

**Analyse&Strategi**

Del av MULTICONSULT

# Evaluering av etablerertjenestene i Akershus og Østfold

Innovasjon Norge

## FORORD

Denne rapporten er utarbeidet av Analyse & Strategi på oppdrag fra Innovasjon Norge.

Rapporten er utarbeidet i perioden april til og med september 2011. Øyvind Såtvedt har vært prosjektleder og kvalitetssikrer. Hanne Jordell og Therese Holm Thorvaldsen har vært prosjektmedarbeidere, der Hanne har hatt hovedansvar for den kvalitative delen av prosjektet, mens Therese har vært ansvarlig for den kvantitative delen.

Vi takker for det gode samarbeidet med oppdragsgiver.

Oslo, 8. september 2011

Analyse & Strategi AS

Kjell Ove Kalhagen,  
Daglig leder Analyse & Strategi

Analyse & Strategi AS

Øyvind Såtvedt,  
Prosjektleder

# Innhold

---

English Summary .....	5
Sammendrag .....	7
1 Innledning og begrepsavklaring .....	10
2 Metode .....	11
2.1 Dokumentstudier .....	11
2.2 Spørreundersøkelse.....	11
2.3 Dybdeintervjuer.....	12
2.4 Stikkprøve servicekontorene.....	13
3 Om organisering av etablerertjenestene i Akershus og Østfold .....	14
3.1 Akershus - regional tjeneste .....	14
3.1.1 Asker og Bærum .....	15
3.1.2 Øvre Romerike.....	17
3.1.3 Nedre Romerike .....	18
3.1.4 Follo .....	19
3.2 Østfold – sentral tjeneste .....	20
3.3 Målgruppen for etablerertjenesten .....	21
3.4 Kort om aktivitetene i Akershus og Østfold .....	21
3.5 Fagseminar i regi av Innovasjon Norge .....	21
4 Resultater og analyse .....	22
4.1 Innhold, kvalitet og forventede effekter av etablerertjenestene .....	22
4.1.1 Respondentene er i stor grad tilfreds med aktivitetene de har deltatt på .....	23
4.1.2 Etablerertjenesten har bidratt til økt kunnskap.....	29
4.1.3 Etablerertjenesten er ikke avgjørende for bedriftsetablering .....	32
4.1.4 Levedyktighet og lønnsomhet; mer avgjørende i Akershus enn i Østfold. ....	34
4.1.5 Veiledningen har bidratt til at respondentene har tatt et valg de er fornøyd med.....	35
4.1.6 Brukernes har innspill til forbedringer .....	36
4.1.7 Respondentene er godt fornøyd med etablerertjenesten alt i alt.....	37
4.2 Etablerertjenestens synlighet og tilgjengelighet.....	38
4.2.1 Etablerere synes det er lett å finne informasjon om etablerertjenesten .....	38
4.2.2 Brukerne henvender seg direkte til etablerertjenesten for å få hjelp .....	39
4.2.3 Etablerere benytter også andre kanaler for å finne informasjon om etablererhjelp ...	41
4.2.4 Kommunen som førstelinjetjeneste innebærer henvisningskompetanse .....	42
4.3 Kommunenes rolle og involvering i etablerertjenesten.....	44
4.3.1 Servicetorg har en viktig funksjon når det gjelder førstelinjetjenesten.....	45
4.3.2 Kommunene har begrensede ressurser til å involvere seg med etablerertjenesten....	45
4.3.3 Det er regionale forskjeller i samarbeidet mellom kommunene og etablerertjenesten ..	45
4.3.4 Lokal forankring synes å ha betydning .....	47

4.3.5	Kommunal forankring er en tidkrevende og ressurskrevende prosess .....	47
4.4	Særskilte målgrupper .....	47
4.4.1	NAV .....	48
4.4.2	Landbruk.....	48
4.5	Styring, koordinering og erfaringsutveksling.....	48
4.5.1	Partnerskapet i Østfold er tettere på etablerertjenesten enn partnerskapet i Akershus .....	49
4.5.2	Akershus har et større koordinerings- og samarbeidsbehov enn Østfold .....	49
4.5.3	Innovasjon Norges fagseminar er av stor verdi for det operative nivået .....	51
4.6	Ressursbruk og Effektivitet.....	51
4.6.1	Akershus .....	51
4.6.2	Østfold .....	56
4.6.3	Fylkene ser ut til å være omtrent like ressurseffektive .....	57
5	Etablerertjenester i andre fylker .....	59
5.1	Oslo – sentral tjeneste.....	59
5.2	Møre og Romsdal – desentral tjeneste med fylkeskommunal koordinering.....	60
5.3	Buskerud – desentral tjeneste uten fylkeskommunal koordinering .....	60
5.4	Forskjeller og likheter .....	61
6	Oppsummering.....	62
6.1.1	Innhold, kvalitet og effektivitet .....	62
6.1.2	Synlighet, tilgjengelighet og markedsføring.....	62
6.1.3	Kommunen som førstelinjetjeneste .....	63
6.1.4	Organisering og effektivitet.....	64
6.1.5	Styrker og svakheter ved Akershusmodellen og Østfoldmodellen .....	64
7	Anbefalinger .....	66

## English Summary

Akershus County and Østfold County have, in a two-year period, offered support services to start-up companies and people who are considering establishing a company. Analyse & Strategi has analyzed various issues which may contribute to a decision on how these support services for startup companies should be organized in the future, in both counties. Issues that have been discussed are content, quality and effectiveness of services, information and visibility, the municipalities' role as the first contact point for establishing companies, as well as organization and efficiency of the services.

First of all, it must be pointed out that the support services in Akershus and Østfold are difficult to compare, because the models of organization are very different. Furthermore, at the start of the project-period, it was not set out specific performance indicators, which could have been used in an evaluation, and the documentation available relating to the impact of the consulting services, is somewhat lacking. However, Analyse & Strategi has reached some conclusions through user surveys and in-depth interviews.

### Content, quality and efficiency

The user survey that Analyse & Strategi conducted, has provided information about how respondents themselves evaluate the content, quality and efficacy of the support services. Mainly, the results from this survey indicate that respondents are satisfied with the activities they have attended. This means that the content of the activity has been consistent with, or better than the respondents' expectations. There are no striking differences in satisfaction from one county to another. Through the user survey, Analyse & Strategi found that there are very few respondents who state that the help they have received is *crucial* to their choice of business creation. However, most of the respondents respond that the support services has contributed to increased knowledge in relevant fields, especially business, marketing and corporate formation.

### Visibility, accessibility and marketing

Most respondents felt that it was easy to find information regarding the support services in Østfold and Akershus. Most respondents contacted the support services directly to get the help that they needed. Other channels of information were particularly Google, Innovation Norway and Bedin.no. Analyse & Strategi would like to point out that the support services should adapt their marketing strategy so that they reach the target audience. If the goal is to reach people who may like, at some point in the future, to establish a business, or simply would like to learn a little, then newspaper ads might be a good start. If the goal is to reach those who are actively looking for information, search engine optimization might be a better idea.

### Municipality as the first contact point

It is a political objective that local authorities should act as the first contact point for small-scale establishing companies. This implies that, as a minimum, the municipality should know where to refer the entrepreneur who asks for help. It is likely that if an entrepreneur contacts his or hers

municipality, the first phone call goes to the main reception desk. It is therefore necessary that those who work in these places know that there exists a support service for establishing companies in the region / county. Closer involvement of local authorities is difficult since business development really is not one of the municipality's main tasks.

### Organization and efficiency

In Akershus County, the support service is organized in four regional support centers. In Østfold County there is only one support center that serves the whole County. By consequence, the Akershus-model requires far more coordination than the one in Østfold. However, the regions do not seem to mind the coordination. Their point of view is that it is important with regional presence. One could however ask whether the regional councils are the right authority for the responsibility for the support service. Several regions feel that regional councils do not give priority to business and industrial development, but that their focus is on "major" policy areas such as health and transport.

When it comes to efficiency, there is no basis for saying that one support service spends money more effectively than the other. Akershus and Østfold Counties reaches about the same amount of users in relation to the grant.

## Sammendrag

Gjennom denne evalueringen har Analyse & Strategi sett på en rekke ulike problemstillinger som skal bidra til kunnskap om hvordan en framtidig etablerertjeneste bør se ut i Akershus og Østfold.

Problemstillinger som har vært belyst er innhold, kvalitet og effekt av tjenestene, informasjon og synlighet, kommunens rolle som førstelinjetjeneste samt organisering og effektivitet.

Innledningsvis må det påpekes at tjenestene i Akershus og Østfold er vanskelig å sammenlikne, fordi de er svært forskjellige i innretning. Selve tjenestetilbudet varierer innad i Akershus, og Østfold har valgt en helt annen modell. Videre var det ikke ved oppstart av tjenestene satt opp konkrete måleindikatorer, som kunne vært benyttet i en evaluering. Dette bidrar til at dokumentasjonen tilgjengelig knyttet til hva tjenestene har ført til, er noe mangelfull. Gjennom brukerundersøkelser og dybdeintervjuer, har Analyse & Strategi imidlertid samlet en del informasjon som kan være nyttig i fortsettelsen.

### Innhold, kvalitet og effektivitet

Brukerundersøkelsen Analyse & Strategi utarbeidet har gitt informasjon om hvordan respondentene vurderer innhold, kvalitet og effekt av etablerertjenesten. Jevnt over visere resultatene fra denne undersøkelsen at respondentene er godt fornøyd med aktivitetene de har deltatt på. Det vil si at innholdet i aktiviteten er i samsvar med, eller har vært bedre, enn respondentenes forventninger. Det er ingen påfallende forskjeller i tilfredshet med tilbudet mellom de to fylkene.

En ønsket effekt av tjenesten, er at etablerertjenesten skal bidra til mer bedriftsetablering og flere lønnsomme og levedyktige bedrifter. Gjennom spørreundersøkelsen fant Analyse & Strategi at det er et fåtall som oppgir at hjelpen de har fått er avgjørende for deres valg om bedriftsetablering. Imidlertid svarer litt over halvparten av respondentene at etablerertjenesten har bidratt med økt kunnskap på relevante områder; særlig forretningsplan, markedsføring og selskapsdannelse. Omtrent halvparten av respondentene påpeker at etablerertjenesten har bidratt til å hjelpe dem med å ta et valg de er fornøyd med (enten gå videre eller avvikle ideen). En respondent påpeker for eksempel at etablerertjenesten ikke har vært avgjørende, men at den har gitt trygghet og bekreftelse. Når det gjelder levedyktighet, svarer halvparten av respondentene i Akershus at etablerertjenesten har bidratt positivt til dette. I Østfold er prosentandelen noe lavere (30 pst). Imidlertid er målgruppen for etablerertjenesten i Østfold i hovedsak personer som ikke enda har etablert bedrift, men som vurderer å gjøre det.

### Synlighet, tilgjengelighet og markedsføring

Når det gjelder etablerertjenestens synlighet, så framgår det av spørreundersøkelsen at de fleste respondentene syntes at det var lett å finne informasjon om etablerertjenestene i Østfold og Akershus. De fleste respondentene har henvendt seg direkte til etablerertjenestene for å få hjelp; ikke gått gjennom andre kanaler. I den grad respondenter har benyttet seg av andre kanaler for å finne informasjon, var det særlig Google, Innovasjon Norge og Bedin.no som ble trukket fram. En måte etablerertjenesten kan bli enda mer synlig på, er dermed å gjøre tjenesten lett tilgjengelig på søkemotorer, sørge for at Innovasjon Norge kjenner til tjenesten og samt sørge for at Bedin.no

informerer om de regionale tjenestene. Det finnes ingen informasjon om regionale tjenester på Bedin.no i dag.

Etablerertjenestene bør tilpasse sin markedsføring til målgruppen. Hvis ønsket er å nå personer som kanskje på et tidspunkt i framtiden kunne tenke seg å etablere bedrift, eller som bare kunne tenke seg å lære litt, så er antakelig avisannonser en god start. Dersom ønsket er å nå dem som aktivt leter etter informasjon fordi de har mer konkrete planer om å etablere bedrift, vil kanskje søkemotoroptimalisering være en god idé. Etablerertjenesten kan raskt forsvinne i netttjungelen. Analyse & Strategi oppfatter det som positivt at Akershus lager felles nettside framfor å ha fire forskjellige. Dette innebærer mindre administrasjon, og så kan man konsentrere seg om å søkemotoroptimalisere én nettside framfor fire forskjellige.

### Kommunen som førstelinjetjeneste

Enkelte etablerere henvender seg til kommunen for å få hjelp. Det er en politisk målsetning at kommunene skal fungere som en førstelinje for småskala etablerere. I dette ligger det som et minimum at når en etablerer henvender seg til kommunen for å få hjelp, skal han/hun bli henvist videre til rett instans. Det er sannsynlig at dersom en etablerer henvender seg til en kommune, vil første telefon gå til servicetorget eller sentralbordet. Derfor er det hensiktsmessig at de som jobber på disse stedene kjenner til at det finnes en etablerertjeneste i delregionen/fylket. Imidlertid er etablerertjenesten bare én av flere tjenester servicemedarbeiderne skal kjenne til, og det er fort gjort at denne kunnskapen glemmes siden det i praksis er få henvendelser knyttet til etablering. Det er utfordrende og tidkrevende for etablerertjenestene å holde servicetorget oppdatert, også fordi personellet skiftes ut over tid.

Det er ønskelig at etablerertjenesten skal være forankret kommunalt. Et spørsmål man kan stille seg, er hvorvidt det er *nødvendig* med kommunal forankring, og i så fall på hvilket nivå. Holder det at kommunene skal ha kjennskap til at tjenestene eksisterer, og at servicekontorene klarer å henvise potensielle etablerere til rett sted, eller er det ønskelig at kommunene skal være tettere involvert? Jo mer involvering som ønskes fra kommunen, jo mer ressurser vil det kreves. Det er forskjeller både mellom Akershus og Østfold, og internt i Akershus i hvilken grad kommuner er involvert. Nedre Romerike (og Asker og Bærum) kan synes å være delregionene som har jobbet mest med kommunal forankring, mens det gjenstår en del arbeid i Follo. I Østfold er kommunene i liten grad involvert i arbeidet.

Ut fra denne undersøkelsen, synes det å komme relativt tydelig fram at dersom det er ønskelig med tettere involvering fra kommunene, er det nok de ansvarlige for tjenesten (regionråd med prosjektledere, evt. partnerskapet i Østfold) som må ta initiativ og være på tilbudssiden, alternativt i samarbeid med operatøren. Dette må det da avsettes ressurser til. Det neste spørsmålet blir dermed om ressursene skal brukes på kommunal forankring eller å utvikle tjenestetilbudet ytterligere, slik at brukerne får størst mulig utbytte?



## Organisering og effektivitet

Det framgår av organiseringen at det kreves langt mer koordinering i Akershus enn i Østfold, siden etablerertjenesten i Akershus er regionalisert. Imidlertid framgår ikke koordineringsarbeidet som veldig problematisk for delregionene. Unntak er Asker og Bærum som opplever at det kan bli litt mye i blant. Delregionene er opptatt av at det bør være regional tilstedeværelse. Imidlertid framgår det av dybdeintervjuene at man kan stille spørsmål ved om det er regionrådene som er den rette instansen for et ansvar for regional etablerertjeneste. Flere delregioner opplever at regionrådene ikke prioriterer næringsutvikling og etablering i noen særlig grad, men at deres fokus ligger på "større" politiske områder som eksempelvis helse og samferdsel. Det er utfordrende for en prosjektleder å skulle gjøre en jobb, når mye av tiden går bort til å forankre arbeidet internt.

Når det gjelder effektivitet i etablerertjenesten i Akershus og Østfold, er det ikke grunnlag for å si at en tjeneste bruker pengene mer effektivt enn en annen. Akershus og Østfold treffer omtrent like mange brukere i forhold til bevilgning fra partnerskapet, og som nevnt over, er brukerne omtrent like fornøyd med aktivitetene de har deltatt på. Imidlertid må det til en god del mer koordinering i Akershus enn i Østfold, og det har vært noe ineffektiv ressursfordeling, eksempelvis med tanke på utvikling av nettsider.

# 1 Innledning og begrepsavklaring

Analyse & Strategi har gjennomført en evaluering av etablerertjenestene i Akershus og Østfold, på oppdrag fra Innovasjon Norge og fylkeskommunene i disse to fylkene. Evalueringen har sett på en rekke ulike problemstillinger knyttet til innhold, kvalitet på tjenesten, og forventede effekter av tjenestene, tjenestenes synlighet og tilgjengelighet, organiseringen og ressursbruk, samt styring av tjenestene. Evalueringen har således både tatt for seg et brukerperspektiv og et organiseringsperspektiv.

I mange fylker er næringspolitikken en del av en nasjonal distriktspolitikk. I disse områdene er det sterke tradisjoner for at både kommunale og regionale myndigheter har et betydelig fokus på lokal samfunnsutvikling, herunder næringsutvikling. Tradisjonelt har næringsutvikling hatt en mindre sentral plass på den politiske dagsorden i sentrale strøk, som for eksempel Akershus og Oslo.

Innledningsvis kan det være hensiktsmessig med en begrepsavklaring. Etablerertjenesten er begrepet som brukes om tilbudet som gis en etablerer i fylket/delregionen. Etablerertjenesten består av ulike tjenester, avhengig av hvilket fylke/delregion det er snakk om, men i hovedsak dreier tilbudet seg om ulike kurs og veiledningstimer. Akershus og Østfold har valgt to ulike modeller for organisering av etablerertjenesten. Akershus har en regional modell og en etablerertjeneste i hver delregione (fire totalt), mens Østfold har en sentral modell og kun én etablerertjeneste.

Etablerertjenesten i begge fylkene er finansiert av det såkalte regionale partnerskapet. I Akershus er det regionale partnerskapet et samarbeid mellom fylkeskommunen og Innovasjon Norge. I Østfold er også Fylkesmannen og NAV en del av det regionale partnerskapet.

I Akershus er det som nevnt en regional tjeneste, og ansvaret for etablerertjenestene er lagt til det regionale nivået; det vil si regionrådene. Unntaket er Asker og Bærum, som ikke er organisert i et regionråd. Der er det de to kommunene som i felleskap har ansvar for tjenesten. På Øvre Romerike, Nedre Romerike og i Follo har kommuner gått sammen i samarbeidsorgan, altså regionråd, og det er dette nivået som administrerer etablerertjenesten i disse delregionene. I det påfølgende brukes begrepet delregioner, om Asker/Bærum, Nedre Romerike, Øvre Romerike og Follo. Region brukes i mange sammenhenger om fylkesnivået, derfor er det delregion som er valgt her. Imidlertid benyttes begrepet regional tjeneste om den desentrale modellen, altså tjenestetilbudet i disse delregionene.

Det operative nivået er begrepet som er brukt om de som faktisk holder kurs og veiledning. Dette er i hovedsak private aktører som har vunnet oppdrag gjennom anbudskonkurranser.

## 2 Metode

Problemstillingene som er belyst i denne evalueringen, har vært av ulik art og dermed krevd ulike metoder. Under gjennomgår kort metodene som er benyttet.

### 2.1 Dokumentstudier

Relevante dokumenter som ble gjennomgått, var i hovedsak materiale tilknyttet etablerertjenestene i fylkene, herunder søknader, kontrakter, avtaler og årsrapporter, i tillegg til informasjon gjort tilgjengelig på hjemmesidene. Denne informasjonen har gitt innspill til bl.a. vurdering av ressursbruk og økonomi, samt organisering av tjenestene.

### 2.2 Spørreundersøkelse

Analyse & Strategi har benyttet en elektronisk spørreundersøkelse for å få informasjon og innspill fra et brukerperspektiv på problemstillingene knyttet til:

- Innhold, kvalitet og effekt av tjenesten
- Informasjon og synlighet

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er kvalitetssikret av referansegruppen. Undersøkelsen ble lagt inn i Easy Research, som er en internettbasert løsning for å samle inn og analysere informasjon fra respondenter. Undersøkelsene gikk ut som link til respondentene i e-post med beskrivelse av prosjektet, og frist for å svare.

Målgruppen for undersøkelsen var i all hovedsak brukere av etablerertjenesten. Det vil si de som har deltatt på aktiviteter i regi av etablerertjenesten. Svarprosenten endte på 30,4 prosent med 312 svar av totalt 1025 mottagere.

Det var 41 ukomplette svar, noe som ikke er spesielt høyt for denne typen undersøkelser, både med tanke på at undersøkelsen gikk ut til flere enn de som faktisk har deltatt på kurs, veiledningstimer eller annen type tjeneste, og at flertallet av spørsmålene var satt obligatoriske. Fordelen med å sette spørsmålene obligatoriske er at komplette svar inneholder så lik informasjon som mulig. I alt kom det inn 271 komplette svar på undersøkelsen. Tabellen under viser fylkes- og delregionsfordelt oversikt over svarene på brukerundersøkelsen.

Tabell 1: Fylkes- og delregionsfordelt oversikt over svar på brukerundersøkelsen

Fylke	Region	Antall kontaktet	Antall svar	Svarprosent
<b>Østfold</b>		<b>463</b>	<b>134</b>	<b>28,9</b>
<b>Akershus</b>		<b>562</b>	<b>178</b>	<b>31,7</b>
	<i>Asker og Bærum</i>	228	62	27,2
	<i>Follo</i>	87	24	27,6
	<i>Nedre Romerike</i>	71	26	36,6
	<i>Øvre Romerike</i>	176	66	37,5
<b>Totalt</b>		<b>1025</b>	<b>312</b>	<b>30,4</b>

En forutsetning for å gjennomføre spørreundersøkelser, er tilgjengelig kontaktinformasjon. I dette tilfellet var kontaktinformasjonen for så vidt tilgjengelig, men siden etablerertjenestene har ulike systemer for registrering, var det relativt ressurskrevende å få navn og kontaktinformasjonen samlet og kvalitetssikret. En utfordring var for eksempel at noen navn stod på flere lister, og listene måtte derfor sorteres. Opprinnelig var hensikten å inkludere også personer som ikke møtte opp på kurs/veiledningstime, for å undersøke nærmere årsaker til frafall. Imidlertid har enkelte lister falt bort i innsamlingsprosessen. Antall personer fra Follo og Nedre Romerike som har benyttet seg av tjenesten, er i realiteten langt høyere enn dem som ble kontaktet.

Når det gjelder representativitet, altså om de mottatte er representative for alle personene som benytter seg av tjenesten, vil det avhenge av hvilket fylke/delregion respondentene tilhører. Som det fremgår av tabellen, er det få svar fra Follo og Nedre Romerike, og det må man være bevisst på når det gjelder tolking av resultatene. Dette gjelder spesielt når informasjon er brutt ned på delregionsnivå.

### 2.3 Dybdeintervjuer

En rekke av problemstillingene som var ønsket belyst av oppdragsgiver i denne evalueringen, krevde bruk av kvalitativ metode. Ved bruk av dybdeintervjuer er en ikke interessert i representative svar, men utdyping og forståelse av komplekse problemstillinger. Dybdeintervjuene skulle gi innspill på problemstillingene knyttet til;

- Kommunene og regionrådenes rolle og medvirkning
- Organisering og økonomi
- Styring

Temaene som skulle diskuteres ble kvalitetssikret av referansegruppen, men siden det var mange av personene som skulle intervjues også satt i referansegruppen, ble ikke de konkrete spørsmålene drøftet i gruppen.

Intervjuene ble bygget rundt en forhåndslaget intervjuguide, og gjennomført per telefon. Hvert intervju tok omtrent én time.

Respondentene var sentrale personer som har arbeidet med etablerertjenestene i Akershus og Østfold, i tillegg til et utvalg kommuner. Det ble lagt opp til å intervju totalt 30 personer i utgangspunktet, men tallet ble nedjustert i dialog med oppdragsgiver, for å kunne ha mulighet til også å gjennomføre stikkprøveundersøkelse hos kommunene (jf. kapittel 0 under). I tillegg var det enkelte respondenter som ikke var tilgjengelige i evalueringsperioden. Totalt gjennomførte vi 20 dybdeintervjuer.

## **2.4 Stikkprøve servicekontorene**

En av problemstillingene som var ønsket belyst, var kommunenes rolle som førstelinjetjeneste for etablerere. Det ble derfor gjennomført en stikkprøveundersøkelse, der Analyse & Strategi ringte til servicekontorene i tilfeldig valgte kommuner, for å undersøke hva slags assistanse en etablerer kunne få ved å henvende seg dit. Totalt ble 16 kommuner kontaktet. Analyse & Strategi tilstrebet variasjon i utvalget, både når det gjelder størrelse og geografisk plassering.

## 3 Om organisering av etablerertjenestene i Akershus og Østfold<sup>1</sup>

Dette kapittelet ser nærmere på hvordan etablerertjenestene er organisert i Akershus og Østfold. Som nevnt innledningsvis er det en sentral etablerertjeneste i Østfold, mens det i Akershus er valgt en desentral/regional modell.

### 3.1 Akershus - regional tjeneste

Fra og med 2009 har etablerertjenesten i Akershus vært drevet som en desentralisert tjeneste med fire noder; Asker og Bærum, Nedre Romerike, Øvre Romerike og Follo. Det er det Regionale partnerskapet, det vil si Innovasjon Norge og Fylkeskommunen, som utviklet modellen. Partnerskapet sendte forespørsel til de andre delregionene, om dette var noe de kunne ha interesse av å utvikle regionalt, og denne forespørselen ble godt mottatt av alle delregioner. Delregionene, representert ved de tre regionrådene samt en styringsgruppe i Asker og Bærum, inngikk dermed et formelt samarbeid med Innovasjon Norge og Fylkeskommunen for så å utvikle tjenestetilbudet i sin delregion.

Det framgår av samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge, fylkeskommunen og regionrådene at hver enkelt delregion skal tilby et såkalt breddetilbud og et spesialtilbud. Breddetilbudet består av faglig bistand (veiledning) og opplæring for nyetablerere generelt (kursplan). Spesialtilbudet er beregnet for "oppfølging av etableringer med spesielt potensial og/eller faglig behov særlig rettet mot satsingsområder der det offentlige har prioritert og bidratt med støtte, planlegging, produkt- og forretningsutvikling".

Det Regionale partnerskapet har flere roller når det gjelder etablerertjenesten. For det første er det partnerskapet som finansierer tjenesten. Etablerertjenesten finansieres både av Innovasjon Norge og Fylkeskommunen med totalt rundt 3,5 mill kr. årlig. Pengene fordeles med utgangspunkt i folketallet i delregionene. Ordningen skal imidlertid ikke fullfinansieres av Innovasjon Norge og fylkeskommunen; det forventes at kommunene/regionrådene stiller opp med noe. Innad i partnerskapet er det Innovasjon Norge som administrerer utbetalingene.

Partnerskapet har videre et overordnet ansvar for å følge opp tjenesten, ved å motta rapportering på aktiviteter. Innad i partnerskapet er det Innovasjon Norge som administrerer denne funksjonen.

Partnerskapet har også et koordinerende ansvar. Innad i partnerskapet er det fylkeskommunen som fyller den funksjonen ved at fylkeskommunen har sekretariatsfunksjonen for en koordineringsgruppe, der fylkeskommunen, Innovasjon Norge og regionrådene/styringsgruppa for Asker og Bærum er representert.

Endelig har partnerskapet en funksjon som utvikler, ved at de er leder koordineringsgruppa, og således driver utviklingen. Koordineringsgruppa skal bidra til erfaringsoverføring mellom

---

<sup>1</sup> Dette kapittelet er skrevet på bakgrunn av dybdeintervjuene, samt årsrapporter og samarbeidsavtaler/kontrakter.

delregionene og til at tjenestetilbudet i de fire delregionene blir koordinert. Der diskuteres også budsjett; Regionrådene og Asker/Bærum blir informert om beregnet tildeling fra Innovasjon Norge, og så må de utarbeide søknad til Innovasjon Norge, der det framgår hva slags tjenestetilbud som vil bli gitt. Innovasjon Norge utbetaler penger etterskuddsvis, det vil si etter at tjenesten er levert. Koordineringsgruppa møtes 4-5 ganger i året.

Figuren under illustrerer relasjonen mellom de ulike aktørene som inngår i samarbeidsavtalen.<sup>2</sup>

Figur 1 Organisasjonskart



Veilederne i Akershus har også våren 2011 gått sammen i et nettverk for å se nærmere på praktiske tiltak for å koordinere og samkjøre tilbudet.<sup>3</sup> Det framgår av samarbeidsavtalen med partnerskapet at tilbudene skal koordineres. Veilederne /kursholderne i delregionene har laget en felles nettside og koordinert kursplanen for høsten 2011, slik at det totale tilbudet for etablerere i fylket skal bli bredest og størst mulig.

### 3.1.1 Asker og Bærum

Etablerertjenesten driftes av de to kommunene Asker og Bærum. Næringssjefene i de to kommunene har fordelt det administrative arbeidet mellom seg, men det er Bærum som står for mesteparten av administrasjonen og er kontraktspartner mot Innovasjon Norge.<sup>4</sup> I tillegg er det etablert en felles styringsgruppe, der deltakerne bidrar med innspill til utvikling av tjenesten. I tillegg til næringssjefene i Asker og Bærum, deltar næringsrådene i de to kommunene, Askerkvinnenes

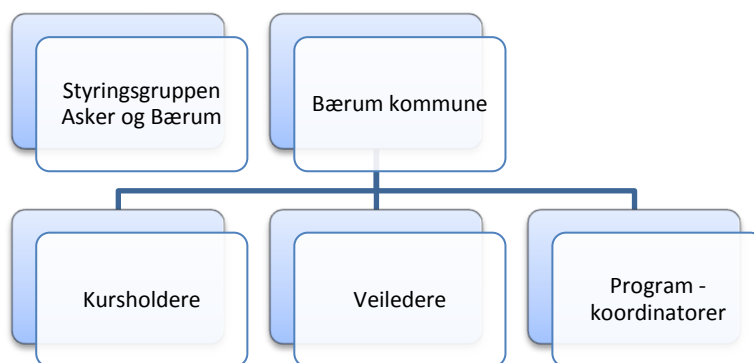
<sup>2</sup> Organisering for hver enkelt region omtales ytterligere i de påfølgende kapitlene.

<sup>3</sup> Omtales av noen som koordineringsgruppe 2.

<sup>4</sup> Disse kommunene er ikke organisert i et eget regionråd, som de tre andre regionene. Styringsgruppa har eksistert siden 2006, for de to kommunene har samarbeidet om en etablerertjeneste siden da.

Næringsnettverk og kvinnettverket i Bærum, i styringsgruppen. Innovasjon Norge og Akershus fylkeskommune har observatørstatus. Styringsgruppen møtes ca. 5 ganger i året.<sup>5</sup> I gruppa diskuteres budsjett, kursplan (antall og innhold), markedsføring mv. Styringsgruppa er utviklingsorientert og preget av åpen diskusjon og dialog. Bærum kommune, representert ved nærings sjefen, leder styringsgruppen. Figuren under illustrerer organiseringen i Asker og Bærum.

Figur 2 Organisering av etablerertjenesten i Asker og Bærum



Organiseringen i Asker og Bærum er relativt kompleks. Hver type tjeneste blir satt ut på anbud, og Bærum kommune, ved nærings sjefen, administrerer disse kontraktene. Det var tidligere ansatt en koordinator. Imidlertid fikk koordinatoren ny jobb, og siden ordningen er midlertidig, har ikke kommunen lyst ut koordinatorstilling på nytt. Det er anbudsrunder omtrent to ganger i året, hvilket innebærer at det brukes en del ressurser på administreringen.<sup>6</sup> Samtidig er kommunene svært tett på når det gjelder utvikling av tjenesten. Ordningen er svært fleksibel siden kommunen i praksis kan endre tjenestetilbudet hvert halvår.

<sup>5</sup> I 2010 møttes gruppa fem ganger. I 2011 har det kun vært to møter så langt.

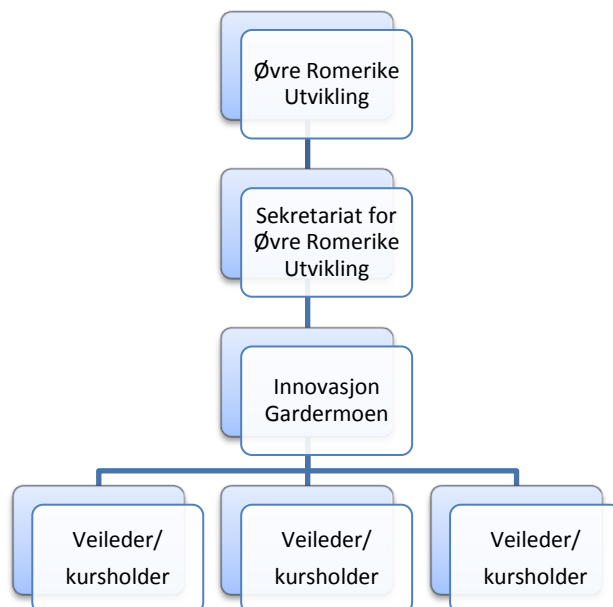
<sup>6</sup> Som utgangspunkt, for noen kontrakter er det mulighet for forlengelse, slik at det ikke er nødvendig med nytt anbud så raskt.



### 3.1.2 Øvre Romerike

Tjenesten på Øvre Romerike omfatter kommunene Eidsvoll, Gjerdrum, Hurdal, Nannestad, Nes og Ullensaker. Øvre Romerike Utvikling (ØRU) er samarbeidsorganet for disse kommunene<sup>7</sup>, og det er dette organet som har ansvaret for etablerertjenesten i delregionen. ØRU hadde tjenesten på anbud, og Innovasjon Gardermoen vant konkurransen som operatør.

Figur 3 Organisasjonskart over etablerertjenesten på Øvre Romerike



Forholdet mellom ØRU og Innovasjon Gardermoen er regulert ved kontrakt. Innovasjon Gardermoen har en halvårlig orientering/rapportering til den politiske ledelsen i ØRU, i tillegg til at de leverer årsrapport. Det er Innovasjon Gardermoen som utarbeider søknad/ årsprogram til Innovasjon Norge, som kvalitetssikres av sekretariatet i ØRU før det behandles av Innovasjon Norge. Sekretariatet i ØRU er samlokalisert med Innovasjon Gardermoen. Dette medfører en relativt tett kontakt og mye uformell dialog, utover de formelle kontaktpunktene.

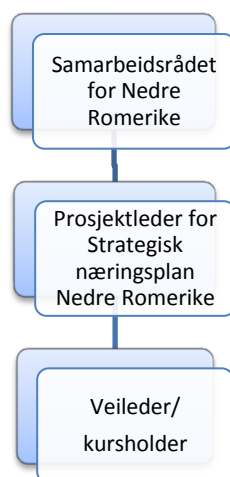
På det operative nivået er det tre veiledere/kursholdere ved Innovasjon Gardermoen som utfører tjenesten på Øvre Romerike. Til sammen utgjør disse personene ca. en 50 prosent stilling. Disse tre personene har relativt komplementær kompetanse, og brukes dermed avhengig av etablererens behov. I tillegg leier Innovasjon Gardermoen inn eksterne eksperter ved behov.

<sup>7</sup> Organet styres av ordførerne i kommunen og fylkesordføreren i Akershus, mens kommunenes rådmenn og fylkesrådmannen har tale- og forslagsrett. Leder og nestleder i styret går på omgang.

### 3.1.3 Nedre Romerike

Etablerertjenesten i Nedre Romerike omfatter kommunene Lørenskog, Skedsmo, Sørum, Aurskog-Høland, Nittedal, Rælingen og Fet. Tjenesten driftes og eies av Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR). Da det ble avklart at ordningen skulle regionaliseres, ble en prosjektleder engasjert for å utarbeide modellen for tjenesten<sup>8</sup>. Prosjektlederen opprettet en styringsgruppe som bestod av representanter fra Campus Kjeller, Ungt Entreprenørskap, Aurskog-Høland kommune, Lørenskog kommune, og en ekstern konsulent som hadde mye erfaring med å drive etablererveiledning. Styringsgruppa har ikke samme funksjon nå som i oppstartsfasen, men prosjektlederen benytter seg av enkeltpersonene ved behov. I tillegg til denne styringsgruppa, hadde prosjektlederen etablert en ressursgruppe i forbindelse med arbeidet med Strategisk næringsplan, bestående av representanter for hver av kommunene i delregionen. Disse ble også involvert i de tidlige diskusjonene om hvordan tjenesten skulle utarbeides, for å sikre forankring lokalt.

Figur 4 Organisering av etablerertjenesten på Nedre Romerike



På Nedre Romerike er det en innleid konsulent som er operatør for tjenesten. Forholdet er kontraktsbasert, men det er også løpende dialog og oppsummeringer i løpet av uka. Prosjektleder tar seg av det overordnede som rapportering til regionrådet og samarbeidsavtalen med partnerskapet, mens konsulenten konsentrerer seg om det faglige innholdet i tjenesten. Det er konsulenten som holder de fleste kurs og veiledningene i delregionen, i tillegg til at det leies inn eksterne kursholdere ved behov.

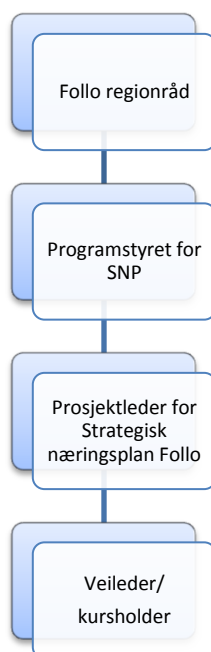
Stillingen til konsulenten utgjør omtrent 80 prosent av en hel stilling. Konsulenten holder kurs rundt omkring i alle kommunene i delregionen. Hvert år blir kommunene involvert i en diskusjon om hvordan kursplanen bør se ut, og konsulenten utarbeider planen på bakgrunn av dette. Konsulenten er samlokalisert med Campus Kjeller, med tanke på at han skal ha et faglig nettverk. Ordningen finansieres i hovedsak av partnerskapet. Kommunene stiller opp med kurslokaler og enkel bevertning.

<sup>8</sup> Prosjektlederen var allerede engasjert av SNR, hun hadde bl.a. ansvaret for Strategisk næringsplan.

### 3.1.4 Follo

Etablerertjenesten i Follo omfatter kommunene Frogn, Oppegård, Ski, Vestby, Ås, Nesodden og Enebakk. Etableringstjenesten i Follo er underlagt Follorådet, det regionale samarbeidsorganet for kommunene i delregionen. Prosjektet er forankret i handlingsprogrammet i Strategisk næringsplan. Det er samme prosjektleder som har fulgt opp Strategisk næringsplan og etablerertjenesten. . Prosjektleder har lite kontakt med regionrådet utenom årlig rapportering, og forholder seg i større grad til programstyret for Strategisk næringsplan når konkrete problemstillinger skal løses. Figuren under illustrerer organiseringen av etablerertjenesten i Follo.

Figur 5 Organisering av etablerertjenesten i Follo



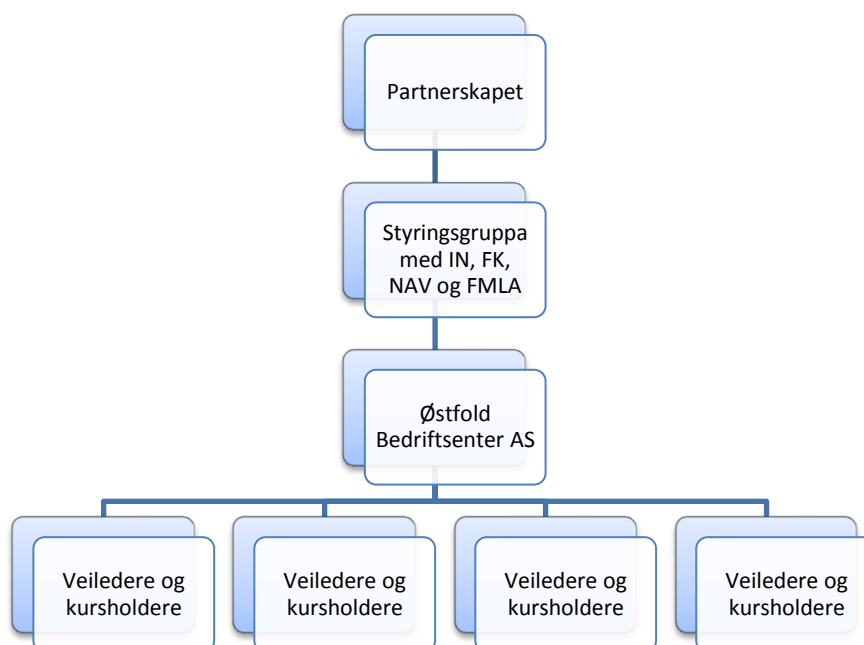
Operatøren for tjenesten er en innleid konsulent. Forholdet mellom regionrådet og konsulenten er regulert ved kontrakt. Prosjektleder har et overordnet ansvar, og forsøker å se etablerertjenesten i lys av andre prosjekter i delregionen, og kobling mot relevante aktører som for eksempel Universitetet for miljø- og biovitenskap. Prosjektleder og konsulent har løpende kontakt avhengig av behovet. Konsulenten har veiledningstimene og holder grunnkurs, og leier inn eksterne kursholdere ved behov. Arbeidet som prosjektleder utfører for Follo utgjør omtrent 50 prosent av en stilling.

### 3.2 Østfold – sentral tjeneste

Det regionale partnerskapet i Østfold har ansvar for etablerertjenesten i fylket. Partene i dette prosjektet består av Innovasjon Norge, Fylkeskommunen, Fylkesmannen (landbruksavdelingen) og NAV. Samarbeidet er regulert ved en samarbeidsavtale, og alle partene er representert i en styringsgruppe som har utviklet tilbudet. Fylkeskommunen leder styringsgruppa, har det økonomiske ansvaret for ordningen og er kontraktspart med leverandøren. Helt konkret må fylkeskommunen årlig søke de tre andre aktørene om midler til prosjektet, og må så betale ut penger til leverandøren som er valgt til å operere tjenesten. I Østfold var det satt av totalt 1,65 mill. kr til etablerertjenesten i 2009/2010.<sup>9</sup> Kostnadene fordeles mellom Innovasjon Norge, Fylkeskommunen, Fylkesmannen og NAV (mer om dette i kapittel 4.6).

Styringsgruppa har møter ca fire ganger i året. På møtene diskuteres fremdrift og resultater, aktivitetsplaner, formidlingsplaner og eventuelt nye tiltak innenfor kontrakten med leverandøren. Kontrakten er konkret og bindende, men det allikevel er utviklingsmuligheter når det gjelder enkelte aktiviteter. Leverandør er sekretær for styringsgruppa.

Figur 6 Organisasjonskart Østfold



Leverandøren som vant anbudskonkurransen for Etablererservice Østfold er Østfold Bedriftssenter AS.<sup>10</sup> Leverandøren har en treårig rammeavtale med fylket. Selskapet har seks personer ansatt, og fire av disse jobber deltid med Etablererservice Østfold. Totalt yter selskapet ca. 1,5 til 2 årsverk til tjenesten.

<sup>9</sup> 1.7.2009 – 30.6.2010. Uten deltakeravgift.

<sup>10</sup> Dette firmaet har over lengre tid utført tilsvarende tjenester i fylket. Selskapet har også avtale med kommunene i Indre Østfold, som regional utviklingsaktør. Selskapet har hovedkontor på Askim.

### 3.3 Målgruppen for etablerertjenesten

Målgruppen for etablerertjenesten i begge fylker, er personer som vurderer å etablere bedrift. Det framgår av respondentene fra dybdeundersøkelsen at det for Akershus sin del i større grad er ønskelig å også tilby tjenester rettet mot personer som allerede har etablert bedrift, men som ønsker å bli mer robuste i sin virksomhet. Østfold har en mer rendyrket målsetning om å treffe personer som er kommet tidligere i en etablererfase. Dette gjenspeiles også i aktivitetene som tilbys i de to fylkene. Østfold tilbyr en grundig grunnpakke, mens det i Akershus er muligheter for å plukke ulike kurs.

### 3.4 Kort om aktivitetene i Akershus og Østfold<sup>11</sup>

Hovedelementene i etablerertjenestetilbudet i Akershus og Østfold er etablererkurs (grunnkurs), tematiske næringskurs (kurs som omhandler konkrete tema), individuell veiledning og næringsfaglig vurdering. Delregionene i Akershus har også muligheter for å tilby andre aktiviteter, ut fra lokale behov og forutsetninger, noe de også gjør. I Østfold er tilbudet noe mer rendyrket, men det pågår også utviklingsarbeid for å tilby såkalte Gründercafeer. Selv om innholdet i de to fylkene i hovedsak er likt, er det forskjeller når det gjelder innretning. I Østfold tilbys det en omfattende grunnpakke til etablerere; et kurs som går over flere kvelder og dermed over flere timer. I Akershus er det flere, men kortere kurs. Østfold tar en egenandel for kursdeltakelse, mens alle kurs er gratis i Akershus.

### 3.5 Fagseminar i regi av Innovasjon Norge

Innovasjon Norge arrangerer fagseminar, det vil si et seminar som skal bidra til kunnskapsutvikling for de som har det operative ansvaret for etablerertjenestene (veiledere, kursholdere og lignende). Seminarene avholdes rundt to ganger i semesteret og etablerertjenestene fra både Akershus, Østfold og Oslo inviteres.

---

<sup>11</sup> Aktivitetstilbudet omtales mer omstendelig under kapittel 4.6.2

## 4 Resultater og analyse

I dette kapitlet presenteres resultater innhentet fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Kapitlet er organisert etter de konkrete problemstillingene som oppdragsgiver ønsket belyst.

### 4.1 Innhold, kvalitet og forventede effekter av etablerertjenestene<sup>12</sup>

Etablerertjenesten som tilbys i Østfold og Akershus er sammensatt, og består av en rekke kompetansehevende tilbud og aktiviteter som retter seg direkte mot brukeren i tillegg til møteplasser og faglige arenaer, informasjonsmateriell og rådgivning. For å få et bilde av innholdet og kvaliteten på tjenestene som tilbys, kartla vi i spørreundersøkelsen hvilke aktiviteter respondentene hadde deltatt på i regi av sin etablerertjeneste, og hvor fornøyd de var med aktiviteten(e) de hadde deltatt på.<sup>13</sup>

Funnene presenteres fortrinnsvis fylkesfordelt, men enkelte funn presenteres også på delregionsnivå. Vi gjør imidlertid oppmerksom på at disse tallene må leses forsiktig, da det på delregionsnivå er svært få respondenter. Dette gjelder særlig Nedre Romerike og Follo.

Det finnes flere ulike måter å måle kvalitet og effekt av tilbudet på, og høyst sannsynlig vil ingen av dem klare å fange opp det fulle og hele bildet av hva disse tjenestene bidrar til når det gjelder bedriftsetablering, levedyktighet og lønnsomhet, som er målsetningen ved etablertjenestene. En metode for å måle effekt og kvalitet, er å spørre brukerne hva de syns om aktivitetene de har deltatt på, og hva deres kontakt med etablerertjenesten har ført til. Dette ble gjort i spørreundersøkelsen. Brukerne ble spurt om deres tilfredshet med aktiviteter de har deltatt på, om de mener de har fått økt kunnskap som en følge av tilbudet, om tjenestene de har benyttet seg av har vært avgjørende for valg om bedriftsetablering og så videre. Under følger en gjennomgang av resultatene fra spørsmålene i brukerundersøkelsen som går på innhold, kvalitet og effekter av etablerertjenestene.

Etablererne ble for de fleste spørsmålene bedt om å gradere svarene sine på en skala fra 1 til 6, der 1 er lite tilfreds og 6 er meget tilfreds. Som nevnt kapittel 2.2, ble det med hensikt valgt et partall på svaralternativene, slik at respondentene ble tvunget til å velge side, og ikke legge seg helt på midten. For enkelte av resultatene har vi gruppert svarene i grupper; fornøyd/tilfreds eller ikke fornøyd/ikke tilfreds. For disse svarene er alle respondentene som har svart 1 til og med 3 havnet i ikke fornøyd kategori, men respondentene som har svart 4 til og med 6 havnet i fornøyd kategorien.

---

<sup>12</sup> Funn fra brukerundersøkelsen spørsmål 9 til spørsmål 21

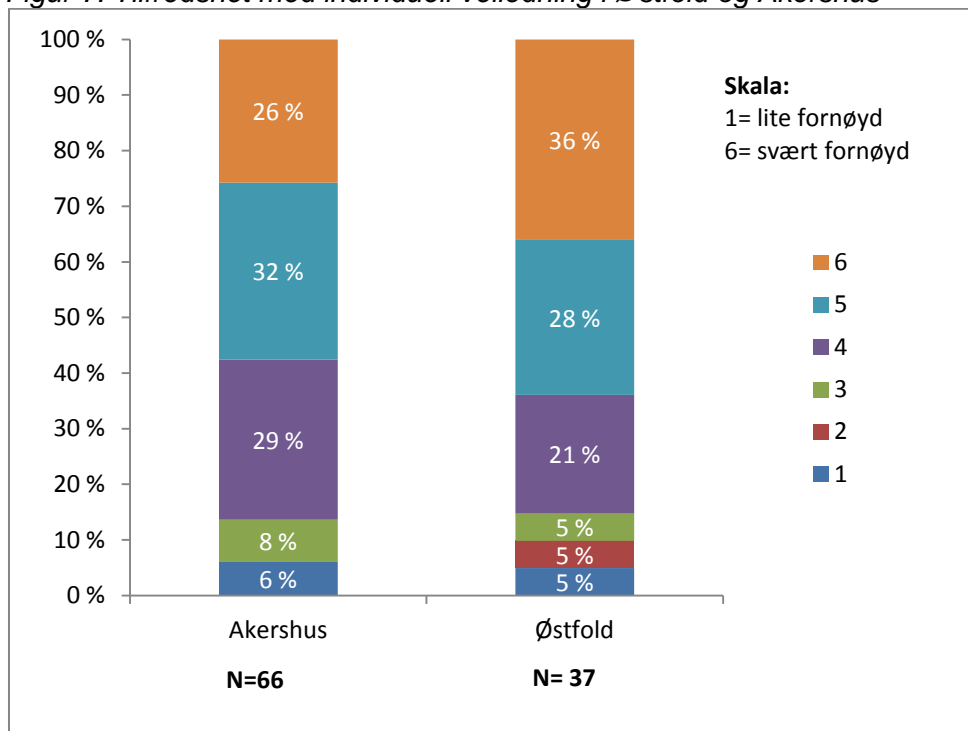
<sup>13</sup> Se vedlegg 1. om respondentene for deltagelse på aktiviteter

#### 4.1.1 Respondentene er i stor grad tilfreds med aktivitetene de har deltatt på

Under følger en oversikt over i hvilken grad respondentene som har deltatt på aktiviteter er fornøyd med det de har deltatt på.

Når det gjelder Individuell veiledning, var det 66 respondenter fra Akershus og 37 respondenter fra Østfold som krysset av at de hadde benyttet seg av individuell veiledning i regi av etablerertjenesten. Figuren under viser i hvilken grad respondentene var tilfredse med den individuelle veiledningen i disse fylkene.

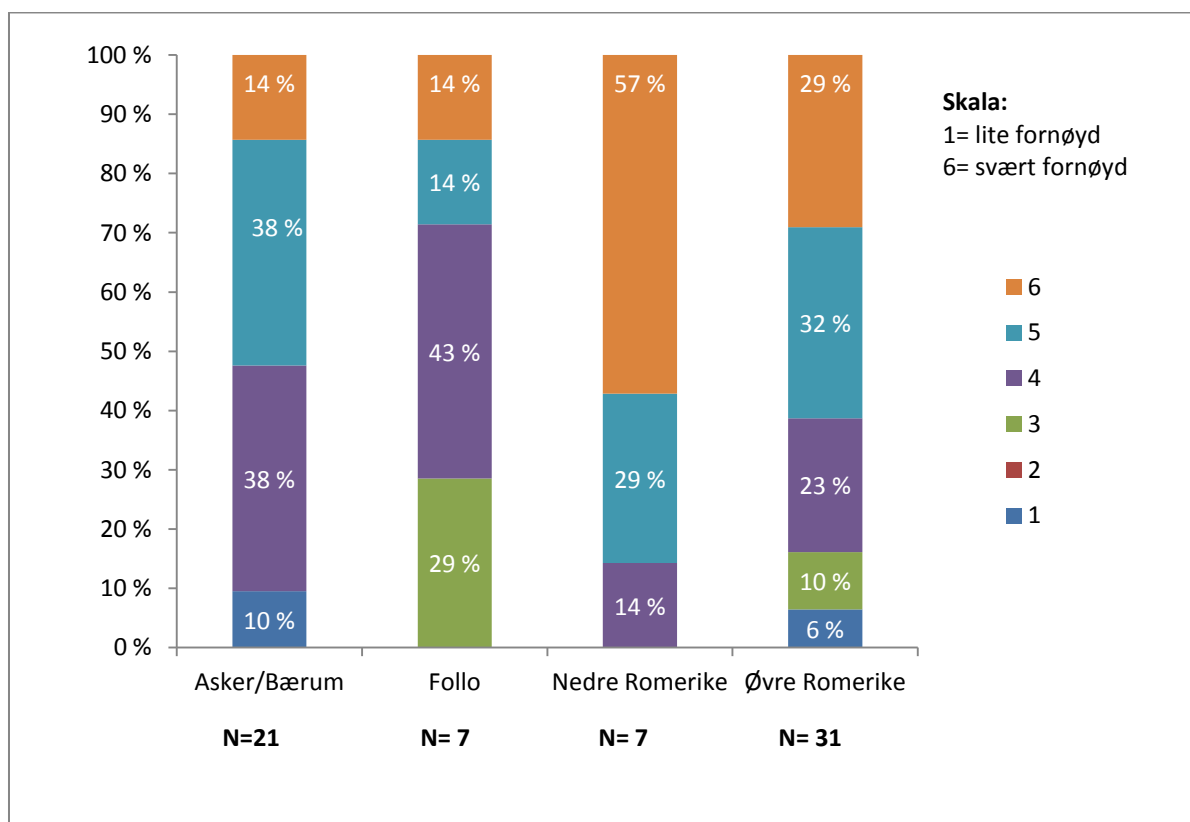
Figur 7: Tilfredshet med individuell veiledning i Østfold og Akershus



Som Figur 7 viser, er respondentene jevnt over veldig godt fornøyd med veiledningen de har fått. I begge fylker har ca. 85 prosent krysset av på 4, 5 eller 6 på skalaen, og kan således kategoriseres til å være fornøyd med tjenesten. Kun i underkant av 15 prosent er ikke fornøyd med aktiviteten individuell veiledning.

For å undersøke om tilfredsheten med individuell veiledning varierer fra en delregion til en annen innad i Akershus, illustrerer vi resultatene delregionsvis i figuren under.

Figur 8: Tilfredshet med individuell veiledning i de ulike delregionene i Akershus

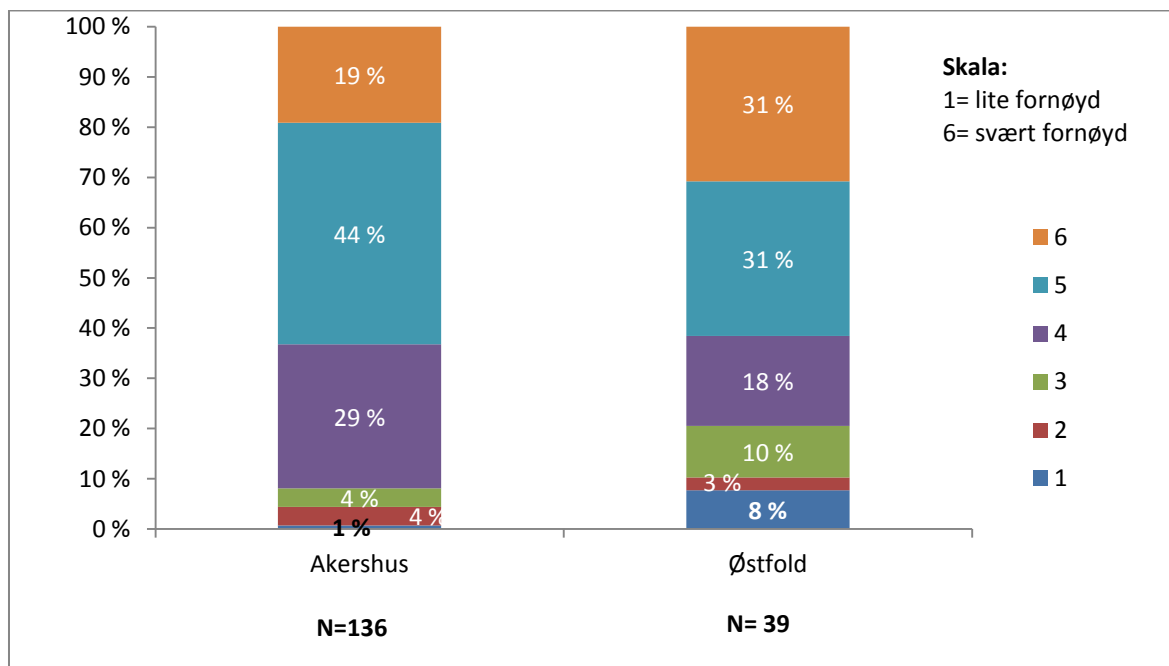


Ut fra figuren over kan vi lese at det er regionale forskjeller når det gjelder tilfredshet med individuell veiledning. I Asker/Bærum har 90 prosent svart at de er fornøyd (4, 5 eller 6 på skalaen), i Follo har 71 prosent svart at de er fornøyd, på Nedre Romerike har samtlige respondenter (100 prosent) svart at de er fornøyd, mens på Øvre Romerike har 84 prosent svart at de er fornøyd. Imidlertid er det svært få respondenter fra Nedre Romerike og Follo.



Når det gjelder kurstilbudet og tilfredsheten til respondenter som har deltatt på dette, fremgår det av figuren under.

Figur 9: Tilfredshet med kurs i Akershus og Østfold

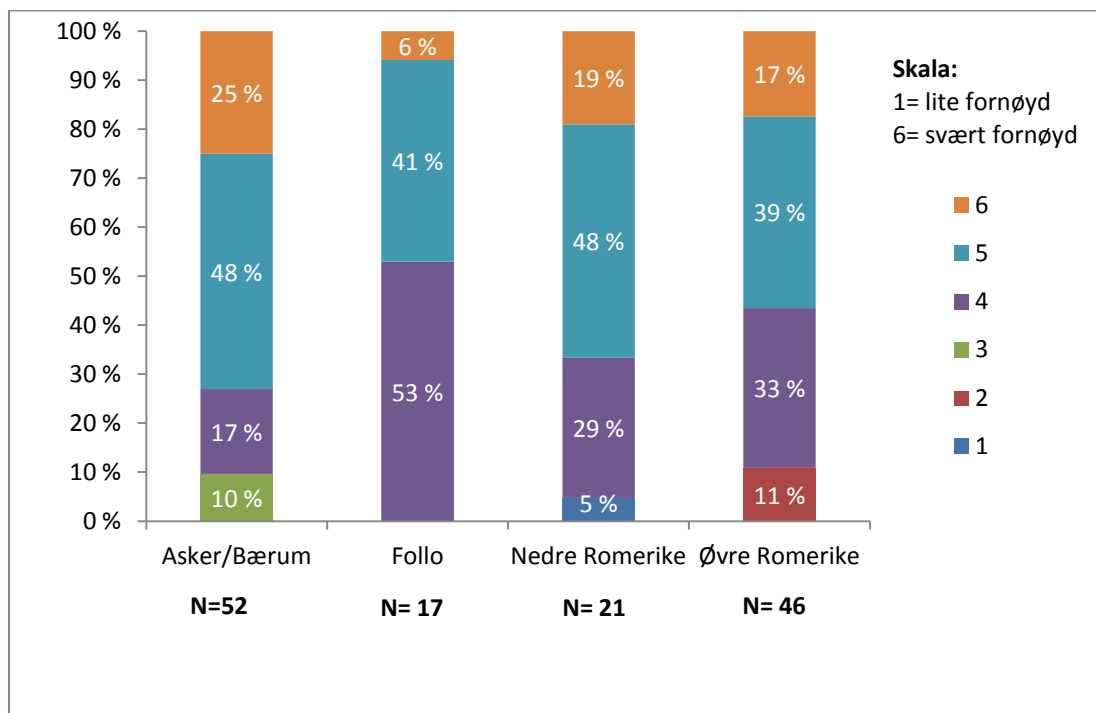


Som Figur 9 viser, er også respondentene som har deltatt på kurs godt fornøyd med tjenesten; 80 prosent av respondentene i Østfold er fornøyd, mens 90 prosent av respondentene fra Akershus er fornøyd med kurs.

Som vi har vært inne på tidligere, og som vi omtaler nærmere i kapittel 4.6, er det ulik innretning på kurstilbudene i Akershus og i Østfold. Mens det i Akershus avholdes mange, kortere etablererkurs og tematiske næringskurs, tilbys etablerere i Østfold en kurspakke over flere dager. Som vi ser av antall respondenter er det derfor langt flere fra Akershus enn Østfold som har deltatt på kurs.

For å se om det er regionale forskjeller i tilfredshet innad i Akershus har vi i figuren under brutt ned resultatene på de fire delregionene i Akershus.

Figur 10: Tilfredshet med kurs, innad i Akershus

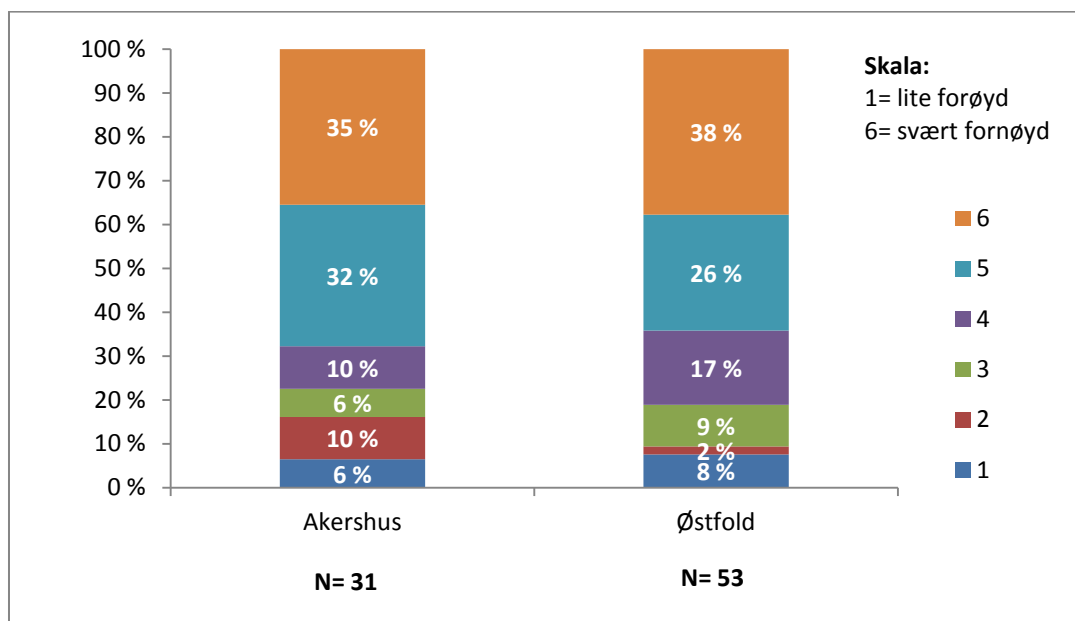


Som Figur 10 viser, er de fleste godt fornøyd med kurs, men svarene viser at det er noen mindre regionale forskjeller innad i Akershus. I Follo har alle, som har svart på undersøkelsen, sagt at de er fornøyd med kurset de har deltatt på (krysset av 4, 5, eller 6), men færrest er svært fornøyd (6). I Asker og Bærum er det 10 prosent som har krysset av for 3, og som dermed er mindre fornøyd, men i denne delregionen er også den høyeste andelen av respondenter som gir høyeste score (6).

Personer som ønsker å etablere egen bedrift og som mottar dagpenger fra NAV, må innhente en ekstern næringsfaglig vurdering av prosjektideen for å få mulighet til å beholde disse dagpengene i en etableringsfase. I en næringsfaglig vurdering skal realismen i prosjektet vurderes og det gjøres rede for om prosjektet kan gjøre personen selvforsørgende.

Figuren under viser i hvilken grad respondentene fra de to fylkene er tilfreds med den næringsfaglige vurderingen de har fått av etablerertjenesten.

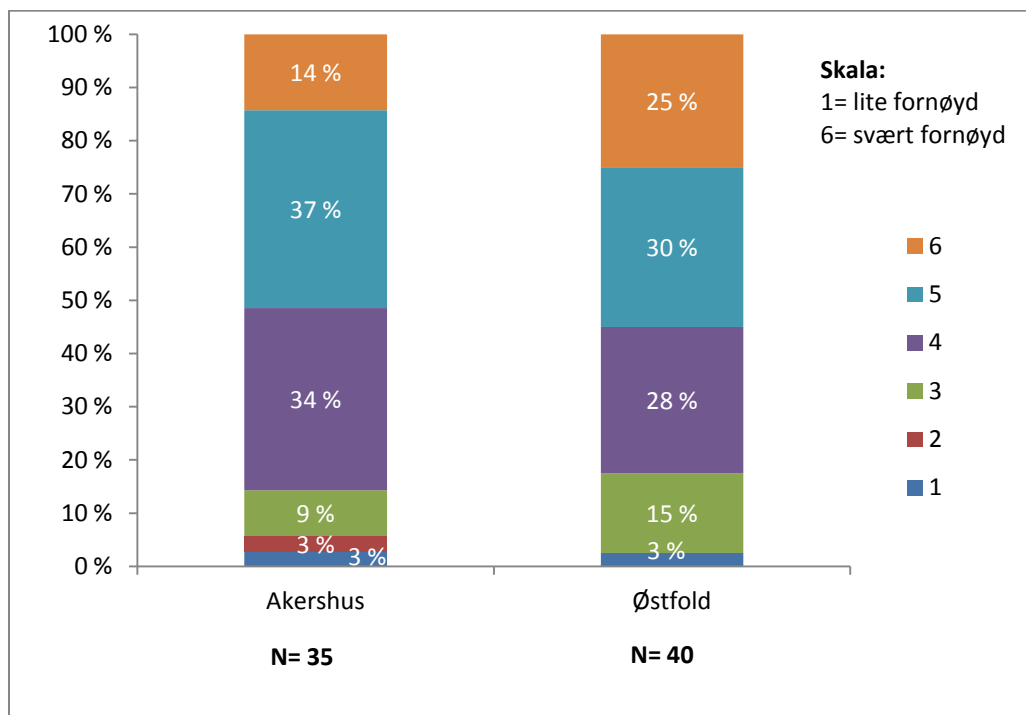
Figur 11: Tilfredshet med NFV i Akershus og Østfold



Som figuren viser, er respondentene i begge fylker godt fornøyd med den næringsfaglige vurderingen de har fått. Mer enn en tredjedel av dem som har svart, gir tilbudet beste karakter. Som det framkommer av tabellen er det en god del flere respondenter fra Østfold enn Akershus som har benyttet seg av tjenesten næringsfaglig vurdering.

Når det gjelder spesialtilbud, altså tilbud som etablerertjenestene gir utover breddetilbudet, så varierer dette både mellom fylkene og innad i Akershus. I spørreundersøkelsen ble dette omtalt med fellesnevneren "andre møteplasser (Gründerforum, Gründercafé etc.)".

Figur 12: Tilfredshet med andre møteplasser (Gründerforum, Gründercafé etc)



Som resultatene i figuren over viser, er respondentene jevnt over også svært fornøyd med spesialtilbud som Gründerforum og Gründercafé.

Resultatene, fra denne delen av undersøkelsen, viser at respondentene er godt fornøyd med aktivitetene de har deltatt på. Det kan videre se ut til at etablerere er omtrent like fornøyd i begge fylker.

#### 4.1.2 Etablerertjenesten har bidratt til økt kunnskap

Læringseffekten av etablerertjenesten, kan måles etter om brukerne av etablerertjenesten mener de har fått økt kunnskap på felter som er relevant for bedriftsetablering. I spørreundersøkelsen ble brukerne spurt om i hvilken grad etablerertjenesten har gitt dem kunnskap innen områdene:

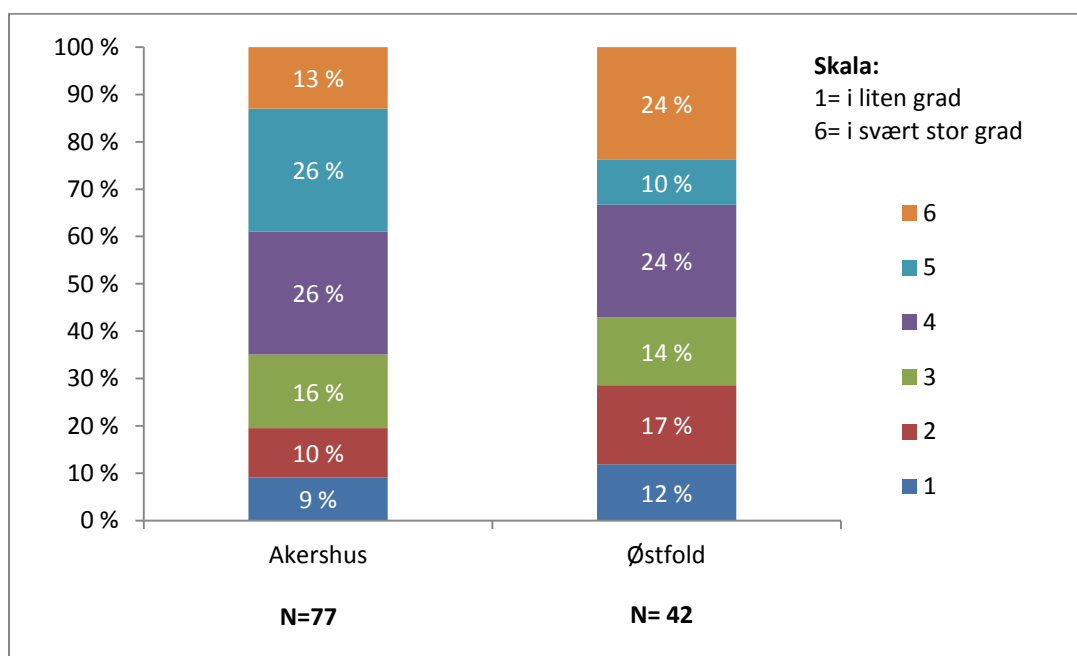
- Tidlig fase idéutvikling
- Forretningsplan
- Markedsføring
- Selskapsdannelse
- Økonomi og regnskap
- Støtteordninger

En gjennomgang av resultatene viser at 57 prosent av respondentene mener etablerertjenesten har bidratt til at de har fått økt kunnskap om tematikk relevant for bedriftsetablering (krysset av på 4, 5 eller 6 under en av kunnskapsområdene over).

Respondentene s svar vedrørende økt kunnskap varierer fra område til område. Under har vi valgt å illustrere resultatene for de kunnskapsområdene der flest og færrest respondenter har krysset av for. Forretningsplan er området der flest har krysset av at de har fått økt kunnskap, og støtteordninger er området færrest har krysset av for.

Figuren under viser fordelingen av respondentene svar på i hvilken grad de har fått økt kunnskap innen området *forretningsplan*.

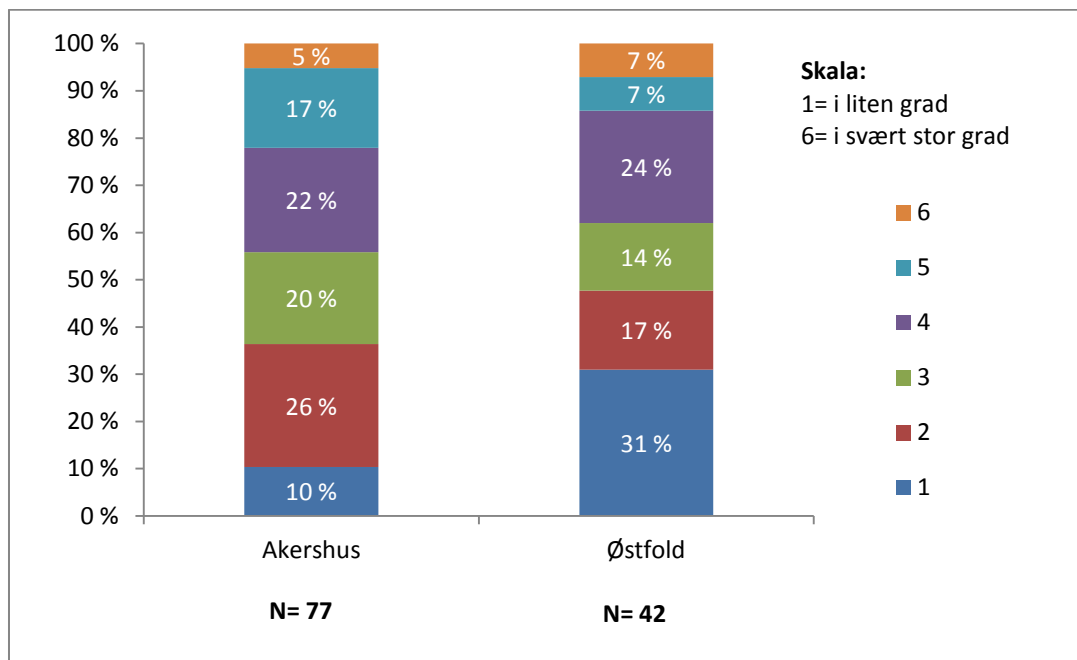
Figur 13: Økt kunnskap innen området *forretningsplan*



Som det fremgår av figuren, er svarene svært spredte. Det fremgår imidlertid at 65 prosent av respondentene fra Akershus og 58 prosent av respondentene fra Østfold at etablerertjenesten har gitt dem økt kunnskap innen området *forretningsplan* (4, 5 eller 6).

Figuren under viser hvordan respondentene mener etablerertjenesten har gitt dem økt kunnskap innen området *støtteordninger*.

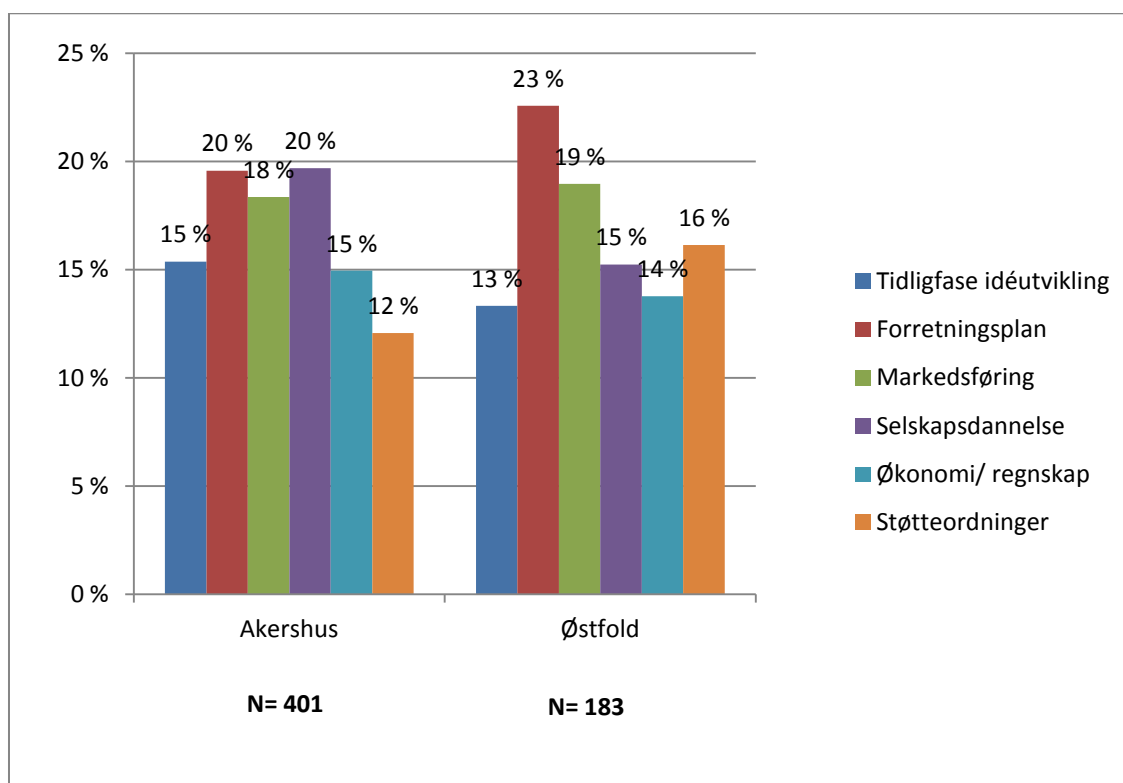
Figur 14: Økt kunnskap innen området støtteordninger



Som det fremgår av figuren, er det også her god spredning i svar, men det er færre som mener de har fått økt kunnskap innen dette feltet sammenlignet med området *forretningsplan*. 44 prosent av respondentene fra Akershus og 38 prosent av respondentene fra Østfold mener at etablerertjenesten har gitt dem økt kunnskap innen området *støtteordninger*.

For å synliggjøre forskjell fra område til område har vi slått sammen svarene fra respondentenes som oppgir at de har fått økt kunnskap på de seks spørsmålene/områdene (krysset av på 4, 5 eller 6). 14 Deretter har vi laget en prosentvis fordeling, der summen av søylene blir samlet økt kunnskap (100 prosent). Hver respondent hadde her mulighet til å oppgi inntil 6 svar, og antall svar (N) er derfor høyere enn antall respondenter<sup>15</sup>. Brukerne har *i ulik grad* fått økt kunnskap innen områdene, og figuren under illustrerer variasjonen fra ett område til et annet.

Figur 15: Økt kunnskap innen de ulike områdene, for Akershus og Østfold



Som figuren viser, er det kunnskap om forretningsplan flest respondenter er fornøyd med i Østfold (det er flest som oppgir at etablerertjenesten har gitt dem økt kunnskap på dette feltet). Idéutvikling og økonomi/regnskap er de to områdene som har fått lavest score. I Akershus er brukerne mest fornøyd med forretningsplan og selskapsdannelse, mens kunnskap om støtteordninger har fått lavest poengsum. Fra kommentarfeltet tilknyttet spørreundersøkelsen framgår det at respondentene uttrykker misnøye med eksisterende støtteordninger. Det kan være en av grunnene til at dette temaet har fått lav poengsum.

<sup>14</sup> Tidligfase idéutvikling, forretningsplan, markedsføring, selskapsdannelse, økonomi/regnskap og støtteordninger.

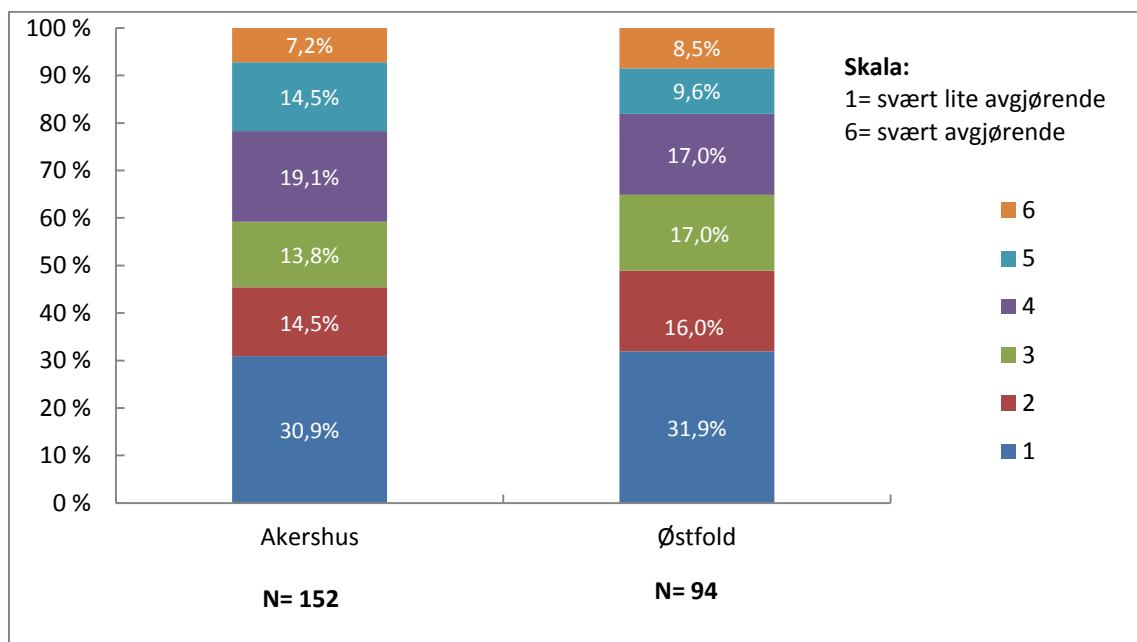
<sup>15</sup> N= totalt antall avkryssninger på 4, 5 eller 6.

#### 4.1.3 Etablerertjenesten er ikke avgjørende for bedriftsetablering

En annen måte å måle effekten av etablerertjenesten på, er å avdekke om de som har benyttet seg av tjenesten mener at informasjon og veiledning fra etablerertjenesten har vært avgjørende for bedriftsetablering (evt. planer om bedriftsetablering). Figuren under illustrerer i hvilken grad informasjon/veiledning fra etablerertjenesten har vært avgjørende for respondentene.

Respondenten inkluderer både de som driver næringsvirksomhet pr i dag, og de som ikke gjør det.

Figur 16: I hvilken grad informasjon/veiledning fra etablerertjenesten har vært avgjørende for etablering



Figuren over viser en relativt stor spredning i svar, men det er likevel en overvekt av respondenter som mener at veiledningen ikke har vært avgjørende for at de har etablert, eller planlegger å etablere bedrift. Etablererveiledningen har hatt mindre betydning for dette i Østfold enn i Akershus.

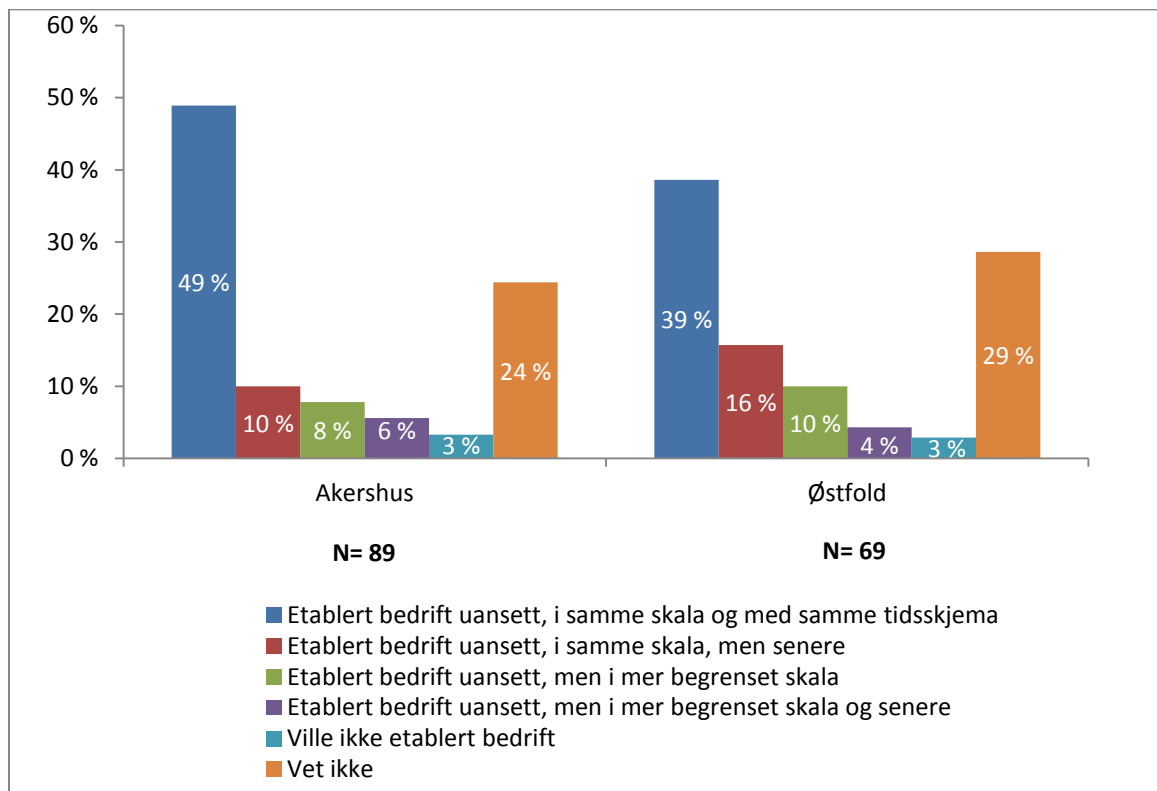
Som nevnt i kapittel 3.3 er målgruppen for etablerertjenesten i Østfold hovedsakelig personer som vurderer å etablere bedrift. Akershus henvender seg til samme målgruppe, men i tillegg også til personer som allerede har etablert bedrift, men som ønsker kunnskap om hvordan drive mer lønnsomt og levedyktig. I dette perspektivet er det kanskje noe uventet at etablerertjenesten i Østfold i mindre grad enn Akershus har vært avgjørende for bedriftsetablering.

Begrepet addisjonalitet er, i denne sammenhengen, knyttet til i hvilken grad etablerertjenesten har vært utløsende for prosjektet, eller om prosjektet ville blitt gjennomført uavhengig av tjenesten. Gjennom spørreundersøkelsen forsøkte vi å finne ut hva som ville skjedd dersom etablereren ikke hadde fått hjelp fra etablerertjenesten. Svar på dette spørsmålet gir oss brukernes uttrykte holdninger til betydningen av tjenesten for gjennomføringen av bedriftsetableringen.



Spørsmålet er kun relevant for personer som allerede har etablert bedrift, og ikke dem som er i en etableringsfase eller har avvirket bedriften sin. I figuren under har vi derfor utelatt svarene fra de som ikke driver næringsvirksomhet per i dag.

Figur 17: Hva ville skjedd dersom du ikke hadde fått hjelp fra etablerertjenesten?



Som det fremgår av figuren over, svarer nesten halvparten av respondentene fra Akershus at de uansett ville etablert bedrift, i samme skala og med samme tidsskjema. Dette tallet er, som vi ser, noe lavere for Østfold, hvor flere oppgir at de ville etablert bedrift senere, eller i en mer begrenset skala, dersom de ikke hadde fått hjelp av etablerertjenesten. Det er også verdt å merke seg at ca en fjerdedel<sup>16</sup> av respondenter som driver næringsvirksomhet ikke vet, eller ikke har tenkt gjennom, hva som ville skjedd uten hjelp fra etablerertjenesten.

Ut fra figuren kan vi videre lese at etablerertjenesten, i følge respondentene selv, har vært utløsende (i form av omfang og/eller tidsskjema) for 27 prosent<sup>17</sup> av respondentene fra Akershus, som i dag driver næringsvirksomhet. For Østfold er dette tallet noe høyere; 33prosent<sup>18</sup> svarer at etablerertjenesten har hatt en direkte påvirkning på omfang og tidsskjema.

<sup>16</sup> I snitt har  $(24\%+29\%)/2 = 26,5\%$  av respondentene krysset av på ”vet ikke”

<sup>17</sup>  $10\% + 8\% + 6\% + 3\% = 27\%$  (Akershus)

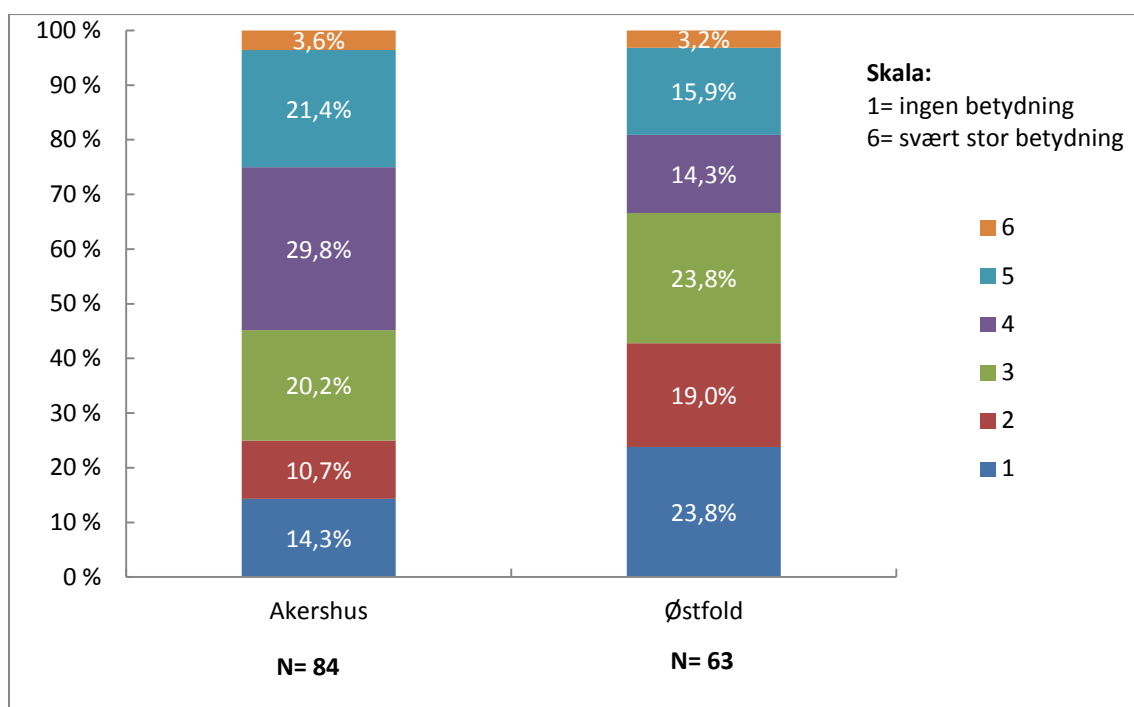
<sup>18</sup>  $16\% + 10\% + 4\% + 3\% = 33\%$  (Østfold)

#### 4.1.4 Levedyktighet og lønnsomhet; mer avgjørende i Akershus enn i Østfold.

Formålet med etablerertjenestene både i Akershus og i Østfold er at etablerertjenesten skal stimulere til økt entreprenørskap, bidra til å øke antall nyetableringer samt styrke levedyktigheten og lønnsomheten i de virksomhetene som etableres<sup>19</sup>. Tjenestene har med andre ord til hensikt å gjøre etablereren bedre rustet til å drive en levedyktig og lønnsom bedrift. I brukerundersøkelsen stilte vi derfor spørsmålet om etablerertjenesten har bidratt til nettopp dette.

Ca. 15 prosent av respondentene valgte kategorien ”vet ikke/ ikke relevant / har ikke etablert bedrift”. Disse respondentene ble utelatt.<sup>20</sup> Figuren under viser resultatet for respondenter som i dag driver næringsvirksomhet.

Figur 18: I hvilken grad mener du etablerertjenesten har bidratt til å gjøre deg bedre rustet til å drive en levedyktig og lønnsom bedrift?



Som figuren viser er det ganske stor spredning på svarene fra respondentene. Figuren viser imidlertid også at det er ulikeheter mellom de to fylkene på dette punktet. Godt over halvparten av respondentene fra Akershus (54,8 prosent<sup>21</sup>), som i dag driver næringsvirksomhet, mener at etablerertjenesten har gjort dem bedre rustet til å drive en levedyktig og lønnsom bedrift. I Østfold er det en noe lavere andel av respondentene som er av den oppfatningen (33,4 prosent). Imidlertid,

<sup>19</sup> Dette står nevnt i flere dokumenter: konkurransegrunnlaget, samarbeidsavtale om etablering og drift av etablererservice Østfold, og samarbeidsavtale om etablering, finansiering og drift av Etablerertjeneste 2009 – 2010 i Akershus.

<sup>20</sup> I ettertid ser vi at det også kunne vært interessant å få frem holdningen til de som er i en etableringsfase, men det siste svaralternativet ”vet ikke/ ikke relevant / har ikke etablert bedrift” er av en slik karakter at dette ikke fremgår av resultatet. Derfor utelater vi respondenter som har valgt dette alternativet.

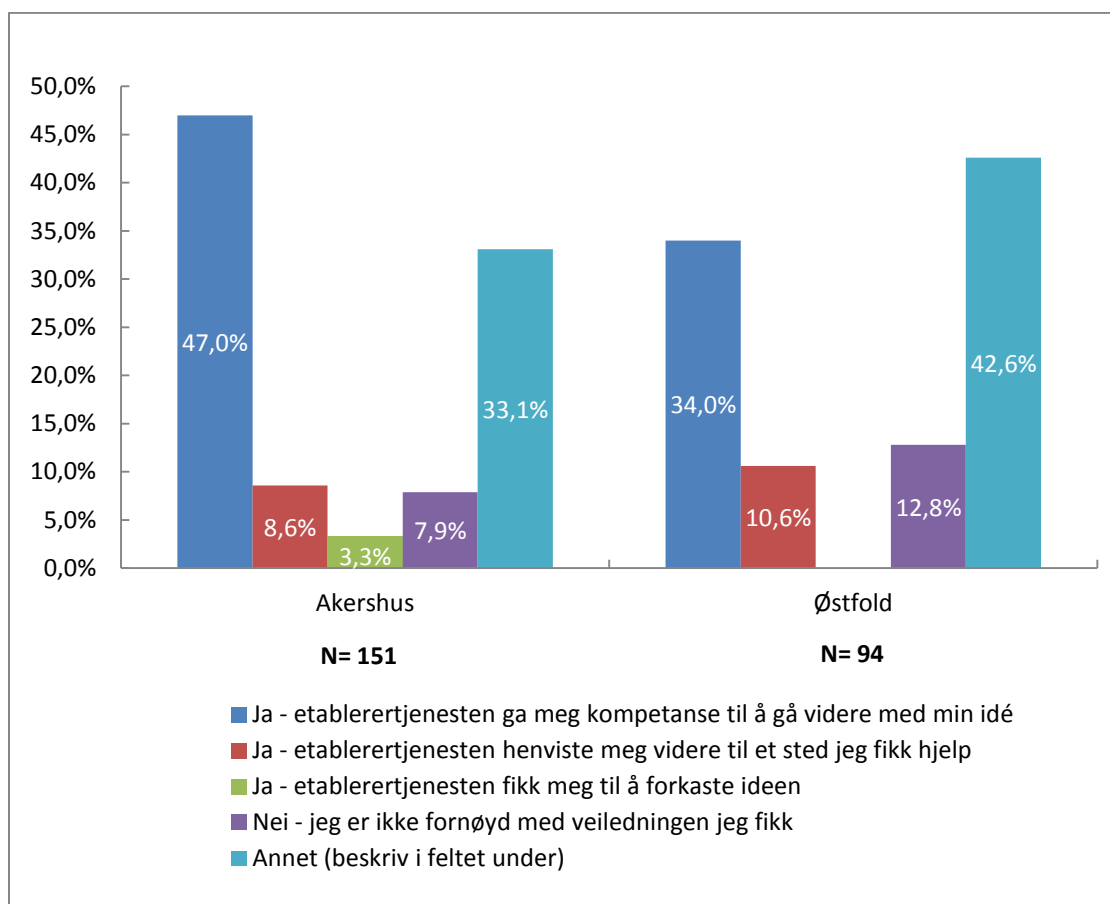
<sup>21</sup> Summen av de som har svart 4,5 eller 6

som det framgår av kapittel 3.3, er målgruppen for etablerertjenesten i disse to fylkene noe forskjellig. I Østfold er tilbudet i større grad rettet mot personer som vurderer å etablere bedrift, ikke dem som allerede har etablert bedrift, og dette kan være noe av forklaringen for at prosentandelen for Østfold er lavere.

#### 4.1.5 Veiledningen har bidratt til at respondentene har tatt et valg de er fornøyd med

En av hensiktene med etablerertjenesten, er å bidra med informasjon og rådgivning som gjør brukerne i stand til å ta et valg de er fornøyd med; enten det er å gå videre med bedriften, eller la det være. Tanken er at gjennom kompetansehevingstiltak vil den potensielle etablereren lettere kunne ta en beslutning om ideen er verdt å utvikle videre. Figuren under illustrerer respondentenes svar på spørsmålet om etablerertjenesten har veiledet respondenten til å ta et valg han/hun er fornøyd med.

Figur 19: Har etablerertjenesten veiledet deg til å ta et valg du i dag er fornøyd med?



Figuren over illustrerer fylkesfordelte svar fra brukerne. Tendensen er den samme for begge fylker; at mange har fått kompetansetilførsel til å gå videre med ideen sin og at få, eller ingen, har forkastet ideen som følge av veiledningen. Når det gjelder andelen som ikke er fornøyd med veiledningen de har fått, er denne høyere i Østfold enn i Akershus.

Av andelen som har krysset av "annet", og fylt ut med egne kommentarer, kan vi lese at det er mange som ikke føler seg helt hjemme i de oppgitte kategoriene. En gjennomgang av kommentarene viser at flertallet av dem er av positiv karakter. Flere fremhever at de har fått gode innspill, men at det ikke har vært avgjørende. Eksempelvis skriver en respondent:

*"Etablerertjenesten har vært en støtte/trygghet/hjelp i prosessen, men ikke avgjørende for valg av etablering og forretningsplan".*

En annen skriver at valget om etablering var tatt lenge før hun kontaktet etablerertjenesten. Andre er i tidligfase, og skriver de er fornøyd med det tilbudet de har mottatt, men det er for tidlig å si om det blir etablering ut av ideen. Noen nevner økonomi som utfordring, og til hinder for etablering. En annen skriver:

*"Jeg fikk bekreftelsen jeg trengte på at jeg kunne etablere meg på den måten som passet for meg, og det var et godt valg."*

#### 4.1.6 Brukernes har innspill til forbedringer

I spørreundersøkelsen var det gitt plass til at respondentene kunne komme med forslag til forbedringer. Vi inkluderer et utvalg av disse tilbakemeldingene her.

Respondentene fra Akershus har følgende forbedringsforslag;

- Mer individuell veiledning
- Flere kurs med spissere tematikk på ulike tidspunkt slik at flere kan delta (f. eks sosiale medier, økonomi og finansieringsplan),
- Bedre samordning av delregionale tilbud
- Bedre synliggjøring/markedsføring av tilbudet for å nå ut til flere
- Samle og oppsummere all relevant informasjon på ett sted
- Tilby mer tid til nettverksbygging/mingling på arrangementer som Gründercafé eller igangsette nye (f. eks buildt2grow),
- Tilby kursholdere/veiledere med tverrfaglig kompetanse (gündererfaring samt byråkratierfaring).

En respondent skriver følgende:

*"Helhetstenkingen mangler.[...] Som arbeidsledig kan man få hjelp med dagpenger inntil to år. Starter du egen bedrift (fordi du ikke vil gå arbeidsledig, men ønsker å skape egen arbeidsplass) blir du straffet ved å bli kastet ut av NAV etter ni måneder. Burde ikke etablerertjenesten og NAV ha samarbeidet her? Burde ikke en etablerer/gründer også få en sjanse på to år? [...]Det må da være mer samfunnsøkonomisk å hjelpe firmaer over den første kneika slik at de på sikt kan generere jobber og penger i statskassen? Et tilbud om juridisk kompetanse og rådgivning, spesielt med tanke på kontrakter, ville også gjort etablerertjenesten bedre."*

Respondenter fra Østfold har følgende forbedringsforslag;

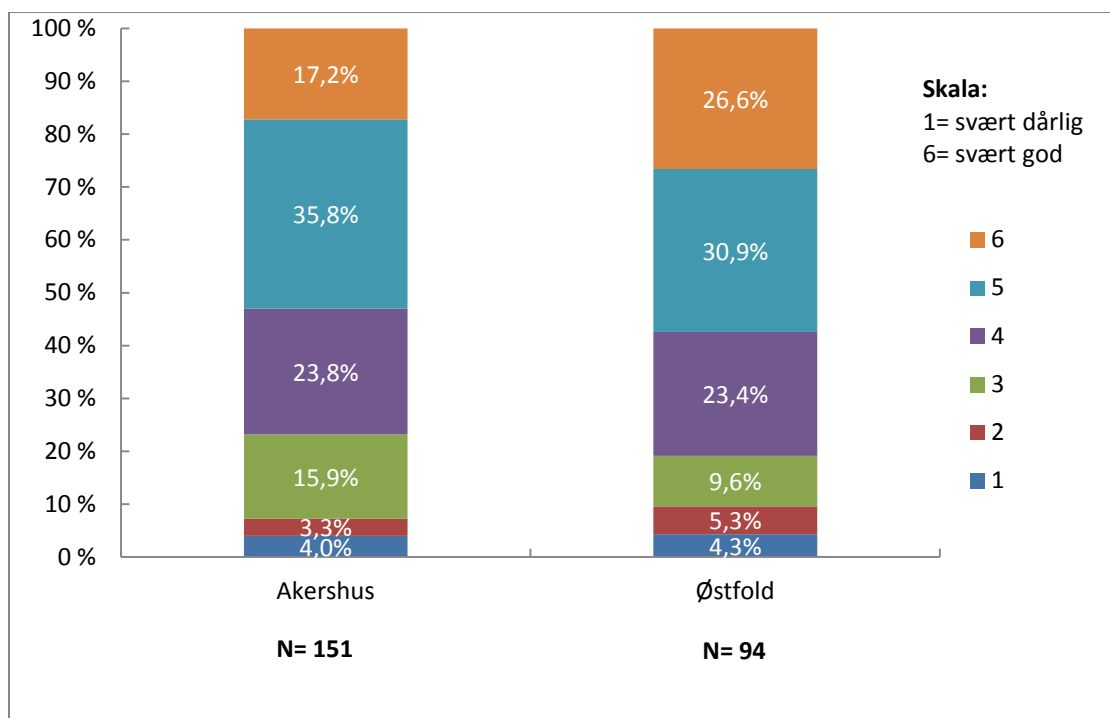
- Satse på mer (ærlig) personlig veiledning i tillegg til. etablererkurs.
- Innføre flere temadager og mer gruppearbeid på kursene
- Tydeliggjøre sine tjenester/tilbud, f. eks på NAV sine sider
- Inngå avtaler med banker/finansinstitusjoner
- Flere konkrete råd i forbindelse med regnskap og kommersialisering
- Tilby hjelp og støtte også til etablerte som er i en omstillingsfase

En av respondentene skriver etablerertjenesten burde motivert folk til å dele av sin egen kunnskap gjennom å dele egne konkrete erfaringer fra etablering, på godt og vondt.

#### 4.1.7 Respondentene er godt fornøyd med etablerertjenesten alt i alt

Kvaliteten på tjenesten kan enkelt måles etter hvordan brukerne evaluerer sitt møte med tjenesten og tilbudet de har benyttet seg av. Rett og slett hvor fornøyd de er med etablerertjenesten totalt sett. Figuren under illustrerer svarene på dette spørsmålet.

Figur 20: Hvordan vil du vurdere etablerertjenesten du har vært i kontakt med?



Som vi ser i figuren, har nærmere 80 prosent av respondentene krysset av på den positive delen av skalaen, 4, 5 eller 6. Dette gjelder både Østfold og Akershus. Vi kan derfor konkludere med at respondentene sitter igjen med et godt inntrykk av etablerertjenesten.

I undersøkelsen har respondentene også med egne ord forklart hva som er det viktigste de mener de har fått ut av tjenesten. Respondentene trekker frem blant annet at tjenesten har bidratt med nyttig ekstern vurdering av eget konsept generell oversikt over muligheter og fallgruver ved etablering,

konstruktive tilbakemelding og innspill vedr. ideer, informasjon om selskapsform, hjelp til innrapportering og regnskap. Tjenesten har bidratt med kunnskap, nettverk og inspirasjon. Som en respondent uttaler det:

*”De har stilt gode spørsmål som har hjulpet meg til å bli tydeligere i forhold til hva jeg vil med min bedrift. De har møtt meg på en hyggelig, støttende og profesjonell måte, og dermed bidratt til at jeg har tatt meg selv på alvor.”*

Av i alt 205 kommentarer var det noen få tilbakemeldinger av negativ karakter. Årsaker som nevnes av de som ikke er fornøyd med tjenesten, er at de føler seg alene, at de oppfatter de må kjøre sitt eget løp og skaffe egne midler, mangel på støtteordninger og ulik kvalitet på foredragsholdere. Noen av disse tilbakemeldingene tyder på at brukerne kan ha noe urealistiske forventinger til hva en etablerertjeneste kan, og ikke kan bidra med.

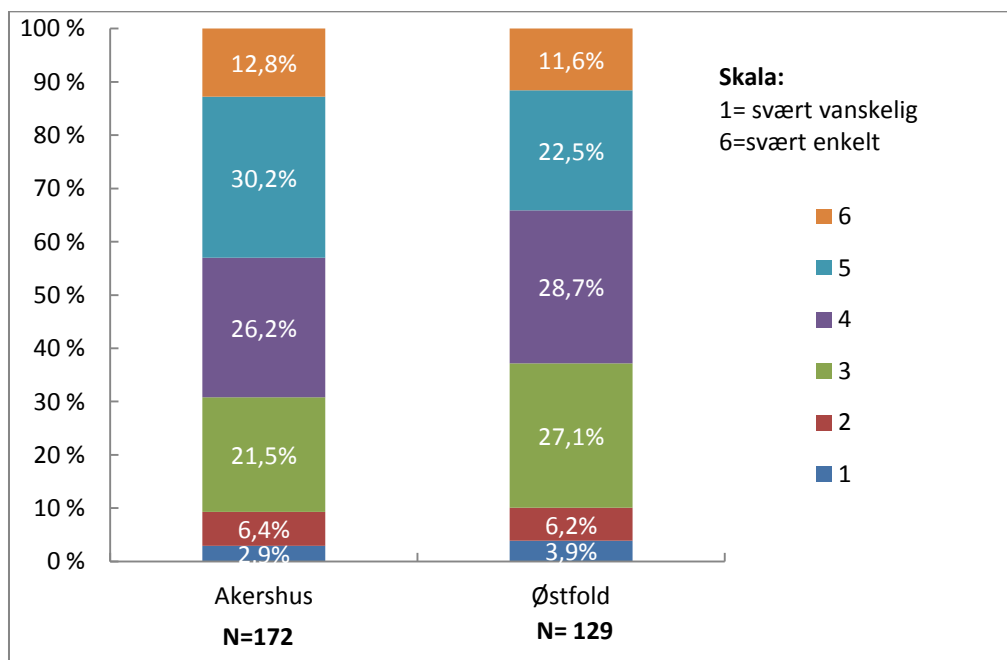
## 4.2 Etablerertjenestens synlighet og tilgjengelighet

Det er ulikt fra gründer til gründer hvor de henvender seg for å få informasjon om veiledning i en etableringsprosess. Gjennom spørreundersøkelsen til brukerne i Østfold og Akershus fikk vi innspill om hvordan de oppfatter synligheten og tilgjengeligheten til etablerertjenestene i disse fylkene. Fra oppdragsgiver var det et ønske å se særskilt på kommunens rolle som førstelinjetjeneste. Dette diskuteres spesielt i kapittel 0.

### 4.2.1 Etablerere synes det er lett å finne informasjon om etablerertjenesten

Respondentene i brukerundersøkelsen ble spurt om i hvilken grad det var lett å finne informasjon om etablerertjenesten. Figuren under illustrerer disse svarene.

Figur 21: I hvilken grad mener du det var lett å finne informasjon om etablerertjenesten?



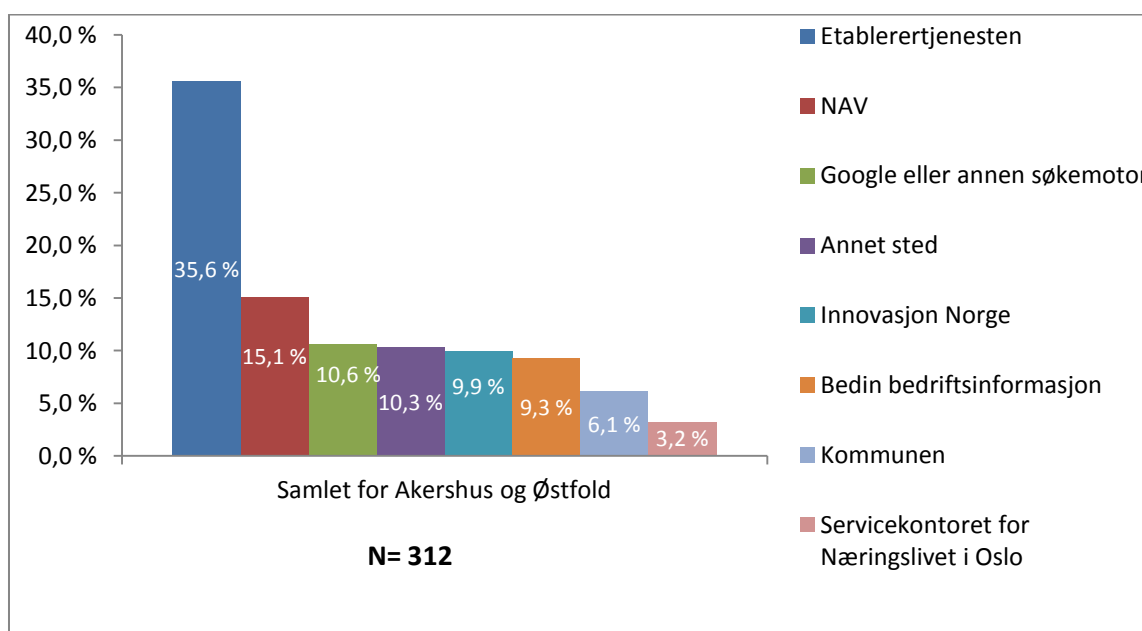
Som det fremgår av figuren var det overvekt både i Akershus og i Østfold av dem som mente det var lett å finne informasjon om tjenesten. Ca. 70 prosent av respondentene i Akershus og ca. 65 prosent av respondentene fra Østfold mente informasjonen var lett tilgjengelig.

Respondentene som hadde svart 1, 2 eller 3 på spørsmålet over, ble utfordret til å dele hva de mener burde på plass for å gjøre det lettere å finne informasjon om etablerertjenesten. Flere av disse trakk fram at det var tilfeldig at de kom over informasjonen, og at tjenesten derfor bør markedsføres bedre.<sup>22</sup> Andre trekker fram at tjenestene burde komme høyere opp på søkemotorene gjennom fokus på søkemotoroptimalisering. Flere respondenter savner også en forbindelse mellom tjenesten og Brønnøysundsregistrene, og foreslår en funksjon der en nyetablerer som registrerer foretak automatisk får informasjon om nærmeste etablerertjeneste. Ut fra dybdeintervjuene fikk vi forståelsen av at Østfold Bedriftsenter AS sender informasjon om etablerertjenesten til alle aktører som registrerer seg i Brønnøysundregistrene.

#### 4.2.2 Brukerne henvender seg direkte til etablerertjenesten for å få hjelp

Figurene under illustrerer hvor respondentene i brukerundersøkelsen henvendte seg i første instans for å få hjelp.

Figur 22: Samlet oversikt over hvor respondentene aller først søkte etter informasjon

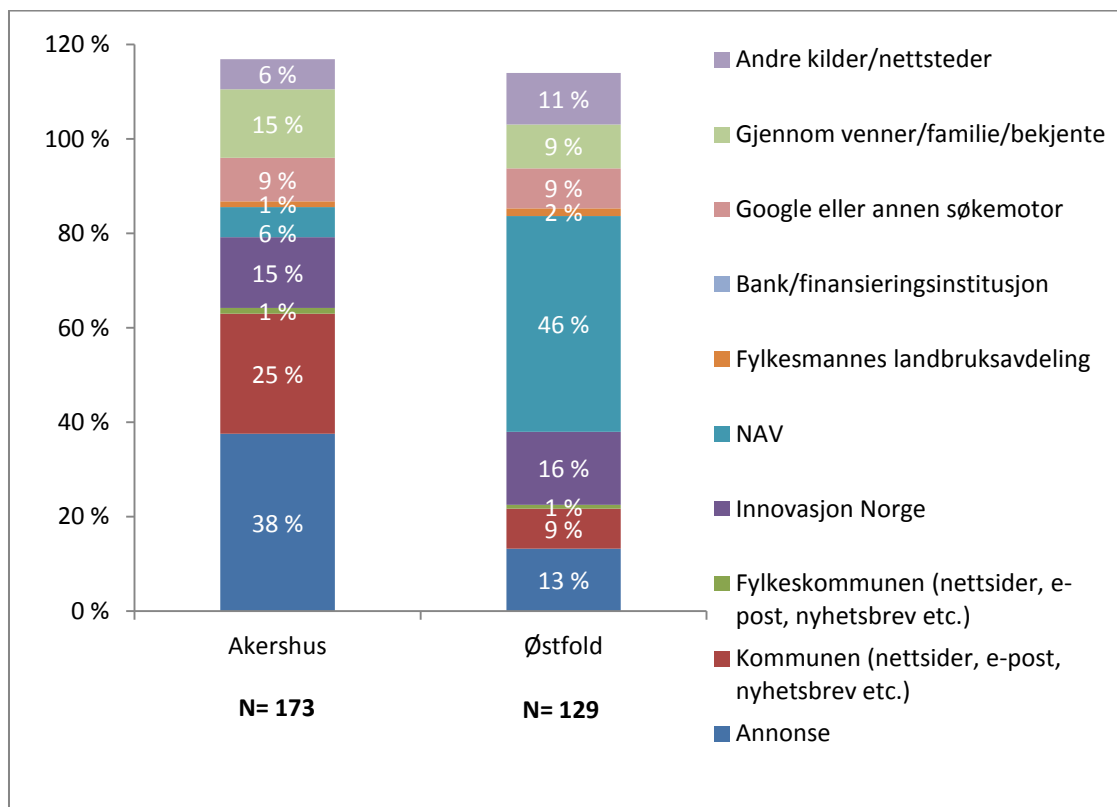


Som figuren viser, henvendte de aller fleste respondentene seg i første instans til etablerertjenesten i sin egen delregion. Dette er i seg selv et tegn på at tjenestene allerede er godt kjent i delregionen/fylket, og således er synlige og tilgjengelige. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke har noen oversikt over personer som kunne hatt behov for tjenesten, men som ikke informasjonen er nådd ut til.

<sup>22</sup> I medier, hos virkemiddelapparatet, kommunen, NAV, bedin.no osv.

Selv om ikke alle respondentene i spørreundersøkelsen kontaktet etablerertjenesten direkte med en gang, så har alle på et eller annet tidspunkt vært i kontakt med dem. Respondentene fikk spørsmål om på hvilken måte de fikk informasjon om Etablerertjenesten.<sup>23</sup> Figuren under illustrerer disse svarene.

Figur 23: Oversikt over hvordan respondentene fikk informasjon om etablerertjenesten



Svarene viser at flertallet i Akershus fikk informasjon om etablerertjenesten via annonse eller egen kommune, mens i Østfold har særlig NAV hatt en viktig rolle som videreformidler til respondentene.<sup>24</sup> Det er langt flere av respondentene i brukerundersøkelsen som har vært igjennom næringsfaglig vurdering i Østfold sammenliknet med Akershus, så dette er nok noe av forklaringen til at NAV virker å ha så stor betydning i Østfold. Med utgangspunkt i at 25 prosent av respondentene har uttrykt at de har fått informasjon gjennom kommunen, virker det for Akershus sin del at kommunen er en viktig videreformidler. Dette skyldes nok i stor grad at det i Asker og Bærum er kommunene som i har det operative ansvaret, framfor de øvrige delregionene der regionrådene i større grad har ansvar. Figuren viser også at ca. 15 prosent av respondentene fikk informasjon om etablerertjenesten gjennom Innovasjon Norge.

<sup>23</sup> Her var det mulig å krysse av på flere alternativer, hvilket resulterer i en svarprosent som er høyere enn 100.

<sup>24</sup> Det er noen forskjeller internt i Akershus, men fra noen av regionene er det så få respondenter, at det ikke gir mening å bryte ned på lavere nivå.



Av respondentene som henvendte seg til etablerertjenesten direkte for å få informasjon, var det 40 prosent som gikk inn på nettsiden til etablerertjenesten, og omtrent like mange henvendte seg på telefon. Etablerertjenestens nettside og telefonservice er med andre ord svært viktige verktøy for å nå ut med informasjonen til brukere.

Analyse & Strategi har sett nærmere på etablerertjenestene sine nettsider for å vurdere kvaliteten på disse. Analyse & Strategi har gått gjennom etablerertjenestenes nettsider, ut fra følgende kriterier:

- Inneholder nettsiden kontaktinfo
- Inneholder nettsiden informasjon om aktiviteter
- Er informasjonen oppdatert

Vi oppfatter at nettsidene i hovedsak er godt strukturerte og i stor grad inneholder den informasjonen de bør ha. Sidene var imidlertid ikke helt oppdaterte, men dette henger sammen med at sidene ble undersøkt i juni måned; altså midt mellom to semestre. Det var derfor informasjon om gjennomførte kurs, men ikke kommet ut informasjon om de nye kursene.

Når det gjelder Akershus kan man stille seg spørsmålet om hvorvidt det er hensiktsmessig med fire nettsteder, eller om det kunne holdt med en felles nettside. Selv om internett er en viktig kanal for å fremskaffe informasjon, kan en nettside forsvinne i jungelen av andre nettsider. Felles nettside har også vært diskutert i Akershus, og delregionene har kommet til enighet om at det bør finnes en felles nettside, som også skal ha den funksjonen at brukere kan melde seg på kurs direkte. Denne nettsiden ble lansert 1. august 2011, og har derfor ikke vært gjenstand for denne evalueringen.<sup>25</sup>

Gjennom dybdeundersøkelsen fikk vi klarhet i at Asker og Bærums nettside, etablererkompasset, ikke skal brukes lengre, men at det i større grad er kommunenes nettsider som eventuelt gir informasjon utover det fellesnettsiden skal inneholde.

#### 4.2.3 Etablerere benytter også andre kanaler for å finne informasjon om etablererhjelp

I dagens samfunn er det svært mye informasjon å finne fram til på internett. Som spørreundersøkelsen viser, er Google og tilsvarende søkemotorer et sted mange begynner. Hvilken nettside søkemotoren i neste omgang foreslår, avhenger av søkeordene som benyttes. Dersom det er ønskelig at en konkret nettside skal få treff på en søkemotor, bør den konstrueres på en slik måte at relevante søkeord gjentas ofte på siden, og at den lenkes til gjennom andre nettsider (søkemotoroptimalisering). På Google.no er det også muligheter for å kjøpe annonseplass.

Analyse & Strategi gjennomførte en enkel test på Google.no med søkeordene: "starte bedrift", "starte bedrift Akershus" og "starte bedrift Østfold". Ved bruk av søkeordene "starte bedrift", kom nettsiden Bedin.no opp som første treff.<sup>26</sup> Ved bruk av søkeordene "starte bedrift Akershus" kom

<sup>25</sup> <http://www.etablerer-akershus.no/>

<sup>26</sup> Bedin.no er Nærings- og handelsdepartementets informasjonsside for bedrifter og etablerere om hvordan drive næringsvirksomhet. Mer om dette under.

Akershus fylkeskommunes temaside om hvor man kan henvende seg i fylket, og ved "starte bedrift Østfold" kom Østfold fylkeskommunes temaside opp som første treff. Både Akershus fylkeskommune og Østfold fylkeskommune har gode og oppdaterte temasider, men det er usikkert hvorvidt en etablerer tenker at fylkesnavnet bør være en del av søkeordene som benyttes.

Som det framgår av spørreundersøkelsen, er Innovasjon Norge også et naturlig sted for etablerere å henvende seg. Av respondentene som kontaktet Innovasjon Norge først, oppgis det at de fant informasjon ved hjelp av nettsiden eller ved å ringe. De færreste oppga at de møtte opp direkte, eller sendte e-post. Innovasjon Norge har nylig lagt om sine nettsider. Det er ikke helt åpenbart gjennom søk på nettsiden at kommunen er et sted etablereren kan henvende seg, men man får raskt informasjon om kontaktinformasjonen til Innovasjon Norges distriktskontor. Imidlertid kjenner Innovasjon Norges distriktskontor godt til aktiviteten som skjer på regionalt/kommunalt nivå, og de vil antakelig lett kunne henvise etablereren videre.

Bedin.no viser seg å ha blitt et nettsted som etablerere kjenner til og bruker som utgangspunkt for å finne informasjon. Nettsiden har to målgrupper: gründere/etablerere og bedrifter.<sup>27</sup> På denne nettsiden finnes det ikke noe informasjon om at det er mulig for en gründer å få hjelp lokalt/regionalt. Det kunne man kanskje gjort noe med.

#### 4.2.4 Kommunen som førstelinjetjeneste innebærer henvisningskompetanse

Noen av etablererne<sup>28</sup> henvender seg til kommunen som førsteinstans når de søker informasjon om å etablere bedrift, men sammenliknet med andre informasjonskanaler er det egentlig få som går via kommunen. Respondentene i spørreundersøkelsen ble spurt om de hadde vært i kontakt med sin kommune i det hele tatt, på jakt etter informasjon for etablerere. Av respondentene fra Akershus opplyser 42,9 prosent at de har vært i kontakt med kommunen, mens i Østfold var det kun 36,7 prosent. I Akershus er det stor variasjon mellom delregionene. De fleste respondentene fra Asker og Bærum (66,7 prosent) har vært i kontakt med sin kommune. Dette henger nok sammen med at det kommunale nivået har en mye større rolle i Asker og Bærum enn i de andre delregionene.

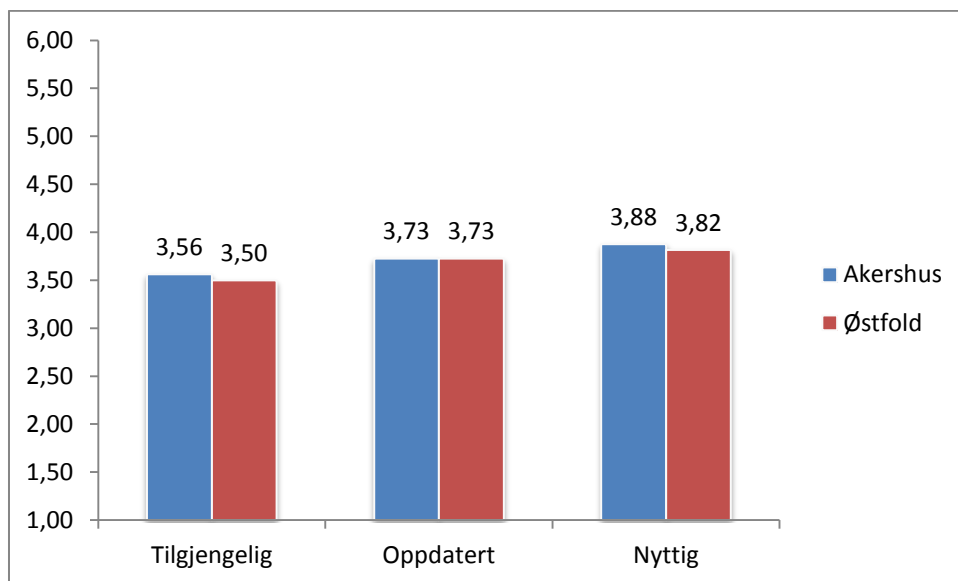
For å avdekke kvaliteten og tilgjengeligheten på informasjonen fra kommunen, ble respondentene spurt om i hvilken grad de fant informasjonen tilgjengelig, oppdatert og nyttig. De ble bedt om å vurdere informasjonen på en skala fra 1 til 6 der 1 = svært lite tilgjengelig/oppdatert/nyttig og 6 = svært tilgjengelig/oppdatert/nyttig. Gjennomsnittskarakteren brukerne gir hver av dem, fremgår av figuren under.

---

<sup>27</sup> <http://www.bedin.no/cwpages/OmBedin.shtml>

<sup>28</sup> 19 stk av de som har svart, hvilket utgjør 6 prosent

Figur 24: Respondentenes oppfatning av informasjon fra kommunen, fordelt på tilgjengelighet, oppdatert og nyttig.



Som figuren viser, ligger brukernes svar midt på treet. Det er med andre ord et forbedringspotensial for kommunene. Mange er fornøyd, men som noen påpeker er kvaliteten på informasjonen avhengig av saksbehandler.

Som omtalt i kapittel 0 gjennomførte Analyse & Strategi en stikkprøveundersøkelse av hvorvidt servicekontorene/sentralbordene i fylkene henviser potensielle etablerere til etablertjenesten i delregionen/fylket. Av de 16 kommunene som ble oppringt, var det få (fire stk) som kjente til at det eksisterer en etablerertjeneste. Dette er ikke ensbetydende med at en ikke får hjelp, men det betyr at kommunenes publikumsmottak (sentralbord, servicetorg/-kontor eller lignende) ikke nødvendigvis henviser direkte til etablerertjenesten.

Stikkprøveundersøkelsen viste at i den grad kommunen har en næringsavdeling, blir etablereren gjerne henvist dit (dette gjaldt de store kommunene vi henvendte oss til). Vi undersøkte ikke om etablereren ble henvist videre til etablerertjenesten av denne personen. Gjennom dybdeundersøkelsene vi gjennomførte, oppfattet vi imidlertid at de kommunene som har en person som har næringsutvikling som et av sine ansvarsområder, også er godt kjent med det tilbudet som finnes.

I den grad kommunen har en aktiv næringsutviklingsaktør, for eksempel et utviklingselskap, så viste stikkprøveundersøkelsen at etablereren gjerne blir henvist dit. Vi mener at dette ikke nødvendigvis er rett henvisning, for disse selskapene håndterer gjerne lokaliseringsspørsmål; noe som først er aktuelt for en etablerer som har kommet litt lengre enn de som er i målgruppen for etablerertjenesten. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi imidlertid klarhet i at det er samarbeid mellom disse selskapene og etablerertjenestene, slik at man kan anta at etablereren vil få informasjon om etablerertjenesten, selv om ikke servicekontoret eller lignende nødvendigvis henviser direkte. Den framgår av

dybdeundersøkelsene at Folloregionen har strevd med kommunal forankring, hvilket også gjør seg utslag i hvor godt kommunene kjenner til tjenesten.

Ett av servicekontorene vi snakket med, benyttet kommunens hjemmesider for å finne ut av informasjonen samtidig som personen snakket med oss. Vi antar at hjemmesidene er et nyttig verktøy for personene som jobber på servicekontorene, og av den grunn vil det være hensiktsmessig med oppdaterte sider som orienterer om tilbudet som finnes.

Oppdragsgiver ønsket å se spesielt på om etablerertjenesten er tilgjengelig og synlig på kommunens hjemmesider, så vi har vurdert alle kommunenes hjemmesider (40 stk totalt), med utgangspunkt i et sett kriterier:

- Om det er linket til etablerertjenesten på forsiden
- Om det finnes en informasjonsside om etablerertjenesten
- Om det finnes en synlig snarvei på forsiden som gjør at man kommer raskt fram til informasjonssiden (skala fra 1-3)
- Om det er link til etablerertjenesten fra informasjonssiden
- Om det er lett å søke seg fram til informasjon om etablerertjenesten ved bruk av søkeordene "etablere bedrift" (skala fra 1-3)<sup>29</sup>.

Av denne undersøkelsen fant vi at ingen av kommunene har lenke til etablerertjenesten på forsiden, men nesten alle har en informasjonsside om etablerertjenesten (39 av 40). For nesten alle kommunene kan man komme til denne informasjonssiden ved å klikke seg inn på stikkordet "næring". Noen kommuner har utarbeidet en snarvei som heter "næring", eller utarbeidet flere måter å komme seg dit på (13 av 40), mens andre har en noe mer skjult link (8 av 40). De fleste kommunene har en arkfane de kaller for næring (18 av 40). Litt over halvparten av kommunene har linket til etablerertjenesten på sin informasjonsside om etablerertjenesten (27 av 40). Omtrent halvparten av kommunene har en velfungerende søkemotor, mens den andre halvparten har en dårligere fungerende søkemotor.

### **4.3 Kommunenes rolle og involvering i etablerertjenesten**

Det er et uttrykt ønske, både fra de regionale partnerskapene (herunder Innovasjon Norge og fylkeskommunene) og Kommunal- og regionaldepartementet at kommunene skal fungere som en førstelinjetjeneste for potensielle (småskala) etablerere. Hvordan denne funksjonen skal ivaretas lokalt, skal avklares i samarbeid mellom partnerskapet og kommunene<sup>30</sup>. Funksjonen som førstelinjetjeneste innebærer, etter hva Analyse & Strategi forstår, at kommunene som et minimum skal ha kjennskap til hvor en potensiell etablerer kan få veiledning. Kommunene kan selv ha veiledningskompetanse, eller så kan kommunen sette denne kompetansen ut til et kommunalt næringssselskap, eller en etablerertjeneste tilsvarende det som finnes i Akershus og Østfold.

---

<sup>29</sup> Det må påpekes at her vil en gründer kunne bruke mange forskjellige søkeord, og vi har kun undersøkt dette.

<sup>30</sup> Kilde er eks. tilskuddsbrev fra Kommunal- og regionaldepartementet til fylkeskommunene.

#### 4.3.1 Servicetorg har en viktig funksjon når det gjelder førstelinjetjenesten

Av dybdeintervjuene framgikk det at kommunene mente at en potensiell etablerer, i den grad han/hun henvender seg til kommunen, i første omgang vil henvende seg til Servicetorget eller sentralbordet i kommunen. Dette framgår også av spørreundersøkelsen som Analyse & Strategi har gjennomført i forbindelse med dette prosjektet. Av den grunn er det viktig at servicekontoret/-torget har god og oppdatert informasjon om tjenestene som tilbys i delregionen.

Imidlertid erkjente respondentene i dybdeundersøkelsen<sup>31</sup> at det er vanskelig å sørge for at disse alltid har kjennskap til etablerertjenesten, bl.a. på grunn av utskifting av personell. Videre, skal servicekontorene håndtere svært mye forskjellig informasjon, så for de mindre kommunene, som sjelden får henvendelser, er det vanskelig å huske på også denne tjenesten.

Som respondenten fra etablerertjenesten i Østfold uttrykte det:

*”Når det gjelder kommunen som førstelinje, så mener vi at dersom en etablerer henvendte seg til kommunen burde de hatt en stor rød knapp som de kunne trykket på, og som da viste etablereren videre til etablerertjenesten. Det er klart at de små kommunene som ikke får så mange henvendelser roter bort den røde knappen og ikke helt vet hvor den er og sånn, men stort sett går det greit”*

#### 4.3.2 Kommunene har begrensede ressurser til å involvere seg med etablerertjenesten

Når det gjelder kompetanse i kommunen på næringsutvikling og bedriftsetablering, utover henvisningskompetanse, er dette et spørsmål om prioritering av ressurser. Gjennom dybdeundersøkelsen fikk vi inntrykk av at kommunene opplever det vanskelig å avsette nok ressurser til å involvere seg så mye som de bør med etablerertjenesten. Dette henger sammen med at næringsutvikling ikke er en lovpålagt oppgave. Det er imidlertid forskjeller fra kommune til kommune når det gjelder involvering; De større kommunene har gjerne egne næringssejere eller næringskonsulenter, men også disse kommunene påpekte at oppfølging av etablerertjenesten er en av flere oppgaver som må håndteres.

Når det gjelder selve etablerertjenesten, deltar kommunene i Akershus i form av å stille lokaler og tilby enkel bevertning til kursene. I Østfold bidrar kun Sarpsborg kommune i form av at de finansierer lokaler for etablerertjenesten. Partnerskapet i Østfold vurderer om det skal gjøres noe for at kommunene skal komme mer på banen, også på finansieringssiden.

#### 4.3.3 Det er regionale forskjeller i samarbeidet mellom kommunene og etablerertjenesten

Etablerertjenesten er, som tidligere nevnt, organisert på ulikt vis i de to fylkene og i de fire delregionene i Akershus. Ut fra dybdeintervjuene som Analyse & Strategi gjennomførte, framgikk det at samarbeidet mellom kommunene og etablerertjenesten fungerer best i Asker og Bærum og på Nedre Romerike, mens på Øvre Romerike og i Follo er samarbeidet ikke så godt utviklet. Samarbeidet

---

<sup>31</sup> Både kommuner og drifter av etablerertjenestene

mellom etablerertjenesten i Østfold og kommunene der er heller ikke så godt utviklet, men der oppfattes det i mindre grad som et problem at det ikke er så tett samarbeid.

I Asker og Bærum er kommunene svært involvert med etablerertjenesten. Dette er ikke en delregion på lik linje med de tre andre, men består av to enkeltkommuner. Det er disse kommunene selv som har utviklet tjenestetilbudet, mens den operative delen er satt ut på kontrakt.

Dialogen mellom regionråd og kommunene oppfattes også som svært god på Nedre Romerike. Som nevnt i kapittel 3.1.3 har prosjektlederen for etablerertjenesten knyttet til seg en ressursgruppe bestående av personer fra hver enkelt av kommunene i delregionen, som bidrar til å utvikle tjenesten, og som får komme med innspill på tidspunkt for kurs i de enkelte kommune. Gjennom dybdeundersøkelsen fikk vi forståelse av at samarbeidet oppfattes som positivt, og dette ble blant annet bekreftet av den ene kommunen i delregionen som ble intervjuet. Denne kommunen skulle gjerne hatt mer tid til å følge opp etablerertjenesten, men opplevde at det ikke var nok ressurser til dette.

På Øvre Romerike er dialogen mellom etablerertjenesten og kommunene ikke fullt så godt utviklet. Daglig leder i Øvre Romerike regionråd, mener dette henger sammen med at kommunene er små og dermed ikke har ressursene til disposisjon, i tillegg til at de er lite engasjerte i problemstillingen. Dette er også en årsak til at det er hensiktsmessig at det er delregionen som har påtatt seg ansvaret for tjenesten i delregionen, slik at kommunene ikke trenger å gjøre det. Respondenten fra Innovasjon Gardermoen påpekte også at samarbeidet med kommunene kunne vært mer utviklet.

I Follo har det også vært vanskelig å få en dialog mellom etablerertjenesten og kommunene. Respondenten fra kommunen i Follo som Analyse & Strategi snakket med i forbindelse med dette prosjektet, innrømte at han ikke hadde kjennskap til etablerertjenesten i Follo før han hadde lest seg opp på det på nettet dagen før han skulle intervjues.<sup>32</sup> Etablerertjenesten i Follo<sup>33</sup> hadde heller ikke kjennskap til at næringssselskapet i kommunen var en sentral aktør. Samarbeidsutfordringene har imidlertid løst seg noe i løpet av våren 2011 siden kommunene nå har bidratt med en liste over kontaktpersoner i hver enkelt kommune som etablerertjenesten kan benytte seg av.

I Østfold har selskapet som er operatør for tjenesten, Østfold Bedriftsenter AS, også en rolle som Regionalt utviklingselskap for de ti kommunene i Indre Østfold. Bedriftsenteret er dermed svært godt kjent med disse kommunene fra før, og har ytt bedriftsveiledning for disse kommunene siden 1995. Dette oppleves som en fordel. Østfold Bedriftsenter AS samarbeider også med de andre regionale utviklingselskapene i fylket, og når ut til kommunene gjennom dette samarbeidet. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi imidlertid inntrykk av at etablerertjenesten i Østfold gjerne kunne hatt tettere dialog med kommunene. Særlig ble det oppfattet som viktig med tanke på at kommunenes servicekontor kjenner til tjenesten. Østfoldkommunene som ble intervjuet, uttrykte at de stort sett var fornøyd med det forholdet de hadde til Bedriftsenteret, og uttrykte at de var fornøyd med at kompetansen lå der. En respondent fra landbrukssektoren uttrykte imidlertid at hun

---

<sup>32</sup> Respondenten er ansatt i næringssselskap, ikke i kommunens administrasjon.

<sup>33</sup> Verken konsulent eller prosjektleder for prosjektet

gjerning skulle kjent til senteret tidligere, men nå, da hun var oppmerksom på tjenesten, trodde hun at samarbeidet ville fungere godt nok.

#### 4.3.4 Lokal forankring synes å ha betydning

Stort sett alle respondentene fra Akershus på partnerskaps-, delregions- og det operative nivået uttrykker gjennom dybdeintervjuene at lokal forankring både er viktig og utgjør en styrke for etablerertjenesten. I denne sammenhengen menes ikke nødvendigvis *kommunal* forankring, men at det er en styrke med fire regionkontor. Bakgrunnen er at respondentene mener at man innen delregionene har større lokal kunnskap enn fylkesnivået vil kunne ha, hvilket er av stor betydning for etablering av bedrifter lokalt. Et annet poeng som trekkes fram i dybdeundersøkelsen, er at regionale tjenester medfører et større totalt nettverk. Delregionene har utstrakt samarbeid med andre relevante aktører regionalt. Eksempler på dette er etablerertjenesten på Nedre Romerike som er samlokalisert med Campus Kjeller, Follo jobber for et fortsatt og forbedret samarbeid mellom etablerertjenesten og Universitetet for miljø- og biovitenskap, og i Asker og Bærum er næringsrådene og kvinnenettverkene representert i styringsgruppa for etablerertjenesten.

#### 4.3.5 Kommunal forankring er en tidkrevende og ressurskrevende prosess

Ut fra dybdeintervjuene kan det se ut til at delregionen som har lyktes best i å involvere kommunene i utviklingen av etablerertjenesten, er Nedre Romerike.<sup>34</sup> Representanter fra kommunene inngår i en ressursgruppe som blant annet ser på utvikling av tjenestetilbudet, og kommunene får være med å bestemme møteplanen. Dette illustrerer at kommunene på Nedre Romerike i utgangspunktet er relativt engasjerte, og har et ønske om å utvikle tjenesten.

Situasjonen er annerledes for Follo og Øvre Romerike, der kommunene oppfattes som lite engasjerte og med små ressurser. I disse delregionene er forankringsarbeidet mer ressurskrevende.

Kommunene i Østfold er kanskje aller minst engasjerte. Gjennom dybdeintervjuene framgikk det som sagt at det kanskje kunne vært fornuftig med tettere dialog, samtidig som det egentlig ikke ble oppfattet som noe stort problem. Kommunene som ble intervjuet, så seg fornøyd med situasjonen slik den var.

### 4.4 Særskilte målgrupper

En forskjell på organisering av etablerertjenesten Akershus og Østfold er at NAV og Fylkesmannen (landbruksavdelingen) også er eiere og finansierer av etablerertjenesten i Østfold, mens det ikke er direkte samarbeid med disse to aktørene i Akershus. Respondenter på partnerskapsnivå i Østfold uttrykker at dette er et positivt samarbeid som bidrar til et mer velfungerende virkemiddelapparat.

---

<sup>34</sup> Kommunene Asker og Bærum er i prinsippet enda tettere involvert, siden det ikke her er et regionråd, men to enkeltkommuner som har ansvaret. Disse ser vi bort fra i dette avsnittet.

#### 4.4.1 NAV

Etablerertjenesten har en kobling til NAV-systemet, gjennom det som kalles næringsfaglige vurderinger<sup>35</sup>. I Østfold er Østfold Bedriftsenter AS sertifisert av NAV for å drive denne typen vurderinger. I Akershus er det etablerertjenesten i Asker og Bærum som gjennomfører næringsfaglig vurdering. Flere respondenter på det delregionale nivået i Akershus påpekte gjennom dybdeintervjuer at det kunne vært hensiktsmessig at det var flere aktører, spredt over fylket, som hadde denne sertifiseringen, da dette krever en god del ressurser. Imidlertid har det ikke lyktes for Akershus å komme i dialog med NAV på dette området.

#### 4.4.2 Landbruk

Innenfor landbruksnæringen fungerer kommunene som en førstelinje for Innovasjon Norge gjennom at de utfører en første vurdering av søkere til landbruksmidler, og anbefaler personer som er aktuelle for støtte. Kommunene har som følge av denne funksjonen også blitt et naturlig kontaktpunkt for personer i landbruksnæringen som har andre spørsmål, også spørsmål knyttet til bedriftsetablering. En person i landbruksnæringen som ønsker å etablere bedrift, vil stå overfor mange av de samme problemstillingene som andre etablerere, og etablerertjenesten skal kunne bistå i alle typer etableringer. Av den grunn er det hensiktsmessig at også landbruksavdelingene i kommunene har kjennskap til tilbudet som leveres av etablerertjenestene. Landbruksnæringen har ikke vært undersøkt spesielt, men det har kommet fram gjennom dybdeintervjuer med respondenter at det er et utviklingspotensial når det gjelder å få formidlet til kommunene at også landbrukssektoren kan få assistanse fra etablerertjenesten.

### 4.5 Styling, koordinering og erfaringsutveksling

Som det fremgår av kapittel 0 er det både i Østfold og Akershus det regionale partnerskapet som har overordnet ansvar for etablerertjenesten i fylkene. I Akershus er imidlertid også en stor del av ansvaret for driftingen av tjenesten overlatt til regionrådene, i tillegg til kommunene Asker og Bærum som en enhet.

Det framgår av dybdeintervjuene at partnerskapene i Akershus og Østfold hadde en mer aktiv rolle i perioden da innretningen av etablerertjenesten skulle bestemmes, enn i denne siste perioden da etablerertjenesten kom over i en ordinær driftsfase. Dette henger sammen med at det i etableringsfasen var nødvendig med flere diskusjoner og avklaringer for å komme til enighet om inntretning. I driftsfasen man nå er inne i, møtes aktørene i partnerskapene fortsatt jevnlig (4-5 ganger i året), men arbeidsoppgavene knyttet til oppfølging av etablerertjenesten er i stor grad fordelt på de enkelte aktørene i partnerskapet.

---

<sup>35</sup> Forskrift om dagpenger under arbeidsløse av 26. november 1995 § 5-1 tredje ledd, bestemmer at en dagpengemottaker som søker om å få beholde retten til dagpenger under etablering av egen virksomhet, ikke kan få søknaden avgjort av NAV før det er innhentet en næringsfaglig vurdering av etableringsplanene fra fylkeskommune, kommune eller annen faglig kompetent instans. Tilsvarende gjelder for søkere under yrkesrettet attføring, se § 3-10 i forskrift om ytelse under yrkesrettet attføring.



#### 4.5.1 Partnerskapet i Østfold er tettere på etablerertjenesten enn partnerskapet i Akershus

Det framgår av organiseringen av tjenesten i de to fylkene at partnerskapet i Østfold er "tettere på" etablerertjenesten enn partnerskapet i Akershus. Partnerskapet i Akershus har både en rolle i å sørge for koordinering, i tillegg til formell styring gjennom rapportering og utbetaling av penger. I Østfold har partnerskapet en tydeligere rolle som styrer, siden det er fylkeskommunen som er kontraktspart med det operative nivået.

Internt i partnerskapene er arbeidsoppgavene, som nevnt i kapittel 0, fordelt på de ulike aktørene. I Akershus fylke har fylkeskommunen tatt på seg et ansvar for å drive koordineringsmøtene med det regionale nivået, mens Innovasjon Norge har et ansvar for å få inn rapporteringen og utbetale penger. Det framgår av dybdeintervjuene at fylkeskommunen antakelig har et større ansvar i Østfold enn i Akershus, og bruker også noe mer ressurser på oppfølging av etablerertjenesten.<sup>36</sup> Fylkeskommunen i Østfold har både ansvar for styringsmøtene med partnerskapet, i tillegg å være kontraktspart med Østfold Bedriftsenter AS. Dette innebærer at fylkeskommunen blant annet må søke om midler fra de andre aktørene i partnerskapet, samt utbetale til Østfold Bedriftsenter AS.

Akershus fylkeskommune og Innovasjon Norge har både formell og uformell dialog, og jobber relativt integrert. Partnerskapet i Akershus, det vil si både fylkeskommunen og Innovasjon Norge, uttrykte noe bekymring for at det skal bli regionale forskjeller med den ordningen man har lagt seg på i fylket. Fordi man har valgt en desentralisert løsning, har partnerskapet mindre muligheter for direkte å påvirke utviklingen. Imidlertid har partnerskapet forsøkt å motvirke en slik utvikling ved hjelp av fagseminarer i regi av Innovasjon Norge, i tillegg til at partnerskapet har imøtekommet initiativ til nettverket for det operative nivået i fylket.

Østfold er særlig fornøyd med at Fylkesmannens landbruksavdeling og NAV også inngår i partnerskapet. Fylkeskommunen i Østfold opplever at det kanskje er mest ansvar lagt til dem, men understreker at det i utgangspunktet ikke er problematisk. Imidlertid kunne det vært ønskelig om prosessen med å få bidraget fra de andre aktørene kunne gjøres enklere. Slik det er i dag, må som nevnt fylkeskommunen skrive søknad til de andre aktørene for at penger skal utbetales.

#### 4.5.2 Akershus har et større koordinerings- og samarbeidsbehov enn Østfold

På grunn av forskjellene i organiseringen av etablerertjenesten i fylkene, er det et større behov for koordinering i Akershus enn i Østfold. Som nevnt over, har fylkeskommunen tatt ansvar for koordineringsmøter i Akershus. I dette forumet inviteres representantene fra delregionene som har ansvar for å følge opp tjenesten.<sup>37</sup> Det operative nivået inviteres også fra tid til annen dersom det er saker av mer operativ art som skal diskuteres.

---

<sup>36</sup> Analyse & Strategi har ikke sett på konkret timebruk per ansatt i fylkeskommunene knyttet til oppfølging av etablerertjenesten. Det refereres kun til inntrykk fra dybdeintervjuer.

<sup>37</sup> Nærings sjefen i Bærum, som representant fra styringsgruppa i Asker og Bærum, daglig leder i Øvre Romerike Utvikling, prosjektleder for strategisk næringsplan Nedre Romerike, samt prosjektleder for strategisk næringsplan Follo.

Koordineringsgruppa har møter 4-5 ganger i året. Hvilke saker som har vært diskutert på møtene har endret seg noe over tid, i tråd med at tjenestene har blitt etablert og kommet over i en driftsfase. Nå i driftsfasen diskuteres bl.a. budsjett og søknadsskriving. Representantene fra regionrådene blir informert om omfanget av bevilgningen fra partnerskapet og må så skrive søknad der det framgår hvordan pengene tenkes brukt i det påfølgende året. I møtene har det også vært diskutert samordning, og hvordan de ulike delregionene kan dra nytte av hverandre for å tilby en mest mulig effektiv tjeneste.

Fagseminaret i regi av Innovasjon Norge, som omtales nærmere under, har i tillegg til en opplæringsfunksjon, vært ment som en arena der aktører på det operative nivået kan møtes og diskutere problemstillinger.

I Akershus har det operative nivået også tatt initiativ til et eget nettverk for å diskutere og samkjøre konkrete problemstillinger.<sup>38</sup> Blant annet har det vært enighet om at det bør finnes en felles nettside, der brukere av tjenesten ideelt sett kan melde seg på kurs og veiledningstimer. Denne har vært under utvikling den siste tiden og ble lansert 1. august 2011, for at brukere kan melde seg på kursene som tilbys høsten 2011.

Representanter fra det operative nivået har uttrykt gjennom dybdeintervjuene at de har stor nytte av samarbeid på tvers. Målsetningen for delregionene er at det totale tilbudet til brukerne skal være best mulig, særlig fordi brukere ikke nødvendigvis forholder seg kun til egen delregion, men kan velge å gå på kurs, eller benytte seg av en tjeneste som tilbys i en annen delregion. Det er kun Asker og Bærum som har uttrykt at det blir vel mye koordinering. For deres del, er det næringssjefen i Bærum som stiller på koordineringsgruppemøtene og i koordineringsnettverket. Det operative nivået har ved noen få anledninger deltatt på fagseminar, men har så langt ikke prioritert dette i noen særlig grad. Det inngår ikke i kontrakten med det operative nivået at disse skal delta på fagseminar, så kommunen har ikke mulighet til å pålegge dem det.

Som følge av at samarbeidet mellom de regionale tjenestene i Akershus har utviklet seg over tid, og fortsetter å utvikle seg, vil ikke denne evalueringen kunne gi så godt svar på om det er andre områder det bør samarbeides om, enn de eksisterende områdene. Det er også vanskelig å vurdere om fordelingen mellom sentrale oppgaver og oppgaver til delregionene er optimal, siden arbeidet i hele den toårige prøveperioden har båret preg av å være en utviklingsfase. Delregionene har påtatt seg/fått flere oppgaver over tid. Et eksempel er felles nettside. Partnerskapet i Akershus påpekte at en felles nettside for etablerertjenestene kanskje burde vært noe partnerskapet tok ansvaret for. Imidlertid var det mangel på kunnskap om nettsider i partnerskapet, samtidig som det var stor kunnskap om hvordan dette kunne gjøres i Nedre Romerike. Nedre Romerike tok dermed på seg jobben med å utvikle denne fellessiden. En respondent på det operative nivået stilte spørsmålet om det kanskje ville vært mer hensiktsmessig med et sentralt organ som påtok seg for eksempel å lage nettside og brukerundersøkelser for alle de fire delregionene; det vil si oppgaver som var felles for alle fire delregioner.

---

<sup>38</sup> Omtalt av som koordineringsgruppe 2 blant noen respondenter.

Så godt som alle respondentene på partnerskaps- regions- og operativt nivå uttrykte gjennom dybdeintervjuene at de hele tiden søker etter måter å jobbe på som vil bidra til forbedringer, både knyttet til styringssiden, til samarbeid og til det konkrete tjenestetilbudet. Samtidig stagnerer utviklingen som følge av at etablerertjenesten har status som prøveprosjekt, med varighet kun fram til årsskiftet 2011-2012. Flere respondenter fra det regionale nivået uttrykket at de gjerne skulle hatt en klarhet i hva som vil skje videre, slik at de raskere kunne foretatt nødvendige endringer. Eksempelvis uttrykker Bærum kommune at næringssjefen ikke er tiltenkt en så stor rolle som hun har per nå, men at det ikke er hensiktsmessig å gjøre de store grepene siden det er knyttet usikkerhet til hva som vil skje i fortsettelsen.

#### 4.5.3 Innovasjon Norges fagseminar er av stor verdi for det operative nivået

Innovasjon Norge gjennomfører fagseminar som har til hensikt å bidra med faglig utvikling til aktørene på det operative nivået både i Akershus og Østfold, i tillegg til Oslo. Fagseminarene har også en rolle i å være en arena for erfaringsutveksling. Meningen er å ha to seminar i semesteret, og møtedeltakerne får mulighet til å komme med innspill på relevante problemstillinger som tas opp i forumet. Innovasjon Norge oppfatter at responsen fra deltakerne er positiv, og at målgruppen stort sett møter. Denne tilbakemeldingen har Analyse & Strategi også mottatt fra det operative nivået, både i Akershus og Østfold. Respondentene på det operative nivået har gjennom dybdeintervjuene særlig påpekt erfaringsutvekslingen som foregår på fagseminarene som spesielt nyttig. Det er imidlertid en utfordring for Asker og Bærum, og for erfaringsutvekslingens del, at det operative nivået i Asker og Bærum i liten grad deltar.

### 4.6 Ressursbruk og Effektivitet

Etablerertjenesten i Akershus og Østfold ble igangsatt høsten 2009. Første hele driftsår for Akershus var 2010. Det er dette året som er benyttet som utgangspunkt for å vurdere hvorvidt tjenestene har brukt ressursene sine effektivt. Etablerertjenesten i Østfold kom raskere i drift. Årsrapportene og regnskapene tar utgangspunkt i første hele driftsfase, som var mellom 1.7.2009 og 30.6.10, ikke hele driftsår. Derfor er det denne tidsperioden som benyttes for vurderinger knyttet til Østfold.

Tjenestetilbudet som tilbys i Akershus og Østfold er ulikt. Dette skaper utfordringer når tjenestene skal sammenliknes. Videre er det en utfordring at det ikke ble laget felles målekriterier ved oppstart som kunne benyttes for å evaluere tjenestene i etterkant; verken internt i Akershus eller mellom Akershus og Østfold. Detaljeringsnivået på innrapporteringen fra delregionene og Østfold varierer også. Dette må lesere ha i bakhodet når dette kapitlet leses.

#### 4.6.1 Akershus

I Akershus ble det for 2010 avsatt 3,5 mill. kr til etablerertjenestene.<sup>39</sup> Midlene ble fordelt på delregionene etter befolkningstall, hvilket innebærer fordelingsnøkkelen som tabellen under illustrerer.

---

<sup>39</sup> I tillegg til 100 000 til særskilte utviklingstiltak. Disse midlene måtte imidlertid regionene søke om særskilt.

Tabell 2 Bevilgning til delregionene i 2010

Delregion	Folketall delregioner (%)	Foreslått tildelt i 2010 (budsjett)	Faktisk tildelt (regnskap)	Total ressursbruk (regnskap)	Egeninnsats delregioner	Egeninnsats andel av totalbudsjett (%)
<b>Asker og Bærum</b>	31	1 040 000	915 380	1 223 380	308 000	25 %
<b>Øvre Romerike</b>	16,3	620 000	645 000	818 414	173 414	21 %
<b>Nedre Romerike</b>	29,2	980 000	980 000	1 400 000	420 000	30 %
<b>Follo</b>	23,5	860 000	405 197	509 529	104 332	20 %
<b>Totalt</b>		3 500 000	2 945 577	3 951 323		

Midlene utbetales fra Innovasjon Norge i etterkant av at tjenestetilbudet har blitt levert. Dersom aktivitetsnivået viser seg lavere ved utbetalingstidspunktet enn det var lagt opp til på tildelingstidspunktet, vil ikke delregionene få utbetalt alle pengene som i utgangspunktet var tenkt tildelt. Av den grunn er regnskapstallene som vi finner i årsrapportene fra delregionene, avvikende fra tildelingsbeløpet.

Regionrådene bidrar også med egne ressurser. Av den grunn vil total ressursbruk (kolonne fire) være avvikende fra faktisk tildelte midler (kolonne 3). Som det fremgår av tabellen over bidrar delregionene i stor grad med ressurser utover det som blir tildelt fra partnerskapet. Ressursinnsatsen fra dette nivået varierer fra 20 til 30 prosent av totalbudsjettet, og Nedre Romerike er delregionen med størst egeninnsats. Det må imidlertid påpekes i denne sammenhengen at det er utfordrende for kommunene/regionrådene å anslå faktisk egeninnsats. Som næringssjefen i Bærum påpekte, må en faktura gjennom ganske mange ledd i kommunen før den blir kvittert ut. Det kan godt tenkes at egeninnsatsen reelt sett er både høyere eller lavere enn det som framkommer her.

Med utgangspunkt i midlene fra det regionale partnerskapet er delregionene forpliktet til å levere følgende tjenester til etablerere:<sup>40</sup>

- Et breddetilbud med faglig bistand (veiledning) og opplæring for nyetablerere (kursplan)
- Et spesialtilbud i oppfølging av etablerere med spesielt potensial og/eller faglig behov, særlig rettet mot satsingsområder det offentlige har prioritert og bidratt med støtte, planlegging, produkt- og forretningsutvikling

Delregionene kan også tilby andre tjenester de selv vurderer som hensiktsmessige, ut fra lokale forutsetninger.

<sup>40</sup> Samarbeidsavtale om etablering, drift og finansiering av etablerertjeneste 2009-2010.

Med utgangspunkt i årsrapportene fra delregionene for 2010, viser tabellen under hvilket tilbud som er blitt levert i de fire delregionene i 2010.

Tabell 3 Aktivitetstilbud i Akershus 2010, fordelt på delregioner.

Tjeneste	Aktivitet	Asker og Bærum <sup>41</sup>	Øvre Romerike <sup>42</sup>	Nedre Romerike <sup>43</sup>	Follo <sup>44</sup>
<b>Breddetilbud</b>	Individuell veiledning	157	109	66	96
	Etablererkurs	8	7	8	11 <sup>45</sup>
	Tematiske næringskurs <sup>46</sup>	7	15	6	
<b>Spesialtilbud</b>	Mentorprogram	7	-	-	6
	Inkubator/Kontorplass	5 leietakere	Planlegges	2 leietakere	planlegges
	Samtaleordning	6	-	-	-
	Gründerforum	4 møter	1 møte	-	planlegges
	Grunnkurs for landbruksetablerere	-	1	-	1 <sup>47</sup>
	Web (seminarrekke)	-	-	2	-
	Produktdesign (seminarrekke)	-	-	1	-
<b>Næringsfaglig vurdering</b>		66	-	-	-

Det er mange utfordringer knyttet til å sammenlikne tjenestetilbudet mellom de ulike delregionene i Akershus. For det første kommer det fram av tabellen at delregionene yter forskjellige typer tjenester. Eksempelvis yter Asker og Bærum tjenestene Mentorordning og Samtaleordning. Som også nevnt tidligere, er også etablerertjenesten i Asker og Bærum den eneste tjenesten som gjennomfører næringsfaglig vurdering for NAV. I motsetning til Østfold, der NAV inngår med midler til etablerertjenesten, finansierer ikke NAV denne delen i Akershus. Det inngår ikke i fordelingsnøkkel fra Innovasjon Norge en kompensasjon for at det er Asker og Bærum som i stor grad finansierer den næringsfaglige vurderingen i fylket. Imidlertid framgår det fra dybdeintervjuene at så lenge det ikke er stort press på øvrige tjenester i fylket, kan Asker og Bærum finansiere dette innenfor rammen fra partnerskapet.<sup>48</sup>

Videre går det fram av dybdeintervjuene at det på Øvre Romerike er utarbeidet en noe annen modell enn i de tre andre delregionene; det tilbys en grunnpakke i seks trinn, kalt "Etablererakademiet" der

<sup>41</sup> Bærum kommune (2011): *Etablerertjenesten. Rapport og budsjett/regnskap for 2010 og søknad fra 2011 og dybdeintervjuer.*

<sup>42</sup> Øvre Romerike Utvikling (2011): *Årsrapport 2010. Regional etablerertjeneste i Akershus*

<sup>43</sup> Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (2011): *Årsrapport 2010 – Regional etablerertjeneste i Akershus*

<sup>44</sup> Follorådet (2011): *Etablererveiledning i Follo. Rapport 2010.*

<sup>45</sup> Det framgår ikke av årsrapporten antall kurs. Tallet er oversendt fra konsulent.

<sup>46</sup> Eks. salg, markedsføring, web med mer.

<sup>47</sup> I årsrapporten framgår det at dette kun var et foredrag, ikke et kurs.

<sup>48</sup> Bærum kommune (2011): *Etablerertjenesten. Rapport og budsjett/regnskap for 2010 og søknad fra 2011 og dybdeintervjuer.*

etablereren blir fulgt over et lengre tidsrom. Respondenter fra Øvre Romerike uttalte at bakgrunnen for denne modellen er å gi etablereren mer omfattende grunnkompetanse og et større nettverk.

Når det gjelder Nedre Romerike ser vi også av tabellen at det tilbys en del tjenester som ikke finnes i de andre delregionene; både seminarrekker for web og seminarrekker for produktdesign.

I årsrapporten for 2010 fra Follo er det oppgitt svært begrenset informasjon om tjenestetilbudet. Det går imidlertid fram av dybdeintervjuet at mye av den individuelle veiledningen i Follo foregår per telefon siden konsulenten har kontor i Oslo. I utgangspunktet forsøker konsulentene å loggføre telefonsamtalene, men han må også gjøre en avveining av om samtalen egentlig kan kategoriseres som en individuell veiledning, blant annet med utgangspunkt i tiden det tok. Dette medfører at det er vanskelig å stipulere hvor mange personer som veiledes i løpet av et år. Det framgår også at mye av arbeidet som var planlagt for 2010 har blitt forskjøvet, men skal gjennomføres i 2011. Eksempelvis er det planlagt at konsulentene skal ha kontor i Follo fra og med sommeren 2011.

Det må også påpekes at det gjøres en del arbeid som utføres av konsulentene som ikke synliggjøres i denne statistikken. Delregionene har jobbet mye med forankring lokalt, markedsføring av tjenester, samordning og koordinering av arbeid.

Dersom tjenestetilbudet i de forskjellige delregionene kunne sammenliknes direkte, ville det vært mulig å vurdere effektivitet ut fra eksempelvis indikatoren timekostnader og kostnader per bruker. Imidlertid er dette utfordrende siden tjenestetilbudet er såpass ulikt fra delregion til delregion. Som nevnt innledningsvis er det ikke tilgjengelig dokumentasjon på det nødvendige detaljeringsnivået.

Kurs<sup>49</sup> og individuell veiledning er typer tjenester som alle delregioner tilbyr, så ved å sammenlikne dette tilbudet fra delregion til delregion, har man et noe bedre sammenlikningsgrunnlag enn om man skulle se på tjenestetilbudet i sin helhet. Tabellen under viser ressursbruk for etablerertjenesten i de fire delregionene.

Tabell 4 Ressursbruk kurs<sup>50</sup>

Delregion	Antall kurs	Antall deltakere	Totalkostnad tjeneste	Kostnad per kurs	Kostnad per hode
Asker og Bærum	15	285 <sup>51</sup>	105 883	7 058	371
Øvre Romerike	22	291	86 860	3 948	298
Nedre Romerike	14	173	59 000	4 214	341
Follo	11	302	102 960	9 360	341

<sup>49</sup> Etter innspill fra referansegruppen er etablererkurs og tematiske næringskurs slått sammen

<sup>50</sup> Det er kun Asker og Bærum som har disse tallene oppgitt i sin årsrapport. De øvrige regionene har blitt bedt om å gjøre beregningene selv, og oversende materialet til oss. Asker og Bærum har også i etterkant opplyst om feil i årsrapporten, som dermed skal være rettet opp her. Tallene er "rene kostnader", altså kostnader konsulentene kan fakturere. Det vil si at andre driftskostnader er holdt utenfor (kurslokaler, påmelding, administrasjon med mer.)

<sup>51</sup> I årsrapporten framgår antall påmeldte (285), men Asker og Bærum opplyser om at det til tider var vesentlig frafall. Av den grunn ble det tillatt overbooking.

Som tabellen viser, gis det omtrent like mange kurs i alle delregionene med unntak av Øvre Romerike. Som det framgår av Tabell 3, gis det en god del flere såkalte tematiske næringskurs i denne delregionen. Det framgår av dybdeintervjuene at det er en god del koordinering mellom delregionene, for å unngå for mye overlapp når det gjelder tematiske næringskurs. Dette innebærer at deltakere fra Follo og Nedre Romerike i stor grad har deltatt på tematiske næringskurs som gis på Øvre Romerike.

Kostnader per kurs varierer mer mellom delregionene. Imidlertid varierer ikke kostnadene spesielt mye per hode. I Follo er antall deltakere per kurs høyere enn på Øvre Romerike. Som nevnt ivaretar ikke tabellen administrative kostnader. Med dette utgangspunktet kan vi ikke si noe om kostnadsbildet endrer seg når man også inkluderer kostnader tilknyttet administrasjon/drift.

Når det gjelder *kvalitet* på tjenesten, viser kapittel 4.1, at deltakerne jevnt over er godt fornøyd med tilbudet. Det er ikke store forskjeller mellom delregionene når det gjelder brukernytte.

Når det gjelder individuell veiledning ser ressursbruken ut slik som skissert i tabellen under. Det gjøres oppmerksom på at det både antall timer og antall møter er benyttet som måleenhet, og dette vanskeliggjør sammenlikning mellom delregionene.<sup>52</sup>

Tabell 5 Ressursbruk individuell veiledning<sup>53</sup>

Delregion	Antall veilednings-timer/møter	Antall personer veiledet	Totalkostnad tjeneste	Kostnad per veilednings-time/møte	Kostnad per hode
<b>Asker og Bærum</b>	362 timer	157	278 582 <sup>54</sup>	780	1 774
<b>Øvre Romerike</b>	202 møter	109	139 000	688	1 275
<b>Nedre Romerike</b>	90 møter	66	100 000	1 111	1 515
<b>Follo</b>	240 time	96	187 200	780	1 950

Som tabellen viser er det heller ikke for veiledningstimer spesielt stor forskjell mellom delregionene. Det er noen forskjeller når det gjelder kostnader per hode, men i hovedbildet er at variasjonene er relativt små.

Som kapittel 4.1 viser, er deltakerne i alle delregionene i stor grad tilfreds med veiledningstjenesten. Det er små forskjeller mellom delregionene.

<sup>52</sup> Follo har ikke spesifisert hvorvidt det dreier seg om time eller møte.

<sup>53</sup> Også her er det slik at det kun er Asker og Bærum som har disse tallene oppgitt i sin årsrapport. De øvrige regionene har oversendt beregningene sine til oss i etterkant. Som for Tabell 4 er det også her kun snakk om fakturerbare kostnader. Som nevnt tidligere, så er det en del veiledninger som også gjennomføres per telefon, særlig i Follo. Disse er ikke tatt med i tabellen.

<sup>54</sup> Anslag. I årsrapporten framgår det totalkostnad for både individuell veiledning og næringsfaglig vurdering. Samtidig informeres det om at det totalt er brukt 506 timer til individuell veiledning, hvor 71,5 prosent er generell individuell veiledning. Analyse & Strategi har dermed anslått at 71,5 prosent av samlekostnadene individuell veiledning og næringsfaglig vurdering, har gått til ordinær individuell veiledning.

#### 4.6.2 Østfold

I Østfold var det satt av totalt 1,65 mill. kr til etablerertjenesten i 2009/2010<sup>55</sup>. Dette beløpet er finansiert av alle de fire aktørene i partnerskapet. Tabellen under viser kostnadene for ordningen for 2010 (budsjett og regnskapstall), samt prosentvis fordeling per aktør i partnerskapet.

Tabell 6 Budsjett og regnskap for 2010

Finansiør	Budsjett	Regnskap	Prosentvis fordeling
Østfold fylkeskommune	500 000	500 000	30 %
Innovasjon Norge Østfold	500 000	500 000	30 %
NAV Østfold	450 000	450 000	28 %
Fylkesmannen i Østfold, landbruksavdelingen	200 000	200 000	12 %
<b>Totalt</b>	<b>1 650 000</b>	<b>1 650 000</b>	<b>100 %</b>

Østfold Bedriftsenter AS er engasjert på fastpris, slik at faktisk utbetaling samsvarer med budsjett i samarbeidsavtalen mellom de fire aktørene i partnerskapet.<sup>56</sup> Imidlertid må kursdeltagere også betale 1 500 i egenandel for å delta på kurs. Etablererordningen er sentralisert til et kontor i Sarpsborg, og mesteparten av veiledning foregår der. Siden Østfold Bedriftsenter AS har kontor i Askim er det imidlertid også noe veiledning som utføres derfra.

Det er så langt tilbudt tre hovedtyper av tjenester til etablerere i Østfold; etablererkurs, individuell rådgivning og næringsfaglig vurdering. Tabellen under viser disse aktivitetene og antall deltakere i 2009/2010.<sup>57</sup> Østfold Bedriftsenter AS er eneste aktør i Østfold som er sertifisert for å drive næringsfaglig vurdering for NAV.

Tabell 7 Oversikt over antall registrerte deltagere av ulike tjenester og aktiviteter, Østfold 2009/2010

Tjeneste	Aktivitet	Antall møter/kurs	Antall deltagere
<b>Breddetilbud</b>	Etablererkurs	3	73
	Individuell rådgivning		266
	Næringsfaglig vurdering		122

Høsten 2010 startet Østfold Bedriftsenter AS også med såkalte Gründerkafeer. Denne aktiviteten er ikke tatt med i tabellen, da dette tilbudet først kom i gang i andre driftsfase.

I Østfold tilbys en relativt omfattende kurspakke til etablerere. Kurset går over ca. 28 timer, på 7 kvelder. I praksis inneholder kurspakken i Østfold de samme elementene som i Akershus omtales

<sup>55</sup> 1.7.2009 – 30.6.2010

<sup>56</sup> Kontrakt mellom Østfold fylkeskommune og Østfold Bedriftsenter AS for å utføre tjenesten Etablererservice Østfold.

<sup>57</sup> Østfold Bedriftsenter AS (2010): Rapport Etablererservice Østfold. Det er ikke registrert hvor mange av deltakerne som møtte opp.



som henholdsvis etablererkurs og tematiske næringskurs. Det holdes tre kurs i året; to i Sarpsborg og ett i Moss eller Askim.

I henhold til tilbudet fra Østfold Bedriftsenter AS til partnerskapet, framgår det at totalkostnaden per etablererkurs er 143 000 kr.<sup>58</sup> Kostnaden per deltaker som er finansiert av partnerskapet stipuleres til ca. 7 200 kr.<sup>59</sup> I tillegg kommer deltakeravgiften på 1 500 kr, slik at total ressursinnsats er 8 700 kr. per etablerer.

Når det gjelder individuell veiledning, er kostnaden for å håndtere én veileder i Østfold stipulert til 1125 kr (inkl. MVA)<sup>60</sup>. I følge Østfold Bedriftsenter AS er dette antakelig et for lavt anslått beløp, da det har vist seg å være mer kostbart enn først antatt å drive denne tjenesten. I første driftsår benyttet 266 personer seg av denne tjenesten (unntatt uregistrerte telefonhenvendelser og besøk på kontoret av kortere varighet)<sup>61</sup>. Veiledningene varte fra en halvtime til fire timer.

#### 4.6.3 Fylkene ser ut til å være omtrent like ressurseffektive

Som det framgår av de to foregående kapitlene, er det utfordrende å sammenlikne aktivitetsnivået og ressursinnsatsen på tvers av delregioner og fylker. Dette henger sammen med at det for det første tilbys ulike typer tjenester i de fire delregionene i Akershus og i Østfold. Videre er informasjonen tilgjengelig for å undersøke ressursinnsatsen begrenset.

En måte å vurdere ressurseffektivitet på, er å se på i antallet brukere som blir nådd i forhold til kostnadene ved tjenestene. Tabellen under illustrerer total pris per bruker for tjenestene etablererkurs, individuell veiledning og næringsfaglig vurdering i de to fylkene.

Tabell 8 Kostnad per (registrerte) bruker

Fylke	Totalbudsjett første hele driftsår	Antall brukere nådd første hele driftsår	Hodepris første hele driftsår
Akershus	3,9 mill. kr <sup>62</sup>	940	4 148 kr
Østfold	1,74 mill. kr <sup>63</sup>	461	3 774 kr

Denne tabellen er imidlertid ikke helt dekkende, siden vi vet at det tilbys flere tjenester i Akershus, jf. Tabell 3. Tjenesten i Akershus når dermed flere brukere enn det som er synliggjort her. Samtidig er den totale ressursbruken i Akershus antakelig høyere enn det som framkommer av figuren. Egeninnsatsen som legges ned i kommunene er som nevnt tidligere vanskelig å estimere. Som vi har sett av de foregående kapitlene virker det som det er en betydelig del timer som legges ned i dette arbeidet, blant annet av koordineringshensyn og lokal forankring.

<sup>58</sup> Tilbud fra Østfold Bedriftsenter AS, prisskjema. Beregnet ved å ta 430 000 kr. dividert på 3 kurs.

<sup>59</sup> Tilbud fra Østfold Bedriftsenter AS, prisskjema.

<sup>60</sup> Jf. e-post fra Østfold Bedriftsenter AS.

<sup>61</sup> Østfold Bedriftsenter AS (2010): Rapport Etablererservice Østfold

<sup>62</sup> Totalbudsjett, inkluderer kommunenes ressursinnsats

<sup>63</sup> Totalbudsjett, inkluderer deltakeravgift

Når det gjelder etablererkurs, som er en av tjenestene som tilbys alle steder, går det likevel an å si noe. Tabellen under viser kostnader forbundet med kurs i Østfold og Akershus.

*Tabell 9 Ressursbruk kurs Østfold og Akershus*

Region	Antall kurs	Kurs varighet	Antall deltakere	Totalkostnad tjeneste	Kostnad per kurs	Kostnad per hode	Timekostnad
<b>Akershus</b>	62	Ca. 3 t	1051	354 703	5 721	337	112
<b>Østfold</b>	3	Ca. 28 t.	73	252 500 <sup>64</sup>	84 166	3 459	123

Det framgår av at kostnadene per hode for etablererkurs er langt høyere i Østfold enn gjennomsnittet for Akershus. Imidlertid henger dette sammen med at kurspakken til Østfold er langt mer omfattende enn i Akershus. I praksis inneholder denne også det som i Akershus omtales som tematiske næringskurs. Dersom vi i stedet ser på timekostnadene, ser vi at Østfold tilbyr hver deltaker 28 timerskurs for 3 459 kr, hvilket innebærer en timepris på 123 kr. Akershus tilbyr etablereren i gjennomsnitt 3 timerskurs for 337 kr<sup>65</sup>, hvilket innebærer en timepris på ca. 112 kr.

Når det gjelder individuell veiledning, ligger Østfold noe lavere enn Akershus, men som nevnt over, har Østfold Bedriftsenter AS gitt uttrykk for at ressursbruken er høyere enn det de har stipulert.

Med bakgrunn i dette, er det ikke grunnlag for å si at ett fylke er mer ressurseffektivt enn det andre.

Som vi så i kapittel 4.1 er det heller ikke grunnlag for å si at kvaliteten på etablerertjenesten er noe særlig forskjellig i de to fylkene.

<sup>64</sup> Beregnet ved å ta 143 000 kr, som er Østfold Bedriftsenters kostnader ved etablererkurs og legge til deltakeravgiften: 1 500 \* 73 deltakere = 109 500. Totalt blir dette 252 500. At noe av kostnadene veltes over på bruker, har ingen betydning her.

<sup>65</sup> Gjennomsnitt av hodekostnad regionene i fylket.

## 5 Etablerertjenester i andre fylker

Det varierer fra fylke til fylke hvordan etablerertjenesten er organisert i Norge, og det er ikke alle fylker som har en tydelig etablererveiledningstjeneste.<sup>66</sup> Det pågår arbeid flere steder for å utvikle et bedre tilbud for etablerere. I eksempelvis i Hedmark og Hordaland er det satt i gang arbeid for at kommunen skal få en tydeligere rolle<sup>67</sup> (desentralisert tjeneste), mens i Aust-Agder har Gründersenteret siden 2008 fått en tydeligere rolle som sentral etablerertjeneste.<sup>68</sup> Under følger noen andre eksempler fra organisering andre steder i landet.

### 5.1 Oslo – sentral tjeneste

Oslo kommune har en sentral tjeneste der det operative ansvaret er lagt til Næringssetaten, som er en etat under Byrådsavdeling for finans og næring. Arbeidet er organisert i en egen seksjon i etaten; Servicekontoret for næringslivet. Næringssetaten har også ansvaret for kommunens saksbehandling av søknader om bevilninger etter serveringsloven og alkoholloven og konsesjoner etter lov om film- og videogram.

Servicekontoret har åtte veiledere, som blant annet har ansvaret for å svare på spørsmål, én til én veiledning og etablererkurs. I tillegg benyttes ulike fagpersoner fra andre virksomheter til spesialiserte kurs/foredrag, etc.

Servicekontorets kursvirksomhet består i hovedsak av følgende kurs og seminar:

- Etablererkurs (på norsk, engelsk, polsk, arabisk, tyrkisk, somali)
- Fagseminar (med fokus på ulike temaer, der ulike eksperter er ansvarlig for innholdet)
- Temakvelder (basiskunnskap om bl.a. forretningsplan, markedsføring, salg og regnskap)
- Pangstart (praktisk og teoretisk kurs i forretningsplanutvikling i samarbeid med Universiteter og høyskoler i Oslo og Akershus)

I tillegg svarer Servicekontoret på spørsmål og tilbyr én til én veiledning. Det er bl.a. mulig å få avtale om veiledningstime og utarbeidelse av forretningsplan. Servicekontoret har også ansvar for å følge opp de som har søkt om eller fått etablererstipend fra Innovasjon Norge i Oslo. Servicekontoret har også flere nettbaserte tjenester, noe som har vært et satsningsområde de senere årene, herunder næringslex (oppslagsverk for etablerere), Orienteringsløypa (interaktiv tjeneste der den enkelte ved å svare på noen spørsmål får skreddersydd veiledning) og Digitalt etablererkurs (basert på det ordinære etablererkurset, med bl.a. filmer på YouTube).

Mange av henvendelsene til Servicekontoret for næringslivet i Oslo kommune kommer fra personer som er bosatt i andre fylker enn Oslo, særlig Akershus. I praksis er det svært vanskelig å skille henvendelser fra andre fylker fra de øvrige henvendelsene, siden veiledning skal være tilgjengelig for alle som vurderer å etablere virksomhet i Oslo og ikke bare de som er *hjemmehørende* i

---

<sup>66</sup> Eksempelvis Finnmark.

<sup>67</sup> <http://www.hedmark.org/article.aspx?m=5504>

<sup>68</sup> [http://www.grundersenter.no/om\\_grundersenteret.html](http://www.grundersenter.no/om_grundersenteret.html)

hovedstaden. Ved å gi uttrykk for en slik intensjon er man i praksis automatisk kvalifisert til veiledning.

Servicekontoret for næringslivet foretar fortløpende evalueringer av sine kurs gjennom questback-undersøkelser. En brukerundersøkelse fra 2005<sup>69</sup> viste at 89 prosent av de spurte hadde et svært godt eller ganske godt totalinntrykk av Servicekontoret for næringslivet.

## **5.2 Møre og Romsdal – desentral tjeneste med fylkeskommunal koordinering**

Ved etableringen av entreprenørskapsprosjektet Hoppid.no i 2006, ble det prioritert satsing på førstelinjetjeneste og etablereropplæring i Møre og Romsdal. I den forbindelse ble det etablert egne Hoppid-kontor, der etablereren skulle kunne henvende seg for spørsmål knyttet til det å etablere bedrift (totalt 24 kontor i 36 kommuner). Hoppid-kontorene yter rådgivningstjenester; det vil si de tjenestene som i Akershus og Østfold omtales som individuell veiledning. Hver kommune med hoppid-kontor mottar 100 000 i året fra partnerskapet for å yte tjenesten. Det avholdes også ulike kurs i fylket, rundt 25-30 årlig, med 12-15 deltakere. Disse blir imidlertid planlagt og organisert mer sentralt, for å sikre samordning, men avholdes ulike steder i fylket (hovedsakelig i de store byene). Møre og Romsdal hadde ved etableringen av hoppid.no stort fokus på markedsføring for å gjøre tjenesten kjent.

## **5.3 Buskerud – desentral tjeneste uten fylkeskommunal koordinering**

I Buskerud er det en desentral tjeneste. Aktørene som yter etablerertjenester i fylket er de følgende:

- Drammensregionen; EtablererKompetanse
- Kongsbergregionen: Kongstanken (Næringshage)
- Ringerike Etablerersenter: Ringerike Næringsforum
- Hallingdal Etablerersenter
- Modum Næringselskap Midt-Buskerud.

I tillegg finnes det en egen veiledningstjeneste for innvandrere i Buskerud og omkringliggende fylker, og en egen nettverkskredittordning.

Som det framgår over, er det i Buskerud forskjellige løsninger fra delregion til delregion; enten det er en næringshage, en næringsforening eller et rendyrket etablererveiledningsselskap som yter tjenesten. Det framgår fra samtale med Buskerud fylkeskommune, at denne organiseringen har oppstått litt tilfeldig. Fylkeskommunen har ikke selv tatt noe ansvar for å følge opp disse tjenestene, mens Innovasjon Norge i Buskerud følger tettere opp.. Av denne grunnen har ikke fylkeskommunen noe særlig kjennskap til hvorvidt dette er en tjeneste som brukerne der ute er fornøyd med. Det er imidlertid dialog mellom Innovasjon Norge og fylkeskommunen dersom det oppstår problemer

---

TNS Gallup (2006): <sup>69</sup> Næringslivsundersøkelsen 2005

## 5.4 Forskjeller og likheter

Analyse & Strategi har ikke hatt muligheter til å vurdere etablerertjenestene i Østfold og Akershus opp mot alle de ulike variantene som finnes i Norge, men har presentert tre eksempler. Ut fra de tre eksemplene på etablerertjenester virker tjenestetilbudene i Østfold og Akershus å ha kommet et godt stykke på vei.

Etablerertjenesten i Akershus minner noe om den i Møre og Romsdal, med unntak av at Møre og Romsdal har en tydelig fordeling mellom tjenester som gjennomføres sentralt (kurs), og tjenester som gjennomføres lokalt (veiledningstimer). Delregionene i Akershus er kommet et stykke på vei hva gjelder samordning og koordinering, og beveger seg således i den retningen. Å koordinere kurs er antakelig en god løsning for å sikre at man ikke overdriver tilbud i forhold til behov. Dessuten er det relativt korte kjøreavstander i Akershus, hvilket i større grad bygger under at det kan være hensiktsmessig med koordinering. Likeså kan man vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig med et mer lokalt tilbud i Østfold, i tillegg til det som finnes sentralt.

Siden både Østfold og Akershus er en del av Osloregionen, er det gode grunner til et tettere samarbeid innenfor Osloregionen som helhet. I Oslo kommune har etablerertjenesten eksistert over lang tid, og i løpet av denne perioden har man fått en del erfaringer, som helt sikkert er nyttige for øvrige fylker. Alle disse tre fylkene møtes imidlertid gjennom fagseminarene som arrangeres i Oslo, hvilket er en god anledning for å utveksle erfaringer. Et eksempel er det nettbaserte tilbudet som er etablert i Oslo. Dette bør det være muligheter for Akershus og Østfold å dra nytte av.

## 6 Oppsummering

Gjennom denne evalueringen har Analyse & Strategi sett på en rekke ulike problemstillinger som skal bidra til kunnskap om hvordan en framtidig etablerertjeneste bør se ut i Akershus og Østfold.

Problemstillinger som har vært belyst er innhold, kvalitet og effekt av tjenestene, informasjon og synlighet, kommunens rolle som førstelinjetjeneste samt organisering og effektivitet.

Innledningsvis må det påpekes at tjenestene i Akershus og Østfold er vanskelig å sammenlikne, fordi de er svært forskjellige i innretning. Selve tjenestetilbudet varierer innad i Akershus, og Østfold har valgt en helt annen modell. Videre var det ikke ved oppstart av tjenestene satt opp konkrete måleindikatorer, som kunne vært benyttet i en evaluering. Dette bidrar til at dokumentasjonen tilgjengelig knyttet til hva tjenestene har ført til, er noe mangelfull. Gjennom brukerundersøkelser og dybdeintervjuer, har Analyse & Strategi imidlertid samlet en del informasjon som kan være nyttig i fortsettelsen.

### 6.1.1 Innhold, kvalitet og effektivitet

Brukerundersøkelsen Analyse & Strategi utarbeidet har gitt informasjon om hvordan respondentene vurderer innhold, kvalitet og effekt av etablerertjenesten. Jevnt over visere resultatene fra denne undersøkelsen at respondentene er godt fornøyd med aktivitetene de har deltatt på. Det vil si at innholdet i aktiviteten er i samsvar med, eller har vært bedre, enn respondentenes forventninger. Det er ingen påfallende forskjeller i tilfredshet med tilbudet mellom de to fylkene.

En ønsket effekt av tjenesten, er at etablerertjenesten skal bidra til mer bedriftsetablering og flere lønnsomme og levedyktige bedrifter. Gjennom spørreundersøkelsen fant Analyse & Strategi at det er et fåtall som oppgir at hjelpen de har fått er avgjørende for deres valg om bedriftsetablering. Imidlertid svarer litt over halvparten av respondentene at etablerertjenesten har bidratt med økt kunnskap på relevante områder; særlig forretningsplan, markedsføring og selskapsdannelse. Omtrent halvparten av respondentene påpeker at etablerertjenesten har bidratt til å hjelpe dem med å ta et valg de er fornøyd med (enten gå videre eller avvike ideen). En respondent påpeker for eksempel at etablerertjenesten ikke har vært avgjørende, men at den har gitt trygghet og bekreftelse. Når det gjelder levedyktighet, svarer halvparten av respondentene i Akershus at etablerertjenesten har bidratt positivt til dette. I Østfold er prosentandelen noe lavere (30 pst). Imidlertid er målgruppen for etablerertjenesten i Østfold i hovedsak personer som ikke enda har etablert bedrift, men som vurderer å gjøre det.

### 6.1.2 Synlighet, tilgjengelighet og markedsføring

Når det gjelder etablerertjenestens synlighet, så framgår det av spørreundersøkelsen at de fleste respondentene syntes at det var lett å finne informasjon om etablerertjenestene i Østfold og Akershus. De fleste respondentene har henvendt seg direkte til etablerertjenestene for å få hjelp; ikke gått gjennom andre kanaler. I den grad respondenter har benyttet seg av andre kanaler for å finne informasjon, var det særlig Google, Innovasjon Norge og Bedin.no som ble trukket fram. En måte etablerertjenesten kan bli enda mer synlig på, er dermed å gjøre tjenesten lett tilgjengelig på søkemotorer, sørge for at Innovasjon Norge kjenner til tjenesten og samt sørge for at Bedin.no

informerer om de regionale tjenestene. Det finnes ingen informasjon om regionale tjenester på Bedin.no i dag.

Etablerertjenestene bør tilpasse sin markedsføring til målgruppen. Hvis ønsket er å nå personer som kanskje på et tidspunkt i framtiden kunne tenke seg å etablere bedrift, eller som bare kunne tenke seg å lære litt, så er antakelig avisannonser en god start. Dersom ønsket er å nå dem som aktivt leter etter informasjon fordi de har mer konkrete planer om å etablere bedrift, vil kanskje søkemotoroptimalisering være en god idé. Etablerertjenesten kan raskt forsvinne i netttjungelen. Analyse & Strategi oppfatter det som positivt at Akershus lager felles nettside framfor å ha fire forskjellige. Dette innebærer mindre administrasjon, og så kan man konsentrere seg om å søkemotoroptimalisere én nettside framfor fire forskjellige.

### 6.1.3 Kommunen som førstelinjetjeneste

Enkelte etablerere henvender seg til kommunen for å få hjelp. Det er en politisk målsetning at kommunene skal fungere som en førstelinje for småskala etablerere. I dette ligger det som et minimum at når en etablerer henvender seg til kommunen for å få hjelp, skal han/hun bli henvist videre til rett instans. Det er sannsynlig at dersom en etablerer henvender seg til en kommune, vil første telefon gå til servicetorget eller sentralbordet. Derfor er det hensiktsmessig at de som jobber på disse stedene kjenner til at det finnes en etablerertjeneste i delregionen/fylket. Imidlertid er etablerertjenesten bare én av flere tjenester servicemedarbeiderne skal kjenne til, og det er fort gjort at denne kunnskapen glemmes siden det i praksis er få henvendelser knyttet til etablering. Det er utfordrende og tidkrevende for etablerertjenestene å holde servicetorget oppdatert, også fordi personellet skiftes ut over tid.

Det er ønskelig at etablerertjenesten skal være forankret kommunalt. Et spørsmål man kan stille seg, er hvorvidt det er *nødvendig* med kommunal forankring, og i så fall på hvilket nivå. Holder det at kommunene skal ha kjennskap til at tjenestene eksisterer, og at servicekontorene klarer å henvise potensielle etablerere til rett sted, eller er det ønskelig at kommunene skal være tettere involvert? Jo mer involvering som ønskes fra kommunen, jo mer ressurser vil det kreves. Det er forskjeller både mellom Akershus og Østfold og internt i Akershus i hvilken grad kommuner er involvert, Nedre Romerike (og Asker og Bærum) kan synes å være delregionen som har jobbet mest med kommunal forankring, mens det gjenstår en del arbeid i Follo. I Østfold er kommunene i liten grad involvert i arbeidet.

Ut fra denne undersøkelsen, syns det å komme relativt tydelig fram at dersom det er ønskelig med tettere involvering fra kommunene, er det nok de ansvarlige for tjenesten (regionråd med prosjektledere, evt. partnerskapet i Østfold) som må ta initiativ og være på tilbudssiden, alternativt i samarbeid med operatøren. Dette må det da avsettes ressurser til. Det neste spørsmålet blir dermed om ressursene skal brukes på kommunal forankring eller å utvikle tjenestetilbudet ytterligere, slik at brukerne får størst mulig utbytte?

#### 6.1.4 Organisering og effektivitet

Det framgår av organiseringen at det kreves langt mer koordinering i Akershus enn i Østfold, siden etablerertjenesten i Akershus er regionalisert. Imidlertid framgår ikke koordineringsarbeidet som veldig problematisk for delregionene. Unntak er Asker og Bærum som opplever at det kan bli litt mye i blant. Delregionene er opptatt av at det bør være regional tilstedeværelse. Imidlertid framgår det av dybdeintervjuene at man kan stille spørsmål ved om det er regionrådene som er den rette instansen for et ansvar for regional etablerertjeneste. Flere delregioner opplever at regionrådene ikke prioriterer næringsutvikling og etablering i noen særlig grad, men at deres fokus ligger på "større" politiske områder som eksempelvis helse og samferdsel. Det er utfordrende for en prosjektleder å skulle gjøre en jobb, når mye av tiden går bort til å forankre arbeidet internt.

Når det gjelder effektivitet i etablerertjenesten i Akershus og Østfold, er det ikke grunnlag for å si at en tjeneste bruker pengene mer effektivt enn en annen. Akershus og Østfold treffer omtrent like mange brukere i forhold til bevilgning fra partnerskapet, og som nevnt over, er brukerne omtrent like fornøyd med aktivitetene de har deltatt på. Imidlertid må det til en god del mer koordinering i Akershus enn i Østfold, og det har vært noe ineffektiv ressursfordeling, eksempelvis med tanke på utvikling av nettsider.

#### 6.1.5 Styrker og svakheter ved Akershusmodellen og Østfoldmodellen

Med det datamaterialet Analyse & Strategi har tilgjengelig, er det vanskelig å skulle konkludere med at en tjeneste er bedre enn en annen. I stedet kan vi trekke fram de kvalitetene ved tjenestene som respondentene opplever som styrker og svakheter. Tabellen under illustrerer disse.

*Tabell 10 Styrker og svakheter ved regional og sentral etablerertjeneste*

	Styrker	Svakheter
<b>Akershus Regional tjeneste</b>	Potensial for regional og kommunal forankring Større lokalt nettverk Større lokal kunnskap	Mye koordinering Noe ineffektiv ressursbruk Fare for regional variasjon i kvalitet
<b>Østfold Sentral tjeneste</b>	Lite koordinering Effektiv ressursbruk Alle får samme tilbud	Lite forankring lokalt Mindre lokalt nettverk

En av styrkene ved en regional tjeneste er potensialet for regional og lokal forankring. Begrepet "potensial" er benyttet, fordi som vi har sett av evalueringen, er det for enkelte delregioner i Akershus utfordrende å forankre arbeidet hos regionrådene, og for enkelte delregioner er det også utfordrende å få kommunene involvert. Imidlertid ligger det i organiseringen at det er et større potensial for forankring lokalt ved en regional tjeneste, sammenliknet med en sentral tjeneste, og det er svært godt samarbeid særlig på Nedre Romerike. Andre viktige styrker er lokalt nettverk og kunnskap. Dette ble framhevet gjennom dybdeintervjuene som svært sentralt. Regionale tjenester medfører et større totalt nettverk da hver enkelt delregion har egne nettverk å spille på. Dette bidrar også til større lokal kunnskap.



Av svakheter er det særlig koordinering, og dermed noe ineffektiv ressursbruk som antakelig er de største utfordringene. Samtidig så er det ikke gitt at koordinering nødvendigvis er det samme som ressursløsning; det kan også bidra til utvikling fordi flere hoder ofte tenker bedre enn ett. Det er også fare for regional variasjon når det gjelder kvalitet. Det er ønskelig at alle etablerere skal få samme tilbud, uavhengig av hvor de bor. Imidlertid sier ikke denne evalueringen noe om kvaliteten på tjenestetilbudet er forskjellig internt i Akershus.

Når det gjelder den sentrale tjenesten i Østfold, er ikke koordinering en utfordring. Dialogen er direkte mellom Østfold Bedriftsenter AS og partnerskapet. Dermed er det ikke ressurser som går til spille til utvikling og drift av eksempelvis fire forskjellige nettsider. Videre er dette det eneste tilbudet som gis i fylket, slik at man sikrer at alle beboere i Østfold får samme tilbud.

På den andre siden så er svakhetene at modellen ikke legger opp til noe særlig lokal eller kommunal forankring. Dette kan medføre at etablerertjenesten går glipp av viktige lokale samarbeidspartnere, og det kan også medføre at enkelte kommuner ikke har den nødvendige kjennskapen til tjenesten, og dermed klarer å markedsføre tilbudet lokalt. Sannsynligheten for at det da er etablerere som ikke får vite om tjenesten, kan dermed være høyere.

## 7 anbefalinger

Avslutningsvis vil Analyse & Strategi presentere noen anbefalinger som oppdragsgiver kan ha i bakhodet ved utvikling av det framtidige tjenestetilbudet.

### 1. Utarbeide klare mål og måleindikatorer

Som regel skal tilbud som etablerertjenesten evalueres i etterkant. Det er derfor hensiktsmessig med klare mål og måleindikatorer utarbeidet på forhånd, som tjenesten kan evalueres opp mot. I målformuleringen må det komme klart fram hva tjenesten skal bidra til. Er det reelt at etablerertjenesten skal bidra til flere etableringer? Eller er det snarere slik at den skal bidra med kunnskap og kompetanse, slik at potensielle etablerere tar et godt valg? (Enten det er å gå videre med forretningsideen, eller legge ned.)

Dersom etablerertjenesten skal bidra til flere etableringer, vil dette kunne måles etter antall nyetableringer i regionen/fylket etter at tjenesten ble etablert. Denne indikatoren er ikke fullt så interessant dersom dette egentlig ikke er målet med tjenesten.

Hvem som er målgruppen for tjenesten er også naturlig å gjøre en vurdering av. Er det personer som vurderer å etablere bedrift, eller er det personer som har etablert bedrift, men ønsker å drive mer effektivt? Eller kanskje det er begge?

### 2. Fortsatt koordinering og samarbeid

Uavhengig av om tjenesten skal være regional eller sentral, vil det være hensiktsmessig med fortsatt koordinering mellom regioner eller evt. fylker. I denne sammenhengen er det også viktig for Akershus og Østfold, som begge er en del av Osloregionen, å fortsette å samarbeide med Oslo, som har kommet langt på området. Både for å eventuelt få gode ideer til utvikling, men også for å sikre at ikke det bygges opp helt parallelle tjenestetilbud. Oslo har eksempelvis kommet langt med nettbaserte ressurser som også Akershus og Østfold kan dra nytte av.

### 3. Utnytte lokalt nettverk og kunnskap

Uavhengig av om tjenesten er regional eller sentral, bør man tilstrebe å utnytte de lokale og regionale nettverkene og den lokale kunnskapen, for å kunne tilstrebe et best mulig tilbud. Det kan være hensiktsmessig å involvere kommunene i etablerertjenestens arbeid, om ikke annet for å dra nytte av denne kanalen for informasjonsspredning.

#### **4. Utarbeide plan for markedsføring (koordinert, dersom regional tjeneste)**

Hvem er det tjenesten er rettet mot? Dette påvirker markedsføringen av tjenesten. Sett opp en markedsføringsplan med budsjett og fordel ansvar mellom aktører. Dersom det blir en regional tjeneste i fortsettelsen, kan enkelte deler av markedsføringen koordineres for å spare ressurser.

#### **5. Forbindelse mellom regionale og nasjonale tjenester**

De nasjonale tjenestene, eksempelvis [bedin.no](http://bedin.no) og Brønnøysundregisteret bør ha en forbindelse til de fylkeskommunale eller regionale tjenestene. På [Bedin.no](http://Bedin.no) bør det være en link til tilbudet som finnes regionalt, og personer som registrerer virksomhet i Brønnøysundregisteret bør også få informasjon om tjenestetilbudet. En måte å gjøre dette på, er som Østfold, å sende e-post med informasjon om tjenesten til personer som registrerer bedriften sin i Brønnøysundregisteret.

#### **6. Registrere deltakere og benytte brukerundersøkelser for kontinuerlig forbedring**

Brukerundersøkelser er et nyttig verktøy for å undersøke om man treffer med det tilbudet man har. Man bør også sikre at deltakerinformasjon blir samlet inn og registrert på samme måte, slik at det er enkelt å sende ut brukerundersøkelser. Ved en regional tjeneste bør brukerundersøkelser koordineres.