfunnsansvar før dere søkte om støtte (etablere baseline)?
  - o Etikk (anti-korrupsjon), Miljø, Arbeidsrettigheter, Menneskerettigheter, sosial inkludering, likestilling, lokalt engasjement
- Hvordan oppfattet dere kravene fra Norad til samfunnsansvar?
  - o Hvordan ble kravene kommunisert fra Norad sin side?
- Hva har dere konkret gjort for å oppfylle disse kravene til samfunnsansvar?
  - o Har dere en Code of conduct?
- Har dere endret bedriftens tilnærming til samfunnsansvar før og etter støtte fra Norad?
- Har det vært vanskelig å følge deres tilnærming til samfunnsansvar?
- Har dere fordeler eller ulemper ved å følge denne politikken? Konkrete dilemmaer?

#### 8. Arbeidsvilkår og arbeidsforhold (ILO)

- Hvilke standarder har dere innført for helse, miljø og sikkerhet? (nasjonalt, norsk, eget)
- Er det lokale fagforeninger? Evt. hvilken rolle spiller disse i bedriften?
  - o Hva er vilkårene til fagforeninger i landet?
- Hvordan fører dere dialog med de ansatte angående rettigheter og arbeidsforhold?
  - o Hva er fagforeningene/de ansatte primært opptatt av å få endret?
  - o Hvilke krav har dere kommet i møte, hvilke har avvist? Har dere hatt konflikter?
- Hva er fordeler og ulemper med samarbeidet med fagforeningene/ de ansatte?

#### 9. Anti-korrupsjon

- Hvor ligger de største risiker for korrupsjon for deres bedrift? Hvorfor?
- Hvilke tiltak (strategisk og praktisk) har dere mot korrupsjon?
- Hvordan takler dere utfordringer med korrupsjon? Rutiner? Ift samarbeidspartner/e?

#### 10. Likestilling

- Hvordan er kjønnsbalansen i bedriften, og hvilke posisjoner har kvinnene?
  - o Har dere noen tiltak for å sikre god kjønnsbalanse, inkl styre/ledelse, rettigheter?
- Har dere innført tiltak ift kjønnsbalanse etter at dere mottok støtte fra Norad?

#### 11. Etikk /Etisk handel

- Har dere oversikt over forholdene hos deres underleverandører/samarbeidspartnere?
- Stiller dere krav om samfunnsansvar (f.eks. barnearbeid) og bidrar til at de tar dette?
  - o Hvordan møter dere konflikter på dette området?

#### 12. Miljø

- Hva er bedriftens største innvirkning på miljøet, og hvordan håndterer dere dette?
  - o Har dere systemer for å følge opp og dokumentere innsats og miljøforpliktelse?
- Stiller dere krav til underleverandørers om miljøbevissthet og miljøtiltak?
- Hvilke utfordringer medfører det å ta miljøhensyn? Dilemmaer?

### Del 4. Norads rolle

#### 13. Betydningen av Norad's støtte

- Hvor viktig har støtten fra Norad vært for etableringen?



- Hva har støtten bidratt med?
- Har Norad's støtte påvirket måten dere har gjennomført etableringen og driften?

14. Norad's rolle (sjekk survey)

- Hvordan opplevde dere Norad i søknadsprosessen – behandling, oppfølging?
  - o Hvordan fikk dere vite om støtteordningen i Norad?
  - o Hvor vanskelig/lett var det å komme i dialog med Norad om støtte?
- Har dere forslag til forbedring?
  - o Ønsker dere råd fra Norad når det gjelder utviklingseffekter og samfunnsansvar?

15. Andre offentlige støtteordninger (sjekk mot svar på survey)

- Har dere benyttet dere av andre offentlige støtteordninger? Evt. hvilke?
- Hvis ja, hvilken betydning har disse hatt og har det vært samspill med Norad-støtten?

16. Hva er hovedbudskapet deres fra å satse ute til øvrig norsk næringsliv?

## h) Bedriftene som deltok i undersøkelsen og personer intervjuet

Grønne felt var bedrifter som også ble besøkt i felt.

Bedriftsnavn	Personer intervjuet	Støtteår	Prosjektnr.
Advance Business Partner	Tore Karlstad	2011	KEN-11/0006
AgroNova AS	Lars Falk	2011	LKA-11/0029
Alinda AS	Jostein Ernø	2009	LKA-09/080
GLAD Holding AS	Bent Rønsen (Daglig leder) i Uganda	2010	UGA-10/0028
Green Resources AS, UGANDA	Nsamba N. Teddy (Plantation Manager) i Uganda; Olav Bjella (General Manager) i Tanzania	2008	UGA-08/033
IMG Scandinavia i Rogaland	Mr. Long (factory manager) Vietnam; Lars Inge Jakobsen i Norge	2008	SRV-08/001
Kvilvang AS	Bjørn Kvilvang	2006	LKA-06/053
Laboremus Oslo AS	Marius Koestler i Australia (daglig leder i stuidepermisjon) (via skype), Lucrecia Koestler (fungerende daglig leder) i Uganda, Philip Røer i Norge (eier)	2012	UGA-12/0016
Path	Tommy Hansen	2010	IND-10/0055
Scancem International	Geir Fuglaas	2008	TAN-08/056
Trønder Power i Trønderlag	Annicient Busingye, General Manger Uganda, Inge Stølen (prosjektansvarlig) i Norge	2011	UGA-11/0015
Vega Partners AS	Hans Otto Evensen	2010	LKA-10/0040
Agua Imara AS, i Panama og Zambia	Kristian Haneberg (inkluderer ZAM-10/0021)	2011	PAN-11/0003
Brødrene Dahl AS	Roger Johansen og Kjell Hertil	2008	SRV-08/045
InBusiness i Rogaland	Martin Tran (Daglig leder) i Vietnam; Alf Hinnan (prosjektleder) i Norge	2011	SRV-11/0001
Malthe Winje AS	Georg Finsrud	2009	IND-09/034
Norsk Dekor AS	Svein Olav Agnalt	2011	LKA-11/0043
NorTeak AS	Per Ø Grimstad	2008	NIC-08/014
NRD - Norway Registers Development A/S	Jon Birger Fjalestad	2009	MWI-09/022
Open iT AS	Eistein Fosli	2008	PHI-08/004
Pharmaq AS	Kjersti Gravningen (Direktør i Vietnam)	2009	SRV-09/013
SAPA ASA (eid av Orkla)	Mauro Spizzo (Director) og Masimoto Hajimu (Factory Manager) i Vietnam; Jan Andersson i Stockholm (tidl. Director)	2010	SRV-10/0050
Scatec Solar, RSA	Christian Lie Hansen	2010	RSA-10/0028
Slåttland Mekaniske Industri	Marthe Haneborg	2009	SRV-09/016
Tracetracker (Tidl Euro Techbridge as)	Jan Morritz Olsson (inkluderer KEN-11/0012)	2008	RAF-08/011
Twentyfirst Venture AS	Svein Larsen	2008	RSA-08/002
VARD - Møre og Romsdal	Roger Vassdal (General Manager) og Ms. Hu (HRManager) Vietnam, Anne Seth i Norge	2008	SRV-08/002

## i) Referanseliste

- Africa Development Bank - <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Uganda%20Full%20PDF%20Country%20Note.pdf>
- Asian Coast Development - Vietnam's Economic Growth-  
<http://www.asiancoastdevelopment.com/vietnam-economic-growth.php>
- Gender Inequality Index - <http://hdr.undp.org/en/statistics/gii/>
- Global Competitive Index -<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/#=>
- Human Development i Vietnam -  
<http://hdrstats.undp.org/images/explanations/VNM.pdf>
- Human Development Index - <http://hdr.undp.org/en/statistics/>
- Norsk bistand I 2012 - <http://www.norad.no/no/aktuelt/nyheter/norsk-bistand>
- Reporters uten grenser pressefrihets indeks: <http://en.rsf.org/press-freedom-index-2013,1054.html>
- Sigvaldsen, Erlend; Assessment of Possible Business Matchmaking Programme in Kenya, Tanzania and Uganda, NCG, May 2012
- The Economist, Capturing talent – Asia’s skills shortage, August 16th 2007
- Transparency International - <http://www.transparency.org/>
- Vietnam og korrupsjon - <http://www.u4.no/publications/overview-of-corruption-and-anti-corruption-in-vietnam/>
- Vogel, Isabel, Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development, Review Report for DFID, April 2012  
([http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/mis\\_spc/dfid\\_toc\\_review\\_vogelv7.pdf](http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/mis_spc/dfid_toc_review_vogelv7.pdf))
- World Bank om Uganda - <http://www.worldbank.org/en/country/uganda>
- WorldBank om Vietnam - <http://www.worldbank.org/en/country/vietnam>

## Mandat / Terms of Reference (ToR)

### Resultatgjennomgang

av

### Norads søknadsbaserte støtte til næringslivet

#### 1. Bakgrunn

Norad ved Seksjon for næringsutvikling (NÆRING) forvalter ordningen «Søknadsbasert støtte til næringslivet». Det er foretatt gradvis endringer i ordningsregelverket de siste to årene bl.a. når det gjelder ordningens målformuleringer, prioriteringer mht. sektor og geografi, tildelingskriterier og støttekategorier. Iht. ordningsregelverk av 16. september 2012 kan det gis tilskudd til forstudier, som inkluderer forundersøkelse og pilotprosjekt/prøveproduksjon. Formålet er da å redusere risiki som foreligger i forkant av en investeringsbeslutning. Videre kan det gis støtte til opplæring av lokalt ansatte i forbindelse med foretaksetablering, nødvendige grunnlagsinvesteringer i fysisk og sosial infrastruktur, samt HMS-tiltak. Formålet med sistnevnte støttekategorier er å sikre investeringsprosjektets bærekraft og eventuell gjennomførbarhet.

Ordningens mål er næringsutvikling i utviklingsland. Tilskuddsordningen skal legge til rette for langsiktige og kommersielt bærekraftige investeringer gjennom støtte til risikoreducerende tiltak og/eller tiltak som fremmer private investeringsprosjekters bærekraft og gjennomførbarhet. Ordningens målgruppe er næringslivsaktører i Sør. Aktuelle tilskuddsmottakere er *bedrifter* som kan dokumentere vilje og evne til å investere i utviklingsland. Andre aktuelle tilskuddsmottakere er *bransjeorganisasjoner* og næringsrelaterte *institusjoner* med tiltak som har spesielt gode forutsetninger for å ivareta ordningens mål. I praksis benyttes ordningen av norske bedrifter.

Næringslivet er en viktig kanal for å fremme ordningens mål, men det presiseres at midler fra ordningen ikke har til hensikt å fremme norsk næringsliv. Det vektlegges at tiltak som støttes over tilskuddsordningen skal gi utviklingseffekter i mottakerlandet. Utviklingseffekter ved investeringer i utviklingsland kan være direkte sysselsetting, teknologioverføring, yrkesdeltagelse blant kvinner, skatteinntekter, valutainntjening og/eller økonomiske ringvirkninger for lokalt næringsliv.

Det vises for øvrig til vedlagt ordningsregelverk samt utlysningsteksten på [www.norad.no](http://www.norad.no) for informasjon om hver enkelt støttekategori.

I 2009 gjennomførte NCG en kartlegging av bedrifter som har fått støtte til forundersøkelser i perioden 2004-2008. Norad ønsker nå å foreta en lignende kartlegging for perioden 2009-2012, men som i tillegg til «forstudie» omfatter støttekategoriene «pilotprosjekt/prøveproduksjon», og «opplæring ved etablering». Sammenlignet med studien fra 2009 er det også ønskelig å se på flere indikatorer samt sammenhenger mellom disse.

Tilskuddsmottakere er forpliktet til å delta i evalueringer av tiltak de har mottatt støtte for, og det er ønskelig med et høyere antall respondenter sammenlignet med studien av 2009 hvor svarprosenten var på 38 %. Studien skal også inneholde en dybdestudie av et utvalg enkelttiltak som inkluderer feltbesøk.

## 2. Formålet med studien

Norad ønsker en kartlegging for å tydeliggjøre hvilke nærings- og utviklingseffekter ordningen har bidratt til. Studien skal i hovedsak benyttes til (1) å vurdere grad av resultat/måloppnåelse (om resultater står i forhold til innsats), (2) forbedre forvaltningen av ordningen gjennom bedre å forstå tilskuddsmottakers adferd og ordningens resultater samt (3) kommunikasjon av ordningens resultater.

## 3. Oppdragsbeskrivelse

Studien skal kartlegge informasjon om, og på hensiktsmessig måte vise til sammenhenger mellom, følgende indikatorer gjennom en spørreundersøkelse:

Alle bedrifter i utvalget:

- Tilskuddsmottakers profil: Omsetning, bunnlinje, antall ansatte, hvilken næringssektor den opererer i per dags dato og tiltakets/hovedprosjektets geografiske nedslagsfelt og sektor.
- Om tilskuddsmottaker i forkant av tiltaket deltok i BMMP.
- Om tilskuddsmottaker i forkant av tiltaket benyttet seg av tjenester fra Veiledningskontoret, Norfund, NABA eller andre relevante aktører for næringsutvikling i utviklingsland.
- Om tilskuddsmottaker har mottatt støtte til flere tiltak innenfor samme hovedprosjekt (eller i forbindelse med andre prosjekter rettet mot næringsvirksomhet i utviklingsland).
- Om tiltaket hadde blitt gjennomført uten støtte fra Norad eller annen offentlig støtte
- Hovedintensjonen for satsningen: Tilgang på nye markeder, arbeidsdeling mht. lønnskostnads- og investeringsbesvarelser etc.
- Indirekte effekter av støtte til tiltaket; for eksempel nye forretningsmuligheter, nye partnere, nye produkter/markeder.
- Bedriftens opplevelse av Norads rolle i søkeprosessen skal inngå i kartleggingen og eventuelle forslag til forbedringer bør innhentes.

Kun ved forstudier og pilotprosjekt/prøveproduksjon:

- Grad av beslutningsinformasjon – om tiltaket oppfattes som risikoreducerende eller utløsende.
- Om tiltaket medførte etablering eller ikke.
- Hvor lang tid etter avsluttet tiltak ble investeringsbeslutningen/beslutningen om å satse tatt.
- Medgått tid (antall måneder) mellom avsluttet tiltak og faktisk etablering/oppstart av drift og produksjon.
- Uten etablering: Hva var de viktigste årsakene?
- Uten etablering: Om tilskuddsmottaker på annet vis gikk videre med sine planer om næringsvirksomhet i utviklingsland.

Ved samtlige støttetiltak der det har skjedd en etablering:

- Eksisterer det etablerte foretaket i dag? Hvis nei, hvorfor ikke.
- Er tilskuddsmottaker fortsatt medeier i det etablerte foretaket? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Estimert investering (eksklusive egne timeverk/lønn).
- Hvilken type etablering: fullt eierskap, joint venture, datterselskap, lisenproduksjon, samarbeid/outsourcing etc.
- Eierform/selskapsform og tilskuddsmottakers eierandel

- Det etablerte foretakets omsetning, resultat og skattekostnad per 31.12.12
- Antall sysselsatte totalt, og antall kvinnelige sysselsatte.
- Andelen av sysselsatte som antas å være organisert.
- Planlagt ekspansjon i form av antall sysselsatte inneværende år og i en tre års periode fra d.d.
- Om tilskuddsmottaker som følge av etableringen har økt/reduert sin bemanning i Norge.
- Kompetanseoverføring/opplæring
- Teknologioverføring
- Viktigste utfordringer ved å operere i utviklingsland
- Ringvirkninger for lokalt næringsliv: Anskaffelser av varer, tjenester og produksjonsutstyr: Lokalt, fra Norge eller internasjonalt?
- Markedseksposering: Lokalt, regionalt, til Norge eller internasjonalt?
- Er norske/internasjonale HMS-standarder innført?
- Har bedriften en egen *Code of conduct*?
- Hvilke anti-korrupsjonstiltak er satt i gang?
- Hvorvidt og hvordan har etableringen hatt betydning for kvinner? Hva er gjort for å sikre likestilling gjennom tiltaket, i etableringsprosessen og i sysselsetting/opplæring? Er det lagt til rette for kvinner i ledelse og/eller styre?
- Miljømessige hensyn og miljømessige innvirkninger av investering/etablering.

Studien skal også kartlegge statistikk om sektor, geografi, støttekategori m.m. aggregert og fordelt på år.

#### 4. Gjennomføring av oppdraget

Utvalget består av norske bedrifter som har mottatt støtte for tiltak avsluttet i perioden mellom 01.01.09 og 31.12.12. Utvalget består av omtrent 300 tilsagn, men flere av disse er gitt til samme tilskuddsmottaker. Det er viktig å merke seg at samme tilskuddsmottaker i prinsippet vil kunne motta støtte innenfor samtlige støttekategorier, og at dette må systematiseres på en god måte i gjennomføringen. Det er ikke ønskelig at deltagelse i studien skal være unødvendig ressurskrevende for tilskuddsmottaker, samtidig som oppdraget skal sikre en høy svarprosent på bakgrunn av at tilskuddsmottakere i henhold til signert avtale med Norad er forpliktet til å delta i evalueringer av tiltak som er støttet. Norad ber om at forslag til tiltak for å sikre høy svarprosent inngår i oppstartsrapporten.

Oppdraget vil i hovedsak være en desk-studie hvor data samles inn via web-baserte løsninger og evt. telefon der det er behov for dette. Dette arbeidet utføres i Norge. Det skal rapporteres til Norad om svarprosent og kvalitet på innsamlet data når datainnsamlingen er foretatt slik at Norad kan vurdere hvorvidt og evt. hvordan man skal gå videre med studien. Studie av data forutsetter at det er datagrunnlag for å gi statistisk signifikante konklusjoner. Norad forventer at et høyest mulig antall tilskuddsmottakere tar del i datainnsamlingen, herunder gir adekvate svar. Den web-baserte løsningen må legge opp til at tilskuddsmottaker ikke eksponeres mer enn en gang for hvert hovedprosjekt som er støttet, selv om det i enkelte tilfeller er gitt flere enn ett tilsagn innenfor samme hovedprosjekt. Videre må det legges opp til en web-basert løsning som struktureres slik at spørsmålene avhenger av om det er foretatt en etablering eller ikke samt hvilken støttekategori som er gitt.

Det legges videre opp til grundigere gjennomgang av enkeltsatsninger/enkeltbedrifter for å se på utviklingseffekter, arbeidsvilkår og -forhold, tverrgående hensyn (korrupsjon, miljø og likestilling) etc. lokalt. Her er det en forutsetning at etablering er foretatt. Det forutsettes at dette omfatter tentativt 2 land og 6 bedrifter gjennom feltbesøk på 2-3 x 2 dager i felt.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Norad vil avklare kriterier for dette utvalget samt feltbesøk nærmere i forbindelse med oppstartsmøtet. Det legges opp til en person i felt.

Utkast til en intervjuguide skal forelegges Norad for kommentarer senest fem arbeidsdager før feltbesøk.

Resultatene fra kartleggingen skal ikke kunne tilbakeføres til den enkelte bedrift. Rapporten skal vise hvor mange søkere/støttmottakere totalt ordningen har omfattet pr år i perioden og også totalt og gjennomsnittlig søknadsbeløp/faktiske tilsagnsbeløp. Det bør også utarbeides statistikk som viser sektor og geografisk nedslagsfelt.

Det legges opp til et oppstartsmøte i Norad tentativt 26. februar. En oppstartsrapport som gir en vurdering av indikatorer og forslag til hvordan disse kan sammenstilles og presenteres må foreligge minst tre arbeidsdager i forkant sammen med følgende dokumenter:

- Utkast til rapportstruktur
- Gjennomføringsplan og evt. forslag til revidert tidslinje
- Intervjuguide/spørreskjema for datainnsamling og forslag til metode for dataanalyse
- Detaljert budsjett (inkl. timeverk som er medgått til oppstart) som nedbrytes i følgende oppdragskomponenter:
  - Oppstart/planlegging
  - Datainnsamling i Norge
  - Analyse av data og rapportskrivning tilknyttet datainnsamling i Norge
  - Feltarbeid, inkl. reise og opphold og rapportskrivning/artikkelskriving tilknyttet dette.

Oppstartsrapporten skal godkjennes av Norad før arbeidet videreføres.

Kvalifikasjonskrav for oppdraget: Konsulent på juniornivå (70-80 %) bør ha erfaring med datainnsamling og -systematisering herunder kompetanse om statistikk og analysemetode samt noe kjennskap til privat sektor og næringsutviklingsfeltet. Det legges opp til kvalitetssikring (20-30 %) og feltbesøk av seniorkonsulent som bør ha god kjennskap til næringsutviklingsfeltet, gjennomganger/evalueringer i forbindelse med utviklingssamarbeid samt innhenting og analyse av data. Det forutsettes at konsulentene setter seg inn i ordningsregelverket og regimet for ordningen fra 2009 og frem til dags dato samt «Kartlegging av Norads støtte til forundersøkelser», desember 2009.

Tentativ tidsramme for oppdraget (2013):

6. februar	ToR sendes NCG for utarbeidelse av evt. tilbud.
8. februar	Tilbud fra NCG bør foreligge
12. februar	Beslutning/valg av konsulent/kontraktsinngåelse
26. februar	Oppstartsmøte.
Mars	Gjennomføring
15. april	Siste frist for levering av utkast til rapport

Kostnadsramme for oppdraget er maksimum NOK 300 000.

## 5. Rapportering og konsulentleveranse

Rapport fra oppdraget skal leveres på norsk og være på maksimum 20 sider. Sammendrag, referanseliste og vedlegg kommer i tillegg. Utkast til rapport skal sendes Norad innen 15.4.2013. Endelig rapport skal sendes Norad innen to uker etter at kommentarer på utkast er mottatt. Endelig rapport skal foreligge i elektronisk PDF-versjon og 10 sammenbundne eksemplarer.

Konsulenten skal presentere sine funn og konklusjoner for Norad på et avtalt tidspunkt etter at rapporten foreligger, hvor det settes av 2 timer inkl. spørsmål/diskusjon.

I forbindelse med at Norad ønsker å formidle ordningen og dens resultater, skal følgende inngå i oppdraget:

- En høykvalitets PowerPoint-presentasjon (i elektronisk format) på maksimalt 15 sider
- Utkast til en lettlest nettsideartikkel på maksimalt 1,5 side om ordningens overordnede resultater på bakgrunn av studiens funn, inkl. kort referanse til suksessfulle profiler. Denne skal inngå som vedlegg i rapporten.
- Utkast til lettlest presentasjon av 4-6 suksessfulle profiler på maksimalt 2 sider hver basert på feltbesøk, for bruk på [www.norad.no](http://www.norad.no). Disse skal inngå som vedlegg i rapporten.

Grafiske fremstillinger og illustrasjoner i rapporten og PowerPoint-presentasjonen skal leveres i høy kvalitet.





**Norad**

Norwegian Agency for Development Cooperation

Postal address:

P.O. Box 8034 Dep, NO-0030 OSLO

Office address:

Ruseløkkveien 26, Oslo, Norway

Tel: +47 23 98 00 00

Fax: +47 23 98 00 99

[postmottak@norad.no](mailto:postmottak@norad.no)

[www.norad.no](http://www.norad.no)

