

# RAPPORT RAPPORT

## Hvordan kan statlige etater i Buskerud bli mer næringsvennlige?

Resultater fra brukerundersøkelse  
blant næringslivsledere,  
en del av prosjektet Næringsvennlige statsetater

Marit Gundersen Engeset





**Rapporter fra Høgskolen i Buskerud**

**Nr. 64**

# **Hvordan kan statlige etater i Buskerud bli mer næringsvennlige?**

**Resultater fra brukerundersøkelse blant næringslivsledere, en del av prosjektet Næringsvennlige statsetater**

Av

**Marit Gundersen Engeset**

**Kongsberg 2007**

HiBus publikasjoner kan kopieres fritt og videreformidles til andre interesserte uten avgift.

En forutsetning er at navn på utgiver og forfatter(e) angis- og angis korrekt. Det må ikke foretas endringer i verket.

ISBN 978-82-91116-84-6

ISSN 0807-4488

## Forord

Prosjektet "Næringsvennlige Statsetater" ble våren 2006 igangsatt som et samarbeidsprosjekt mellom de statlige etatene i Buskerud og næringslivet i fylket. Fylkesmannen i Buskerud var initiativtaker til prosjektet, og hadde prosjektledelsen for forprosjektet.

Denne undersøkelsen er en del av forprosjektet som fra og med januar 2007 videreføres i et hovedprosjekt. Målet med undersøkelsen har vært å kartlegge hvorvidt næringslivet i Buskerud opplever at det er behov for et prosjekt som dette, og å identifisere hvilke områder som bør fokuseres i et hovedprosjekt.

Foruten å tjene som verdifullt innspill til hva hovedprosjektet skal dreie seg om, er det et ønske at innspillene skal gi de enkelte statlige etater inspirasjon til å jobbe videre hver for seg og i samarbeid for å skape bedre rammebetingelser for næringslivet i fylket.

Høgskolen i Buskerud takker for oppdraget. Prosjektledelsen vil rette en stor takk til Ingunn Elvekrok for verdifulle innspill underveis i prosessen. Takk går også til alle de som har kommet med innspill til utformingen av intervjuguiden, og ikke minst til de 15 respondentene som brukte tid og energi for å gi oss innblikk i deres opplevelser med statlige etater.

Kongsberg, desember 2006

Marit Gundersen Engeset  
Delprosjektleder for brukerundersøkelsen

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Liste over figurer.....	4
Liste over tabeller .....	4
0. Sammendrag .....	5
1. Innledning .....	7
2. Kritiske suksessfaktorer for samarbeid mellom offentlige myndigheter og næringsliv ..	9
3. Metode .....	11
3.1 Design .....	12
3.2 Metode for datainnsamling .....	12
3.3 Instrument .....	13
3.4 Populasjon, utvalgsramme og utvalg .....	16
3.5 Intervjuene .....	16
3.6 Koding og tolking .....	17
4 Resultater .....	18
4.1 Uhjulpen kjennskap .....	18
4.2 Konkrete erfaringer .....	19
4.3 Forholdet mellom bedriften og statlige etater generelt .....	27
4.4 Forholdet mellom næringslivet generelt og statlige etater generelt.....	36
5 Undersøkelsens kvalitet .....	41
6 Diskusjon .....	46
7 Konklusjon.....	52
Referanser .....	54
Vedlegg .....	55

## Liste over figurer

Figur 1	Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode....	13
Figur 2	Uhjulpen kjennskap til statlige etater .....	18
Figur 3	Statsetater respondentene rapporterte erfaringer fra .....	19
Figur 4	Hvor enkelt er det å finne frem til rett etat og til rett person?.....	20
Figur 5	Klassifisering av erfaringen .....	21
Figur 6	Vurdering av om kontakten fremmet eller hemmet bedriftens muligheter .....	24
Figur 7	Kategorisering av forslag til forbedringer av konkret erfaring .....	25
Figur 8	Vurdering av konkret erfaring.....	26
Figur 9	Statlige etaters betydning for bedriftene i undersøkelsen .....	27
Figur 10	Vurdering av samarbeidet mellom statlige etater generelt og bedriften .....	29
Figur 11	Respondentenes oversikt over de ulike statestatenes oppgaver .....	30
Figur 12	Respondentenes vurdering av hvordan det er å finne frem til rett kontaktperson hos staten.....	31
Figur 13	Vurdering av om statlige etater fremmer eller hemmer bedriftens effektivitet..	32
Figur 14	Vurdering av de enkelte etaters rutiner for saksbehandling .....	33
Figur 15	Kategorisering av forslag til forbedringer av statlige etater.....	34
Figur 16	Samtlige forslag til forbedringer .....	35
Figur 17	Statlige etaters betydning for bedriftens effektivitet .....	36
Figur 18	Respondentenes opplevelse av statlige etaters innsikt i næringslivets utfordringer .....	38
Figur 19	Opplevelse av samarbeid og samordning mellom statlige etater for næringslivets beste .....	39
Figur 20	Statlige etaters betydning for næringslivets effektivitet.....	40
Figur 21	Klassifisering av responser i grunnleggende positive og negative erfaringer....	42
Figur 22	Sammenligning av respondentenes vurderinger av konkrete erfaringer og statlige etater generelt .....	43
Figur 23	Vurdering av bidrag til bedriftens effektivitet.....	44

## Liste over tabeller

Tabell 1	Mål med de ulike temaene i intervjuene.....	15
Tabell 2	Oppsummering av innhold i kommentarer knyttet til konkrete erfaringer.....	22
Tabell 3	Områder av betydning for næringslivets forhold til statlige etater.....	48

## 0. Sammendrag

Denne undersøkelsen er en del av et større prosjekt kalt ”Næringsvennlige statsetater” som har som målsetting å bedre rammebetingelsene for næringslivet i Buskerud gjennom å gjøre de statlige etatene mer næringsvennlige. Utgangspunktet for brukerundersøkelsen ble lagt på en dialogkonferanse på Tyrifjord Hotell i april 2006. Her ble det formulert to overordnede målsettinger med brukerundersøkelsen:

1. Å kartlegge hvorvidt næringslivet fra sitt ståsted opplever at det er behov for et prosjekt som tar sikte på å bidra til gode rammebetingelser og nært samarbeid mellom næringslivet og statsetatene.
2. Å kartlegge hvilke hovedområder som oppfattes som viktigst å ta fatt i om prosjektet Næringsvennlige Statsetater i Buskerud skal føres videre i et hovedprosjekt.

Ut fra disse målene, ble følgende problemstilling formulert:

*I hvilken grad opplever næringslivet at det er behov for bedre samarbeid med statsetatene, og i tilfelle hvilke områder oppleves som viktigst for å fremme et slikt samarbeid?*

Ulike former for design ble vurdert. På grunn av hensynet til problemstillingens art og eksisterende kunnskap ble det konkludert med at et eksplorativt forskningsdesign med kvalitative intervjuer som metode for datainnsamling var det som tjente formålet best. Rammene for prosjektet avgrenset antall intervjuobjekter til 15 stykker. Disse ble plukket ut fra en liste på i alt 50 bedrifter. Denne utvalgsrammen ble laget av NHO og tilfredsstilte kriterier som variasjon i populasjonen med hensyn til bedritenes beliggenhet, størrelse og type virksomhet (bransje). Det ble gjennomført 15 telefonintervju. Intervjuene ble gjennomført over en periode på 4 uker. Svarene ble transkribert, analysert og tolket av en forsker.



Resultatene av undersøkelsen viser klart at det er behov for et prosjekt som tar sikte på å bedre samhandling mellom stat og næring. Videre ble det konkludert med at følgende fire hovedområder bør fokuseres i det videre arbeidet:

- Tiltak som legger tilrette for større effektivitet
- Tiltak som bedrer samarbeid mellom kontaktpersoner i de enkelte etatene og bedriftene
- Tiltak som øker tilgjengeligheten av ulike prosjekter og tiltak i regi av statlige etater
- Tiltak som gir statlige etater bedre innsikt i næringslivets behov

Resultatene er basert på tilbakemeldinger fra relativt få, delvis håndplukkede respondenter. Generaliserbarhet utover rammene for denne undersøkelsen skal en derfor være forsiktig med å antyde. Innholdsanalysen viser imidlertid høy grad av konsistens i svarene både på tvers av respondenter og på tvers av fokus for samtalen (konkret erfaring, forholdet bedrift – stat generelt og forholdet næringsliv – stat generelt). De anbefalingene som er gitt må derfor antas å være i tråd med hovedinntrykket i næringslivet generelt, og bør være et godt utgangspunkt for videre arbeid i et hovedprosjekt.

# 1. Innledning

Denne undersøkelsen er en del av et forprosjekt initiert av Fylkesmannen i Buskerud, med mål om å bedre samarbeidet mellom statlige etater i fylket og næringslivet i fylket. Prosjektets ambisjon er å bidra til gode rammebetingelser og nært samarbeid mellom næringslivet og statsetatene. Når forprosjektet skal videreføres i et hovedprosjekt er det avgjørende med kunnskaper om hvilke områder det er viktigst å gripe fatt i for å sikre måloppnåelse. En dialogkonferanse med deltakere fra statlige etater og fra næringslivet ble gjennomført i april 2006. Konklusjonene fra denne konferansen dannet utgangspunktet for brukerundersøkelsen som skulle avdekke hvordan samarbeidet mellom næringsliv og statlige etater oppleves av næringslivet i dag. Resultatene fra brukerundersøkelsen presenteres i denne rapporten.

Hensikten med undersøkelsen ble formulert i to overordnede målsettinger:

1. Å kartlegge hvorvidt næringslivet fra sitt ståsted opplever at det er behov for et prosjekt som tar sikte på å bidra til gode rammebetingelser og nært samarbeid mellom næringslivet og statsetatene.
2. Å kartlegge hvilke hovedområder som oppfattes som viktigst å ta fatt i om prosjektet Næringsvennlige Statsetater i Buskerud skal føres videre i et hovedprosjekt.

Ut fra dette ble problemstillingen formulert slik:

*I hvilken grad opplever næringslivet at det er behov for bedre samarbeid med statsetatene, og i tilfelle hvilke områder oppleves som viktigst for å fremme et slikt samarbeid?*

Under dialogkonferansen på Tyrifjord Hotell i april kom det frem at utfordringene når det gjelder å få til et bedre samarbeid mellom statsetatene og næringslivet kan knyttes opp til tre hovedområder:

- a Kommunikasjon og informasjon: Å skape et system som sikrer enkel tilgang til kunnskap om hvilke statlige etater som kan bidra med hva overfor næringslivet.
- b Saksbehandling: Å skape systemer som sikrer at saker som skal behandles blir behandlet så raskt og effektivt som mulig for å hindre kostbare og unødige forsinkelser for næringslivet, og for å sikre forutsigbarhet og likebehandling
- c Serviceholdning blant ansatte: Å legge til rette for at den enkelte ansatte yter best mulig service overfor de som kommer i kontakt med de statlige etatene.

Undersøkelsen har tatt sikte på å avdekke hvilke av disse tre områdene, og eventuelt hvilke andre områder representanter fra næringslivet opplever som viktige å forbedre.

## **2. Kritiske suksessfaktorer for samarbeid mellom offentlige myndigheter og næringsliv**

Fokus på bedret samhandling og samarbeid mellom offentlige myndigheter og brukerne er en klar trend vi ser i mange sammenhenger der private er avhengige av det offentlige. Behovet for bedret samarbeid og samordning føles sterkest hos brukerne av offentlige myndigheter, mens det er de offentlige myndighetene som i hovedsak initierer tiltak og bestemmer hvilke virkemidler som skal settes inn. Eksempler på tiltak som er inspirert av ønsket om et bedre samarbeid mellom det private og det offentlige, er prosjektet ”Næringsvennlige kommuner”, der seks kommuner jobbet systematisk for å bedre tjenestetilbudet overfor næringslivet. Konklusjonene fra dette prosjektet var blant annet at helt avgjørende for hvorvidt kommunene klarte å næringsrette sine oppgaver var et godt samhandlingsklima. Vilje og evne til å samarbeide avhenger av klima hos offentlige myndigheter, og hos næringslivet. Begge parter må ønske å bidra dersom en skal få noe til. Videre viser det seg at næringslivet ofte mister interessen for samarbeidsprosjektene på grunn av at resultatene uteblir. Høsten 1998 gjennomførte ”Næringsvennlige kommuner” intervju med 1000 bedriftsledere og 150 kommunalt ansatte i deltakerkommunene. Man erfarte at denne bruker- og medarbeiderundersøkelse gav et godt grunnlag for å starte arbeidet, idet undersøkelsen i seg selv skapte interesse for prosjektet. Involvering og synlige resultater synes å være kritiske suksessfaktorer for denne typen prosjekter.

Et tilsvarende prosjekt med fokus på samarbeid mellom statlige etater og næringsliv finner vi i Vestfold. Her har man i perioden 2000-2003 jobbet mot følgende målsetting: ”Statlige etater i Vestfold skal yte raske, nære og åpne tjenester og være et konkurransefortrinn for næringslivet i fylket”. Prosjektet har vært så vellykket at samtlige statlige etater har valgt å videreføre samarbeidet etter endt prosjektperiode. I dag er en person i fast stilling hos Fylkesmannen ansatt for å jobbe med samarbeid mellom næringslivet og de statlige etatene. Prosjektet i Vestfold har hovedsakelig basert seg på dialogkonferanser og arbeid i mindre prosjektgrupper, og i mindre grad på intervjuer med

brukere. Inntrykket som gis i sluttrapporten fra prosjektet er at både næringslivet og statsetatene er fornøyd med prosjektet. Spesielt fremheves de konkrete resultater som har kommet i kjølevannet av samarbeidet: kortere saksebehandlingstider, samordning av innsigelser fra fylkesmann og veivesenet og felles gebyrmaal for kommunale byggesaker. Videre ses det på som positivt at konferansene har bidratt til direkte kontakt mellom ulike aktører, på denne måten blir barrierer brutt ned og veien til en mer løsningsorientert holdning er kortere hos alle parter.

### 3. Metode

De to nevnte prosjektene er begge knyttet opp til samme type problemstillinger som vi her står overfor. Mens det første prosjektet (Næringsvennlige kommuner) har gjennomført en kvantitativ undersøkelse av et stort utvalg bedrifter og ansatte, har det sistnevnte prosjektet (samarbeid stat-næring i Vestfold) utelukkende bygget på dialogkonferanser og brukerfora uten noen form for undersøkelse. Tilbakemeldingene fra begge prosjektene er positive, noe som viser at ulike vinklinger kan føre til samme resultat. I Buskerud ønsker man konkrete innspill til hvilke områder som bør være fokus for et hovedprosjekt. Gjennom dialogkonferanser og brukerfora kan man, som tilfellet var i Vestfold, få innspill til slike områder. En svakhet ved å ensidig basere seg på denne typen tilbakemeldinger er at man kun får innspill fra den aktive, interesserte delen av næringslivet. De som av ulike årsaker ikke har anledning til å delta selv må la seg representere av andre (NHO), og får ikke anledning til direkte å komme med sine innspill. Det er sannsynlig at de som ikke deltar på slike konferanser og møter har erfaringer som ikke enkelt lar seg fange opp uten å snakke med dem direkte. Dette momentet taler for at dialogkonferanser og brukerfora bør suppleres med intervjuer.

En større kvantitativ undersøkelse som den prosjektet "Næringsvennlige kommuner" gjennomførte krever at en har god oversikt over hvilke områder som er viktige for næringslivet når de skal vurdere samarbeidet med de offentlige etatene. Innspill til slike momenter kan komme gjennom dialogkonferanser, brukerfora og fra dybdeintervjuer med utvalgte representanter. Denne typen undersøkelse vil også måtte skreddersys den enkelte etat i noen grad, ettersom arbeidsoppgaver og form for tiknytning til næringslivet varierer. Dette innebærer at en bør ha klare formeninger om viktige områder for ulike etater idet en undersøkelse av denne typen utformes. I dette tilfellet finnes ingen slik klar modell eller teori, og forskningen må følgelig først og fremst bidra til teoribygging, og ikke til teoritestning. Det er dette Berg (2007).kaller "the spiraling research approach", der forskningen går i sirkler hvor en beveger seg mellom teori, datainnsamling og analyse for å komme frem til den innsikt man søker.

### **3.1 Design**

Målet for forprosjektet har vært å avdekke hvilke områder som oppleves som viktig å gripe fatt i i et hovedprosjekt. Dialogkonferansen på Tyrifjord i april 2006 gav noen nyttige innspill i så måte. Av diskusjonen over kan vi konkludere med at det er prematurt å tenke en større kvantitativ undersøkelse. Samtidig er det nødvendig med noe mer kunnskap enn hva en kan trekke ut av konferansen på Tyrifjord. Valg av metode må reflektere målene med undersøkelsen; å avdekke for det første om næringslivet ser behovet for et slikt prosjekt, og, hvis svaret på dette er ja, hvilke områder som oppleves som viktigst å sette fokus på. Undersøkelsen skal bidra til å avdekke hvilke dimensjoner som kan brukes for å beskrive og måle kvaliteten på samarbeidet mellom statlige etater og næringsliv. Etter konferansen på Tyrifjord kan vi anta at faktorer som kommunikasjon, informasjon, saksbehandlingsrutiner og holdninger blant ansatte er viktige dimensjoner. Undersøkelsen vil vise om ytterligere forhold kan brukes som indikatorer på samarbeidet mellom statsetater og næringsliv. Forskningen kan derfor ikke følge en modell som krever teori forut for gjennomføring av undersøkelsen, men må baseres på et mer eksplorativt design der teorien, eller antakelsene om hvilke forhold som er viktige for samarbeidet, kommer som et resultat av forskningsprosjektet.

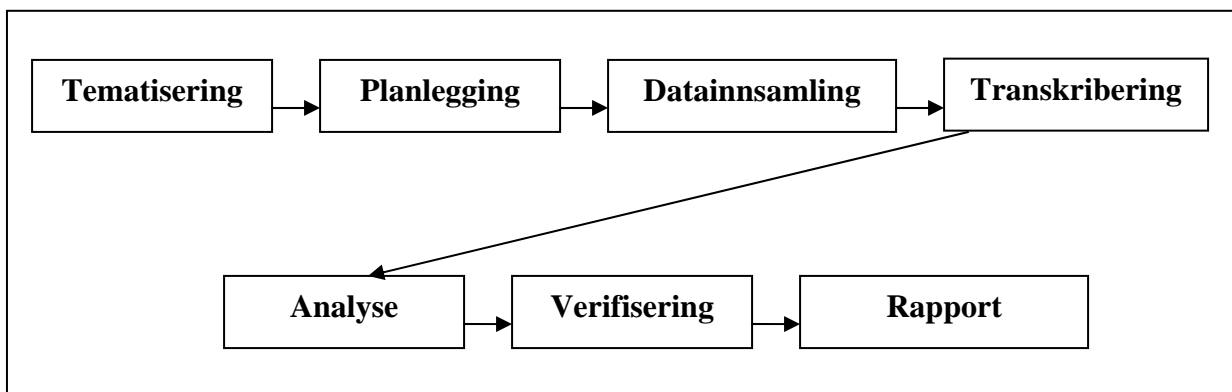
### **3.2 Metode for datainnsamling**

I eksplorerende design som her er foreslått, er det først og fremst fokusgrupper, dybdeintervjuer og caseanalyser som er aktuelle metoder for datainnsamling. Et viktig argument for å gjennomføre undersøkelsen har vært å fange opp synspunkter fra de deler av næringslivet som ikke møter opp på dialogkonferansen. Bruk av fokusgruppe krever deltakelse i et brukerforum og ekskluderer de deler av populasjonen som ikke kan tenke seg å bruke tid på et slikt prosjekt. Metoden er derfor uaktuell i denne sammenheng. Caseanalyse tillater dyp innsikt i ett eller noen få tilfeller. Siden prosjektet skal gi en mer generell beskrivelse av faktorer av betydning for samarbeidet mellom statsetater og næringsliv, er heller ikke denne metoden aktuell.

Dybdeintervjuer fremstår som det mest aktuelle alternativ for innsamling av informasjon. Slike kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert, fra en helt *ustrukturert*

setting der respondenten taler fritt om et emne og forskeren formulerer spørsmål underveis i samtalen, via *semi-strukturerte* intervjuer der en intervjuguide danner utgangspunktet, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere og tilpasses den enkelte situasjon, til det helt *strukturerte* intervju med på forhånd fastlagte tema, spørsmåls formuleringer og –rekkefølge. Ettersom vi her har en situasjon der vi vet noe på forhånd om hvilke områder vi ønsker å avdekke, men samtidig har som mål å fange opp eventuelle andre forhold av interesse, synes semi-strukturert intervju å passe formålet best. Intervjuene gjennomføres på telefon fordi dette er mer effektivt enn personlig møte mellom intervjuer og respondent. Nettopp dette med effektivitet viser seg å være avgjørende for hvorvidt næringslivsledere sier seg villige til å stille opp eller ikke. Samtidig sikrer intervjuformen med åpne spørsmål at en kan gå i dybden på forhold der respondenten har mye kunnskap og der kunnskapen er spesielt relevant for målet med undersøkelsen.

En forskningsprosess med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode kan fremstilles slik:



**Figur 1** Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode

Hver av fasene i forskningsprosessen er forbundet med potensielle fallgruver. Mange hensyn skal avveies mot hverandre, og det er selve formålet med undersøkelsen som hele tiden må være i sentrum når valg tas. En nærmere drøfting av dette prosjektets reliabilitet og validitet presenteres i eget kapittel.

### **3.3 Instrument**

Intervjuguiden danner utgangspunkt for samtale med utvalgte personer fra næringslivet som har erfaringer fra kontakter med statlige etater. Målene med undersøkelsen har vært



å avdekke holdninger til statlige etaters evne og vilje til å være en støttespiller for næringslivet, samt hvilken betydning statlige etater har for næringslivets måloppnåelse sett fra bedriftenes side.

Intervjuguiden ble bygget opp i tre deler. Første del ble knyttet opp mot en konkret, nylig erhvervet opplevelse med kontakt mot en statsetat. Hensikten med å forankre spørsmål og svar i konkrete erfaringer var for det første at respondenten ville være i stand til å gi mer detaljert og konkret tilbakemelding, samt at en konkret erfaring kunne være et godt utgangspunkt for å hente frem mer generelle synspunkter. Del 2 tok utgangspunkt i den aktuelle bedriften som respondenten representerte, og dennes forhold til statlige etater generelt. Her var hensikten å avdekke hvilke etater og på hvilke områder bedriften var avhengig av staten. Til slutt ble generelle og overordnede forhold diskutert, der utgangspunktet var respondentens synspunkter på forholdet mellom statlige etater og næringslivet generelt. For hver av de tre hovedområdene i intervjuet ble det formulert målsettinger for hvilken informasjon som skulle samles inn, samt noen spørsmålsformuleringer som kunne danne utgangspunkt for samtalene. Tabell 1 gir en oversikt over målsettinger i forhold til hva de tre hovedområdene skal avdekke. Den fullstendige intervjuguiden med alle spørsmålene er presentert i vedlegg 1.

### **Del 1: Konkret erfaring**

1. I hvilken grad bedriftene opplever det som enkelt å finne frem til rette etat og til rette person i rette etat når de står overfor konkrete prosjekter/problemstillinger. Dette kan gjerne forankres i en nylig ervervet erfaring.
2. I hvilken grad de opplever saksbehandlingsrutiner og systemer for behandling av henvendelser, prosjekter, problemstillinger osv som tungrodd og mer til hinder enn til fremme av gode ideer/saker/prosjekter (forankres i konkret erfaring samt i generell oppfatning av statlige etater)
3. I hvilken grad de blir møtt med god service (dvs personlig kommunikasjon, kunnskap, vilje og evne til å ta ansvar for henvendelse osv) fra den de henvender seg til hos statlige etater (gjernes forankret i en nylig ervervet erfaring).

### **Del 2: Forholdet egen bedrift – statlige etater**

1. Bedriftens opplevelse av samarbeid med statlige etater generelt og med hver enkelt etat spesielt. Måles i grad av viktighet for bedriftens evne til å nå sine mål og i hvilken grad samarbeidet etter deres mening fungerer godt eller dårlig.
2. I hvilken grad bedriftene vil prioritere å bruke tid og penger på et prosjekt som tar sikte på å bedre samarbeidet med statsetatene.
3. Hvilke statlige etater bedriftene er helt eller delvis avhengig av et godt samarbeide med for å nå sine mål.
4. Eventuelle andre erfaringer

### **Del 3: Forholdet næringslivet generelt - statlige etater**

1. I hvilken grad bedriftene opplever at den regionale staten har god helhetsforståelse for næringslivets utfordringer
2. I hvilken grad bedriftene opplever samordningen mellom de ulike statlige etater som god
3. I hvilken grad bedriftene opplever at god samordning og ”kundeorientering” i de statlige etatene er viktig for næringslivets utfordringer

#### **Tabell 1 Mål med de ulike temaene i intervjuene**

Innholdet i intervjuguiden ble diskutert med styringsgruppa til prosjektet, som kom med en del innspill. Blant annet ble det uttrykt ønske om å ta inn en del spørsmål med på forhånd fastlagte svarkategorier i form av en likert-type skala (fra 1-5, der 1 er helt uenig/svært dårlig og 5 er helt enig/svært bra). Dette ønsket ble etterkommet, og svarene på disse spørsmålene ble brukt som utgangspunkt for å validere analysen av responsene. Mer om dette i resultatkapitlet. Den fullstendige intervjuguiden er presentert i vedlegg 1 til denne rapporten.

### **3.4 Populasjon, utvalgsramme og utvalg**

Populasjonen i denne undersøkelsen er næringslivet i Buskerud. Formen på undersøkelsen (kvalitativ, eksplorerende) tilsier at resultatene av undersøkelsen ikke kan generaliseres til noen populasjon. Hensikten er heller å trekke ut vesentlige områder der et fremtidig stat-næring prosjekt kan ha mest å hente i form av forbedringer og effektiviseringer. Innspillene fra næringslivet vil være en av flere kilder, andre kilder er dialogkonferansen, egne erfaringer hos statlige etater, generelle innspill fra næringslivet gjennom NHO og andre.

Rammene for dette prosjektet avgrenset mulig utvalgsstørrelse til 15 respondenter. Hvorvidt dette er nok for å fange opp områder med potensiale for forbedring vil bli diskutert i rapportens konklusjon. For å sikre best mulig tilgang på informasjon var det et mål å etablere kontakt med respondenter som hadde erfaring, og helst allsidig erfaring, med statlige etater. Det var også et mål å sikre variasjon med tanke på bransjer og bedriftsstørrelser. Det ble bestemt at NHO skulle stå for vurderingen av hvilke bedrifter som kunne egne seg for utvalget. Listen ble utarbeidet med tanke på å tilfredsstille kriteriene erfaring og variasjon. Forskeren ble presentert for en liste av 50 potensielle intervjuobjekter. Samtlige bedrifter på listen ble forsøkt kontaktet. En del var ikke tilgjengelige i løpet av perioden intervjuene ble foretatt, noen få takket nei til å delta, og i alt 15 ble gjennomført.

### **3.5 Intervjuene**

Etter en generell introduksjon der den rette kontaktpersonen (det vil si den med erfaring fra samhandling med statlige etater) i bedriften ble lokalisert, ble intervjuene gjennomført ved at intervjuer stilte spørsmål i henhold til intervjuguiden, og respondentene svarte mest mulig fritt i forhold til egne erfaringer. Oppfølgingsspørsmål sikret så stor informasjonstilgang som mulig. Hver del ble avsluttet med at respondenten karakteriserte sitt/bedriftens/næringslivets forhold til statlige etater på en skala fra 1 til 5.

Alle intervjuobjektene ble lovet full anonymitet. Referanser til det enkelte intervjuobjekt og identifisering av disse ble slettet ved prosjektets avslutning.

### **3.6 Koding og tolking**

Intervjuene ble tatt opp på bånd. Umiddelbart etter hvert intervju ble båndet transkribert (ført over til en tekst i word), og opptaket slettet. De ordrette referatene fra samtalen ble systematisert og responsene tolket. Alle operasjoner ble gjennomført av samme forsker. Ulempen ved dette er at faren for systematiske feil blir større enn om flere er med på intervjuene, transkriberingen og tolkingen. På den annen side er det en fordel å bruke samme person til alle deler av jobben da dette gir mer oversikt og sammenheng i vurderingene. Uansett er det her ikke snakk om kompliserte emner det er vanskelig å tolke meningen med, noe som taler for å bruke en person til alle deler av denne jobben.

I første del av tolkingsarbeidet ble konkrete erfaringer plassert i kategorien ”positiv konkret erfaring”, ”negativ konkret erfaring” og ”nøytral konkret erfaring”. Plasseringen i kategori ble så sammenlignet med respondentens egen vurdering av erfaringen på skalaen fra 1-5. Dersom en respons klassifisert som positiv også var plassert på den positive enden av likert skalaen, ble dette tatt som tegn på reliabilitet (pålitelighet). Samme prosedyre ble fulgt for temaene knyttet til forholdet mellom egen bedrift og statlige etater og for temaene knyttet til forholdet mellom næringslivet generelt og statlige etater.

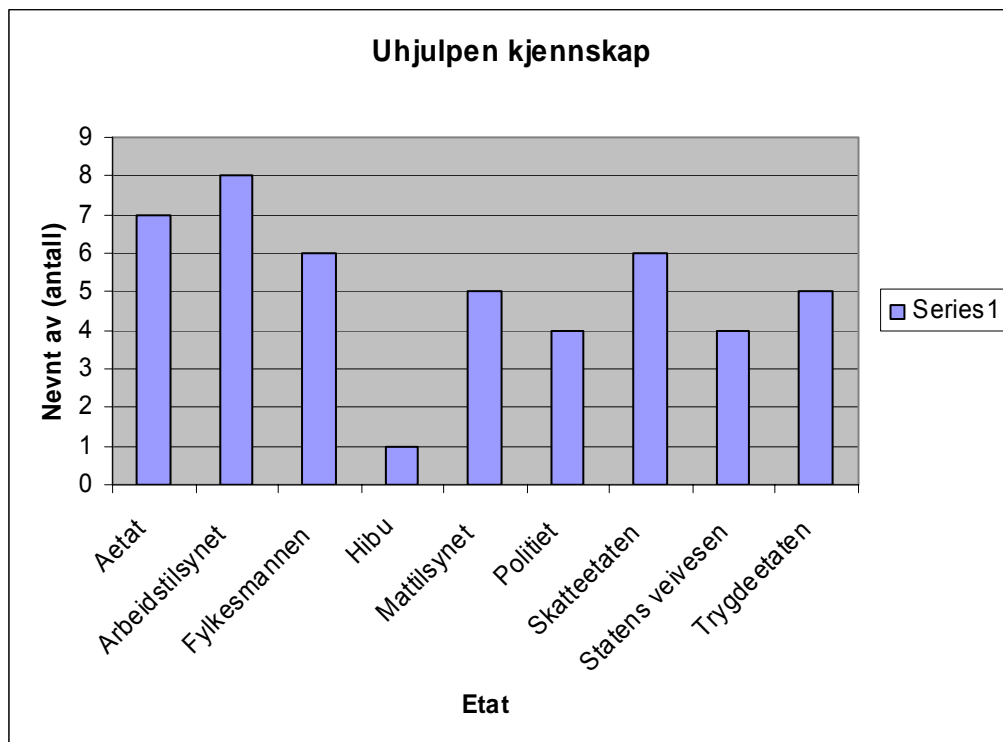
I neste omgang ble innholdet i de enkelte responser analysert og sammenlignet med hverandre. Lignende erfaringer ble plassert i samme kategori, for eksempel ble alle svar knyttet til tid gruppert sammen, alle svar knyttet til personers vilje til dialog og service knyttet sammen, og alle svar knyttet til personers evne/kompetanse knyttet sammen. Dette gav et mønster som dannet utgangspunkt for diskusjonen og konklusjonen.

## 4 Resultater

### 4.1 Uhjulpen kjennskap

Etter å ha avtalt intervju, ble respondentene bedt om å liste opp de statlige etatene de hadde kjennskap til. Disse svarene viser i hvilken grad respondentene kjenner til etatene.

Figur 2 viser svarene på dette spørsmålet

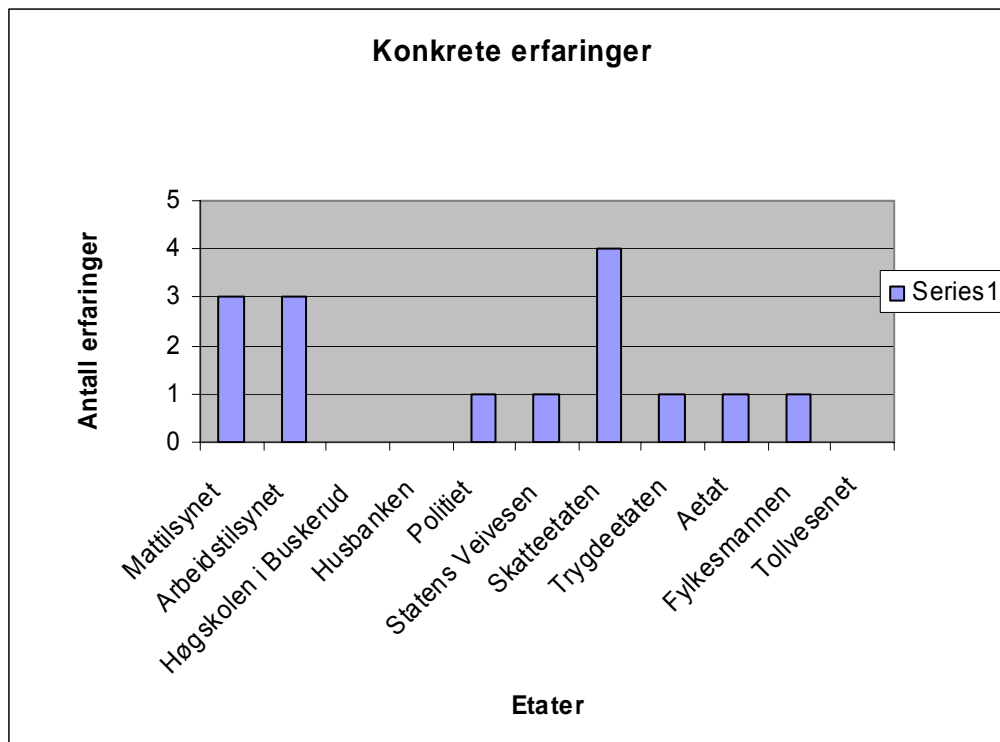


Figur 2 Uhjulpen kjennskap til statlige etater

Alle etatene bortsett fra tolletaten er nevnt minst en gang. I gjennomsnitt nevnte respondentene navnet på 3 etater, og samtlige 15 visste navnet på minst 1. Resultatet viser at i forhold til uhjulpen kjennskap har statsetatene en jobb å gjøre. Nå er det imidlertid ikke nødvendigvis slik at en person ikke vet om f.eks. skatteetaten selv om han/hun ikke vet at det er en statlig etat. Når det gjelder kjennskap er det kanskje viktigere å studere i hvilken grad folk vet hvem de skal henvende seg til når de har konkrete spørsmål eller oppgaver. Dette spørsmålet blir belyst senere.

## 4.2 Konkrete erfaringer

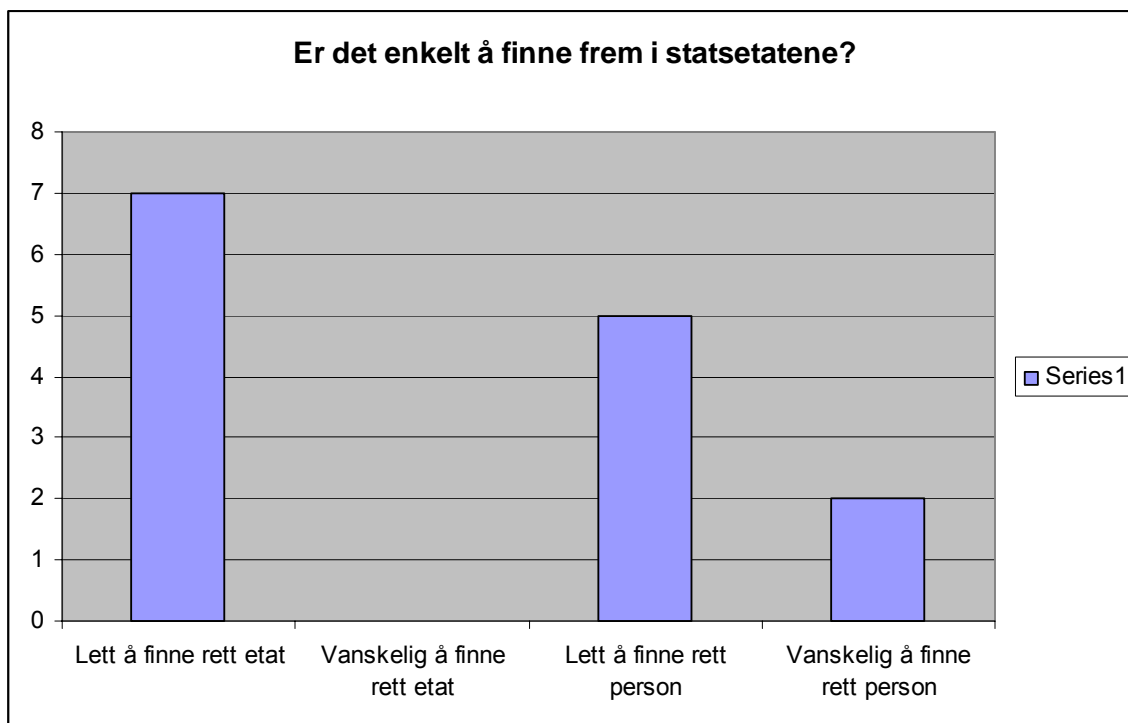
I første del av intervjuet ble respondentene bedt om å fortelle om en nylig ervervet (i løpet av de siste 12 måneder) konkret erfaring med en statlig etat. Figur 3 viser hvilke statsetater respondentene valgte å dele erfaringer fra.



Figur 3 Statsetater respondentene rapporterte erfaringer fra

Skatteetaten er den etat flest har rapportert erfaringer fra, mens ingen delte erfaringer fra høgskolen, husbanken eller tollvesenet. Hensikten med å knytte evalueringer opp mot konkrete erfaringer var ikke å vurdere den enkelte etat, men å forankre opplevelsen til respondenten i en konkret erfaring. En slik forankring har den fordelen at minnene blir mer presise og detaljerte. Den videre analysen vil ikke gi konkrete tilbakemeldinger til den enkelte etat, men fokusere på å presentere generelle mønstre i svar med den hensikt å identifisere positive og negative erfaringer og potensial for forbedringer.

Av de 15 kontaktene som ble referert, var 7 initiert av bedriften, mens 8 var initiert av statsetaten. For å få vite mer om hvor lett eller vanskelig det oppleves å finne frem blant statsetatene ble de 7 respondentene som selv hadde tatt initiativ til kontakt spurt om de syntes det var enkelt å finne frem til rett etat og til rett person i rett etat. Resultatene er presentert i figur 4



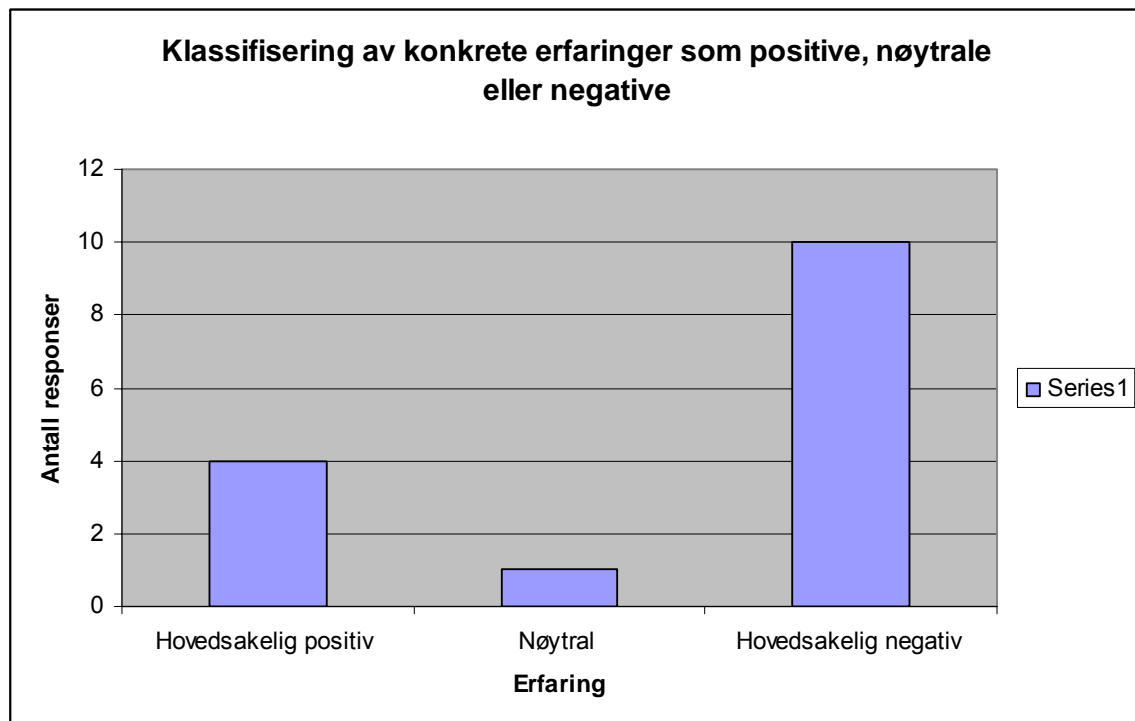
**Figur 4 Hvor enkelt er det å finne frem til rett etat og til rett person?**

Alle visste klart hvilken etat de skulle ha tak i. Når det gjelder å finne frem til rette kontaktperson var det to som mente dette var vanskelig, mens fem opplevde det som enkelt. Her er det vanskelig å si noe generelt ettersom datagrunnlaget er så tynt. Det vi kan fastslå er at det ikke alltid er like enkelt, og at det å ha førstelinjepersoner som vet hvem som kan hva i etaten uansett er viktig for å gjøre henvendelser så enkle som mulig.

Åtte av respondentene refererte erfaringer der deres bedrift av ulike årsaker ble kontaktet av statsetat. Disse ble bedt om å fortelle hvordan de opplevde den første henvendelsen med tanke på om det var klart hva som var årsaken til at statsetaten kom, og om den første henvendelsen ble opplevd som ryddig og korrekt. De fleste (6) opplevde henvendelsen som helt grei og ryddig. Gjennomgående for disse var at respondentene rapporterte det positive i å få klar beskjed om hva henvendelsen gjaldt, hvorfor og hva som skulle skje med en gang. De to som hadde mer negative opplevelser rapporterte det motsatte, nemlig at henvendelsen ikke var klar og at man ikke fikk vite hvorfor de fikk besøk. Begge disse respondentene ble utsatt for inspeksjon/gransking, en situasjon som i seg selv kan oppleves som ubehagelig. Det de begge trakk frem var opplevelsen av å bli forhåndsdømt, at granskerne holdt skjult hva som var årsaken til at de kom. En av disse sa:

”.....vi opplevde det som spesielt ubehagelig at de ikke ville fortelle hvorfor de kom”

Neste tema var samarbeidet mellom bedriften og statsetaten. Svarene her inneholder alle elementer av både positive og negative erfaringer. I første omgang ble responsene registrert i en tabell der positive, nøytrale og negative uttalelser om henholdsvis person, saksbehandling og annet ble gruppert. Denne tabellen er presentert i vedlegg 2. Innholdet i svarene ble så analysert ut fra hva som kjennetegnet responsene. Første steg gikk ut på å bruke tabellen for å klassifisere hver enkelt respons i enten en ”hovedsakelig positiv erfaring”, ”hovedsakelig nøytral erfaring” eller ”hovedsakelig negativ erfaring”. Figur 5 viser resultatene av denne klassifiseringen.



**Figur 5 Klassifisering av erfaringen**

Figuren viser at fire av de femten responsene kan forstås som positive erfaringer. 9 av responsene kan forstås som negative erfaringer. En respons kunne ikke klassifiseres som hverken positiv eller negativ. Sammenligningen av klassifisering i grunnleggende positive/negative erfaringer med respondentenes egne vurderinger slik det er presentert i kapitlet om undersøkelsens kvalitet (figur 21) validerer tolkningen av innholdet i svarene. Det er i seg selv interessant å registrere at flesteparten velger å trekke frem erfaringer som har blitt opplevd som negative. Dette betyr imidlertid ikke at de konkrete erfaringene



gir et generelt inntrykk av forholdet mellom denne personen og statlige etater. For å forstå mer av hva som ligger bak respondentenes tolking av sine erfaringer, er det nødvendig å se mer på innholdet i de erfaringene som er rapportert.

Tilbakemeldingene om de konkrete erfaringene knyttet seg i all hovedsak til forhold knyttet til kontaktperson(er) og til forhold rundt saksbehandlingsrutiner og saksbehandlingstid. Tabell 2 oppsummerer hovedtrekkene i tilbakemeldingene på de konkrete erfaringene:

Kommentarer knyttet til forhold til kontaktpersoner		Kommentarer knyttet til forhold rundt saksbehandlingsrutiner og -tid	
Positive	Negative	Positive	Negative
<p>Vilje til service: 7 kommentarer</p> <p>Profesjonalitet: 4 kommentarer</p>	<p>Forutinntatthet: 3 kommentarer</p> <p>Lukket/avvisende: 2 kommentarer</p> <p>Mangel på informasjon/uklar informasjon: 3 kommentarer</p> <p>Manglende vilje til service: 2 kommentarer</p> <p>Opptrer som politi og ikke som rådgivere: 2 kommentarer</p> <p>Manglende profesjonalitet: 1 kommentar</p>	<p>Klar kommunikasjon og informasjon: 2 kommentarer</p>	<p>Dårlig informasjon før, under og etter 4 kommentarer</p> <p>Lang tid: 3 kommentarer</p> <p>Reglene er ofte uklare og vanskelige å forstå</p>
I alt 6 kommentarer	I alt 9 kommentarer	I alt 2 kommentarer	I alt 7 kommentarer

**Tabell 2 Oppsummering av innhold i kommentarer knyttet til konkrete erfaringer**

Kommentarene i sin helhet kan leses av tabellen i vedlegg 2. Det ble gitt i alt 8 kommentarer som kan tolkes positivt. Disse går i all hovedsak ut på klarhet når det gjelder informasjon og kommunikasjon, og på profesjonalitet. De negative

kommentarene var dobbelt så mange, og knytter seg opp mot det faktum at mange opplever å bli behandlet som ”fiender”, det er uklarheter med hensyn til hva, hvorfor og hvordan ting skjer, og det er vanskelig å få statsetatene med på sin side. En respondent kommenterte:

*”Vi stilte positive og var åpne for dialog, men våre innspill ble feid tilside og møtt med mistenksomhet.”*

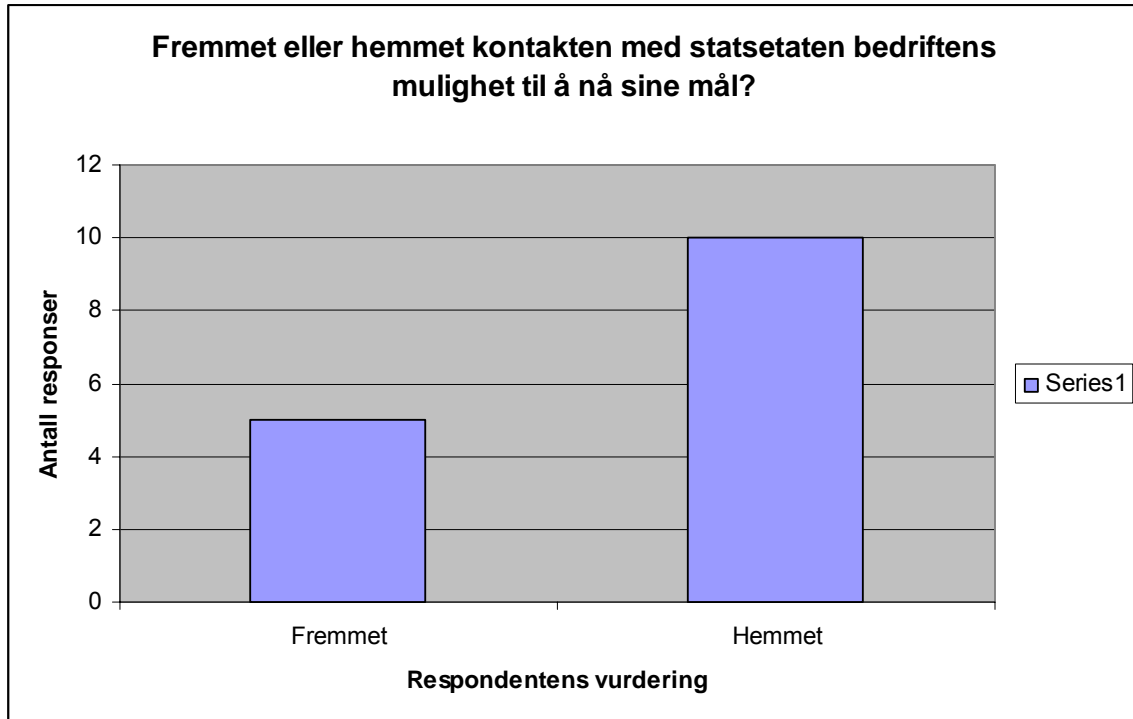
Denne opplevelsen av å bli mistrodd og møtt med forutinntatte holdninger kan ha sammenheng med det ærend statsetaten kan ha i sin kontakt med næringslivet. På den annen side er det også rapportert erfaringer med statsetater som har kontroll og tilsyn som er positive. Mye synes å ligge i kontaktpersonenes holdninger og evne til å kommunisere hensikt med kontakt. Åpenhet for innspill fra næringslivet virker også å være en utfordring. Dette illustreres av følgende sitat fra en respondent:

*”Service er et fremmedord. De er opptatt av sine egne regler og rutiner, og ser overhode ikke på oss som kunder. I tillegg er de ekstremt fokusert på rundskriv, veldig teoretiske og mangler evnen til å se hvordan ting fungerer i praksis”*

Respondentene gav inntrykk av å ønske seg statlige etater som støttespillere og rådgivere i mye større grad enn det de opplever i dag. En respondent sa:

*”La det være god takhøyde og åpenhet for å diskutere ting og finne gode løsninger”*

Intervjuet fokuserte videre på om respondentene i all hovedsak vurderte at erfaringen hadde fremmet eller hemmet deres muligheter til å gjøre sin jobb effektivt. Resultatene av dette spørsmålet er oppsummert i figur 6.



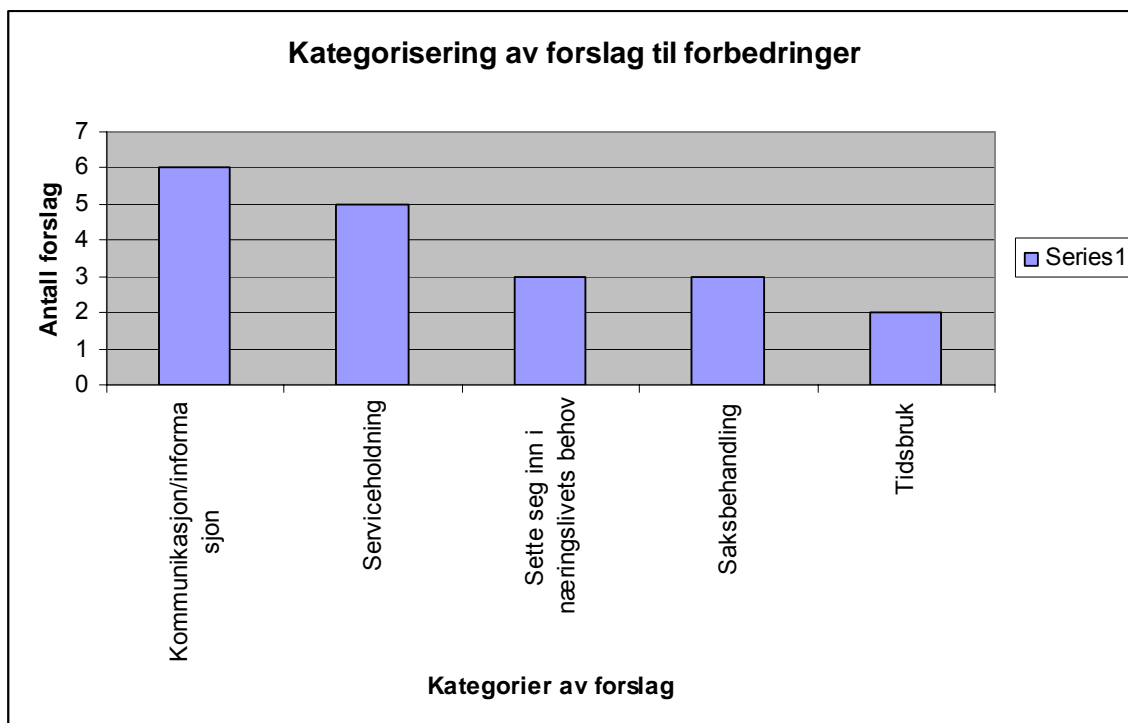
**Figur 6 Vurdering av om kontakten fremmet eller hemmet bedriftens muligheter**

Det interessante her var at en del av de som vurderte selve opplevelsen som negativ, likevel så at kontakten hadde bidratt til noe positivt for bedriften. Dette var spesielt tilfelle for de bedriftene som hadde fått pålegg om endringer i rutiner. En respondent uttrykte dette slik:

*”...vi føler vi kaster bort mye tid, men vi får jo masse igjen også. Rutinene hjelper oss å bli bedre”*

De fleste (10) følte de ble hemmet av kontakten. Årsakene som ble oppgitt var i hovedsak knyttet til at kontakten krevde tid og energi. En detaljert rapportering av uttalelsene er presentert i vedlegg 3

Til slutt i den del av intervjuet som var forankret i en konkret erfaring bad vi respondentene komme med forslag til hvordan kontakten kunne vært håndtert bedre. En detaljert oversikt over alle svarene på dette spørsmålet ble satt sammen (se vedlegg 4), og innholdet i svarene ble klassifisert etter hva anbefalingen dreide seg om. En oversikt over hva kommentarene dreide seg om fremgår av figur 7.



**Figur 7 Kategorisering av forslag til forbedringer av konkret erfaring**

Mange tilbakemeldinger dreide seg om å gjøre noe med kontaktpersonenes holdninger, kunnskaper om næringslivets behov og deres måte og form for kommunikasjon/informasjon. Et av de viktigste poengene var at enkeltpersoner i de statlige etatene bør jobbe med sin egen forutinntatthet. Følgende sitater illustrerer dette:

*” Ikke være forutinntatt. De bør komme med et positivt utgangspunkt – her skal vi gjøre en jobb for alles beste sammen, ikke komme med negativ innstilling og anta at vi vil motarbeide dem. Det fører bare til negativitet”*

*”De bør også jobbe med holdningene hos de som jobber der, ikke alle er slurvete eller kjeltringer.”*

På dette området synes det å være mye å hente. Innholdet i erfaringene slik det fremgår av tabell 2 støtter under dette inntrykket; at det er opplevelsen av å bli mistenkeliggjort som gjør at mange i næringslivet opplever ubehag ved å være i kontakt med statsetat. Videre ser vi at på området kommunikasjon/informasjon uttrykker mange et ønske om å komme sammen med den statlige etaten med et positivt utgangspunkt for å finne løsninger på konkrete utfordringer. En av respondentene uttrykte dette slik:

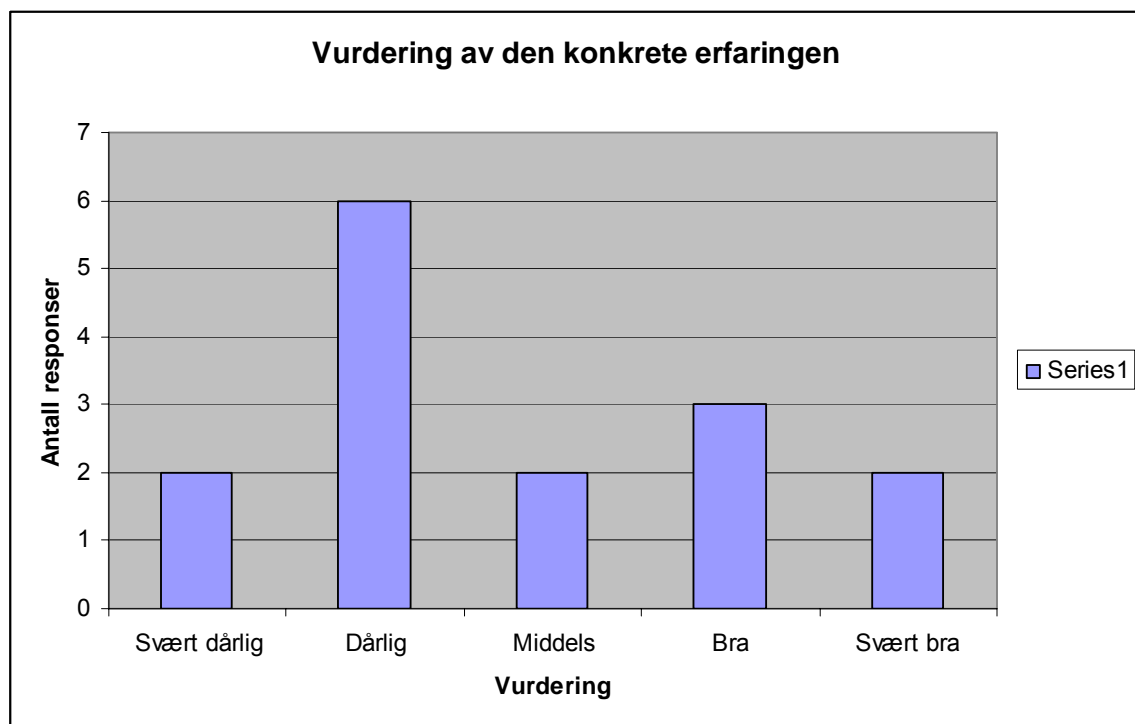
*”I stedet for å stikke kjepper i hjulene for oss kunne de kommet i dialog for å finne en best mulig løsning.”*

Et siste område det er verd å se nærmere på, er at statsetatene bør sette seg bedre inn i næringslivets behov. Det kom frem i mange sammenhenger at flere respondenter følte stor avstand mellom egen virksomhet og det de statlige etatene holder på med. Et par sitater illustrerer dette:

*”De burde hatt spesialister som har kunnskap om bransjene man betjener.”*

*”Der de virkelig har noe å hente er å sette seg litt mer inn i næringslivets behov.”*

Helt til slutt i denne delen ble hver enkelt respondent bedt om å vurdere sin konkrete erfaring på en skala fra 1 (svært dårlig) til 5 (svært bra). Resultatet av disse vurderingene er blant annet brukt i vurderingen av prosjektets kvalitet, og presentert i figur 21 sammen med den klassifiseringen av responsen som er gjort av forskeren. Her gjengis responsene på dette spørsmålet isolert:



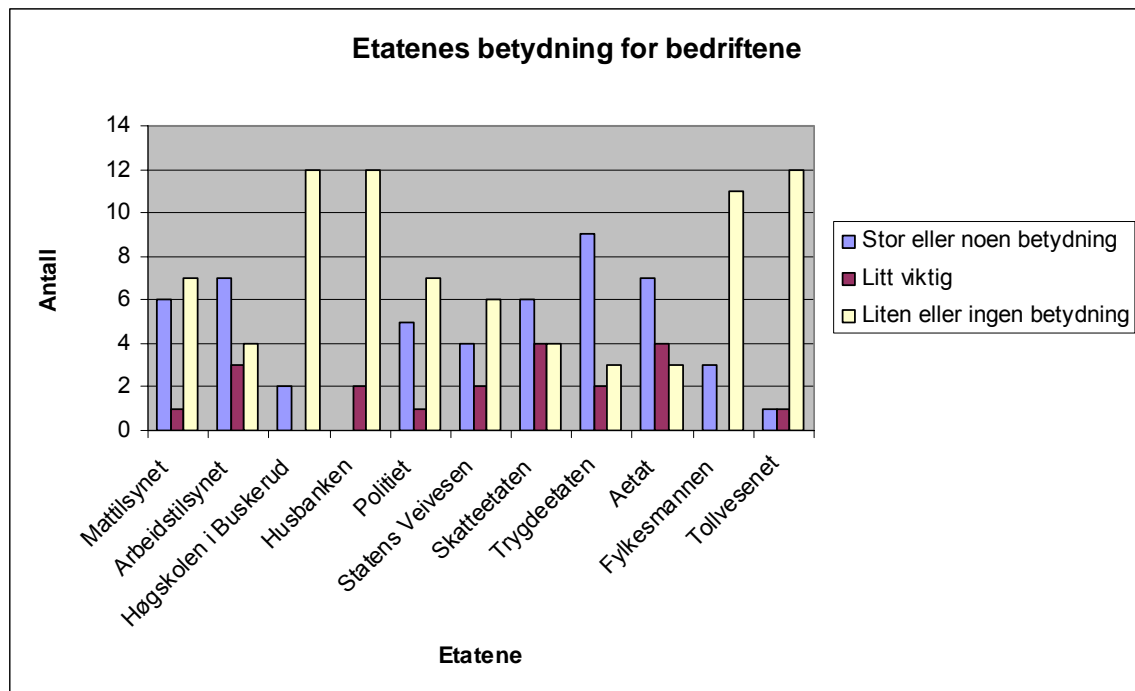
**Figur 8 Vurdering av konkret erfaring**

Figuren oppsummerer det generelle inntrykket, at forbedringspotensialet for de erfaringene som her er trukket frem er betydelig, men at det også er en del forhold som oppleves som bra.

De resultatene som er presentert så langt er knyttet til helt konkrete erfaringer. Det er relativt enkelt for respondentene å dele disse erfaringene, ettersom de er forankret i noe konkret som har hendt for ikke lang tid tilbake. Det interessante nå blir å se om disse konkrete erfaringene henger sammen med de mer generelle inntrykk hver enkelt respondent har av forholdet mellom sin bedrift og statlige etater generelt. Dersom det er stor sammenheng mellom innholdet i vurderingene på ulike nivå er resultatene mer pålitelige, og kan dermed antas å være mer gyldige. Neste kapittel dreier seg om respondentenes vurdering av forholdet mellom egen bedrift og statlige etater generelt. Analyse av hvorvidt resultatene i de to delene faller sammen er presentert i kapitlet om prosjektets kvalitet.

### 4.3 Forholdet mellom bedriften og statlige etater generelt

Den andre delen av intervjuet fokuserte på forholdet til statlige etater generelt. For å få et inntrykk av hvilke etater hver enkelt bedrift er avhengig av ble respondentene bedt om å vurdere betydningen av hver statlig etat for egen bedrifts mulighet til å være effektiv og nå sine mål. Vurderingene ble gjort ved å angi tall på en skala fra 1 ("svært liten betydning") til 5 ("svært stor betydning"). Resultatene av dette spørsmålet kan leses av figur 9



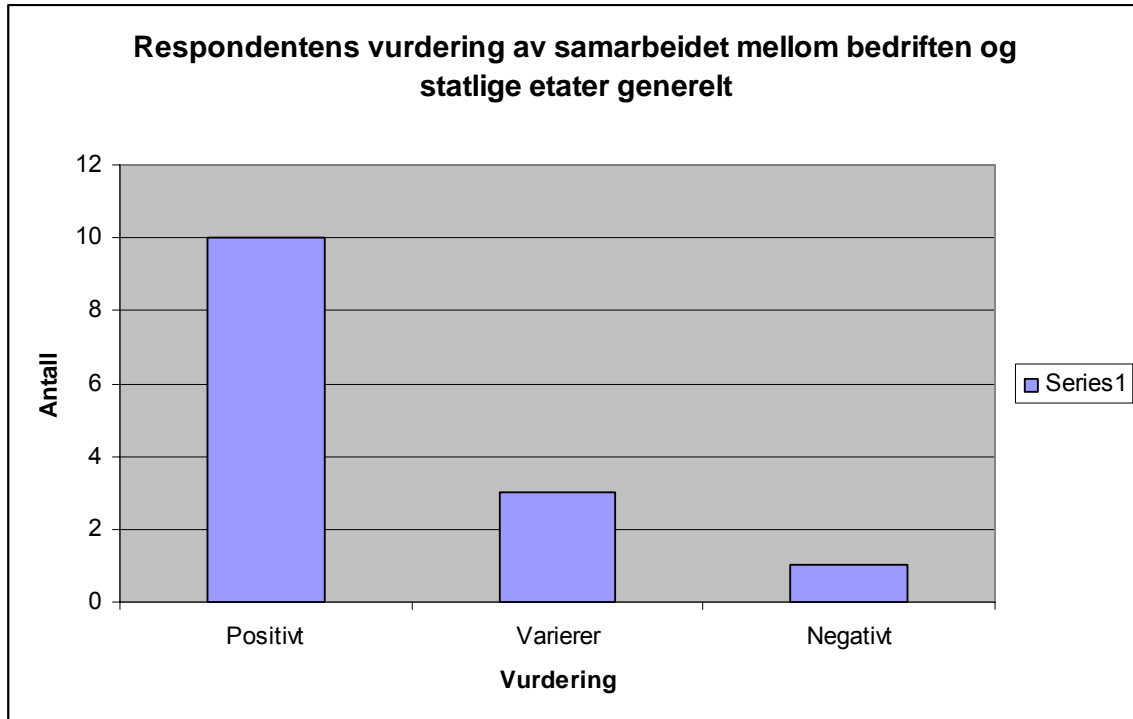
Figur 9 Statlige etaters betydning for bedriftene i undersøkelsen

Mattilsynet, arbeidstilsynet, trygdeetaten og Aetat oppleves som viktigst, mens HiBu, Husbanken, fylkesmannen og tollvesenet har minst betydning for bedriftene i undersøkelsen. Dette resultatet kan delvis forklares med at de ”viktige” etatene er de som er i berøring med alle typer bedrifter, mens etater som har kontakt med bare bestemte typer bedrifter generelt kommer ut som mindre viktige.

Mer interessant er det kanskje å se på hvordan respondentene opplever samarbeidet med statsetater generelt. Her fant mange det vanskelig å svare generelt, ettersom deres erfaringer varierte både fra etat til etat, men også fra gang til gang. En respondent uttrykte det slik:

*”Varierer veldig (...) Noen etater, blant annet mattilsynet, er mer innstilt på å være støttespillere, mens andre, blant annet skatteetaten, oppfører seg mer som politi”*

Som vi fant når det gjaldt konkrete erfaringer, virker det som om viljen og evnen til samarbeid og dialog har betydning for det generelle inntrykket av de statlige etatene. Tilbakemeldingene på spørsmålet om vurdering av samarbeid mellom bedrift og statsetater ble samlet i en oversikt (se vedlegg 5), og klassifisert etter hvorvidt tilbakemeldingen gav positivt, negativt eller variert inntrykk. Figur 10 viser en oversikt over disse tilbakemeldingene.

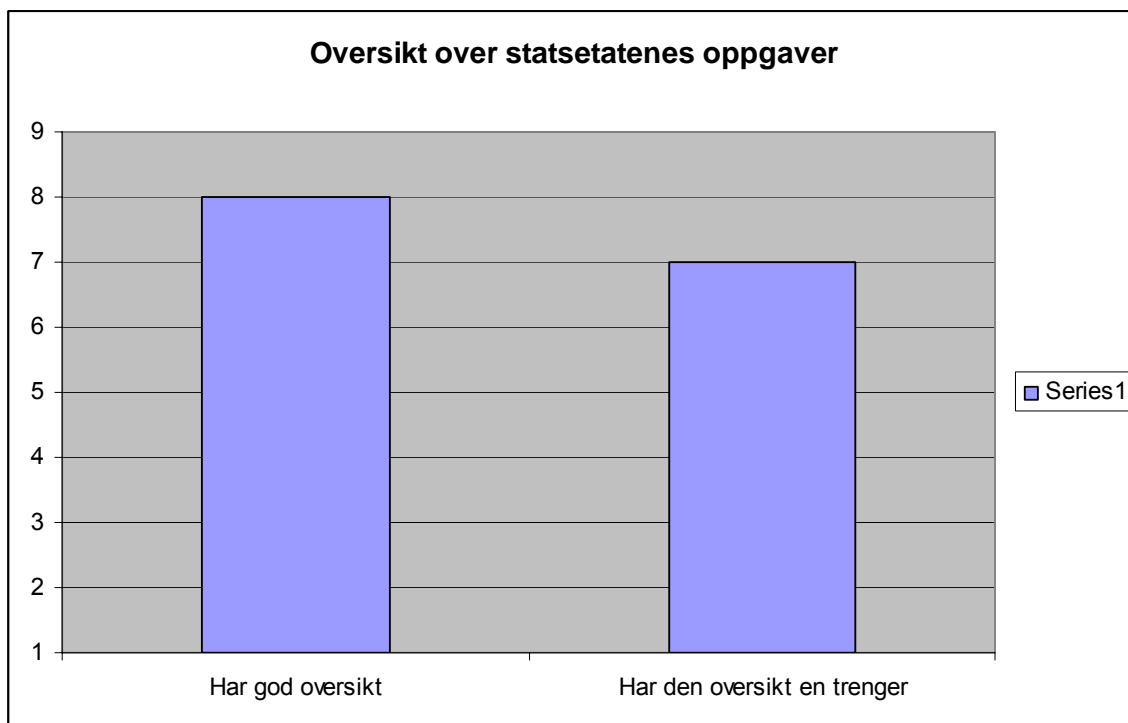


**Figur 10 Vurdering av samarbeidet mellom statlige etater generelt og bedriften**

De aller fleste har et generelt godt inntrykk av samarbeidet med statsetater. Mer detaljer kan leses ut av oversikten i vedlegg 5.

Neste del av intervjuet dreide seg om i hvilken grad det oppleves som enkelt å finne frem i de statlige etatene.



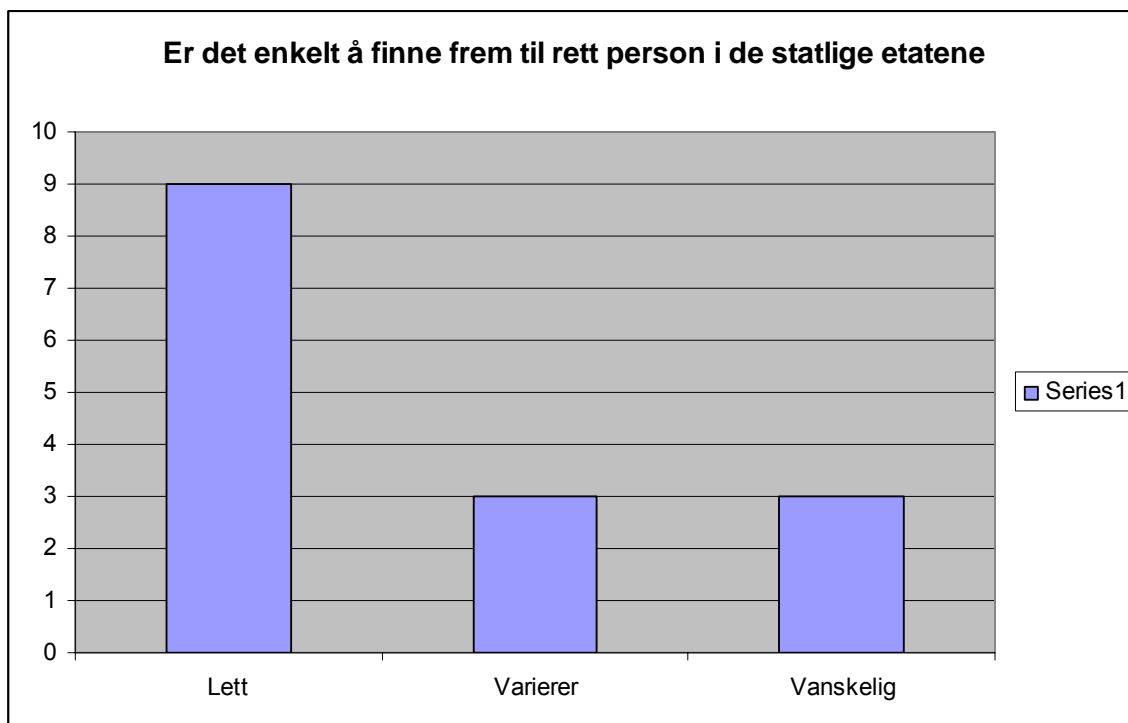


**Figur 11 Respondentenes oversikt over de ulike statsetatenes oppgaver**

Et av målene med undersøkelsen var å kartlegge eventuelt behov for et servicetorg eller annen type informasjon rettet mot opplysning i forhold til hvem som gjør hva i staten.

Figur 11 viser at ingen opplevde å ha dårlig/mangelfull oversikt, omtrent halvparten innrømmet at de ikke hadde full innsikt i alle etatenes oppgaver, men samtlige av disse påpekte samtidig at de ikke så behovet for dette heller.

Respondentene var også temmelig samstemte i at det stort sett går greit å finne frem til rette person i de ulike statsetatene. Her var det imidlertid noe mer variasjon i svarene:



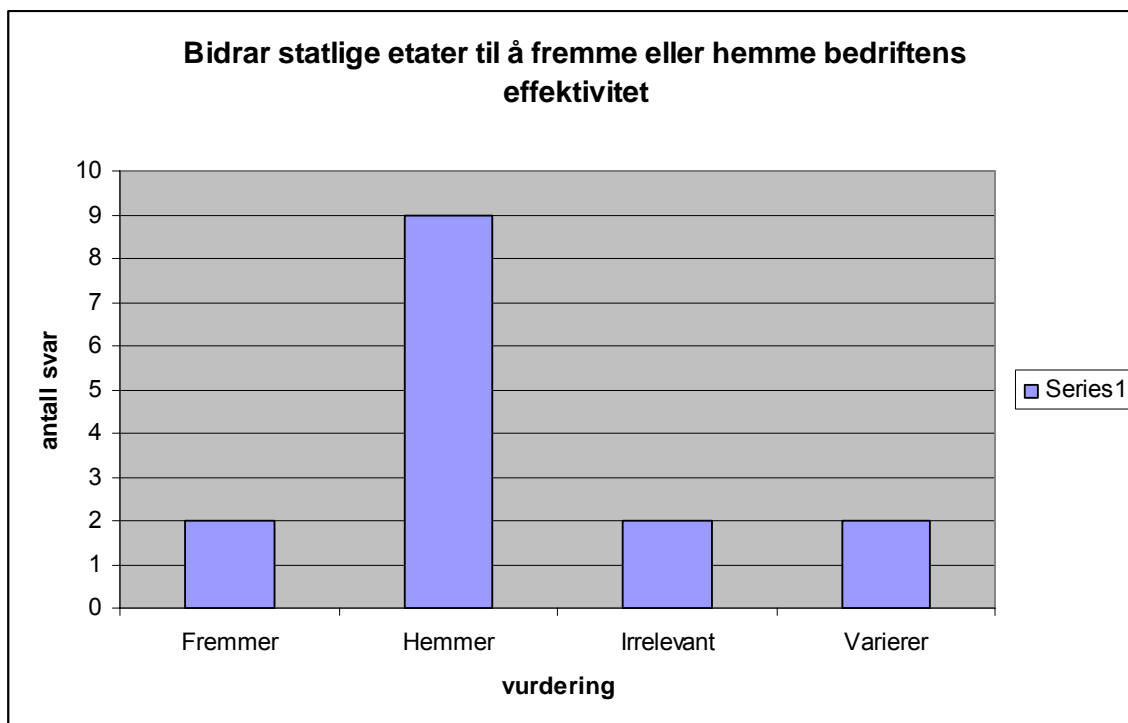
**Figur 12** Respondentenes vurdering av hvordan det er å finne frem til rett kontaktperson hos staten  
Hovedsakelig er responsene positive, men forbedringspotensiale finnes alltid. En respondent uttrykte det slik:

*”Det varierer. Mange ganger er det ingen som vet hvem som er rette person, hverken hos oss eller hos statsetaten”*

Hurtig og sikker behandling av henvendelser krever et godt system for å sette rett person på rett sak, og det krever meget gode kunnskaper om både næringslivets behov og om interne ressurser hos kontaktpersoner i de statlige etatene. Selv om dette er et område som synes å fungere bra for hoveddelen av utvalget i denne undersøkelsen, er det et felt man aldri bør slutte å fokusere på fordi det er så viktig for kvaliteten på kontakten med omverdenen.

Respondentenes generelle inntrykk av om statlige etater bidrar til å fremme eller å hemme egen effektivitet og måloppnåelse var også et tema i intervjuet.

Tilbakemeldingene herfra er sitert i vedlegg 6. Ser vi på innholdet i sitatene, kan vi konkludere med at flesteparten opplever statsetatene som hemmende for egen virksomhet.



**Figur 13 Vurdering av om statlige etater fremmer eller hemmer bedriftens effektivitet**

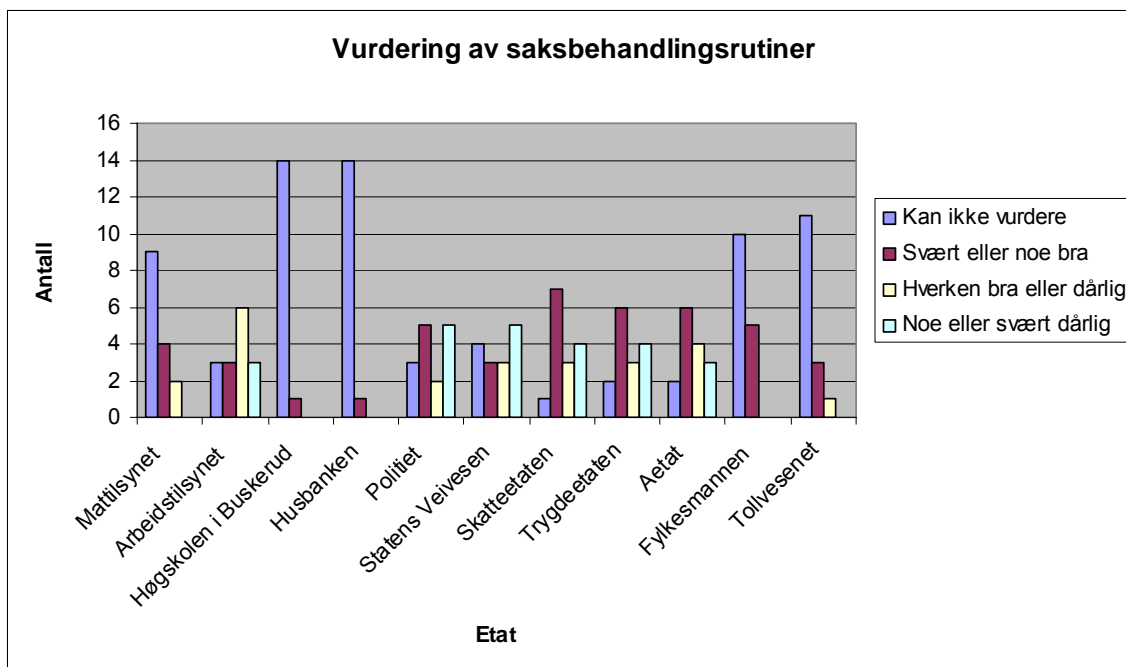
To av respondentene opplevde spørsmålet som irrelevant, idet de vurderte statsetatene og bedriften som to helt uavhengige størrelser, med enkelte kontaktpunkter. Dette illustreres av følgende sitat:

*”Vi driver som sagt uavhengig av staten, der de hverken fremmer eller hemmer vår virksomhet, men er en nødvendig del av våre omgivelser som vi forholder oss til når vi må”*

Bare to mente at statsetatene fremmet bedriftens effektivitet. Begge disse fokuserte på at statsetatene bidro til å bedre bedriftens egne systemer og måter å jobbe på. Den ene uttrykte det slik:

*”Jo, siden vi får hjelp til å bli bedre av mange kan vi si at de fremmer vår effektivitet”*

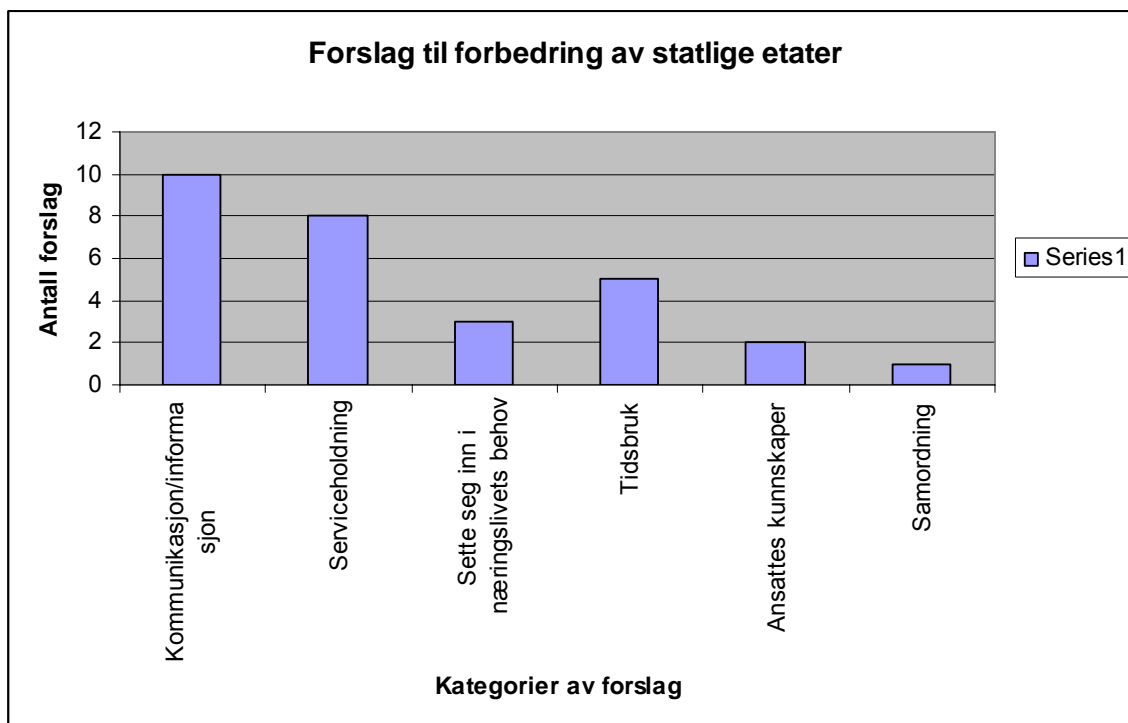
I denne delen av intervjuet skulle respondentene, i den grad de hadde erfaring, vurdere hver enkelt statlig etats rutiner for saksbehandling på en skala fra 1 (”svært dårlig”) til 5 (”svært bra”).



**Figur 14** Vurdering av de enkelte etaters rutiner for saksbehandling

Mange følte i flere tilfeller at de ikke var i stand til å vurdere dette spørsmålet. HiBu og Husbanken ble derfor bare vurdert av en respondent hver. Skatteetaten ble vurdert av i alt 14 respondenter, mens Trygdeetaten og Aetat mottok 13 vurderinger. Ser vi på innholdet i evalueringene er spredningen nokså stor. Dette tyder på varierte erfaringer og kan være et symptom på dårlig kvalitet. Det kan også henge sammen med det store spennet i typer erfaringer i dette utvalget.

Også i denne delen av intervjuet ble respondentene invitert til å komme med forslag på forbedringer av statlige etater med tanke på å være bidragsyter overfor bedriften. Vedlegg 7 oppsummerer alle de gode forslagene, og viser hvordan disse er klassifisert. Figur 15 oppsummerer analysen av disse svarene:



**Figur 15 Kategorisering av forslag til forbedringer av statlige etater**

I alt ble det fremmet 29 forslag til forbedringer. Detaljene kan leses av vedlegg 7. Figur 15 viser at kategoriene ”kommunikasjon/informasjon” og ”serviceholdning” er de som hyppigst går igjen. Følgende forslag ble klassifisert i kategorien ”kommunikasjon/informasjon”:

*”Et enklere informasjons- og kontaktsystem der personer som skal snakke med publikum har gode kunnskaper om det vi trenger å vite”*

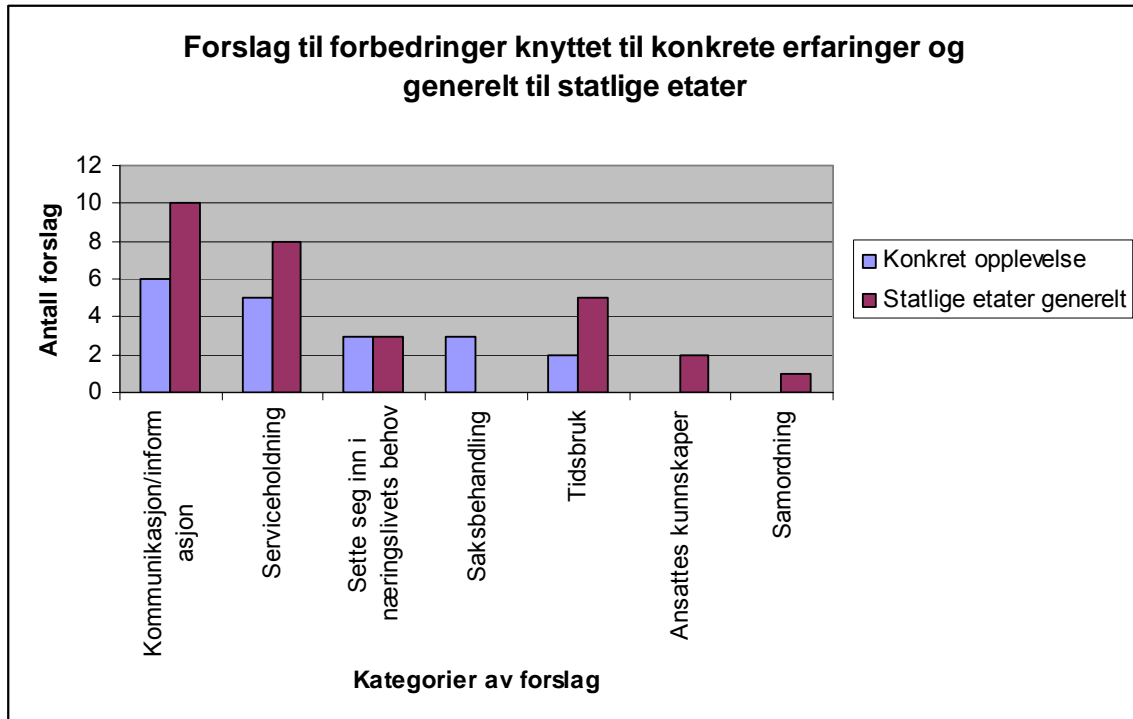
Forslagene i denne kategorien spenner fra slike ønsker om en enklere hverdag med færre kontaktpersoner som kan mer, til ønsker om mer dialog og samarbeid og mindre ”formynderi”, illustrert av følgende sitat:

*”Tror det har mye å si at de er positive, at de lytter og at utgangspunktet er dialog fremfor pålegg”*

Mange ønsker seg bedre service og andre holdninger hos kontaktpersoner i statsetatene. Her er alle utsagnene som kan forstås slik at respondentene ønsker seg ut av en situasjon der de føler seg underlegne og maktesløse. Følgende sitat understreker dette:

*”De må opptre mer som rådgivere og mindre som politi”*

For å få en oversikt over alle forslag til forbedringer, både når det gjaldt konkrete erfaringer (se figur 7) og mer generelt om statlige etater (se figur 15), ble de to kategoriene sammenholdt. Figur 16 viser resultatet av dette.



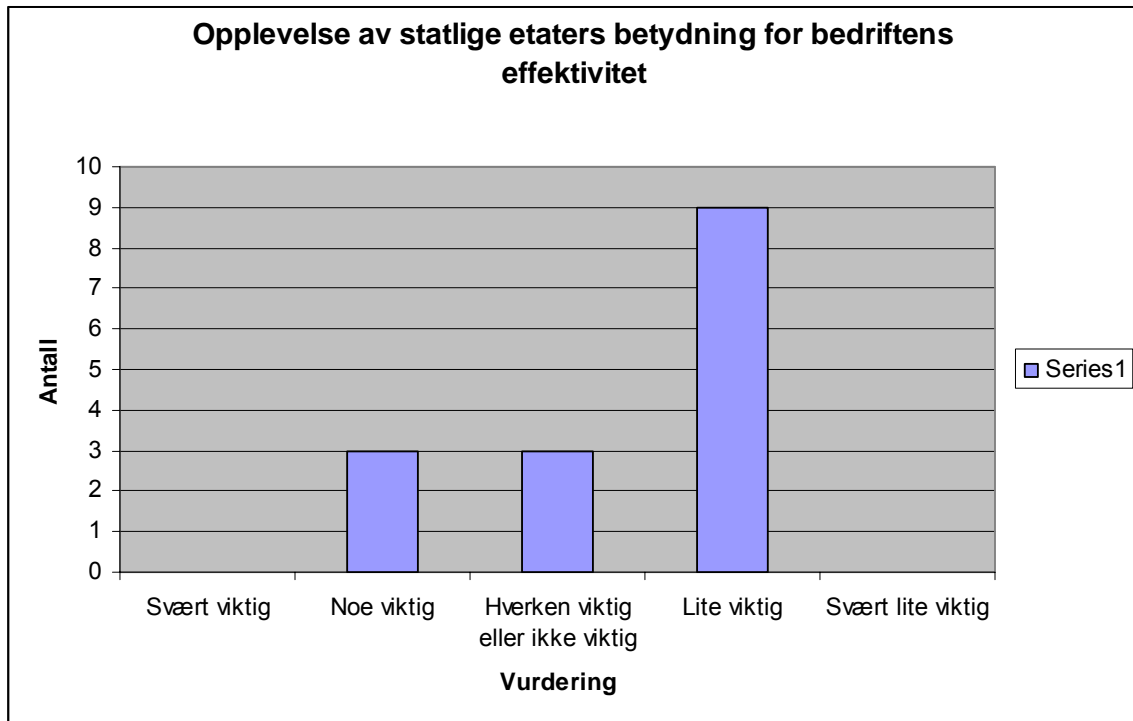
**Figur 16 Samtlige forslag til forbedringer**

Figuren viser at forslag i kategoriene kommunikasjon/informasjon og serviceholdning er størst i begge situasjonene. Det kom flere forslag når spørsmålet var generelt forankret enn når det henspilte på en konkret opplevelse. Innholdet i forslagene går mye igjen; vilje og evne til å lytte og informere, være fleksible og i stand til å se næringslivets behov. Ut fra dette vil det være mulig å bli konkret på forslag til områder å fokusere på i det videre prosjektet. Mer om dette i diskusjonen.

Respondentene ble mot slutten av denne delen av intervjuet bedt om å komme med alle relevante erfaringer de kunne komme på. Samtlige av disse er gjengitt i vedlegg 8. Noe av dette kan være interessant lesning for den enkelte etat. Det gjennomgående er de samme tingene som er trukket frem tidligere i rapporten: kommunikasjon og dialog etterlyses og respondentene klager over følelsen av å bli kontrollert og overvåket. Mange etater oppleves som rigide og regelbundne, her eksemplifisert ved et sitat:

”Det er helt kunstig at vi i små bedrifter med 2-3 ansatte, der man kanskje til og med er gift med den ene, hele tiden skal intervjuer hverandre om hvordan vi har det på jobben.”

Helt til slutt i denne delen av intervjuet ble respondentene bedt om å vurdere statlige etaters betydning for bedriftens effektivitet. Resultatene presenteres i figur 17.



**Figur 17 Statlige etaters betydning for bedriftens effektivitet**

Ingen opplever statsetatene som svært viktige for bedriftens effektivitet. Dette er ikke overraskende, i og med at statsetatene forvalter et regelverk og ofte har som oppgave å påse at dette blir fulgt. I seg selv oppleves dette som en hemske mer enn som en bidragsyter til effektivitet. Flesteparten synes dog å se at statsetatene kan bidra med noe, og ingen svarte at de statlige etatene betyr svært lite.

#### **4.4 Forholdet mellom næringslivet generelt og statlige etater generelt**

Siste del av intervjuet hadde som mål å kartlegge respondentenes syn på det generelle forholdet mellom statlige etater og næringslivet. Hver enkelt respondent ble bedt om å ”heve blikket” og nå svare på spørsmål med næringslivet generelt og ikke primært egen bedrift i tankene. For å lodde stemningen ble følgende påstand fremsatt av intervjueren:

*”Samtlige statlige etater handler ut fra et oppriktig ønske om å være en best mulig støttespiller for næringslivet”*

Her følger noen av reaksjonene på denne påstanden (for fullstendig oversikt over alle reaksjonene se vedlegg 9):

*”Fint slagord. I praksis er det ikke slik.”*

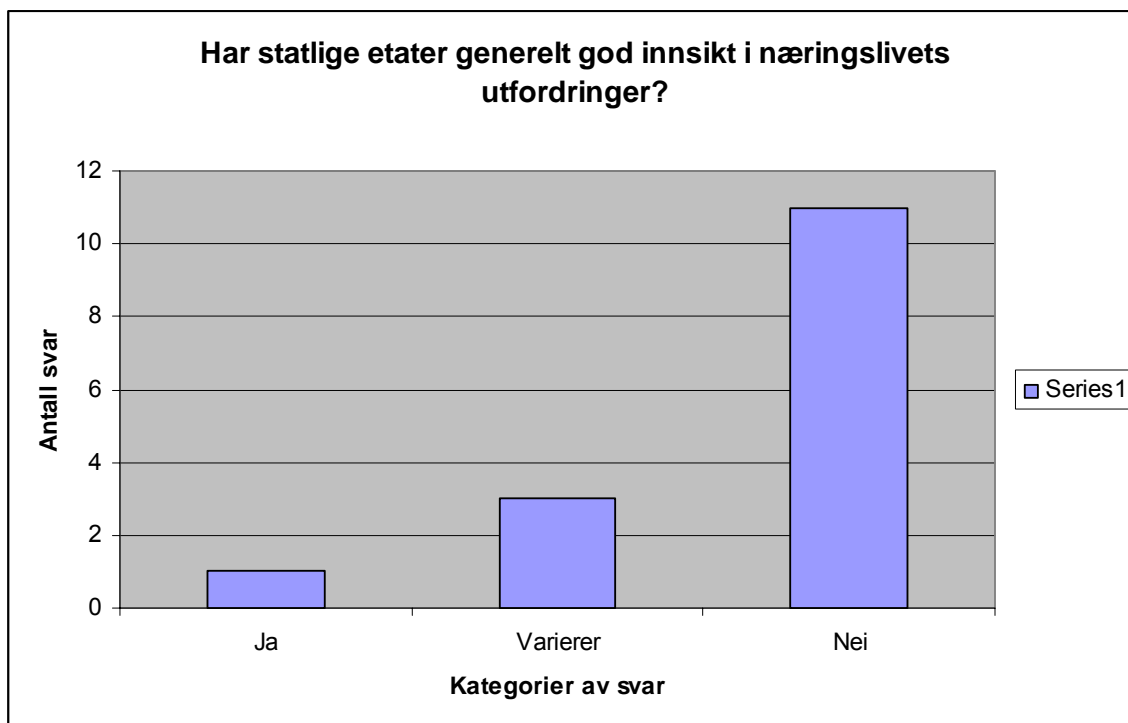
*”Mange mener det beste, men de har jo sine egne agendaer også”*

*”Ja vel. Jeg kan ikke svare på annen måte. Skulle ønske det var slik, men tror ikke det er slik.”*

Ikke overraskende reagerte samtlige med å si at dette ikke var en riktig påstand. Mange mente det aldri kunne bli slik, ettersom statsetatene har en helt annen agenda enn næringslivet. Utsagnet fikk frem uttalelser som kan tolkes i retning av at mange ønsket det var slik, men ingen tror det vil bli slik.

Videre i intervjuet ble det fokusert på i hvilken grad statlige etater har god innsikt i utfordringer næringslivet står overfor. På dette spørsmålet svarte en at ja, noen er veldig flinke. Tre mente dette varierte, mens 11 av respondentene gav et kontant nei på dette spørsmålet. Resultatene er illustrert i figur 18



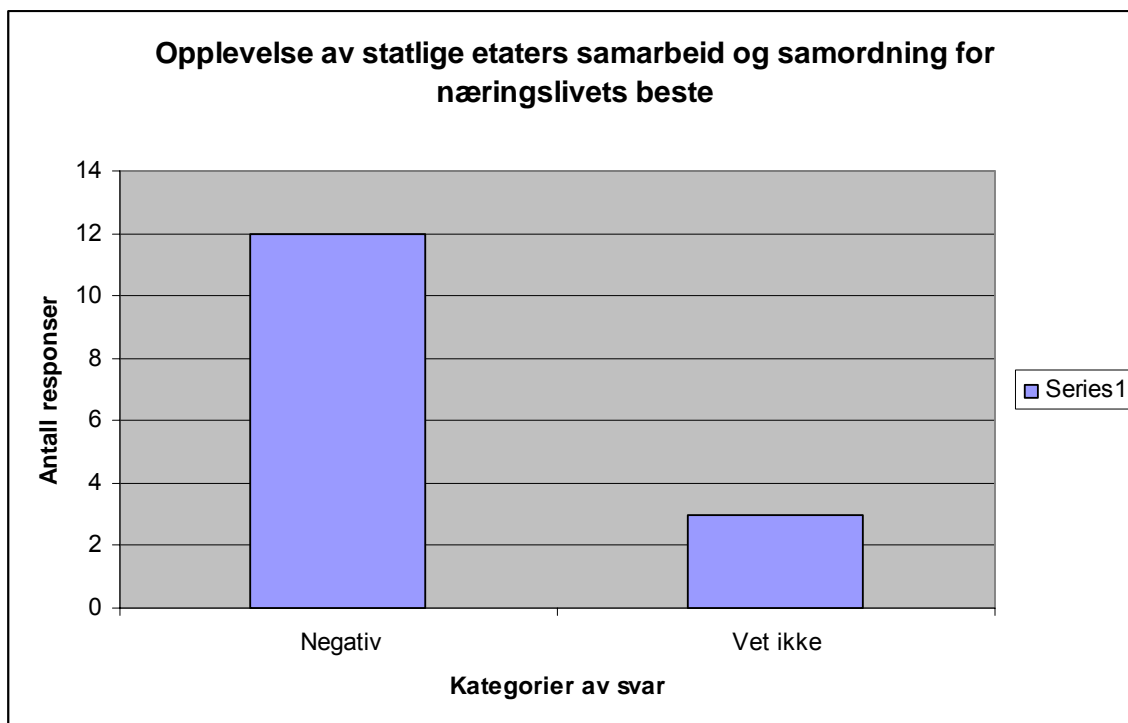


**Figur 18 Respondentenes opplevelse av statlige etaters innsikt i næringslivets utfordringer**

Bakgrunnen for de mange "nei" har kommet frem gjennom tidligere rapporterte resultater, og kan gjentas: manglende interesse for næringslivet, manglende kommunikasjon og informasjon, ulike utgangspunkt og agenda. En respondent uttalte det slik:

*"Vi har prøvd å få til dialog, men det er skremmende hvor lite de vet og enda mer skremmende hvor lite de er interessert i å vite hva vi er opptatt av"*

Gjentatte uttalelser bygger under inntrykket av at mange føler statlige etater mangler en grunnleggende interesse, innsikt og vilje til å se at næringslivets mål er å skape lønnsomhet for sine eiere, for sine ansatte og for samfunnet. Dette gjenspeiles også i svarene på spørsmålene om statsetatene trekker i samme retning for å gi næringslivet gode arbeidsbetingelser. Vedlegg 10 refererer uttalelsene i sin helhet, og figur 19 viser en oppsummering av innholdet i svarene.



**Figur 19 Opplevelse av samarbeid og samordning mellom statlige etater for næringslivets beste**

Figuren er illustrativ for inntrykket etter å ha snakket med disse 15 respondentene: Alle savner større grad av samarbeid og samordning. Ingen opplever at dette fungerer godt i dag. Bakgrunnen for manges svar er at man føler man må svare på de samme skjemaene om og om igjen. Følgende sitater illustrerer dette:

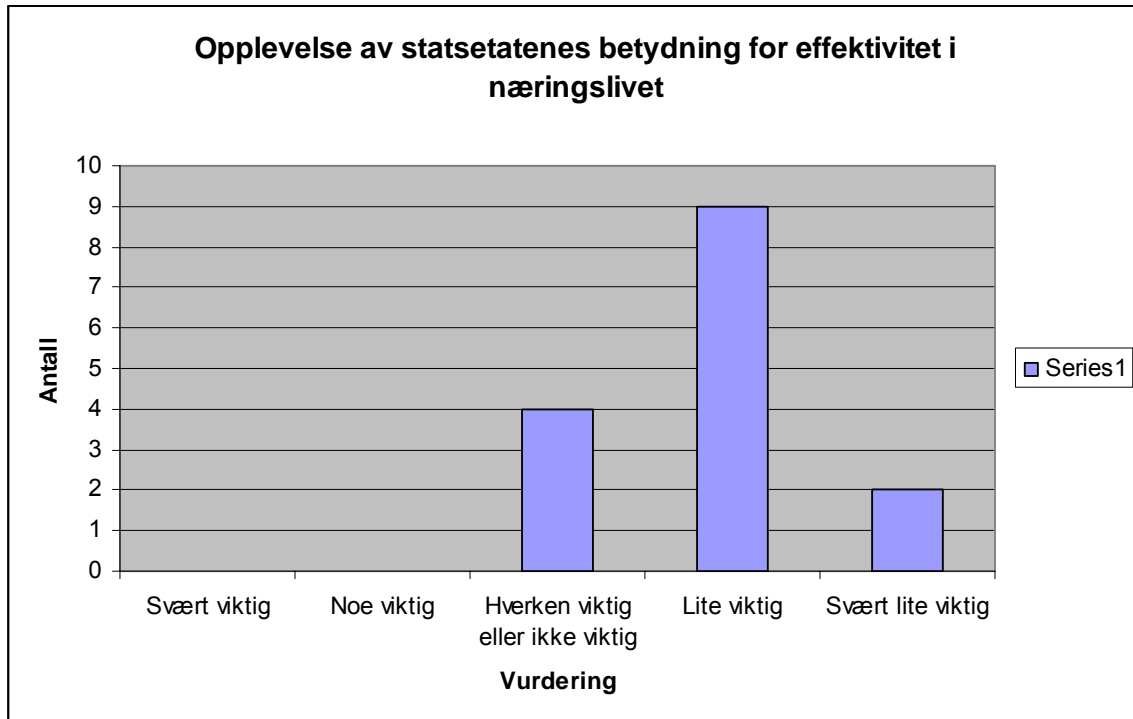
*”Kunne vært mer samordning, spesielt på dette med skjemaer osv. Føler at vi ofte svarer på de samme tingene”*

*”Nei, alle sitter på hver sin tue og tar mest hensyn til seg selv. Hadde vært supert med samarbeid mellom etatene så vi hadde sluppet å gi samme informasjon mange ganger.”*

Videre ble respondentene spurt om de statlige etatene syntes å sette hensynet til sin egen effektivitet foran næringslivets effektivitet. Her svarte ingen at de trodde næringslivets effektivitet stod høyt på agendaen. Noen mente også at effektivitet ikke var et relevant uttrykk, verken for statsetatene eller for deres hensyn til næringslivet.

På det helt generelle spørsmålet om næringslivets betydning som premissleverandør for næringslivet, svarte mange at de så at statlige etater fyller en viktig rolle, og at næringslivet på mange måter er avhengige av at de gjør sin jobb skikkelig. Her kom det frem at statlige etater har en betydelig rolle som premissleverandør og som en aktør som sikrer forutsigbarhet og likhet for alle.

Helt mot slutten ble denne betydningen statsetatene har for næringslivets effektivitet målt ved at respondentene plasserte sine inntrykk av hvordan denne rollen fylles i dag på en skala fra 1 ("svært lite viktig") til 5 ("svært viktig"). Resultatene av dette er presentert i figur 20.



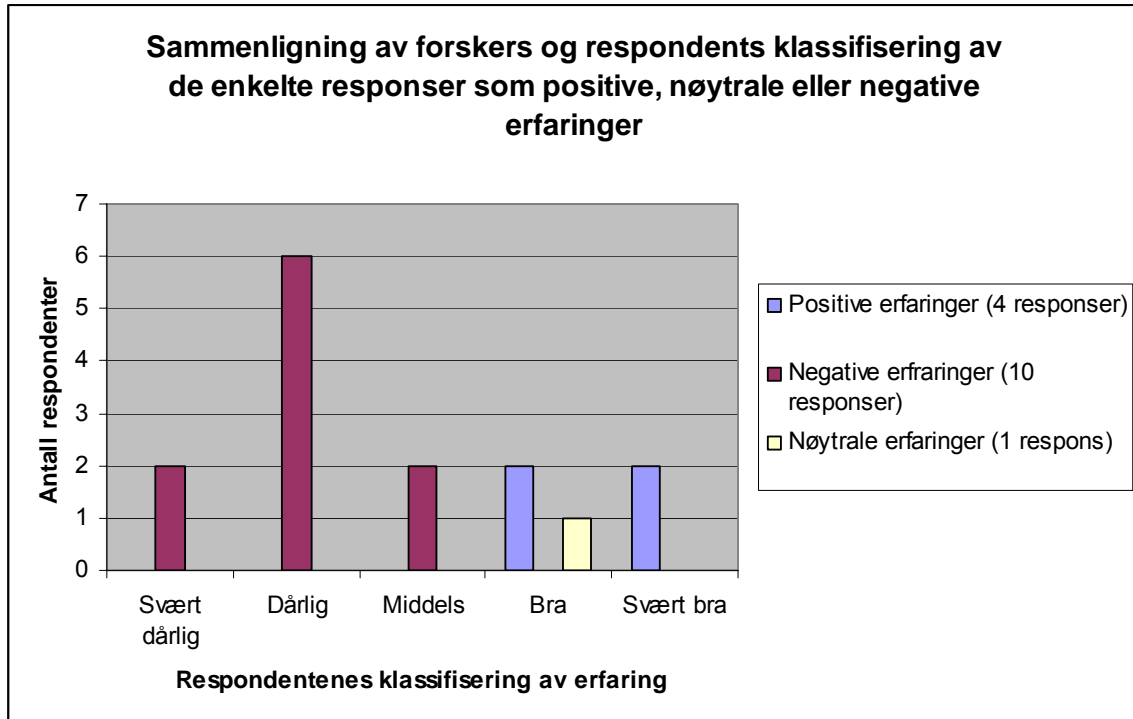
**Figur 20** Statlige etaters betydning for næringslivets effektivitet

Figuren viser at ingen tillegger statsetatene stor betydning i rollen som fremmer av næringslivets effektivitet. Sammenholder vi dette resultatet med vurdering av statsetatenes rolle som fremmer av egen bedrifts effektivitet (jf figur xx), ser vi en tendens til en mer pessimistisk/negativ vurdering når respondenten ser på det generelle enn når han/hun vurderer i forhold til egen bedrift. Dette diskuteres nærmere i kapitlet om undersøkelsens kvalitet.

Det aller siste spørsmålet dreide seg om respondenten ville anbefale at hans/hennes bedrift brukte noe tid på et prosjekt som tar sikte på å bedre samarbeidet mellom statlige etater og næringslivet. Her var 7 negative. Noen mente dette var NHO sin oppgave, andre mente de ikke kom til å få noe igjen for det, mens en mente at det ville komme an på hvor mye tid og innhold i prosjektet. Blant de 8 positive var ønsket om bedre samarbeid det viktigste argumentet.

## 5 Undersøkelsens kvalitet

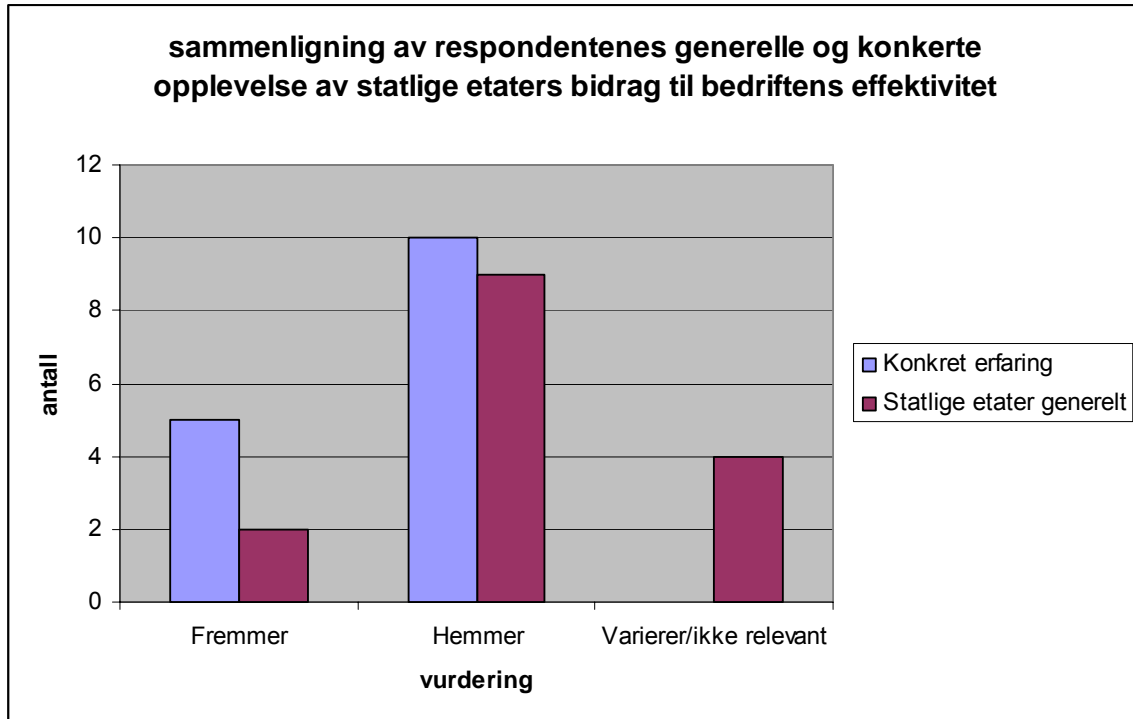
Mål med all forskning er å finne frem til en så korrekt som mulig beskrivelse av faktiske tilstander. Gjennom kvalitative undersøkelser som denne kan en aldri generalisere resultatene ut over de observasjonene som er gjort. Dersom informasjonen fremkommet gjennom kvalitative intervjuer skal brukes som beslutningsgrunnlag, slik tilfellet er i dette prosjektet, blir det ekstra viktig å se resultatene opp mot annen informasjon. I dette prosjektet skal man finne frem til områder det er viktig å fokusere på for å bedre samhandlingen mellom næringslivet og statsetatene. For å komme med anbefalinger i så måte skal de kvalitative undersøkelsene avdekke (1) hvilke områder næringslivet oppfatter som viktige for god samhandling, og (2) hvilke av disse viktige områdene som virkelig trenger forbedring. Konklusjonene som trekkes mot det første punktet står i fare for å være beheftet med følgende feil: Enten anbefales det å satse på områder som ikke er viktige, eller en klarer ikke å fange opp områder som faktisk har betydning. Når det gjelder det siste punktet kan det også oppstå feil ved at evalueringen av et område ikke korresponderer med respondentenes faktiske oppfatning. Det siste er imidlertid ikke like kritisk som det første, ettersom etatene i stor grad selv kan vurdere sine prestasjoner på ulike områder dersom de bare blir klar over hva de skal se etter. Det virker derfor mest kritisk å unngå feil knyttet til anbefaling av områder prosjektet skal fokusere på. Undersøkelsens kvalitet vil derfor først og fremst diskuteres i tilknytning til dette punktet. Skalaene som respondentene ble bedt om å klassifisere sine erfaringer etter ble brukt for å validere tolkingen av den øvrige informasjonen. Figur 21 viser korrespondansen mellom respondentens egen klassifisering på nevnte skala og forskerens klassifisering av den enkelte respons som henholdsvis ”hovedsakelig positiv”, ”nøytral” eller ”hovedsakelig negativ”



**Figur 21** Klassifisering av responser i grunnleggende positive og negative erfaringer

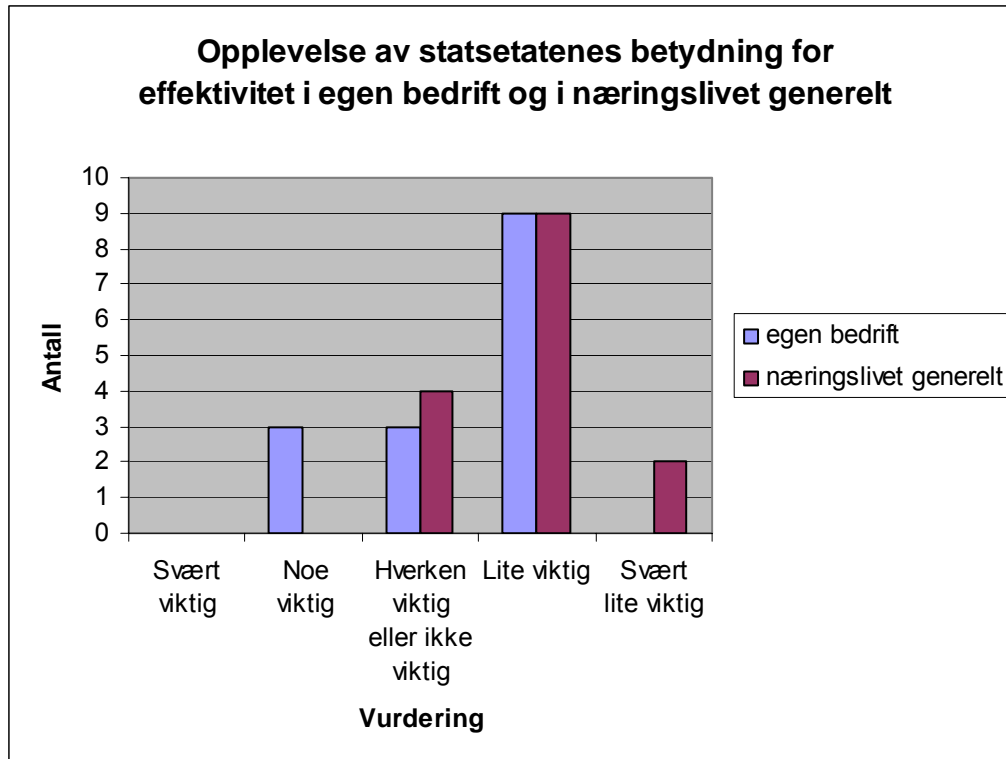
Vi ser av figur 21 at det er 100% sammenfall mellom den tolking av erfaringens negative/positive/nøytrale fortegn som er gjort av forsker og den tolkingen som er gjort av respondent. Dette styrker analysens reliabilitet (ulike analysemetoder gir samme resultat).

Validitet dreier seg om gyldighet. Designet, utvalgsmetoden og utvalgsstørrelsen gjør at resultatene ikke kan generaliseres ut over de som er inkludert i undersøkelsen. En annen form for gyldighet er hvorvidt de erfaringer som kommer frem er uttrykk for mer generelle erfaringer, eller om de er enkeltstående hendelser som ikke representerer noe mer enn seg selv. En sammenligning av respondentenes egne vurderinger av konkrete erfaringer med deres egne vurderinger av statlige etater generelt kan gi en pekepinn på validitet i denne forstand. For å belyse dette nærmere ble først tilbakemeldingen på om erfaringer med henholdsvis konkrete opplevelser sammenholdt med vurderinger av om statlige etater generelt fremmet eller hemmet bedriftens effektivitet.



**Figur 22 Sammenligning av respondentenes vurderinger av konkrete erfaringer og statlige etater generelt**

Sammenligningen som er fremstilt i figur 22 viser sammenfallende vurderinger på konkret og generelt nivå, med unntak av fire generelle vurderinger som ikke kan betegnes som verken fremmende eller hemmende for bedriftene. Dette antyder at de konkrete erfaringene kan ha vært representative for respondentenes syn på statlige etater. Videre ble respondentene bedt om å vurdere statlige etaters generelle bidrag til bedriftens effektivitet og den konkrete erfaringens bidrag til bedriftens effektivitet på en skala fra 1 (svært liten betydning) til 5 (svært stor betydning). En sammenligning av de enkeltes responser her viser en forskyvning i negativ retning når spørsmålet stilles på generelt grunnlag



**Figur 23** Vurdering av bidrag til bedriftens effektivitet

Vi ser av figur 23 at det totale inntrykket også er mer negativt når det gjelder vurderinger forankret i det generelle enn i det spesielle. Dette kan ha flere forklaringer. En mulighet er at respondentene opplever sin egen situasjon som annerledes enn den de tror gjelder for næringslivet generelt. En annen forklaring kan være at de generelle holdningene får mer gjennomslag når spørsmålet stilles med utgangspunkt i det generelle næringsliv, og at disse er mer negative enn det egne erfaringer skulle tilsi.

Sammenligning av svarene på ulike generaliseringsnivå viser en mer positiv tendens jo mer konkret spørsmålet blir forankret. Dette betyr at man muligens ikke ut fra konkrete opplevelser kan generalisere til respondentenes holdninger til statlige etater. Dette betyr at anbefalinger og fokus for videre prosjekt må ta hensyn til at det muligens er ulike mekanismer som forklarer holdninger på ulike nivåer.

Konklusjonen på denne diskusjonen blir at de resultatene som fremkommer i denne undersøkelsen er innhentet, registrert og bearbeidet på en så objektiv måte som mulig. Analysen viste god pålitelighet i tolkningen av svarene. De konkrete opplevelsene kan

ikke generaliseres ut over denne settingen, og må derfor bare tjene som input til ideer for videre arbeid og forskning.



## 6 Diskusjon

Dette prosjektet har tatt sikte på å belyse følgende problemstilling:

*I hvilken grad opplever næringslivet at det er behov for bedre samarbeid med statsetatene, og i tilfelle hvilke områder oppleves som viktig for å fremme et slikt samarbeid.*

Basert på 15 intervjuer har det vært mulig å komme frem til noen generelle trekk ved respondentenes holdninger og opplevelser av statlige etater. Det første spørsmålet, som dreier seg om i hvilken grad næringslivet opplever behov for et prosjekt som dette kan ut fra resultatene besvares med et ubetinget ja. En del respondenter opplevde frustrasjoner og hadde liten tro på at statlige etater kunne bli mer næringsrettet, men flertallet gav konstruktive tilbakemeldinger og uttrykte at ”ting har blitt bedre i det siste”. Alle ser at statlige etater har en jobb å gjøre som i mange henseender ikke er forenelig med et rent kunde-leverandør forhold slik vi kjenner det fra privat næringsliv eller rene service institusjoner, men dette forhindrer ikke at en del av de klare tilbakemeldingene kan være viktige utgangspunkt for det videre arbeidet med prosjektet i felles samlinger og i de enkelte etatene. Ser vi på de konkrete erfaringene som ble rapportert, kunne 4 klassifiseres som positive, mens hele 10 ble klassifisert som negative. Innenfor de positive erfaringene var det også klare forbedringspotensialer, og alt i alt er inntrykket at fokus på næringslivets behov er riktig og nødvendig dersom statlige etater i Buskerud skal ta sikte på å være et konkurransefortrinn for næringslivet i fylket.

Når det gjelder hvilke områder som først og fremst bør forbedres, ble det på Tyrifjord foreslått å vurdere å opprette et slags service- og informasjonstorg som skulle gjøre det enklere for næringslivet å finne frem i de statlige etatene og til rette personer i statlige etater. Det første målet med del 1 av intervjuet var å kartlegge...

*” I hvilken grad bedriftene opplever det som enkelt å finne frem til rette etat og til rette person i rette etat når de står overfor konkrete prosjekter/problemstillinger.”*

Intervjuene avslørte at respondentene stort sett opplever det som enkelt å finne frem i statlige etater, og at de har ”god nok” oversikt over hvem som gjør hva i staten. Det var heller ikke noe stort problem å finne frem til rett person i den etat man hadde kontakt med. Dette inntrykket bygger på at respondentene både når det gjaldt den konkrete erfaringen og når det gjaldt mer generelt inntrykk meldte at de ikke hadde noen problemer med å finne frem til rett etat. At mange ikke visste hva som var statlige etater (i gjennomsnitt nevnte hver respondent 3 etater) er ikke noe tegn på at det er behov for et servicetorg eller lignende, ettersom respondentene når de trenger det vet hvem de skal kontakte. Konklusjonen her må derfor bli at det oppleves som relativt enkelt å finne frem til rett etat og til rett person i etaten når man står overfor konkrete problemstillinger. Opprettelsen av et servicetorg slik det ble foreslått på Tyrifjord anbefales derfor ikke. Andre forhold man på Tyrifjord antok ville være viktig for å bedre samarbeidet mellom næringsliv og statsetater dreier seg om to hovedgrupper, nemlig forhold knyttet til saksbehandling og saksbehandlingstid, og forhold knyttet til service. Det var spesielt målene med del 1 av intervjuet som tok sikte på å avdekke dette:

*I hvilken grad de opplever saksbehandlingsrutiner og systemer for behandling av henvendelser, prosjekter, problemstillinger osv som tungrodd og mer til hinder enn til fremme av gode ideer/saker/prosjekter*

*I hvilken grad de blir møtt med god service (dvs personlig kommunikasjon, kunnskap, vilje og evne til å ta ansvar for henvendelse osv) fra den de henvender seg til hos statlige etater*

Resultatene viser at respondentene opplever spesielt forhold knyttet til service som viktig. Positive konkrete opplevelser hadde fellestrekk i at kontaktpersonene var imøtekommende, kunnskapsrike, rådgivende og profesjonelle. I tillegg ble det trukket frem at saksbehandlingstiden var kort og forutsigbar, og at man fikk god informasjon før, under og etter prosessen. Respondenter som fortalte om negative konkrete erfaringer pekte på de samme typer forhold, men da med negativt fortegn; kontaktpersoner var forutinntatte, hadde formynderholdning, var lite villige til å komme i dialog og gav lite informasjon. Også på forhold knyttet til saksbehandling ble de samme tingene trukket frem. Videre ut i intervjuene ble disse områdene bekreftet i flere sammenhenger.

Respondentenes forslag til forbedringer fokuserte på disse områdene, andre konkrete erfaringer dreide seg om de samme tingene, og generell tilbakemelding om forholdet til alle statlige etater og om forholdet mellom næringslivet generelt og statlige etater ble de samme forholdene trukket frem. Disse forholdene er oppsummert i tabell 3:

<b>Forhold knyttet til service</b>	<b>Forhold knyttet til saksbehandling</b>
Opplevelse av forutinntatthet	Opplevelse av at ting tar for lang tid
Opplevelse av mangelfull vilje til dialog	Opplevelse av mangelfull informasjon før, under og i etterkant av kontakt
Opplevelse av mangelfull informasjon	Opplevelse av rigid forhold til regelverk
Opplevelse av formynderholdning hos kontaktperson	Opplevelse av uklare regler

**Tabell 3 Områder av betydning for næringslivets forhold til statlige etater**

Gjennomgående tilbakemeldinger i ulike deler av intervjuene gikk ut på at regelverket kan være vanskelig å forstå. Dette prosjektet kan ikke gjøre noe med regelverket, men bedre kunnskaper og innsikt både i regler/lover og bedre forståelse for næringslivets behov og agenda kan bidra til at statsetatenes ansatte i større grad kan fungere som rådgivere og støttespillere der det er ønskelig. Dette henger sannsynligvis også sammen med ønsket om mer informasjon i forbindelse med saksbehandling. En respondent fortalte at han henvendte seg til trygdekontoret med spørsmål om hva som ville skje videre med en ansatt som skulle over på attføring. Bedriften følte ansvar for sin ansatte, og ville hjelpe med informasjon og veiledning. Trygdekontoret på sin side ville/kunne ikke ”uttale seg om en sak som er under behandling”. Respondenten etterlyste mer fleksibilitet, og påpekte at det burde være mulig å gi generell veiledning selv til personer som er involvert i saker de har til behandling. Dette peker igjen på måten regelverket og forholdet til omgivelsene håndteres på, at man med et rigid forhold til systemer, rutiner og regler lett kan miste av syne det som er kjernen i det man holder på med. Opplevelsen av at regelverket er uklart og til tider motstridende gjør ikke disse forholdene noe enklere. Saksbehandlingstid er et felt som alltid vil ha potensial for forbedringer. Samtidig er også næringslivet avhengig av at saker behandles skikkelig, objektivt og forutsigbart. De enkelte etater vil kunne ha fordel av å få ned saksbehandlingstiden. For å lette opplevelsen av maktesløshet og frustrasjon kan man i tillegg fokusere på å gi god og hyppig informasjon i forhold til hvor lang tid saken vil ta, hva som skjer i behandlingen

og hvem som er kontaktperson. Med slik informasjon (som følges opp av praksis) vil næringslivet oppleve større grad av forutsigbarhet.

Resultatene fra intervjuene viser at både når det gjelder konkrete opplevelser, forholdet mellom egen bedrift og statsetater og forholdet mellom næringslivet generelt og statsetater, er det mye av de samme tingene som går igjen. Spesielt er det frustrasjoner knyttet til den situasjonen mange er i når de er i kontakt med statlige etater. Statsetatene skal ivareta en rolle som forvalter av et regelverk. Denne rollen krever en viss avstand og objektivitet. Mange opplever det som ubehagelig å bli kontrollert, men innser samtidig at dette er nødvendig på generelt grunnlag. Når respondentene ble spurt om statlige etater var viktige for næringslivet, var svaret et ubetinget ja, mange påpekte nettopp denne rollen som forvalter av regelverk, garanti for likhet og forutsigbarhet som viktige her. Det som kommer frem gjennom hele dette prosjektet, er at næringslivet etterlyser en ny måte å håndtere dette på, en måte som kjennetegnes mer av åpenhet, positivitet, dialog og interesse enn en lukket, formynderaktig holdning.

Den andre delen av intervjuet dreide seg i hovedsak om betydningen av statlige etater for bedriftenes effektivitet og måloppnåelse. Følgende forhold skulle kartlegges:

*Bedriftenes opplevelse av samarbeid med statlige etater generelt og med hver enkelt etat spesielt. Måles i grad av viktighet for bedriftens evne til å nå sine mål og i hvilken grad samarbeidet etter deres mening fungerer godt eller dårlig.*

*I hvilken grad bedriftene vil prioritere å bruke tid og penger på et prosjekt som tar sikte på å bedre samarbeidet med statsetatene.*

*Hvilke statlige etater bedriftene er helt eller delvis avhengig av et godt samarbeide med for å nå sine mål.*

Hovedinntrykket fra denne delen av intervjuet er at mange har et slags resignert forhold til statlige etater – de er der, vi ser at de har en rolle å fylle, men det angår ikke oss direkte. De bedriftene som er avhengig av tilsyn i forhold til godkjenninger og kontroller for å kunne drive sin virksomhet har naturlig nok et nærere og mer aktivt forhold til disse etatene enn bedrifter som ikke er pålagt slikt tilsyn. Det synes å være stor variasjon i forhold til hvor aktivt de enkelte bedriftene i utvalget bruker mulighetene som ligger i

samarbeid med de statlige etatene. Noen bedrifter var med på mange prosjekter, som for eksempel Altinn og Inkluderende Arbeidsliv. Noen brukte Aetat aktivt for å skaffe arbeidskraft, andre ikke. Datagrunnlaget i denne undersøkelsen er for tynt til å si noe konkret, men et inntrykk som har festet seg er at de bedriftene som selv er aktive brukere også er mer positive. Dette kunne være interessant å undersøke nærmere, ettersom det i tilfelle betyr at statlige etater vil kunne tjene mye på å være mer aktive i forhold til å markedsføre sine prosjekter overfor en bredere del av næringslivet.

På spørsmål om statlige etater fremmer eller hemmer egen bedrift med tanke på muligheter for å være effektive og nå sine mål, var tilbakemeldingen at staten hemmer bedriftene i sine oppgaver. Bakgrunnen for dette var at mange opplever de krav til dokumentasjon og tilrettelegging som unødige tidkrevende og bortkastet. De som ikke var helt negative på dette spørsmålet, viste til at de krav som stilles faktisk kan bidra til at bedriften blir bedre. Også her synes det som om kommunikasjon og fleksibilitet kan være nøkkelen til utvikling i positiv retning. Ved å bli bedre på å vise bedriftene hvordan ulike pålegg og systemer kan tilpasses og brukes på en måte som fremmer egen effektivitet og kvalitet på lang sikt, vil statsetatene kunne nærme seg næringslivets behov på en positiv måte. Igjen understrekes det at selv om en ikke gjør noe med regelverk, kan mye gjøres i forhold til måten dette implementeres og overvåkes på.

På spørsmål om de ville bruke tid på et stat-næring prosjekt, svarte 7 negativt mens 8 var positive. Ønsket om, og troen på et bedre samarbeid var det viktigste argumentet for, mens de 7 som var mot i hovedsak uttrykte mistro til at et slikt samarbeid ville gi resultater for dem. Det har vist seg også i andre tilsvarende prosjekter at det er veldig viktig for troverdigheten til et prosjekt som dette at det kommer synlige, konkrete resultater innen relativt kort tid.

Siste del av intervjuet gikk på det generelle forholdet mellom næringsliv og statsetater. Følgende mål ble satt for denne delen av intervjuet:

*I hvilken grad bedriftene opplever at den regionale staten har god helhetsforståelse for næringslivets utfordringer*

*I hvilken grad bedriftene opplever samordningen mellom de ulike statlige etater som god*

*I hvilken grad bedriftene opplever at god samordning og "kundeorientering" i de statlige etatene er viktig for næringslivets utfordringer*

Responsene viste at man ikke opplever at staten har god innsikt i næringslivets behov, snarere tvert imot mente mange at statsetatene ikke bryr seg om næringslivet i det hele tatt. Videre ble det sagt at bedre samordning, spesielt på skjema-siden ville være til stor hjelp for den enkelte bedrift. Inntrykket etter intervjuene er at bedriftene ikke har store forventninger til statlige etater, og at mange har resignert, de tror ikke det kan bli noen bedring. Enkelte påpekte at noen etater faktisk var blitt mer næringsvennlige de siste årene, men at det er lang vei igjen.

Alt i alt har prosjektet gitt verdifull innsikt i hvilke områder som bør fokuseres videre i et stat-næring prosjekt. De samme underliggende forholdene går igjen på tvers av respondenter og på ulike nivåer for samtale (konkret erfaring, egen bedrift og næringslivet generelt). Dette gjør det mulig å komme med noen generelle anbefalinger for veien videre.

## 7 Konklusjon

Prosjektets mål var todelt: Å undersøke om det er behov for et prosjekt som ”Næringsvennlige statsetater”, og å identifisere hvilke områder en eventuelt bør fokusere på i et hovedprosjekt. Konklusjonen etter å ha intervjuet 15 næringslivsledere og analysert den informasjonen som ble gitt, er at det absolutt er behov for et slikt prosjekt.

De områder prosjektet bør ta fatt i henger først og fremst sammen med ansattes holdninger, kunnskaper og kommunikasjonsevner. I tillegg er det alltid et poeng å forsøke å redusere tiden et tar å behandle saker og henvendelser. Det blir her gitt anbefalinger om fire hovedområder for fokus i det videre arbeidet. Til hvert hovedområde er det gitt eksempler på tiltak, det er viktig å legge merke til at dette er *eksempler*. Hvordan områdene faktisk fokuseres videre må være opp til aktørene i hovedprosjektet.

### **Tiltak som legger tilrette for større effektivitet**

Alle konkrete tiltak som går ut på å gjøre de statlige etatene mer tilgjengelige og å redusere saksbehandlingstiden er alltid viktig. Å bli mer tilgjengelige kan for eksempel gjøres ved å satse på førstelinjeansatte, at disse er mange nok, at de har god kunnskap både om næringslivet generelt og eventuelt viktige bransjer, og at de har god kunnskap om interne forhold som hvem som gjør hva, saksbehandlingstider og annet. Videre kan bruk av nettstedet som regelhjelp.no eller tilsvarende, bruk av varsling ved endringer i regelverk osv gjøre viktig informasjon lettere tilgjengelig for bedriftene

### **Tiltak som bedrer samarbeid mellom kontaktpersoner i de enkelte etatene og bedriftene**

Dette området er sannsynligvis det aller viktigste. Alle tilbakemeldinger både på konkrete erfaringer og mer generelle inntrykk, samt mange konkrete forslag, dreide seg om ønsket om å få råd og veiledning, informasjon og å bli møtt med tillit og åpenhet. Bedre kunnskap om de enkelte bransjene og bedre serviceholdning er stikkord her.

### **Tiltak som øker tilgjengeligheten av ulike prosjekter og tiltak i regi av statlige etater**

Dette området er foreslått som en følge av at de bedriftene som selv er aktive brukere virket å være mer positive til statlige etater. Dette innebærer at statlige etater kanskje vil kunne tjene mye på å være mer aktive i forhold til å markedsføre sine prosjekter overfor en bredere del av næringslivet, gjøre sine tilbud bedre kjent og lettere tilgjengelig. Gjennom økt samarbeid kan en også forvente økt gjensidig forståelse

### **Tiltak som gir statlige etater bedre innsikt i næringslivets behov**

Gjennom bedre kunnskap, nærmere dialog og bedre innsikt i- og forståelse for næringslivets behov, vil man også kunne oppnå et tettere samarbeid og bedre vilkår for næringslivet. Eksempler på aktiviteter som kan bidra til slik innsikt er et prosjekt som næringsvennlige statsetater, opprettelse av brukerfora, nær dialog med næringslivets interesseorganisasjoner (NHO), opplæring av egne ansatte i bransjekunnskap for spesielt store/viktige næringer osv.



## Referanser

Johannessen, Abjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2005): *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag* Oslo: Abstrakt forlag

Berg, Bruce L. (2007): *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* Boston, MA: Pearson Education Inc.,

Kirk, Jerome and Marc L. Miller (1986): *Reliability and Validity in Qualitative Research* London: Sage Publications

Temahefte 2: Næringsvennlige Kommuner, publisert på <http://www.odin.dep.no/nhd/>

Thuve, Lisbeth (2004): *Sluttrapport. Samarbeidsprosjekt mellom statlige etater og næringslivet i Vestfold*. Rapport publisert på Fylkesmannens hjemmesider: <http://fylkesmannen.no> (Vestfold)

## **Vedlegg**

**Vedlegg 1:** Intervjuguide

**Vedlegg 2:** Oppsummering av konkrete erfaringer. (Respondent nummer i parentes)

**Vedlegg 3:** Svar på spørsmålet om kontakten med statsetaten fremmet eller hemmet bedriften

**Vedlegg 4:** Oversikt over tilbakemeldinger på hvordan kontakten kunne vært håndtert bedre

**Vedlegg 5:** Opplevelse av samarbeid mellom bedriften og statlige etater

**Vedlegg 6:** Fremmer eller hemmer statlige etater bedriftens muligheter til å jobbe effektivt og nå sine mål

**Vedlegg 7** Hvordan kan statsetatene bli bedre med tanke på å bidra til bedriftens måloppnåelse

**Vedlegg 8** Andre relevante erfaringer

**Vedlegg 9:** Reaksjoner på påstanden: *”Samtlige statlige etater handler ut fra et oppriktig ønske om å være en best mulig støttespiller for næringslivet”*

**Vedlegg 10:** Opplevelse av samarbeid og samordning for næringslivets beste

## Vedlegg 1: Intervjuguide

<b>Introduksjon ved første kontakt</b>	
Intro- duksjon	<p><i>God dag, mitt navn er MGE. Jeg jobber som forsker ved Høgskolen i Buskerud.</i></p> <p><i>Grunnen til at jeg ringer deg i dag er at jeg jobber med et prosjekt i samarbeid med de statlige etatene i Buskerud og NHO der vi ønsker å kartlegge bedrifters erfaringer med statlige etater.</i></p> <p><i>I forbindelse med dette har jeg fått oppgitt din bedrift av NHO, og lurer på om jeg kan få lov til å stille deg noen spørsmål?</i></p> <p><b>Hvis NEI: Avslutt</b></p>
1	<p><i>Først vil jeg gjerne vite om din bedrift nylig, dvs i løpet av de siste 12 mnd eller så, har hatt kontakt med en statlig etat i Buskerud?</i></p> <p><b>Hvis: JA: Gå til intro 3</b></p> <p><b>Hvis NEI: Gå til intro 2</b></p>
2	<p><i>La meg liste opp de statlige etatene i Buskerud for deg. (list opp).</i></p> <p><i>Er det ingen av disse dere har vært i kontakt med i løpet av de siste mnd?</i></p> <p><b>Hvis: JO: Gå til intro 3</b></p> <p><b>Hvis: NEI: Avslutt</b></p>
3	<p><i>Hvilke statlige etater har dere hatt kontakt med?</i></p> <p><b>Hvis flere enn 1: Gå til intro 4.</b></p> <p><b>Hvis 1: Gå til intro 5</b></p>
4	<p><i>Du nevnte at dere har hatt kontakt med (list opp).</i></p> <p><i>Hvilken av disse kontaktene vil du si har vært den viktigste for din bedrift?</i></p>
5	<p><i>Din bedrift har erfaringer med (navn på statsetat).</i></p> <p><i>Jeg ønsker å finne ut mer om hvordan denne erfaringen var for din bedrift, og evt hva denne etaten kan endre på for å bli mer effektiv sett fra ditt ståsted.</i></p>

	<p><i>Et slikt intervju vil ta ca 30 minutter Er det interessant for din bedrift å delta i et slikt intervju?</i></p> <p><b>Hvis NEI: Takk for hjelpen.</b></p>
6	<p><i>Hvem i din bedrift er det som har fulgt opp kontakten med (navn på statsetat) tettest?</i></p> <p><b>Hvis intervjuobjekt: Gå til 8</b></p>
7	<p><i>Da tror jeg det er best om jeg snakker med denne personen.</i></p> <p><i>Er det i orden at jeg tar kontakt med vedkommende og avtaler et intervju?</i></p>
8	<p><i>Som sagt vil et intervju ta ca 30 minutter.</i></p> <p><i>Har du tid til å gjennomføre det nå, eller skal jeg ringe tilbake på et annet tidspunkt?</i></p>

### **Introduksjon 2: Ny kontaktperson**

Intro- duksj on	<p><i>God dag, mitt navn er MGE. Jeg jobber som forsker ved Høgskolen i Buskerud.</i></p> <p><i>Grunnen til at jeg ringer deg i dag er at jeg jobber med et prosjekt i samarbeid med NHO der vi ønsker å kartlegge bedrifters erfaringer med statlige etater.</i></p> <p><i>Jeg har snakket med (navn), og han/hun sier at du har hatt ansvar for å følge opp firmaets kontakt med (statsetat). Nå lurer jeg på om jeg kan få lov til å stille deg noen spørsmål i forbindelse med denne kontakten? Intervjuet vil ta ca <b>30 minutter</b></i></p> <p><b>Hvis NEI: Avslutt</b></p>
1	<p><i>Som sagt vil et intervju ta ca 30 minutter.</i></p> <p><i>Har du tid til å gjennomføre det nå, eller skal jeg ringe tilbake på et annet tidspunkt</i></p>

### Introduksjon ved andre kontakt

Intro- duksjon	<p><i>Takk for at du stiller opp til dette intervjuet. Er det i orden at jeg tar opp samtalen på bånd?</i></p> <p><i>Båndet vil ikke bli hørt av andre enn meg, og jeg kommer til å slette det etter at prosjektet er avsluttet.</i></p> <p><i>Hensikten er at jeg skal kunne gå tilbake og finne ut hva som ble sagt hvis jeg er usikker på noe.</i></p>
1	<p><i>Som jeg forklarte tidligere skal vi snakke om dine erfaringer med statlige etater.</i></p> <p><i>Aller først vil jeg gjerne at du lister opp navnet på de ulike statlige etatene i Buskerud.</i></p> <p><b>Hvis noen utelatt: Gå til 2</b></p> <p><b>Hvis noen andre nevnes, Gå til 3</b></p>
2	<p><i>I tillegg til de du nevnte har vi (list opp de som ikke ble nevnt)</i></p>
3	<p><i>Du nevnte (list opp). Dette er ikke statlige etater</i></p>

## Konkret erfaring

	<i>Nå skal vi først snakke om dine konkrete erfaringer med en statsetat. Dernest vil jeg stille noen spørsmål om din bedrifts forhold til statlige etater generelt.</i>
1	<i>Du har nylig hatt en erfaring med (navn på statsetat). Kan du i grove trekk fortelle hva denne kontakten gikk ut på?</i>
2	<i>Hvem var det som tok initiativ til kontakten mellom din bedrift og (navn på statsetat)</i> <b>Hvis statsetat: Gå til 5</b>
3	<i>Årsaken til kontakten mellom ditt firma og (navn på statsetat) var altså (gjengi svar på konkret 1).</i> <i>Vil du si det var enkelt å finne ut hvilken statlige etat som var den rette å ta kontakt med om dette spørsmålet?</i>
4	<i>Opplevde du at det var enkelt å finne frem til den rette kontaktpersonen hos (navn på statsetat)</i> <b>Gå til 6</b>
5	<i>Det var altså (navn på statsetat) som tok kontakt med dere i denne saken.</i> <i>Kan du beskrive hvordan du opplevde den første henvendelsen fra statsetaten? Var det klart hva formålet med henvendelsen var?</i>
6	<i>Kan du forsøke å beskrive samarbeidet mellom deg og den personen du hadde kontakt med hos (navn på statsetat).</i>
7	<b>Sjekk at respondenten er innom forhold som: evne og vilje til å yte service, kommunikasjon og om kontaktperson tok ansvar. Still evt oppfølgingsspørsmål på disse områdene</b>
8	<b>(Sjekk relevans mot beskrivelse av kontakten):</b> <i>Hvordan opplevde du (navn på statsetat) sine rutiner rundt saksbehandling?</i>
9	<i>Vil du si at (navn på statsetat) sin måte å håndtere kontakten med din bedrift på bidro til å fremme eller hemme din bedrifts muligheter til å gjøre sin jobb best mulig?</i>
10	<i>Har du forslag til hvordan din bedrifts kontakt med (navn på statsetat) kunne vært håndtert bedre?</i>
11	<i>På en skala fra 1-5, der 1 er "svært dårlig", og 5 er "svært bra", hvordan vil du vurdere din erfaring med (navn på statsetat)</i>

### **Egen bedrift – statlige etater generelt**

*Til nå har vi snakket om en konkret erfaring som din bedrift har hatt med en statsetat.*

*I neste del av intervjuet vil vi fokusere på dine vurderinger av forholdet mellom din bedrift og statlige etater generelt.*

1	<p><i>Hvor stor betydning har statlige etater for din bedrifts muligheter til å være effektiv og å nå sine mål?</i></p> <p><b>Eventuell oppfølging: Spørsmål 2 og 3</b></p>
2	<p><b>Oppfølging av 1:</b><i>Hvilke etater vil du si betyr mye, og hvilke betyr mindre for din bedrift?</i></p> <p><i>List opp en og en av statsetatene som er med i undersøkelsen, og markere betydning på skala fra 1 til 5 for hver.</i></p>
3	<p><b>Oppfølging av 1:</b><i>På hvilke områder er din bedrift avhengig av statlige etater?</i></p>
4	<p><i>Generelt sett, hvordan opplever du samarbeidet mellom din bedrift og statlige etater?</i></p>
5	<p><i>Føler du at du har god oversikt over de ulike statsetatenes oppgaver?</i></p>
6	<p><i>Synes du det er enkelt å skille mellom statsetatene og hvem som gjør hva?</i></p>
7	<p><i>Opplever du stort sett at det er enkelt å finne frem til rette person i de ulike statsetatene?</i></p>
8	<p><i>Generelt sett, opplever du at statsetatene fremmer eller hemmer din bedrifts muligheter for å arbeide effektivt?</i></p>
9	<p><i>Generelt, hvordan opplever du statlige etaters rutiner for saksbehandling?</i></p> <p><i>List opp en og en av statsetatene som er med i undersøkelsen, og markere betydning på skala fra 1 til 5 for hver.</i></p>
10	<p><i>Vil du si at saksbehandlingsrutinene fremmer eller hemmer din bedrifts muligheter til å arbeide effektivt og nå sine mål?</i></p>
11	<p><i>Hva tror du skal til for at statsetatene bedre kan bidra til at din bedrift når sine mål?</i></p>
12	<p><i>Har du andre relevante erfaringer med statsetater du gjerne vil dele med oss?</i></p>
13	<p><i>På en skala fra 1-5, der 1 er "svært dårlig", og 5 er "svært bra", hvordan vil du vurdere statlige etaters evne til å bidra til din bedrifts muligheter for å arbeide effektivt?</i></p>

### Næringsliv generelt – statlige etater generelt

	<p><i>Til nå har vi snakket om din bedrifts forhold til statlige etater..</i></p> <p><i>I den siste delen av intervjuet vil vi fokusere på dine vurderinger av forholdet mellom næringslivet generelt og statlige etater generelt.</i></p>
1	<p><i>Hvordan reagerer du på denne påstanden: Samtlige statlige etater handler ut fra et oppriktig ønske om å være en best mulig støttespiller for næringslivet</i></p>
2	<p><i>Opplever du generelt at statlige etater har god innsikt i hvilke utfordringer næringslivet står overfor?</i></p>
3	<p><i>Opplever du at de ulike statlige etatene trekker i samme retning slik at næringslivet får best mulig arbeidsbetingelser?</i></p>
4	<p><i>Har du inntrykk av at det er god samordning og samarbeid mellom de ulike statlige etatene, eller opplever du at etatene lever sine egne liv uten nødvendig samordning?</i></p>
5	<p><i>Generelt sett, har du inntrykk av at statlige etater setter hensynet til egen effektivitet eller hensynet til næringslivets effektivitet først når de utarbeider sine rutiner?</i></p>
6	<p><i>Helt generelt, hvor viktig mener du de statlige etatene er for næringslivets evne til å nå sine mål?</i></p>
7	<p><i>På en skala fra 1-5, der 1 er ”svært dårlig”, og 5 er ”svært bra”, hvordan vil du vurdere statlige etaters evne til å bidra til næringslivets muligheter for å arbeide effektivt?</i></p>
8	<p><i>Vil du anbefale at din bedrift bruker tid på et prosjekt som tar sikte på å bedre samhandlingen mellom næringslivet og statsetatene?</i></p>

**Tusen takk for hjelpen**



## Vedlegg 2: Oppsummering av konkrete erfaringer. (Respondent nummer i parantes)

	<b>Person</b>	<b>Saksbehandling</b>	<b>Annet</b>
<b>Positiv</b>	<p>Lett å snakke med, imøtekommende og hjelpsom. Forstod bedriftens behov. Gav rask og profesjonell hjelp (1)</p> <p>Hyggelig menneske, vi ble behandlet med respekt (2)</p> <p>Kontaktpersonen var hyggelig og proff (6)</p> <p>Samarbeidet fungerte bra. Vi fikk god informasjon, de var profesjonelle og hyggelige (8)</p> <p>Personen var ryddig og klar (9)</p> <p>De var ryddige og allright. De gjorde jobben sin på en skikkelig og profesjonell måte, og gav oss klar og ordentlig tilbakemelding (11)</p>	<p>Vi fikk beskjed god tid på forhånd, visste hva som skulle skje, gjennomgangen gikk raskt og greit og vi fikk raskt oppsummeringen. Helt profft med andre ord, forutsigbart, god informasjon og god oppfølging (6)</p> <p>Pålegget var klart og skikkelig, med klar frist for å rette opp. Vi fikk gode tilbakemeldinger (11)</p>	<p>Det kom ingen overraskelser (6)</p>
<b>Nøytral</b>		<p>Formell saksbehandling var ok (3)</p> <p>Rutinene er greie nok (4)</p> <p>Saksbehandlingen i seg selv, med overholdelse av regler og frister osv er i og for seg grei nok, det er ikke der problemet ligger.(5)</p> <p>Greit nok (9, 10, 14 og 15)</p>	
<b>Negativ</b>	<p>Savnet forklaring på hvorfor de kom (2)</p> <p>Kontaktpersonen hadde på forhånd bestemt seg for at her var det feil som vi prøvde å skjule, og behandlet oss som motstandere og ikke medspillere. Hun var ikke interessert i å høre hva vi hadde å si. (3)</p> <p>Vi får dessverre aldri noe særlig hjelp (4)</p> <p>Folkene er veldig rigide, de kommer hit og leter og vi er bare statister. De er mistenksomme og lite innstilt på å lytte til det vi har å si. Service er et fremmedord. De er opptatt av sine egne regler og rutiner. De er ekstremt opptatte av rundskriv, veldig teoretiske og mangler evne til å se hvordan ting fungerer i praksis. (5)</p> <p>De bør opptre litt mindre som "politi" og litt mer som rådgivere (6)</p> <p>Vanskelig å få svar på konkrete spørsmål. Det virker som de er uinteressert i våre problemstillinger. (7)</p> <p>De mangler kunnskaper om hvor vanskelig det er å drive en bedrift som vår.</p> <p>Personen var svær lite fleksibel og mest opptatt av å overholde egne regler og frister (9)</p> <p>Kontaktpersonen var bisk og lite imøtekommende. Hun hadde bestemt seg på forhånd om at vi hadde brutt reglene. Vi fikk følelsen av at vi ble overvåket. (10)</p> <p>Kontaktpersonen var altfor uklar (12)</p> <p>De forstår ikke hva vi trenger (15)</p>	<p>De hentet våre papirer og forsvant, vi fikk ingen tilbakemelding underveis. Det tok lang tid før de var ferdige (2)</p> <p>Vi trenger informasjon, og de insisterer på at alt må følge saksgang og at ting tar tid. Det tar så forferdelig lang tid (7)</p> <p>Opplever at ting tar litt lang tid (8)</p> <p>Tror ikke saken noen gang ble avsluttet. Nå har det gått to år, og vi har ikke hørt noe enda (10)</p> <p>Uklarheter gjør at det er vanskelig å vite om det er saksbehandlerens personlige syn eller noe saklig som er grunnlaget for konklusjonen, som er altfor mye basert på skjønn (12)</p>	<p>Reglene er ofte uklare og vanskelige å forstå (5)</p> <p>Tok altfor lang tid å få kontakt (13)</p>

### Vedlegg 3

#### Svar på spørsmålet om kontakten med statsetaten fremmet eller hemmet bedriften

Kontakten hemmet bedriftens muligheter til å gjøre sin jobb	Kontakten fremmet bedriftens muligheter til å gjøre sin jobb
<p>I dette tilfellet var det veldig god hjelp for oss, vi kunne med hjelp av mattilsynet gjøre ting rett første gang</p> <p>Delt, har blitt bedre. Unødig tidsbruk på enkelte ting så vi føler vi kaster bort en del tid, men vi får jo mye tilbake også, rutineene hjelper oss</p> <p>Såne saker er jo ikke akkurat i kjernen av det vi jobber med, men måten de har behandlet oss på har vært helt greit.</p> <p>Samarbeidet med fylkesmannen fremmer våre mål. Vi har 10 avdelinger som skal håndtere, merke og sende avfall ned til spesialavfallsområdet. At vi ikke hadde gode nok rutiner var viktig for oss å få påpekt, på denne måten fikk vi ordnet opp. Det er en fordel for oss å få ting på stell her.</p> <p>Fremme, vil jeg si. På grunn av deres innspill blir vi bedre.</p>	<p>Hemmet helt klart. Selv om vi har vært på det tørre, ble vi slitne av å gå og vente, selve granskingen var en belastning. I tillegg til at det tok tid å overlevere dokumentasjon, tok saken vår oppmerksomhet bort fra det vi egentlig driver med.</p> <p>Besøket medførte så mye negativitet at vi ble mer opptatt av å protestere enn av å ta tak i problemstillingen som er klart aktuell. Mente vi hadde fokus på støyproblematikk. Vi ville tidlig komme i dialog og finne frem til tiltak, men tilsynet ville først utarbeide pålegget. Dette medførte at vi fokuserte negativt og klaget. Mens klagen ble behandlet jobbet imidlertid vi videre med det som var avdekket, gjorde undersøkelser og har kommet med handlingsplan for å redusere støy. Resultatet er at vi har fått en gjennomgang og har sannsynligvis tilfredsstilt kravene før pålegget er vedtatt. Sånn sett er det positivt: Uten inspeksjonsbesøket hadde vi nok ikke fått på plass denne handlingsplanen.</p> <p>Som sagt, siden vi aldri får erstatning, og sjelden lykkes i å stoppe svindleren, bidrar iallefall ikke politiet til å fremme vår effektivitet.</p> <p>Ikke fremme iallefall. Vi måtte jo bruke noe tid på dette, også er det ubehaget som følger av det å bli kontrollert.</p> <p>Det er iallefall ikke hjelpsomt når vi må vente så lenge på svar. Uavklarte forhold er frustrerende og hemmer oss egentlig i vår jobb.</p> <p>Hemme, ved å kreve detaljert dokumentasjon innen strenge frister tar det oppmerksomhet bort fra det vi egentlig holder på med.</p> <p>Hemmet oss. Helt klart. Vi ble mistenkeliggjort.</p> <p>Hemmer</p> <p>Hemmer</p> <p>Hemme! Vi kastet bort tid på å skaffe arbeidskraft fra en kanal som ikke kunne hjelpe oss.</p>

## Vedlegg 4:

### Oversikt over tilbakemeldinger på hvordan kontakten kunne vært håndtert bedre

Forslag	Klassifisering
La resultatet av saksebehandlingen være mindre personavhengig	Saksbehandling
Oppgi formål/bakgrunn.	Kommunikasjon/informasjon
Være mer åpen.	Kommunikasjon/informasjon
Raskere saksbehandling	Tidsbruk
Gi tilbakemelding underveis	Kommunikasjon/informasjon
Mer fleksibilitet hos kontaktpersoner	Serviceholdning
Ikke være forutinntatt. De bør komme med et positivt utgangspunkt – her skal vi gjøre en jobb for alles beste sammen, ikke komme med negativ innstilling og anta at vi vil motarbeide dem. Det fører bare til negativitet.	Serviceholdning
Man burde følge opp anmeldelsen og etterforske, og politiet burde hjulpet oss til å få tilbake pengene vi tapte	Saksbehandling
Der de virkelig har noe å hente er å sette seg litt mer inn i næringslivets behov.	Sette seg inn i næringslivets behov
De bør også jobbe med holdningene hos de som jobber der, ikke alle er slurvete eller kjeltringer.	Serviceholdning
I stedet for å stikke kjepper i hjulene for oss kunne de kommet i dialog for å finne en best mulig løsning.	Kommunikasjon/Informasjon
Det har noe med holdning å gjøre – at de ikke er formyndere men rådgivere, dette har blitt bedre, men kan også bli enda bedre.	Serviceholdning
Om de bare kunne gi litt informasjon underveis, jobbe litt mer fleksibelt og friere.	Kommunikasjon/Informasjon
Eneste er at de kunne jobbet litt raskere.	Tidsbruk
De burde hatt spesialister som har kunnskap om bransjene man betjener.	Sette seg inn i næringslivets behov
De bør også utvise ydmykhet og forståelse før de gir pålegg	Serviceholdning
Klare retningslinjer, profesjonalitet og intern kommunikasjon er stikkord de kan ha nytte av.	Saksbehandling
Bedre opplæring av de som sitter på en slik servicetelefon. Litt enklere system for å komme gjennom på telefonen.	Kommunikasjon/Informasjon
De bør sette mye inn på å forstå våre behov, hva vi trenger.	Sette seg inn i næringslivets behov

## Vedlegg 5:

### Opplevelse av samarbeid mellom bedriften og statlige etater

Utsagn	Klassifisering
Så vidt jeg vet fungerer det stort sett bra	Positivt
Generelt sett fungerer det greit nok	Positivt
Varierer. Har godt samarbeid med mattilsynet, men ellers er det nesten fraværende	Varierer
Stort sett går det vel greit	Positivt
Generelt godt samarbeid, de vi har mest med å gjøre har vi godt forhold til. De andre varierer, henger sammen med saken vi skal diskutere. Stort sett har jeg et positivt inntrykk.	Positivt
Fungerer greit. En del tilfeller med treghet i systemet, men mitt generelle inntrykk er at ting går sin gang.	Positivt
Går vel stort sett greit	Positivt
Helt greit, ofte gjør de sitt beste. Men mangler praksis som gjør at de kan bli en bedre støttespiller for oss.	Positivt
Har ikke så mye erfaring egentlig, det lille vi har hatt av kontakt har i grunnen ikke vært spesielt positivt iallefall. De forstår ikke helt våre behov.	Negativt
Stort sett greit nok, men det varierer fra etat til etat og faktisk også fra gang til gang.	Varierer
Varierer veldig, men skal jeg si noe generelt må det være litt negativt. Mange enkeltpersoner er hyggelige mennesker, men de er ofte bundet av sine firkantede regler. De gir oss generelt skrekkelig dårlig oppfølging	Varierer
Vi er skikkelige og har som mål å forholde oss korrekt, og da får vi igjen en positivitet.	Positivt
Fungerer vel som det skal antar jeg. Ofte slitsomt når de krever så mye av oss, at vi skal hele tiden dokumentere ting og fylle ut skjemaer.	Positivt
Varierer veldig, samlet sett midt på treet. Noen etater (mattilsynet) er mer innstilt på å være støttespillere, andre opptrer som politi (skatteetaten)	Positiv

## Vedlegg 6:

### Fremmer eller hemmer statlige etater bedriftens muligheter til å jobbe effektivt og nå sine mål

Utsagn	Klassifisering
Fremmer mer enn hemmer. Mattilsynet, f.eks., hjelper oss å sikre kvaliteten på opplegget vårt. Aetat hjelper oss å finne arbeidskraft.	Fremmer
Ikke fremmer iallefall. Mer hemmer, vi må jo bruke tid og oppmerksomhet på annet enn kjerneaktivitetene.	Hemmer
Hemmer! Vi bruker mye tid på tulle ting, statistikk f.eks. som vi skal fylle ut. Føles bortkastet og vi vet ikke hva det skal brukes til. På grunn av dette blir mye feil i rapporteringen.	Hemmer
Må hele tiden møte dem på deres premisser, da går det greit. Men det går tregt og langtekkelig, de fremmer iallefall ikke vår effektivitet. Skal jeg velge må jeg si hemmer.	Hemmer
Tja, hva skal jeg svare på det? På mange områder er vi jo avhengige av det de gjør. På den annen side savner jeg mer samordning, et lettere system. Alt tar jo så mye tid.	Varierer
Hemmer – krever jo at vi bruker massevis av tid på ting som ligger utenfor det vi er opptatt av.	Hemmer
Hemmer. Problemet er mest at alt tar så lang tid.	Hemmer
Vil vel ikke si at de fremmer vår effektivitet, men de hemmer den ikke heller egentlig. Vi har ikke veldig mye med statsetater å gjøre.	Ingen av delene (irrelevant)
Hemmer. Ved at de ikke verken har vilje eller kunnskaper om ulike bransjer og deres utfordringer blir de veldig rigide og lite imøtekommande. Savner at etatene opparbeider en viss ekspertise/kunnskap om ulike bransjer. Skjønner at ikke alle kan kjenne alle bransjer, men da bør de iallfall fordele oppgavene slik at den saksbehandleren som er i kontakt med et firma kjenner hvilke utfordringer den aktuelle bransjen står overfor.	Hemmer
Hemmer	Hemmer
Hemmer	Hemmer
Veivesenet er bønn, men ellers er de brukbare	Varierer
Tja, ikke fremmer iallefall. Vi bruker mye tid på unødvendige ting synes jeg, sånn sett hemmer det oss litt.	Hemmer
Jo, siden vi får hjelp til å bli bedre av mange kan vi si at de fremmer vår effektivitet	Fremmer
Vi driver som sagt uavhengig av staten, der de hverken fremmer eller hemmer vår virksomhet, men er en nødvendig del av våre omgivelser som vi forholder oss til når vi må	Ingen av delene (irrelevant)

## Vedlegg 7

### Hvordan kan statsetatene bli bedre med tanke på å bidra til bedriftens måloppnåelse

<b>Forslag</b>	<b>Klassifisering</b>
Ja, si det. Det viktige er jo dialog og vilje til samarbeid, at de hjelper oss på de områdene som er relevante.	Kommunikasjon/informasjon
Et enklere informasjons og kontaktsystem, der personer som skal snakke med publikum har gode kunnskaper om det vi trenger å vite.	Kommunikasjon/informasjon
Vi er på jakt etter det forutsigbare. Politiske føringer kan de ikke ta ansvar for, men å synliggjøre endringer – info osv mot bransjer. Bruke Regelhjelp.no enda bedre, f.eks. ved at bedrifter som har meldt seg på kan få en automatisk e-mail når endringer blir lagt inn.	Kommunikasjon/informasjon
Kommunisere og informere bedre.	Kommunikasjon/informasjon
Ved å opptre mer som rådgivere og mindre som politi	Serviceholdning
Sette seg mer inn i våre utfordringer, jobbe mer ut fra våre behov og mindre ut fra sine egne regler og rutiner.	Sette seg inn i næringslivets behov
Tilgjengelighet	Kommunikasjon/informasjon
At kontaktpersoner har kunnskaper om hvem som gjør hva.	Kommunikasjon/informasjon
Opptre mer som rådgivere enn politi, være løsningsorienterte.	Serviceholdning
Kunne svare på spørsmål uten at det skal ta så lang tid.	Tidsbruk
Bli mer effektive.	Tidsbruk
Være mer serviceinnstilt og ikke så rigide	Serviceholdning
Vanskelig å si. De må jo gjøre sin jobb skikkelig først og fremst. Informasjon og rådgivning er jo alltid en fordel når man først er i kontakt med dem.	Kommunikasjon/informasjon
Saksbehandlingen tar lang tid, men ofte får vi korte frister. Dette virker ikke positivt for vår del.	Tidsbruk
De kunne bli bedre ved at de utvikler en viss grad av bransjekunnskap og tilpasser sine krav i forhold til virkeligheten i bransjene	Sette seg inn i næringslivets behov
Fokusere på våre utfordringer, sette seg inn i disse. Ikke være så regelfokusert	Sette seg inn i næringslivets behov

Vanskelig å svare på det. Statsetatene skal vel først og fremst gjøre sin jobb skikkelig. Det man kanskje kunne fokusert på var å bli mer effektive, bruke mindre tid på sakene.	Tidsbruk
Ellers tror jeg den største utfordringen ligger i holdninger og kunnskaper hos den enkelte ansatte. De har alle en jobb å gjøre, og den må gjøres, men det er for dumt at det er så personavhengig med tanke på hvordan de gjør jobben sin. Ta vår kontakt med mattilsynet, f.eks., før var dette skikkelig dårlig. Nå har vi kontakt med andre folk og nå går samarbeidet på skinner, ja, jeg vil si at vi faktisk har store fordeler av samarbeidet. Slik burde det være uansett hvilken person du treffer.	Serviceholdning Kunnskaper hos ansatte
Oppfattes som motstander, de må være flinkere til å vise hvordan de kan serve oss.	Serviceholdning
Vi er kunder og må behandles slik	Serviceholdning
Serviceholdning hos den enkelte er veldig viktig	Serviceholdning
Opplæring så de som jobber i statsetatene vet hva som skjer og hvorfor.	Kunnskaper hos ansatte
Vanskelig å si, de må jo gjøre sin jobb. Tror det har mye å si at de er positive, at de lytter og har et utgangspunkt med dialog fremfor pålegg.	Kommunikasjon/informasjon
Samordning er viktig her. Vi må slippe å fylle ut samme skjema 100 ganger. Det er også viktig at etatene ser våre behov og våre spesialiteter.	Samordning
Effektivitet, fokusere sterkt på reduserte saksbehandlingstider	Tidsbruk
Omgående tilbakemeldinger når de f.eks. har hatt bokettersyn.	Kommunikasjon/informasjon
Være mer hjelpsomme.	Serviceholdning
Ha klarere formening selv om hva som er gjeldende regler	Kunnskaper hos ansatte
Kommunisere utad med en stemme.	Kommunikasjon/informasjon

## Vedlegg 8

### Andre relevante erfaringer

<p><b>Politiet</b> etterforsket en brann forårsaket av eksplosjon i en maskin. Det samme har skjedd før, og jeg gjorde oppmerksom på denne saken. Dette undersøkte de ikke, og brukte etter min mening unødige lang tid på etterspørselen.</p>
<p>Vi har brukt <b>Aetat</b> når vi trenger folk. Mitt inntrykk er at de ikke tar på alvor at vi trenger folk som kan og vil jobbe, som regel sender de folk som ikke passer inn i bedriften. 3-4 stk på 14 dgr. Opplevde vi for litt siden. De gjør for dårlig jobb med tanke på å plukke ut gode kandidater</p>
<p><b>Arbeidstilsynet:</b> Vi hadde besøk av en person derfra, og vi telte: 56 ganger ble ordet "pålegg" nevnt på en halv time (arbeidstilsynet). Dette sier litt om holdningene – er pålegget der for påleggets skyld, eller har det en hensikt? Hvordan skal vi få gjort vår jobb når fokuset er på regler og pålegg som er helt idiotiske</p>
<p>Som tilbyder må vi legge ved skatteattest til anbudet. Hver gang vi gir et anbud er den foreldet (skal ikke være eldre enn 6mnd). Hver gang ber vi om å få en ny, bestandig dagen før. Dette er et styr for oss. Hvis vi kunne abonnere på den hadde det vært flott. Automatisk ny hver 4. eller 6. mnd hadde vært supert!</p>
<p><b>Vegvesenet:</b> Her er det ikke likhet i regler når det gjelder skilting. Vi får ikke ha skilt ved avkjøring fra hovedvei, det får man lov til andre steder</p>
<p><b>Aetat:</b> I Drammen er vi heldige og ha utrolig aktive og veldig flinke folk i Aetat. De er samarbeidsvillige, har respekt for oss og forstår våre utfordringer</p>
<p><b>Arbeidstilsynet,</b> Med tanke på HMS er det et skjemavelde som er ødeleggende for en liten bedrift. Kan hende det passer for store industribedrifter, men ikke her hos oss. De forlanger at alt skal noteres ned og så skal vi ha møter og komme med tiltak. Er noe i veien løser vi det der og da, uten noe mer hokus pokus. Det er helt kunstig at vi i små bedrifter med 2-3 ansatte, der man kanskje til og med er gift med den ene, hele tiden skal intervjuer hverandre om hvordan vi har det på jobben. I tillegg til at alt skal skrives ned, må de samme tingene skrives ned flere ganger. Man burde klare å samordne bedre slik at man iallfall slapp unna med å skrive en ting en gang.</p>
<p><b>Generelt:</b> Med de nye metodene, at man skal gjøre alt selv og dokumentere alt man gjør for inspektører fra f.eks. mattilsyn og arbeidstilsyn, er det blitt slik at man ikke får hjelp eller rådgivning når man lurer på noe. Man skal finne ut alt selv også skal de kontrollere at tingene er gjort riktig. Det er til å bli gal av. De burde heller være rådgivere enn kontrollører.</p>
<p><b>Mattilsynet</b> har jeg positive erfaringer med i det siste, virker som om de er inne i en god utvikling der de blir mer serviceorientert og vennlige. Ellers går det mest på rutine</p>
<p>For eksempel med <b>politi</b> og <b>arbeidstilsynet</b> og kan vi diskutere sak uten å bli hengt. Her er det løsningsorientering, og vi får hjelp til å bli bedre. <b>Veivesenet</b> derimot, det er noe helt annet. Månen til firkanta opplegg har jeg aldri vært borti, de er helt håpløse. Da blir det sånn at man prøver å unngå dem og bare jobbe i fred. Det jeg sier er at kommunikasjon er viktig når vi trenger dem, da kan de være til nytte for oss, ikke hvis de bare tenker på reglene sine.</p>
<p><b>Skatteetaten:</b> Opplever vi som rimelig bra og strukturert. Har en del forskriftsendringer der de ofte kommer for sent ut med skjemaer. Spesielt er dette frustrerende i forbindelse med årsoppgjør – nye retningslinjer kommer for sent. Altinn som vi har deltatt i er et prosjekt som er positivt, her er man på rett vei. Svartelefonen fungerer brukbart. I denne etaten opplever vi ikke at det er noen småkonger.</p>
<p><b>Mattilsynet:</b> Effektive og bra</p>
<p><b>Arbeidstilsynet:</b> til tider lang saksbehandlingstid i byggesaker, ellers bra og konstruktive. Bidrar i brukbar utstrekning med rådgivning, men kan ha litt mye</p>



”småkongedømmeri”.
<b>Fylkesmannens miljøvern:</b> Raske i byggesaker, flinke med tilbakemeldinger. Holder frister, gir klare innspill og fungerer som gode rådgivere til tider.
<b>Polititet:</b> Her er vi kjempefornøyd! De er kjappe, og jobber preventivt. De tar initiativ og hjelper med løsninger. Stiller opp tidlig, er rådgivende, interesserte og løsningsorienterte.
<b>Husbanden:</b> Samarbeider i utviklingsprosjekt med reguleringsplaner. Positive og aktive på rådgivnings siden. Flinke til å sende ut info. Vi får nye regelendringer så snart de er vedtatt, med forslag til løsning
<b>NAV:</b> Vi er en Ia bedrift, og har god kontakt med dette systemet. Det har fungert veldig bra. Veldig endring å kunne bruke det offentlige på denne måten, imponerende hva de har fått til. Skjemaer fungerer bra over nettet.

## Vedlegg 9

Reaksjoner på påstanden: ”*Samtlige statlige etater handler ut fra et oppriktig ønske om å være en best mulig støttespiller for næringslivet*”

Den må vi ta med en klype salt. Dette varierer veldig fra person til person
Nei, det der er overhode ikke riktig. De handler ut fra et ønske om å følge egne regler og rutiner.
Å nei, det er for drøyt. Jeg tror det er noen byråkratiske behov som kan veie like tungt som hensynet til lettvtint behandling. Problemer med skjemavelde. Vi må fylle ut skjemaer litt for ofte med info som er den samme. Mer samordning!! Ferdigutfylling og hensyn, Skjedd mye fint på ligningsbehandling
Negativt. De er neppe opptatt av oss først og fremst
Fint slagord. I praksis er det ikke slik.
Ikke helt enig, svært dårlig. Individuelt og personavhengig. Noen er selvfølgelig innstilt på godt samarbeid. Mattilsynet er bra her. Andre er det ikke.
Klype salt, føles ikke sånn akkurat. Nei, den påstanden der er jeg ikke enig i!
Nei, midt på treet. Verken enig eller uenig. Mange mener det beste, men de har jo sine egne agendaer også. Vanskelig å si.
Feil. Tror kanskje de har det som intensjon, men småkonger og saksbehandlere setter stopper for det. I virkeligheten er det <i>vi</i> som må tilpasse oss dem, og ikke omvendt.
Oppriktig <i>ønske</i> har dem kanskje, men det fungerer ikke alltid sånn. Stort sett tenker de vel mest på at deres egen jobb skal gjøres skikkelig overfor sine sjefer.
Ja vel. Jeg kan ikke svare på annen måte. Skulle ønske det var slik, men tror ikke det er slik.
Kjenner meg ikke igjen, generelt får de et regelverk de skal forvalte. Dette gjør de med varierende profesjonalitet. Noen er flinke til å yte aktiv rådgivning, veiledning og å gi informasjon og klare signaler. Andre, som veivesenet, er virkelig kjepper i hjulene.
He-he. Nei, sånn er det iallefall ikke. De ser først og fremst på egne behov
Nei, den er for drøy. Det skal vel mye til før det blir sånn, de har jo sitt eget regelverk de må holde høyest.
Det forstår jeg ikke, sånn kommer det aldri til å bli!

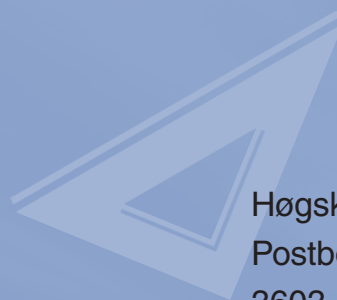
## Vedlegg 10

### Opplevelse av samarbeid og samordning for næringslivets beste

Respondent	Spørsmål: "Trekker samtlige etater i samme retning for å gi næringslivet best mulige arbeidsbetingelser?"	Spørsmål: "Har respondenten inntrykk av at det er god samordning og godt samarbeid mellom ulike statsetater?"	Kategori- sering av svar
1	Kan ikke svare	Kan ikke svare	Vet ikke
2	Enkelte etater som f.eks. arbeidstilsynet vektlegger det som er viktig for vår bransje. Skatteetaten har et arbeidsproblem ved at de har så mange regler å forholde seg til, de har vel nok med å gjøre det skikkelig. Vanskelig å svare ja på dette spørsmålet	Bedre samordning, iallfall på infosiden hadde vært bra,	Negativ
3	Neppe. Det virker som de ikke snakker sammen i det hele tatt.	Nei. Vi må fylle ut samme skjemaet om og om igjen.	Negativ
4	De er vel stort sett opptatt av det de er satt til å forvalte, og snakker vel ikke så mye sammen akkurat	Dette har kanskje blitt litt bedre i det siste, men jeg vet ikke. Det er vel langt igjen.	Negativ
5	Vet ikke	Nei, det har jeg ikke	Negativ
6	Nei	Nei, de er mest opptatt av seg og sitt	Negativ
7	De gjør ikke det, de jobber hver for seg.	Nei, de lever sine egne liv	Negativ
8	Kunne nok vært bedre der, virker som de fleste er mest opptatt av sine egne ting.	Vet ikke	Vet ikke
9	Dette vet jeg lite om	Virker som det er liten grad av samordning, men egentlig vet jeg lite om dette.	Vet ikke
10	Nei, reglene er ofte motstridende, vanskelige å forholde seg til	Kunne vært mer samordning, spesielt på dette med skjemaer osv. Føler at vi ofte svarer på de samme tingene	Negativ
11	Nei, på ingen måte.	Dårlig samordning. De jobber ut fra egne interesser og kommuniserer ikke.	Negativ

12	Nei, alle sitter på hver sin tue og tar mest hensyn til seg selv. Hadde vært supert med samarbeid mellom etatene så vi hadde sluppet å gi samme informasjon mange ganger.	Dårlig samordning. Vi fyller ut skjemaer for mange forskjellige etater, de har ofte mange like spørsmål. Dette kunne man iallfall samordne	Negativ
13	Ulike etater har behov som ser like ut, men som skal dekkes hver for seg.	De hadde tjent på mer samordning. Mange ganger gis samme opplysninger til flere steder. Kunne de ikke sørget for ferdigutfylling av de feltene der de har informasjon? Adresse i det minste. På ligningsbehandling har det de siste årene skjedd mye her.	Negativ
14	Absolutt ikke, de burde i det minste samordne skjemaer osv.	Lever egne liv	Negativ
15	Nei	Overhodet ingen samordning	Negativ

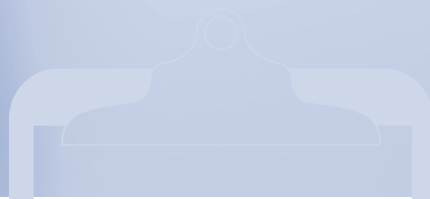




Høgskolen i Buskerud  
Postboks 235  
3603 Kongsberg  
Telefon: 32 86 95 00  
Telefaks: 32 86 98 83

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

ISSN 0807-4488



**HØGSKOLEN**  
i Buskerud