



# En etablert etableringstjeneste

## Utredning av etablerertjenesten i Buskerud

LARS UELAND KOBRO og GUNN KRISTIN AASEN LEIKVOLL

TF-notat nr. 36/2014

<b>Tittel:</b>	En etablert etableringstjeneste
<b>Undertittel:</b>	Utredning av etablerertjenesten i Buskerud
<b>TF-notat nr:</b>	36/2014
<b>Forfatter(e):</b>	Lars Ueland Kobro og Gunn Kristin Aasen Leikvoll
<b>Dato:</b>	10.09.2014
<b>ISBN:</b>	978-82-7410-726-9
<b>ISSN:</b>	1891-053X
<b>Pris:</b>	Kr. 130 (Kan lastes ned gratis fra <a href="http://www.telemarksforskning.no">www.telemarksforskning.no</a> )
<b>Framsidedfoto:</b>	Illustrasjonsfoto
<b>Prosjekt:</b>	Etablerertjenesten i Buskerud
<b>Prosjektnr.:</b>	20140600
<b>Prosjektleder:</b>	Lars Ueland Kobro
<b>Oppdragsgiver:</b>	Buskerud fylkeskommune

**Spørsmål om dette notatet kan rettes til:**

Telemarksforskning  
 Postboks 4  
 3833 Bø i Telemark  
 Tlf: +47 35 06 15 00  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

**Resymé:**

Notatet gjennomgår den kommunale etablerertjenesten i Buskerud og setter denne inn i sammenheng av forskningslitteratur, studier av andre fylker og lands etablerertjeneste, og brukererfaringer i Buskerud. Studien viser at tjenesten er veletablert, og langt på vei velfungerende, men at den er noe fragmentert og at den sannsynligvis trenger å styrke både kvalitet og synlighet for å være best mulig tilpasset framtidige krav. Studien ender opp med et sett råd for framtidig utvikling av tjenesten hvor samordning på flere felt er det mest sentrale.



Lars Ueland Kobro har vært prosjektleder for studien og er hovedforfatter av rapporten. Kobro er utdannet statsviter og har arbeidet som forsker ved Telemarksforskning siden 2008. Han jobber med hovedvekt på regional utvikling og lokalsamfunnsutvikling. Han har i tidligere arbeidsplasser jobbet både med næringsutvikling og etablererrådgivning.



Gunn Kristin Aasen Leikvoll er utdanna journalist og økonom, og har tidligere arbeidet som journalist i avisa Varden og med markedsføring for gründerbedrifta Telemark Technologies. Leikvoll har master i Entreprenørskap og Innovasjon fra UMB (Ås) og Boston University School of Management. Hun har vært ansatt som forsker hos Telemarksforskning siden januar 2014.

# Forord

Denne utredningen er bestilt av Buskerud fylkeskommunes utviklingsavdeling. Den inngår i et samlet arbeid i avdelingen, forankret i fylkets planprogram for næringsutvikling og verdiskaping.

Etablererveiledningen i fylket har foregått, med små endringer, på samme måten i mange år. Hensikten med denne rapporten er å vurdere om tjenesten fungerer i henhold til nevnte plans målsettinger, eller om den eventuelt kan legges opp på en annen måte. Den regionale næringsplanen har framhevet seks temaer: Samferdsel, kompetanse, entreprenørskap, innovasjon og FoU, vertskapsattraktivitet, og klynger og nettverk. Selv om det særlig er entreprenørskapstemaet som aktualiseres i dette notatet, griper notatets tema naturligvis også inn i de andre plantemaene. Både vertskapskvaliteter, innovasjon og nettverk, er naturligvis forhold som kan både vitalisere- og bli vitalisert av et høyt etableringsnivå. På samme måte vil en rekke av de kvalitetene som planprogrammet nevner, gripe inn i flere av de seks strategiområdene. Behovet for sterkere samordning, rolleavklaringer og økt omstillingsberedskap, er noen slike temaovergrepene tiltaksområder.

Notatet som legges fram her er ikke en evaluering. Evalueringer måler gjerne effekter av definerte tiltak. Vi måler ingen distinkte effekter i dette notatet. Notatet har derfor en faglig tilnærming som er mer sosiologisk og organisasjonsfaglig, enn økonomisk. Vi har fokusert på hvordan etablererrådgivningen i fylket er organisert, hvilke roller den fyller, hvordan den arbeider og hvilke utfordringer som ser ut til å knytte seg til en mest mulig effektiv framtidig tjeneste, når man ser på bildet av fylkets innovasjonssystem samlet<sup>1</sup>.

I tillegg til bidrag og god service fra oppdragsgiver underveis i arbeidet, har vi hatt god hjelp også fra andre. Det gjelder framfor alt fylkets egne aktører med de lokale/regionale etablererkontorene i spissen, men også andre fylkeskommuners ressurspersoner/miljøer og eksterne eksperter har bidratt underveis i arbeidet. Vi takker alle som har avsatt tid og budt på sin kompetanse og erfaringer. Vi understreker likevel at Telemarksforskning alene svarer for de vurderingene og de forslagene som framkommer i notatet.

Bø, 10.09. 2014

Lars Ueland Kobro  
Prosjektleder

---

<sup>1</sup> Se rapporten «Infrastruktur for vekst - Evaluering av innovasjonssystemet i Buskerud» Oxford Research 2012 for en omtale og vurdering av dette såkalte «innovasjonssystemet».



# Innhold

Forord.....	3
Innhold .....	5
Sammendrag .....	7
<b>1. Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1 Et viktig, sammensatt tema.....	9
1.2 Regionale og lokale forskjeller.....	11
1.3 Forskning og rådgivning – et kort ekskurs og en presisering.....	14
<b>2. Kartlegging .....</b>	<b>15</b>
2.1 Tjenestetilbud og finansiering.....	15
<b>3. Metode og hovedfunn.....</b>	<b>19</b>
3.1 Intervjuer med etablererkontorene og sentrale «side-aktører» .....	19
3.2 Survey blant brukere.....	20
3.2.1 Hva svarene viser .....	21
3.3 Bred medvirkning gjennom dialog – «workshopinar» .....	22
3.4 Undersøkelse av andre norske fylkers erfaringer.....	23
3.5 Statistikk, litteratur og dokumentstudier .....	24
3.6 Ekspertpanel.....	24
3.7 Studier av danske og svenske erfaringer, med et fransk sideblikk .....	25
3.7.1 Et sideblikk til Frankrike.....	26
<b>4. Sentrale faglige føringer .....</b>	<b>27</b>
4.1 Å reagere på- eller å skape endring? .....	27
4.2 Nettverkssamfunnets utfordringer .....	28
4.3 Konkurransefortrinn gjennom kunnskap og kvalitet .....	29
4.4 Digitalisering .....	29
4.5 Økende krav om effektivitet og samordning.....	30
<b>5. Vi anbefaler .....</b>	<b>31</b>

5.1	Med ambisjoner for hele fylket .....	31
5.2	Styrke kompetanse gjennom felles samordnet innsats .....	31
5.2.1	Felles kunnskapsutvikling .....	31
5.2.2	Rolleavklaring .....	32
5.2.3	Administrativ løsning for tettere samhandling .....	34
5.2.4	Tydeliggjøring - branding .....	36
5.3	Avslutning .....	37
	<b>Referanser .....</b>	<b>38</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>39</b>

# Sammendrag

Et sunt næringsliv er avhengig av nyetableringer og nyskaping. Både produkter, tjenester og virksomheter har livssykluser. Ting fødes, vokser og blir etter hvert borte. Uten nyetableringer blir mer borte enn det som kommer til. Det er ikke noen lys situasjon for hverken Buskerud eller noen annen region eller nasjon, for den saks skyld. Buskerud har ikke spesielt høy nyetablering, heller ikke spesielt lav. Fylket som helhet ligger midt på treet i Norsk målestokk, men de interne forskjellene i fylket er store.

Å gi gode tjenester for mennesker i en etableringsfase er en sammensatt disiplin. Aktiviteten reiser problemstillinger knyttet til så ulike fag som økonomi, juss, markedskunnskap, digitale ferdigheter, organisasjonskunnskap og politikk. I tillegg til dette griper etablererprosesser inn i psykologiske og emosjonelle prosesser som sjeldent står i sentrum for forskning eller forvaltning på dette fagfeltet. Blant praktikerne omkring på fylkets etablererkontorer fant vi imidlertid at den dimensjonen sto svært sentralt. Coaching og tett personlig oppfølging av den enkelte etablerer, virker å være et dominerende innsatsfelt for tjenesten, slik den fungerer i dag.

Den bedriftsøkonomiske oppfølgingen og oversikten over hver enkelt etablering i Buskerud er svært svak. Kunnskapen om hvordan det egentlig går med hver enkelt etablerer har vi lite/ingen kvalifisert kunnskap om. Flere av etablererveilederne følger «sine» kunder over lengre tid, og har derfor en viss opplevelse av hvordan det går. Men slik «privatpraktiserende praksis» har naturligvis klare svakheter med tanke på å bygge opp en regional kvalitetssikret tjeneste.

Virksomheter vedtas ikke, de skapes. Det er derfor ikke slik at man kan ha en etablerertjeneste med mål om å skape ny virksomhet. Den politiske og forvaltningsmessige infrastrukturen som etablerere møter på sitt sted og i sin situasjon, kan og bør i beste fall, ha kvaliteter som skaper gode eller dårlige *forutsetninger* for etablering.

Vi har studert en avgrenset del av etableringenes infrastruktur i Buskerud, nemlig de fem kommunale/interkommunale etablererkontorene som er spredt i fylket. De fem tjenestekontorene er noe ulikt organisert med hensyn til eierskap, men de driver operativt på omtrent samme måte, vist i tabell 1.

I tillegg til å intervjuer lederne for alle kontorene har vi gått videre utenfor de fem kontorene og samlet informasjon om tjenestefeltet fra en rekke informasjonskilder. Disse er brukere av kontorets tjenester, en rekke næringsutviklere regionalt i Buskerud, vi har studert erfaringer fra andre norske fylker og vi har sett på danske og svenske tjenester. Informasjonen vi samlet på denne måten ble så sett i sammenheng med forskning og litteratur om entreprenørskap, med hovedvekt på litteratur fra Norge/Norden. Dette ga i sin tur en samlet bakgrunn for et sett faglige føringer, slik dette er formulert i kapittel 4. Disse faglige føringene er; krav om framtidsorientering, fokus på nettverk og tema-entreprenører, digitalisering, og til sist en påpeking av framtidens økte krav om effektivitet og kontrollregimer for å etterprøve slik effektivitet.

I vårt siste kapittel bryter vi rollen som utredere/forskere hvor vi krysser grensen over til rådgivning. Vi gir i rapporten en kort redegjørelse for nødvendigheten av å skille nettopp de to

rollene. Når vi så i kapittel 5 påtar oss rollen som rådgivere, fremmer vi frimodig en håndfull anbefalinger. Disse knytter seg alle til ulike perspektiver på samordning. Vi anbefaler at etablererveiledningen i Buskerud starter et prosjektarbeid for å utvikle en felles produktportefølje både *på scenen* overfor brukerne, og *bak scenen* hvor de administrative rutinene, den interne kompetanseutviklingen, og rolleavklaringen vis-a-vis de andre tilbyderne av etablerertjenester i fylket ligger. Vi understreker sterkt at kommunene i Buskerud må være aktive aktører i dette arbeidet, men at arbeidet bør tilrettelegges- og at en del av den arbeidsbelastningen som samordningen vil medføre, håndteres av Buskerud fylkeskommune. Vi foreslår også at fylkeskommunen som regional utviklingsaktør, tar ansvar for å sette prosessen i gang.



# 1. Innledning

Drift og utvikling av lokale og regionale etablerertjenester griper inn i en rekke forhold, både av individuell, bedriftsøkonomisk, og samfunnsmessig karakter. Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for det vi oppfatter som de viktigste hensynene som må ivaretas i et slikt sammensatt bilde når målet er regional utvikling.

## 1.1 Et viktig, sammensatt tema

---

Nyetableringer er næringslivets grunnmur. All verdiskapning har livssykluser. Uten nye ideer, nye produkter eller produksjonsmåter, vil samfunnet stagnere og etter hvert forvitne. Vi er derfor avhengige av vekst gjennom nyetablering og knoppskyting (Spilling, 2006). Noen må skape noe nytt som virker. Det er innovatørene og entreprenørenes bidrag. Det er derfor grunn til å se stort på temaet for denne rapporten. Uten nye etableringer og entreprenørskap stopper Norge, kan man si med en litt tabloid vending. Situasjonen er ikke annerledes for Buskerud.

Etableringer og entreprenørskap er beslektede men langt fra overlappende begreper. Mye kunne vært skrevet – og mye *er* skrevet om forholdet mellom nyetablering, entreprenørskap og innovasjon (Spilling, 2006). Vårt mandat for denne utredningen er ikke å fastslå hvor entreprenørielle nyetableringene i Buskerud er. Temaet ble så vidt berørt i intervjuene vi hadde med etablererkontorene, slik at vi sitter med et inntrykk av at etablererkontorene ikke først og fremst er fokusert på nyskaping. Etablering av ny virksomhet, uavhengig av innovasjonsnivå, står i sentrum av tjenesten. Dette atskiller seg fra både Innovasjon Norge, SIVAs inkubatorer og Connect sin virksomhet. Vi ser nærmere på dette under avsnittet om roller; kap. 5.2.2.

Å gi gode tjenester for mennesker i en etableringsfase er en kunst, og det er et fag. Egentlig er det mange fag. Både økonomi, juss, markeds kunnskap, digitale ferdigheter, organisasjonskunnskap og fra tid til annet handler det om politikk – en rekke fag som på ulike måter griper inn i den enkelte etableringsprosess. Og det er oppå alt dette at «kunsten» kommer inn. De psykologiske og emosjonelle elementene ved etableringen må, etter vår vurdering, ikke tas enkelt på. Begreper som usikkerhet, trygghet, begeistring, forventninger, skuffelse, håp, m.m. er naturlig å knytte til mange etableringsprosesser, det er begreper som springer ut av den emosjonelle/psykologiske delen av etableringen. Denne veven av etablererens personlige egnethet, alle de psykososiale hensynene, og alle de andre faglige betingelsene hun må forholde seg til, foregår i en samfunnsmessig kontekst. Den er ikke åpenbart gitt. Det er andre samfunnsmessige forutsetninger å være etablerer i Kaukasus enn i Kongsberg. – det er sannsynligvis forskjeller mellom Hamarøy og Hemsedal, og det er vår antakelse at det til og med kan være forskjeller mellom Hurum og Hol.

Den politiske og forvaltningsmessige infrastrukturen som etablerere møter på sitt sted og i sin situasjon, er derfor ett av de forholdene som skaper ulike forutsetninger. Vårt mandat for den-

ne rapporten er å se på én side ved denne infrastrukturen, nemlig etablererkontorenes rolle og funksjoner.

Vi ser av ovenstående kommentarer at entreprenørskap og nyetableringer ikke oppstår i et vakuum. Innenfor entreprenørskapets praksisfelt er det en tendens til å fokusere på individuelle aktører og de prosessene som de selv gjennomgår i forbindelse med sin foretaksetablering (Spilling, 2006. Sweberg, 2000. Hovland, 2012). Det er imidlertid (minst) tre ulike perspektiver som må gripe inn i hverandre for at etableringsgraden i et samfunn skal øke. Det er naturligvis de nevnte personlige forholdene som knytter seg til den enkelte etablerers forutsetninger. Der- nest er det bedriftsøkonomiske forhold knyttet til etterspørsel, markedstilgang, produksjonskostnader, tilgjengelige underleverandører og andre nøkkelfaktorer. For det tredje er det en rekke større samfunnsmessige forhold som griper inn. Lovgivning, generelle økonomiske konjunkturer og de innflytelse fa de innovasjonssystemene som ellers finnes i samfunnet. Det er naturlig at ulike interessenter fokuserer skarpest på «sine» sider av dette bildet. Det er derfor naturlig at Buskerud fylkeskommune i sin plan for næringsutvikling, er mest opptatt av å binde dette sammen. Det er vanskelig å se for seg andre aktører som er bedre posisjonert for dette. Det er i liten grad benyttet systemtilnæringer i entreprenørskapsforskningen (Spilling, 2006, s. 53). Vi vil imidlertid forsøke å holde nettopp det perspektivet mest sentralt i denne gjennomgangen, fordi vi mener at det er mest formålstjenlig i.h.t. arbeidets mandat. Vi gjør det også fordi vi mener at det er et helt sentralt perspektiv for forståelse av det feltet som notatet handler om.

Det finnes mange kilder om nødvendigheten av at samfunnet har høy grad av entreprenørskap. Årlig publiserer European Entrepreneurship Monitor figurer og resultater for ulike lands skåre på ulike etablererindikatorer <sup>2</sup>. SSB publiserer også oversikter over antall personer som er involverte i etablering av ulike virksomheter (Fjærli m.fl. 2013). Tallgrunnlaget for både det internasjonale bildet og SSBs tall, er imidlertid noe usikre. Tallene viser uansett at Norge, sammenliknet med mange andre land, har relativt mange entreprenører og nyetablerere, og at det er gjennomgående positive holdninger til entreprenørskap. Baksiden av medaljen er at både antallet etableringsforsøk, antallet nye bedrifter og den andelen av befolkningen som driver en bedrift har gått ned over en periode på 10 år (GEM rapport, 2013). Det er også lav kvinneandel blant etablerere i Norge. SSB viser i sin rapport over entreprenørskap i Norge at entreprenørraten blant menn er 3–5 ganger høyere enn for kvinner. Dette gjelder innenfor alle utdanningsnivåer. Et tredje problemfelt i Norge er at overlevelsesheten blant nystartede foretak er forholdsvis lav sammenliknet med mange andre europeiske land. (Gem-rapport 213, Spilling 2006, Fjærli m.fl. 2013).

Internasjonale kartlegginger og sammenlikninger legger ofte ikke så stor vekt på regionale forskjeller innenfor hvert land. Det er imidlertid en viktig dimensjon for regional politikk og planlegging som vi derfor kommenterer nærmere nedenfor.

---

<sup>2</sup> Verdens største datasett om entreprenørskap og entreprenørielle holdninger i befolkningen i de fleste land i verden. Se <http://www.gemconsortium.org/>. Tjenesten er basert på surveys i befolkningen og intervju av «ekspertgrupper».

## 1.2 Regionale og lokale forskjeller

---

På regionale sammenlikninger over nyetableringer i Norge, skårer ikke Buskerud spesielt godt – ikke spesielt dårlig heller. Tabellen nedenfor viser at fylket er «midt på treet».

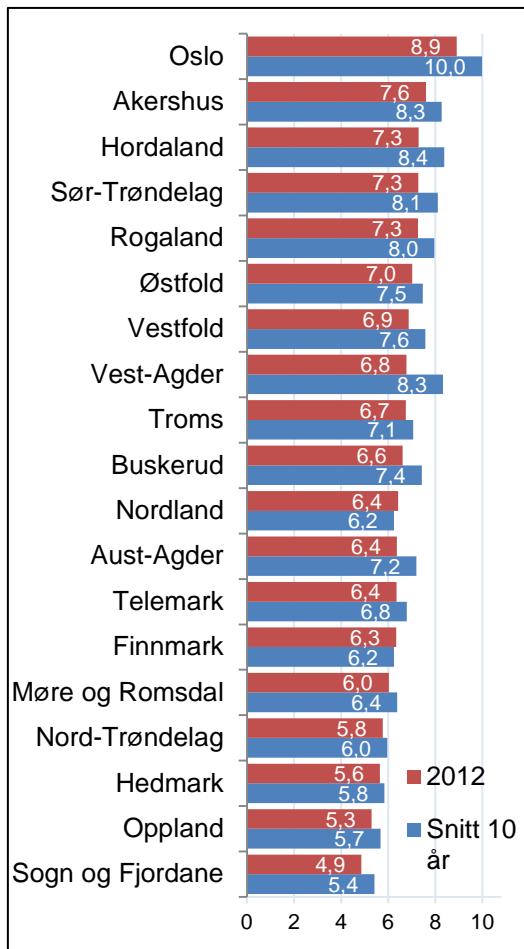
Nyetableringer i regioner og kommuner måler vi med tre indikatorer. Den første, etableringsfrekvens, måler antall nyregistrerte foretak i forhold til antall eksisterende foretak i begynnelsen av året. Bransjejustert etableringsfrekvens er etableringsfrekvensen fratrukket virkningen av regionens og kommunenes bransjestruktur. Denne indikatoren viser om regionen har få eller mange etableringer når vi tar hensyn til at etableringsfrekvensen viser stor variasjon mellom ulike bransjer. Den tredje indikatoren vi måler er vekst i antall foretak. Dette vil være etableringsfrekvensen fratrukket frekvensen av nedlagte foretak.

Oslo har som vi ser, den høyeste etableringsfrekvensen, mens Sogn og Fjordane har lavest både for sist år og i gjennomsnitt for de siste ti årene.

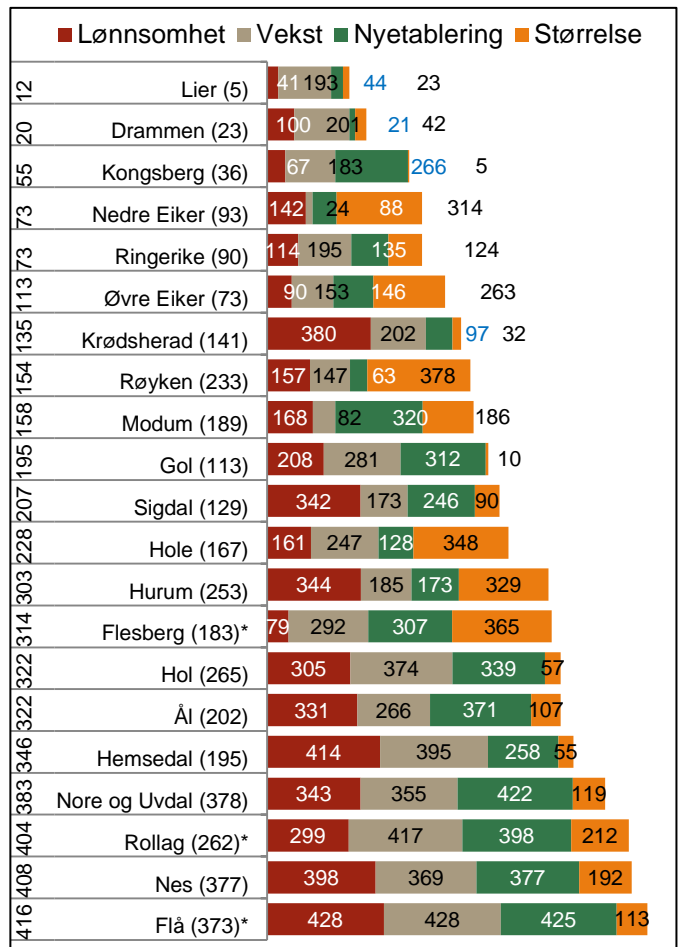
Buskerud er nummer ti av fylkene i 2012, og nummer ni de siste ti årene samlet. I gjennomsnitt har etableringsfrekvensen vært 7,4 prosent over de siste ti årene i Buskerud.

Høy generell vekst, og spesielt høy vekst i befolkningen, forårsaker ofte høy etableringsfrekvens. Store steder har mer etablering enn små, også relativt sett. Regionens bransjesammensetting betyr også mye, selv om vi delvis korrigerer for det siste i våre rangeringer.

Om vi ser på kommunene i Buskerud enkeltvis, figur 2 på neste side, blir det tydelig at det er store interne forskjeller i fylket. Oversikten viser en sammenlikning av hver kommune i forhold til en landsoversikt hvor alle norske kommuner rangeres i forhold til hverandre. Dess lavere tall (kort søyle), dess bedre skåre. Den grønne sektoren i søylen markerer etablering. Drammen er den 21. beste kommunen i landet, mens Flå er nr. 425 av 428 kommuner, for å ta ytterpunktene. Samlet nasjonal plassering for hver kommune på «Nærings NM» vises vertikalt til venstre i figuren, plassering siste ti år står i parentes bak kommunenavnet.



Figur 1: Nærings-NM for fylkene basert på tall fra 2012. (Telemarksforsking 2014)



Figur 2: Figur 2: Kommunene i Buskeruds resultat i Nærings-NM. Alle tall er rangeringer blant landets 428 kommuner.



### 1.3 Forskning og rådgivning – et kort ekskurs og en presisering

---

Forskningsinstitusjoner skal være forsiktige med å gi råd. All forskning er tilbakeskuende i sitt vesen. Vi kan ikke hente informasjon fra framtiden. Alle våre informanter og all vår informasjon er knyttet opp mot kunnskap som ligger bak oss. Når vi går over i en rolle hvor vi skal gi råd for *framtiden*, oppstår derfor et dilemma. Vil framtiden skapes av de samme betingelsene som den tiden vi har studert bak oss? I så fall har vi et godt grunnlag for å peke på hva som vil fungere og ikke, i tiden foran oss. Men om betingelser skifter, så skifter også grunnlaget for å projisere kunnskap om (nær) fortid over til (nær) framtid. En rendyrket forskningsrolle stanser derfor gjerne med å beskrive og analysere ting som har vært, for så å utvise forsiktighet overfor hva som *bør* gjøres framover. Det overlates ofte til politikere og fagfolk i praksisfeltet.

Både i dette og i mange andre utviklingsoppgaver, utfordres vi på dette skillet. Vi må finne måter å kombinere rollene som forskere og rådgivere på. Vi tror naturligvis ikke at framtiden ligger i en tett tåke av uvisshet. Vi tror at forskningens kunnskap om forhold i samfunnet kan gi gode pekepinner på hva man bør gjøre i dag for å forme framtiden fremover mest mulig etter egne målsettinger. Men vi kan ikke «bevise» at «slik blir det». I denne rapporten vil vi likevel gi råd. Men vi vil være tydelige på når vi gjør det, og når vi dermed er utenfor rammen av vår vitenskapelig «komfortsone». Vi har derfor bestrebet oss på å legge all vår rådgivning til det siste kapittelet. Kapittel 5 er derfor vår «rådgiversone».

## 2. Kartlegging

Det er relativt nylig foretatt beskrivende kartlegginger av innovasjonssystemet i Buskerud av andre. Vi oppfatter mandatet med denne utredningen, å være mer vurderende og rådgivende enn rent beskrivende. Før vi beveger oss over i den rådgivende delen, vil vi imidlertid beskrive de de fem rådgiverkontorene kort – de utgjør det dominerende virkemiddelet i utredningen.

### 2.1 Tjenestetilbud og finansiering

---

Det tilbudet som hvert av de fem etablererkontorene gir etablerere eller potensielle etablerere i fylket, varierer ganske mye fra kontor til kontor. Felles for dem er imidlertid at de alle tilbyr individuell veiledning. De fleste har ingen definert begrensinger i antall timer de tilbyr til hver enkelt kunde. Unntaket er, så langt vi har brakt i erfaring, Røyken og Hurums etablerertjeneste som kun gir 1-4 timers individuell veiledning i tillegg til et etablererkurs. Vi gir en samlet oversikt i tabells form nedenfor, men først noen få ord om hvert kontor m.h.t. eierskap og bemanning. Det foreligger, så langt vi kjenner til, ikke noe minstekrav eller spesifisert bestilling til tjenesten verken fra Buskerud fylkeskommune, Innovasjon Norge, eller fra annet hold.

**Etablerertjenesten i Røyken og Hurum** er eiet av Røyken og Hurum Næringsråd. De holder til i Røyken Næringspark og har to ansatte veiledere, en med hovedansvar for Røyken og en med hovedansvar Hurum. I tillegg leier etablerertjenesten inn en konsulent for å gjennomføre etablererkurs. Til sammen utgjør dette 2,5 årsverk.

**Hallingdal Etablerersenter** eies av Hallingdalkommunene, organisert som et fast interkommunalt tiltak, formelt/teknisk underlagt Gol kommune som en avdeling der men med eget fagutvalg/styre som daglig leder rapporterer til. Kontoret sysselsetter 1,3 årsverk fordelt på 2 etablererveiledere. Kontoret er lokalisert i Hallingdal næringshage (Gol), men veilederen legger stor vekt på at veiledningen av enkeltaktører alltid skal foregå i den kommunen hvor brukeren/kunden bor.

I Drammen er det er Drammen Næringslivsforening som, etter anbud, tilbyr etablererveiledning. Etablererveilederen er så engasjert med sitt eget personlige foretak på timebasis. Hun rapporterer at det går med ca. 0,8 årsverk til tjenesten, hvorav ca. 25 % av tiden går til administrasjon, resten til operativ innsats. Tjenesten er lokalisert til Papirbredden i Drammen.

Buskerud Næringshage er navnet på næringshagen som er lokalisert i Sigdal sentrum. Næringshagen driver etablerertjenesten etter et anbud som kommunene/regionrådet i Midt-Buskerud (Modum, Sigdal, Krødsherad) har utlyst. Buskerud næringshage vant anbudskonkurransen og har leid inn en konsulent som opererer ut fra sitt eget foretak. Etablererveilederen oppgir at hun bruker ca. 0,4 årsverk i tjenesten, hvor ca. 60 % av dette går med til direkte veiledning (personlige møter), resten går med til for- og etterarbeid pluss rapportering/administrativt arbeid.

Ringerike Etablerersenter er en integrert del av Ringerike Næringsforum, lokalisert i Hønefoss sentrum. Ringerike næringsforum er en medlemsorganisasjon med 51 % private medlemmer, 49 % offentlig. Tjenesten har én ansatt veileder. Han oppgir å bruke ca. 80 % til operativ veiledning og oppfølging, 20 % til administrasjon.

Etablererkontoret Øst-Telemark (Notodden Utvikling AS) vant ved årsskiftet 2013/14 et utlyst tilbud om å drive etablererveiledning i Kongsberg og Numedal. Kontrakten går ut ved årsslutt i 2014. Det er avsatt ressurser fra NUAS til én veileder til å utføre tjenesten som opplyser at han bruker omtrent 0,5 årsverk i Buskerud. Det varierer litt hva NUAS oppgir som tilstedeværelse i Buskerud, men det later til at de i utgangspunktet opererer med én fast kontordag i Kongsberg og ellers faste reisedager i Numedal, men vi har også fått informasjon om at den faste dagen ikke er så fast når det kommer til stykke, men at de på den annen side i praksis er tilgjengelig for avtaler «når som helst».

Tabell 1 nedenfor viser oversikt over tjenestenes innhold. I Hallingdal, Røyken og Sigdal, er tjenesten lokalisert i næringshager. Det er derfor mer naturlig at disse tilbyr utlån eller subsidierte lokaler som en del av sin produktportefølje enn de øvrige kontorene. Tabell 2 viser hvordan de fem kontorene er finansiert. Kildene for opplysningene i tabellene er intervju og epost fra virksomhetene selv. Summene varierer noe fra år til år. Tallene i tabellen er derfor ikke eksakte tall for et gitt år, de er delvis basert på budsjett-tall for 2014 og regnskapstall for 2013. Poenget er å gi et best mulig dekkende bilde av størrelsen på finansieringen og hvordan den fordeler seg hos de ulike kontorene.



Tabell 1. Oversikt over tjenestetilbud for de kommunale etablererkontorene i Buskerud, pluss Senter for tverrkulturell verdiskapning og Ungt entreprenørskap

Tilbud	Etablerertjenesten i Drammen v/Drammen næringsforening	Ringerike etablerersenter	Hallingdal etablerersenter	Etablerertjenesten i Røyken og Hurum	Buskerud Næringshages etablerertjeneste (Modum, Sigdal, Krødsherad)	Etablerertjenesten i Kongsberg og Numedal ved Notodden Utvikling
Individuell rådgiving	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Etablererkurs	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Andre kurs/møter	«Utvikling av forretningsplan» «Regnskap som styringsverktøy» «Økonomiforståelse» «Skatt og MVA for AS» «Markedsforståelse» «Finansiering»	Diverse temamøter. Ulike kurs, bl.a.: «HMS» «Aksjonæravtale» «Aksjeselskapsjuss i praksis» «Merkevare» «Media»	Ulike kurs: «Salg». «Styrekompetanse» «Bruk av sosiale medier» «Økonomi/regnskapsforståelse»	Ulike temakurs Frokost-møter	Forkurs Frokostmøter Ulike temakurs: «Sosiale medier» «Salg» «Bedriftsøkonomi»	Ulike kurs, uspesifisert
Tilbud om kontorlokaler	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Prioriterte målgrupper	Nei	Foretak med vekstpotensial	Nei	Nei	Nei	Nei
Annet		Mentor Introduksjon til fagmiljøer, inkubatorer, nettverksorganisasjoner m.m. Rådgiving i etablerte foretak	Nettverks- og kompetanseformidling. Oppfølging, oppsøkende virksomhet. Bedriftsveiledning i nystartede og etablerte bedrifter.		Oppsøkende virksomhet. Kontakt med nettverksorganisasjoner. Deltagelse på Build2Grow.	Tilgjengelig med kontor i Kongsberg Terminliste for reiser i Numedal.

Tabell 2. Oversikt over hovedfinansieringskilder for kommunale etablererkontor, pluss Senter for tverrkulturell verdiskaping og Ungt entreprenørskap

Kontor	IN	BFK	Kommuner	Annet
<b>Drammen Næringsforenings etablerertjeneste</b>	350	450	Drammen: 156 Lier: 59 Nedre Eiker: 56 Øvre Eiker: 42 Sande: 22 Svelvik: 16	
<b>Ringerike Etablerersenter</b>	350	350	Ringerike: 250 Hole: 55 Jevnaker: 55	
<b>Hallingdal Etablerersenter</b>	300	250	Hallingdalskommunene: 400	Fond som er bygd opp av tilskudd fra privat næringsliv: 170
<b>Etablerertjenesten i Røyken og Hurum</b>	Ingen	250	Røyken: 50 Hurum: 25	
<b>Buskerud Næringshages etablerertjeneste (Modum, Sigdal, Krødsherad)</b>	150	150	Modum, Krødsherad og Sigdal: 135	
<b>Etablerertjenesten i Kongsberg og Numedal</b>	200	200	Kongsberg, Nore og Uvdal, Røllag og Flesberg: 200	
<b>Norsk senter for flerkulturell verdiskaping</b>	Ingen	350	Ingen	IMDI: 2 250 (i 2014) 1 500 (i 2013) NAV, jobbskapingsmidler: 250
<b>Ungt entreprenørskap</b>	Ingen	1 400	Ingen	Nasjonalt program for entreprenørskap (KMP og ND): 1 000 Prosjektfinansiering: ca. 600 (bl.a. regionrådet i Hallingdal, Sparebankstiftelsen i Ringerike)

For ytterligere kartlegging av innovasjonssystemet i Buskerud, se Flatnes og Braastad (2013) og Brynildsen (2014).

# 3. Metode og hovedfunn

Vi har anvendt en bred vifte av metodiske tilnærminger i vårt arbeid med å undersøke etablererkontorenes rolle og funksjon i Buskerud.

I dette kapittelet går vi kort gjennom hvilke metoder vi har brukt, en for en.

Vi kommenterer så hvilken informasjon vi mener at dette har gitt.

## 3.1 Intervjuer med etablererkontorene og sentrale «side-aktører»

---

Vi har vært to forskere (forfatterne av dette notatet) som har reist rundt og intervjuet sentrale personer ved de fem interkommunale etablererkontorene. Disse var:

- Drammen Næringsforenings etablerertjeneste i Drammen, Anne Lise Lervåg
- Ringerike Etablerersenter på Hønefoss, Svein Eystein Lindberg
- Hallingdal Etablerersenter på Gol, Trond Ask Henriksen
- Røyken Næringshages etablerertjeneste i Røyken, Hilde Thorud
- Buskerud Næringshages etablerertjeneste for Modum, Sigdal og Krødsherad i Sigdal, Gro Moen og Kristin Hegg. Daglig leder i Numedal Næringshage Urda Ljøterud deltok også i intervjuet.
- Etablerertjenesten i Kongsberg og Numedal, som fra sist årsskifte håndteres av Notodden Utvikling AS, med kontordag/plass på Kongsberg hvor vi intervjuet Gunnar Landvik.

I tillegg intervjuet vi, gjennom personlig oppmøte, det vi oppfattet som relevante aktører som står tett på tjenestene, enten som bestillere, som supplerende tjenesteytere eller som representanter for eierne/kommunene. Disse var:

- Norsk senter for flerkulturell verdiskaping i Drammen, Zahra Moini og Dankert Freilem (styreleder)
- Nettverkskreditt Buskerud, styreleder Britt Hasselberg
- Innovasjon Norge, Buskerud/Vestfold på Papirbredden, Cathrine Kofstad og Britt Haraldsen
- Ungt entreprenørskap i Buskerud, Erlend Eggen
- Nore og Uvdal kommune, næringskonsulent Terje Halland
- Kongsberg kommune, nærings sjef Ingar Vaskinn
- Connect Norge Østlandet, Øystein Bredal-Thorsen
- Driv Inkubator, daglig leder Hege Eiklid

Vi understreker her, og vi gjorde det under intervjuene, at vår utredning er en samlet undersøkelse av etablerertjenesten i Buskerud, ikke en evaluering av hvert enkelt kontor. Vi refererer eller kommenterer derfor ikke enkelt svar fra enkeltpersoner på enkeltkontor. Vi har skrevet ut referater fra samtale og vil i våre anbefalinger bakerst i notatet, knytte våre råd opp til de

*fellestrekkene* vi registrerte. Heller ikke når det gjelder rekken av tilstøtende tjenester, vil vi referere disse enkeltvis. Intervjuene av disse personene/institusjonene var nødvendig for at vi skulle få innsikt nok til å foreslå rolleavklaring og trekke ansvarslinjer. Vi refererer derfor heller ikke disse intervjuene eksplisitt enkeltvis i rapporten.

## 3.2 Survey blant brukere

---

Det var vår intensjon å undersøke både overlevelsesgrad og vekstrate for de selskapene som er etablert i forbindelse med tjenester gitt av etablererkontorene i Buskerud. En slik objektiv oppfølging av tjenestens brukere burde, etter våre vurderinger, være et minimum av hva en offentlig tjeneste har rutiner for å følge med på. Slik er det imidlertid ikke. Offentlige registerdata gir ikke slike muligheter og tjenesten samler ikke selv inn slik data. Det er naturligvis mulig å analysere en rekke nøkkeltall for næringslivet i Buskerud, segmentert i et sett undergrupper. Problemet er at det ikke framkommer av slike datakilder om virksomheten har vært i kontakt med etablerertjenesten – og i tilfelle hvilken. En mulighet vi da så for oss, var at vi på bakgrunn av informasjon om gründernavn og organisasjonsnummer, kunne følge den enkelte virksomhetens økonomi. Det lot seg heller ikke gjøre. Etablererkontorene har ulike systemer for å registrere sine kunder/brukere. Vi finner bare unntaksvis organisasjonsnummer i dette materialet. Årsaken til dette skyldes i stor grad at mange brukere kontakter etablererkontoret i deres sonderingsfase, hvor virksomhetsetablering – om den finner sted – først skjer et stykke fram i tid. For mange brukere skjer det aldri, og vi har derfor ikke data som kan avdekke hvor mange dette er. Et annet kompliserende forhold er at mange av dem som underveis etablerer egen virksomhet, ender opp med et enkeltmannsforetak med så lav omsetning at de ikke er regnskapspliktige <sup>3</sup>.

Vanskelighetene vi møtte med å foreta objektive regnskapsbaserte analyser av tjenestens brukere, førte til at vi i stedet måtte henvende oss til dem i form av en e-post survey <sup>4</sup>. Vi ba derfor de fem kontorene om å få oversendt e-postadresser for sine kunder fra de tre siste årene. Heller ikke dette ble enkelt. To av kontorene ønsket ikke å utlevere kundelister med begrunnelse om at dette var fortrolig informasjon og et forhold mellom brukeren og kontoret hvor kundene var lovet konfidensialitet. Vi diskuterte dette prinsippet med dem hvor vi understreket at vår undersøkelse på ingen måte ville innhente opplysninger som brukeren selv ikke ønsket å gi på våre spørsmål, og at undersøkelsen naturligvis ville anonymisere alle svar. Alle våre undersøkelser er dessuten underlagt NSDs krav om forskningsetikk. Dette resulterte i et kompromiss hvor undersøkelsen ble sendt ut til brukerne av de aktuelle kontorene, av kontorene selv – med lenke til vår undersøkelse. Kontorene ville ikke dele sine kundelister. Dette er på ingen måte en tilfredsstillende vitenskapsmetodisk løsning. Vi mistet på den måte kontroll over utsendingene, vi kan derfor ikke garantere for utvalg/representativitet eller rapportere noen kjent svarprosent.

E-postsurveyen ble likevel gjennomført. Vi fikk inn 156 svar. De er jevnt fordelt på kjønn med 53 prosent menn og 47 prosent kvinner. Utvalget er svært skjevt fordelt på de ulike kontore-

---

<sup>3</sup> Enkeltpersonforetak har regnskapsplikt om de har eiendeler med verdi over 20 millioner kroner eller et gjennomsnittlig antall ansatte høyere enn 20 årsverk. (Regnskapslovens § 1-2)

<sup>4</sup> Vi benytter programvaren SurveyXact for dette formålet.

ne/regionene. 30 prosent av de svarene vi har registrert kommer fra brukere i Drammen, mens bare 4 svar (3 prosent) kommer fra Røyken/Hurum (vi stilte spørsmål i undersøkelsen om hvilket kontor som var brukt av respondenten). I aldersfordelingen finner vi at personer over 50 år utgjør 47 prosent. Aldersgruppene under dette, 30-40 og 40-50 utgjør til sammen 46 prosent, mens de unge (under 30 år) er svakt representert – og de utgjør sannsynligvis også få brukere totalt. Vi har bare 12 svar fra denne gruppen (knappt 8 prosent).

På grunn av undersøkelsens svake/usikre representativitet, presenterer vi ikke svarene utfyllende. Egen rapport med svarene samlet overleveres prosjekteier, sammen med dette notatet. Nedenfor gjengir vi bare kort hovedtrekkene, som samtidig er de funnene fra denne delen av undersøkelsen som vi trekker inn i våre vurderinger og anbefalinger i kapittel 5.

### 3.2.1 Hva svarene viser

Svarene viser generelt høy tilfredshet blant de brukerne som har respondert på undersøkelsen. 38 prosent gir karakteren 6 på et spørsmål med gradert svar fra 1; svært lite fornøyd, til 6; svært godt fornøyd til påstanden: «Jeg fikk god hjelp tilpasset mitt formål hos etablererkontoret.» De oppgir også i andre svar at de har hatt generelt god nytte av veiledningen de har fått. Flere kommenterer i åpne svarfelt at navngitte personer (etablererådgiveren) har betydd mye for dem. Det er individuell veiledning og etablererkurs som dominerer den måten de har møtt tjenesten på. 70 prosent av de som svarte på undersøkelsen har etablert bedrift enten før, under, eller etter veiledningen. 27 prosent svarer at de ikke har det.

På spørsmål om når i deres egen (forretnings-)utvikling de brukte tjenesten, svarte like mange (79 svar) at de benyttet den i sin egen *idefase*, som dem som svarte at de brukte tjenesten i selve *etableringsfasen*. I undersøkelsen definerte vi idefasen som den fasen hvor etablereren foretar sonderinger om forretningsideen er noe å gå videre med, mens etablererfasen er fasen hvor beslutning om å skape forretning av ideen er tatt, og hvor det derfor er behov for hjelp til skjemaer, finansiering og formaliteter rundt etableringen. Bare 18 personer i utvalget svarer at de har benyttet tjenesten i utviklingsfasen som vi definerte som å *videreutvikle* virksomheten etter etableringen.

Respondentene sprer seg på en lang rekke forretningsområder og bransjer, det samme gjelder hvilke temaer/emner de spesielt har søkt hjelp til. Det avtegner seg ikke annet bilde på dette enn at etablererkontorene møter kunder fra et svært sammensatt fagfelt med svært ulike problemstillinger, fra filmproduksjon til frisør – med spørsmål om «alt» fra HMS til skatter og avgifter.

Mer tydelig er bildet av at det er mange såkalte levebrødsetablerere i feltet. Det er etablerere som starter en virksomhet for sin egen inntekts skyld, og som ikke har andre ambisjoner enn det. Ofte er det personer som enten ønsker endring og kanskje større frihet enn det deres eksisterende arbeidsforhold gir rom for, eller som ønsker/trenger å starte egen virksomhet mens de for tilfelle er uten annet arbeid. Det er imidlertid noen respondenter som også har ansatt en eller flere personer; 14 prosent (13 personer) har ansatt en person, mens 9 prosent (9 personer) sier at de har ansatt flere.

Utover i undersøkelsens spørsmål om etablererkontorenes rolle og funksjon, i forhold til den enkelte respondentens behov, varierer svarene mye. En av respondentene gir en ganske dekkende beskrivelse av dette i et åpent svarfelt hvor spørsmålet stilles om hvordan framtidig etablerersentre burde være. Vedkommende anfører: «Støtten fra slik senter bør generelt være fleksibel nok til å kunne tilfredsstille den enkelte kunde». Det virker som om tjenesten i så fall må forberede seg på en framtid med krav om å kombinere skarp skreddersøm med bred generalistkompetanse.

Surveyen etterlater samlet sett et bilde av en effektiv en-til-en veiledning hvor den enkelte etablerer blir møtt på sine ønsker og behov, hvor de psykososiale dimensjonene ved etableringen dominerer, i forhold til de tre dimensjonene vi gjorde rede for innledningsvis. I ett av intervjuene som vi hadde med etablererkontorene ble situasjonen av etablererveilederen sammenliknet med fastlegeordningen hvor det bygges relasjoner mellom «legen»/veilederen og «pasienten»/brukeren. Det er stor grad av tillit i relasjonen til tross for at relasjonen er «asymmetrisk» - det er en tydelig kunnskapsleverandør, og en tydelig kunnskapsmottaker.

### 3.3 Bred medvirkning gjennom dialog – «workshopinar»

---

For å skape bredest mulig kjennskap til den utredningen som skulle settes i gang, og for å få innspill til aktuelle forskningsspørsmål og temaer, ble det arrangert en dialogkonferanse 23. april, 2014. Det er også et forskningsetisk poeng for oss, både å gi dem som det skal forskes på anledning til å gi innspill til denne forskningen, og framfor alt å sørge for at de bli grundig informert om forskningens formål.

Førti deltakere fra hele fylket, de fleste med direkte oppgaver innenfor næringsapparatet i kommunene og etablererkontorene i fylket, møtte. Programmet, vedlagt, ga rom for både å se i krystallkula i form av et såkalt framtidswerksted i form av tre «skift», og å drøfte ulike problemstillinger som deltakerne mente var særlig relevant for formålet.

Både fra de to faglige foredragene og fra dialogprosessen under seminaret, har vi hentet en rekke innspill som er implementert i arbeidet, som i noen grad kommenteres nedenfor og som der nest føres over i neste kapittel. Vi registrerte noen gjennomgående trekk både i plenumsdiskusjoner og i det innsamlede materiale vi sitter på etter dialogoppgaver som deltakerne fikk å arbeide med to og to, og tre og tre.

Vi merket oss særlig at det er en markant positiv utålmodighet for endring i hele fylket, parallelt med en engstelse for at en eventuell endring, om den kommer, skal være til det verre. Holdningen kan virke selvmotsigende, men vi forstår dette slik at særlig representantene for kommunene og deres etablererkontorer innser at tjenestene har foregått på noenlunde samme vis i mange år, mens verden har gått videre... Vi fikk dette godt illustrert gjennom foredraget fra Värmland. Vi oppfatter det derfor slik at det finnes vilje til endring, men om denne endringen kommer «ovenfra», fra stat eller fylke, er det ikke sikkert at de nye løsningene blir bedre – underforstått; bedre for kommunene. En reell forankring av framtidig endring, ser derfor ut til å være et klokt trekk – som så ofte ellers, må vi få føye til.

I slektskap med ovenstående, registrerte vi under seminaret en uro for at framtidig etablererveiledning skal bli en tjeneste som settes ut på anbud. Anbudsregimet har ikke høye aksjer i deltakergruppa, noe som forsterket seg også i annen informasjonsinnhenting i prosjektet. Temaet var ikke eksplisitt oppe til debatt i programmet, vi har derfor ikke grunnlag for å vite mye om hvorfor holdningen kom til overflaten og hvorfor holdningen til anbudsregimet er som den er. Temaet er noe mer kommentert under andre metodeinnspill nedenfor.

Deltakerne ble i slutfasen av seminaret, utfordret på sine oppfatninger av hvor de selv mener «skoen trykker» i dagens modell. Vi ba dem om å forestille seg at det kom et «besøk fra fremtiden» – en framtid hvor etablerertjenesten i Buskerud var optimal, nærmest ufeilbarlig. Deltakerne fikk i oppdrag å spørre dette «orakelet» fra fremtiden ett spørsmål, de skulle selv avgjøre hvilket. Tanken er at deltakere i et utviklingsforløp vil fokusere på det de synes virker spesielt vanskeligst å få til, når en slik situasjon iscenesettes. Vi registrerte at flere av de spørsmålene de ønsket å få svar på om fremtiden handlet om «hvordan vi har fått til å samarbeide så godt?». Andre spørsmål de stilte til en vellykket framtid, var hvordan digitale løsninger var blitt godt implementert og om hvordan kommunereformen hadde gått (!).

### 3.4 Undersøkelse av andre norske fylkers erfaringer

---

Ut fra kjennskap til ulike fylkers satsing på næringsutvikling generelt, og etablererveiledning spesielt, kontaktet vi 11 fylkeskommuner som vi syntes det var særlig interessant å se nærmere etter i kortene. Vi ba dem svare på likelydende spørsmål i et word-basert spørreskjema med åpne svarkolonner. Spørsmålene ligger som vedlegg bakerst i rapporten. Åtte fylker svarte på spørreskjemaet. Disse var:

- Aust-Agder
- Hedmark
- Hordaland
- Møre og Romsdal
- Sør-Trøndelag
- Telemark
- Vestfold
- Østfold

Enkelte av de opplysningene som framkom i svarene, var så interessante og relevante at vi fulgte opp med telefonisk kontakt. Dette gjelder Møre og Romsdal og Hordaland. Vestfold og Telemark har vi dessuten relativt god innsikt i, fra flere tidligere prosjekter og vi har hatt tett kontakt med involverte aktører der over en årrekke. Til sist må anføres at vi i litteraturgjennomgangen har funnet interessante gjennomganger av flere fylkers innovasjonssystemer, som naturligvis også er hensyntatt i prosjektet. (Brynildsen 2014, Rønning 2010, Flatnes m.fl. 2013)

Så langt vi har brakt i erfaring ut fra våre litt overflatiske fylkesundersøkelse, virker det som om Møre og Romsdals «Hoppid.no» satsing er den fylkesmodellen som etter våre vurderinger har tatt opp i seg flest faglige elementer i tråd med de utfordringene vi har identifisert i dette prosjektet. De skriver følgende til oss, på spørsmål om å beskrive sin egen modell i få ord: «Ei tydelig og synlig etablerertjeneste for gründere i Møre Romsdal vart etablert i 2006. Med egen

merkevare. I Hoppid.no skal gründere i fylket finne éi dør inn til den offentlige etablerertjenesten i kommunen.» De fleste av Møre og Romsdals 36 kommuner har et etablererkontor, men poenget er at disse er lenket sammen i et felles tett integrert og samordnet nettverk. De opplever modellen som god. Det samme gjelder flere andre fylkesvise velfungerende nettverk i andre fylker. «Start» i Vestfold er et nettverk av selvstendige kontorer, som markeres utad og bygger kompetanse under et felles brand og en løs felles struktur <sup>5</sup>. Det er for øvrig tydelig at ikke alle fylkene er like fornøyd med sin egen modell, i den grad de føler at de har noen. Flere fylker, både blant dem vi har intervjuet, og også andre utenfor denne undersøkelsen som vi kjenner til fra andre prosjekter, er inne i en fase hvor hele systematikken rundt etablererveiledning vurderes. Usikkerhet og ønske om å se på egen etablerertjeneste på nye måter, er så utbredt at det virker på oss som om det er gode grunner for å arbeide med tema på nasjonalt, eller i alle fall på fylkesovergripende, nivå.

### 3.5 Statistikk, litteratur og dokumentstudier

---

En rekke registerdata er brukt i analysen. Hoveddelen av dette er de samme datasettene som vi allerede har benyttet og publisert materiell fra (Vareide og Nygaard, 2014). Noen nye datakjøringer er foretatt for å ajourføre tallene.

I tillegg har vi brukt data/rapporter fra Global Entrepreneurship Monitor (GEM) og SSB. Se referanse bakerst i rapporten.

Fagfeltet som handler om etableringer, og særlig den delen som kalles entreprenørskap, med svært ulike definisjoner i forskningslitteraturen (en oversikt over mangfoldet finnes hos Spilling 2006, s. 36), er bredt. Likevel er det ikke mye av den som konsentrerer seg om regionale variasjoner og betingelsene for slik variasjon. Vi har brukt det vi har funnet mest relevant. Det vi anvender direkte, framkommer i kildehenvisninger i teksten og i referanseliste bakerst i dokumentet. Vi har tidligere kommentert de svakhetene som knytter seg til materialet når det gjelder regnskapsdata for enkeltpersonsforetak og problemene med å følge økonomisk historie for enkeltetableringer, enten de har vært i kontakt med fylkets etablerertjenester eller ikke – en distinksjon som tilgjengelig data heller ikke gir grunnlag for å identifisere.

### 3.6 Ekspertpanel

---

Ved oppstart av denne studien, kontaktet vi en rekke personer som vi oppfatter å ha spesielt gode faglige forutsetninger for å gi innspill og være diskusjonspartnere i prosjektet. Vi ba om at de stilte sin kompetanse og kapasitet til rådighet for to møter/workshops og ellers til noe diskusjon underveis. Dette har fungert svært godt og etter hensikten, selv om vi av ulike grunner bare har vært samlet alle sammen én gang. Panelet var satt sammen av både praktikere og akademikere på feltet. Disse var:

---

<sup>5</sup> [www.startivestfold.no](http://www.startivestfold.no)



Helle Stabel, Stabel Consulting, ansvarlig for Nettverksbanken i Vestfold og ellers involvert i flere etablererprosjekter. Linda Cecilie Rønningen som driver Kunstgjødsel. Hun jobber med småbedrifter/enkeltpersonsforetak hovedsakelig innenfor kunst og kulturfeltet, lokalisert i Grenland Telemark. Nils Per Hovland, forfatter av boka «Entreprenørskap og innovasjonsledelse», mangeårig forsker og høskolelærer/førsteamanuensis innenfor HiTs entreprenørskapsutdanning. Per Ingvar Haukeland, lærer samme sted, dessuten forsker 1/phd. ved Telemarksforskning med bred kunnskap om entreprenørskapsprosesser i overlappingsfeltet mellom mange fag.

Formålet med diskusjoner i ekspertpanelet samlet og med personer derfra enkeltvis, var å «teste ut» antakelser og inntrykk som vi fikk fra informasjonsinnhenting i prosjektet, og hindre oss i å havne i fastlåste tankebaner. Det virket. Diskusjonene underveis oppfatter vi som svært verdifulle hvor vi hentet ideer og refleksjoner til flere av de faglige perspektivene (kap. 4) og som vi knytter våre råd opp til i notatets avslutning, kap. 5.

### 3.7 Studier av danske og svenske erfaringer, med et fransk sideblikk

---

Vi har besøkt det svenske Næringsdepartementet og hatt møte med direktør for entreprenørskaps-satsingen, Mattias Moberg og mangeårig fagkonsulent på området Lina Kager. Vi har intervjuet og fått et foredrag fra region Värmland ved Margareta Callert, sentral i oppbyggingen av en ny systematikk for etablerertjenesten i den regionen.

Danske erfaringer har vi hentet fra det danske RegLab, hvor vi har diskutert entreprenørskap og etableringer i dansk kontekst med daglig leder Bjarne Jensen <sup>6</sup>. Vi har også undersøkt danske erfaringer med de såkalte veksthusene. Det er offentlige stiftelser som er opprettet i syv regioner i Danmark. Veksthusene skal sammen med kommunens øvrige ytelser på næringsområdet, spesielt bidra til å utløse virksomheters vekstpotensial. De har mye til felles med det norske inkubatorsystemet til Siva.

Vi ramser ikke summarisk opp karaktertrekk og kjennetegn ved danske og svenske løsninger her. I hovedsak kan det anføres at det også i våre naboland i stor grad er opp til kommuner og regioner hvordan tjenestene løses, men særlig i Sverige virker det som om det er noe strammere regi på dette. Regissøren for dette er Almi som er en offentlig organisasjon (AS) med sterke regionale forankringer og med formål om å skape innovasjon og vekst i svensk næringsliv. Almi er det nærmeste vi kommer et svensk motstykke til vårt Innovasjon Norge. Selv om Almi delvis er med og finansierer og rigger store deler av den svenske etablererveiledningen lokalt, er det likevel store rom for lokale og regionale tilpasninger. De erfaringene vi fikk høre om fra Värmland under oppstartkonferansen på Tyrifjord, viser dette. Prosjektet «Det företagsamma Värmland» hadde nettopp til formål å skape en ny regional «drive» for en region som tidligere var den svenske regionen med svakest etablererfrekvens. Tett samordning og sterk satsing på felles kompetanseutvikling med et tydelig operativt fokus har ført regionen langt høyere opp på rankingen over etableringer blant svenske regioner.

---

<sup>6</sup> [www.startivestfold.no](http://www.startivestfold.no)

I Danmark er man fortsatt preget, og litt fاملende, etter den omfattende og relativt raskt gjennomførte kommunereformen i 2007. Amtene (ylkene) ble nedlagt og erstattet med fem regioner. Regionene har først og fremst ansvar for helse/sykehus, men også for noe samordningsfunksjoner når det gjelder regional utvikling. Særlig nyetableringer og entreprenørskap er knyttet til dette feltet, og må ses som bakgrunn for etablering av regionale Væksthus. Både våre kontakter og den offisielle evalueringen av den danske reformen, understreker imidlertid at grenseflatene mellom kommune og region i forhold til etablerertjenester, er uklare og at det har «utviklingspotensialer» som det ble uttrykt overfor oss. Noen enkeltkommuner har grepet handlingsrommet og skapt egne interessante erfaringer. Aalborg kommune nevnes av flere, som en kommune som har utviklet god praksis på området, i hovedsak håndtert av kommunens eget næringsvirkemiddelapparat (avdeling), men i tett relasjon med byens FoU miljø og næringsliv.

### 3.7.1 Et sideblikk til Frankrike

I sommer (2014) var «Det företagsamma Värmland» hvor nevnte Margareta Callert arbeider, faglige tilretteleggere for en studietur til Lyon i Frankrike, hvor prosjektet Lyon Ville de l'Entrepreneuriat ble studert nærmere. Med på turen var representanter for en rekke næringsregioner i Sverige. Formålet med studieturen var å studere hvordan de i Lyon-regionen arbeider overfor sine brukere (blivende, og nettopp etablerte virksomheter) med kvalitetssikring, kompetanseutvikling, samspill i regionen og samarbeid konkret om et større publikums-event, den årlige entreprenørskapsmessen *Salon des Entrepreneurs*. Vi har fått tilgang på notater og internrapport fra studieturen, med oppfølgende klargjøringer over telefon med Företaksamma Värmland.

Arbeidsmetoden de har utviklet i Lyon virker interessant ved at de ser ut til å ha lykket med å skape et reelt regionalt samspill, uten å gå veien om å etablere en felles organisasjon «på toppen». Et nettverk av lokale etablererkontorer samarbeider innenfor et felles brand med felles kompetanseutvikling, felles utviklingsprosjekter og fremfor alt; en felles koordinert innsats overfor den årlige entreprenørskapsmessen. Lyon-regionen er ikke direkte sammenliknbar hverken med Buskerud eller noen av de svenske næringsregionene som deltok på turen. På den annen side, er det grunn til å framheve nettopp det, at når en stor og relativt brokett/sammensatt region som Lyon (3 mill. innbyggere) kan greie å samordne seg til en felles satsing, bør det sannsynligvis også være mulig i Buskerud.

## 4. Sentrale faglige føringer

Gjennomgangen av litteratur, vår egen forskning på regional utvikling, og den informasjonen vi har hentet inn gjennom ulike metodiske grep, har utkrystallisert noen faglige elementer som vi vurderer som særlig sentrale for den framtidige organiseringen av etablerertjenesten i Buskerud. Disse faglige føringene gjør vi rede for i dette kapittelet.

### 4.1 Å reagere på- eller å skape endring?

---

«The Times They Are a-Changin'», skrev Bob Dylan i 1964. Sangen synges fortsatt med stadig økende aktualitet. Nå er nok enhver tid preget av forandringer, men både historikere og såkalte framtidsforskere synes å være enige om at vår tid er særlig preget av mange og store omskif-tinger parallelt. En politikk for regional utvikling bør ikke løpe etter sin tids endringer, den må i stedet legge til rette for, vedta- og implementere nye ting som *skaper* endringer – endringer som fremmer regionalutviklingen *i ønsket retning*. Når slike ambisjoner er etablert er det tid for å rette tiltak inn mot områder hvor de kan virke.

Bedriftsetableringer trenger tilrettelegging, «bedrifter skapes, de vedtas ikke»<sup>7</sup>. Tilrettelegging for nyetableringer må derfor foregå på den måten som vil virke best *for fremtiden* – ikke ut fra hva som virket bra i går, ikke engang om det virker ganske bra i dag, slik etablerertjenesten i Buskerud åpenbart gjør. Man reparerer ikke ting som ikke er ødelagt, men man kan likevel utvikler dem for at de skal virke bedre. Særlig om bruksområdet endres. Å være fremtidsorientert er et krevende krav å stille til både forskning og forvaltning. All vår kunnskap og alle våre erfaringer har vi gjort i fortiden. Gårsdagens tall og fortellinger vil derfor prege vår tenkning i betydelig grad. Dersom, og når man er bevisst dette, er imidlertid første skritt tatt for en mer robust strategi for fremtiden. I avsnittene nedenfor vil kommentere de drivkreftene som vi mener det er av betydning at Buskerud posisjonerer seg i forhold til allerede i dag, når det nå skal utvikles en ny politikk på fagfeltet som denne rapporten beskriver.

Modellen med relativt frittstående etablererkontorer, seks steder i fylket, basert på individuell veiledning gjennom fysisk frammøte av enkeltetablerere, er en modell med god begrunnelse og gode erfaringer bakover i tid. Den har vært omorganisert noe på det formelle planet flere steder, men modellens operative utførelse har vært nesten uendret over mer enn ti år. Det er en veletablert etablerertjeneste. Det gir grunnlag for denne rapportens tittel og det gir samtidig grunnlag for å hevde at modellen er moden for revisjon og videreutvikling.

---

<sup>7</sup> Sitat og hovedpoeng fra St. Meld. 47 (1997-1998) Næringspolitikk for det 21. århundre.

## 4.2 Nettverkssamfunnets utfordringer

---

Det er blitt hevdet at en viktig driver bak dagens økonomiske vekst i post-industrielle samfunn, er den verdiskapingen som springer ut av relasjoner basert på partnerskap i stedet for eierskap (Drucker, 1995). Jonas Ridderstråle og Kjell A. Nordströms spissformulering om at i informasjonssamfunnet blir de langsomme spist av de raske, og at det ikke nødvendigvis er noe fordel å være stor i dette bildet, underbygger de fleksible relasjonenes betydning (Riderståle og Nordström, 2006). Det er lettere å bevege seg i et nettverk med litt løse relasjoner enn i faste og ofte fastlåste institusjoner.

De fleste bedriftsetableringene som tas i Norge, kjennetegnes av at det står flere personer bak. Den klassiske forestillingen om den begeistrede og innovative etablereren som slipper alt annet for å realisere en enestående idé, må korrigeres. På dette punktet adskiller våre møter med etablererkontorene i Buskerud seg med forskningslitteraturen. Norge har et stort innslag av gründer-*teametableringer*. Teametableringer oppfattes å være en vekstfaktor som bør stimuleres (GEM-rapport, 2013). «Bygg nettverk, stå på», er da også den selvforklarende tittelen på en forskningsrapport som har fulgt både voksende og stagnerende bedriftsetableringer over tid (Hovland, 2006). Rapporten underbygger betydningen av nettverk for vellykkede etableringer. Enkle nyetableringer kan riktignok foregå ved at en enkeltperson etablerer sin egne forretning eller tjenesteproduksjon. *Entreprenørskap* er imidlertid nesten alltid en kollektiv prosess.

Den kollektive prosessen som entreprenørskap oftest foregår innenfor, har to dimensjoner. Det ene handler om at etableringens utviklingsforløp er avhengig av at en rekke ulike aktører finner sammen i et samspill. Dette samspillet kan vi forestille oss foregå både *på* og *bak* scenen. Det skapes av de aktørene som direkte inngår i etableringen som gründere, leverandører og andre. Dette kalles i noen sammenhenger det entreprenørielle team (Spilling, 2006). Den andre kollektive dimensjonen skapes av samfunnssystemet rundt selve etableringen. Det er kollektivet i salen som enten applauderer, protesterer eller forholder seg passive til det som foregår på scenen. Dette kalles ofte for samfunnets innovasjonssystem. Slik vi leser forskningslitteraturen på dette området, virker det som om enkle etableringer (enda mer av noe som allerede finnes) i mindre grad aktualiserer slike teamegenskaper, enn entreprenørskap (nyetableringer med innovasjonskarakter). Samordning, samhandling og samfunnsmessig support for økt entreprenørskap bør i så fall foregå med sterk vektlegging av *relasjoners betydning*. Tilløp til individualisering og innkapsling av en-til-en samtaler i en etablerertjeneste som består av enkeltstående kontorer uten gode systemer for dialog og samordning, bryter, etter vår vurdering mot dette hensynet.

Etablererkontorene i Buskerud er opptatt av lokale nettverk. «Jeg leier dem rundt», forteller en etablererrådgiver til oss i intervju. Han forklarer at han tar etablereren med til møter i banken, til andre næringsdrivende i bygda og han inviterer dem til næringslivsfrokost. Det gjelder flere kontorer. Lokale treffpunkter understrekes med andre ord som viktig. Lokale arenaer som frokostmøter og andre temamøter, framheves av flere respondenter. Felles for de fleste kontorene er at de understreker verdien av svært nære lokale nettverkskontakter, men at verdien av nettverk utenfor lokalsamfunnet er mer utydelig. Senter for flerkulturell verdiskaping er et unntak. De har da også som formål å være et senter for hele landsdelen. Utover dette finner vi ikke eksempler på at andre nettverk eller relasjoner utenfor lokalsamfunnet enn at Innovasjon Norge nevnes i noen av intervjuene.

### 4.3 Konkurransefortrinn gjennom kunnskap og kvalitet

---

Det finnes bare to veier å konkurrere seg til næringsmessig suksess, sier økonomiprofessor Torger Reve; å bli best på kostnader eller best på kunnskap (Reve, 2004). Lite tyder på at Norge, eller Buskerud, er spesielt gunstig stilt når det gjelder det første. Det betyr i så fall at det må settes mye inn på det siste. Kunnskapsnivået når det gjelder etablererkontorenes brukere, foretakenes livssyklus, kjønnsfordeling, sysselsettingseffekt, bransjefordeling, osv. finnes det ingen samlet eller lett tilgjengelig informasjon om. Det hele minner om situasjonen en dag i den eventyrlige Hundremeterskogen: - Hvor vil du at vi skal gå i dag, spurte Kristoffer Robin sin gode venn Ole Brum. Ingen steder, svarte han – så gikk de dit. Parallellen til Buskerud er at det ikke er lett å bevege et helt samfunnsfelt innenfor rammen av en ny regional strategi når kunnskapen om hvor man befinner seg og forestillingene om hvor man vil, er så vage som tilfellet er i Buskerud fylke (slik det også er på dette feltet i mange andre fylker, må vi få legge til).

Vi tar derfor til orde i neste kapittel for å bygge opp langt høyere kunnskapsnivå om etableringer og entreprenørskap generelt i tjenesten, og kunnskap om den enkelte etablererprosess spesielt, i Buskerud.

### 4.4 Digitalisering

---

Den digitale utviklingen er trolig den delen av samfunnet som har utviklet seg mest, de siste 8-10 årene. På helseområdet, e-læring i utdanningsfeltet, på forbruksmarkedet med ekspanderende netthandel, i finanssektoren med nettbankløsninger og liknende, i offentlige e-tjenester, og på nær sagt alle andre områder, har teknologiske løsninger på digitale plattformer overtatt for tidligere løsninger. Unntaket ser ut til å være etablerertjenesten. Vi kan i materialet vårt ikke se særlige spor av de markante endringene som ellers har foregått i samfunnet på dette området. Det er imidlertid noe under oppseiling. I Drammen er det et arbeid i gang med å etablere en Internettportal for etableringer. Vi kjenner ikke til detaljene for dette, men vi forespurte ulike aktører i intervjurunden vi hadde, om dette hadde fylkesdekkende ambisjoner. Det hadde det, så langt vi erfarte, ikke.

Mange, kanskje samtlige, av de tilstedeværende på oppstartsseminaret på Tyrifjord, oppfattet Det företaksamme Värmland sitt arbeid med å skape én digital dør og en felles nettløsning for de mange enkeltstående leverandørene i regionen, som svært interessant. Felles Internettløsning kan både fungere samordnende og effektivitetsskapende «bak scenen» på systemnivå og for de driftsansvarlige på hvert enkelt kontor. Felles kunderegistreringssystem, felles rapporteringsplattform, felles kunnskapsdatabase, osv. er eksempler på dette. Men også «på scenen» overfor kunder/brukere vil det kunne gi effekt. Det vil gi muligheter for å kunne tilby felles kursprogram, gi en samlet tjenesteoversikt, et sted for å dele hverandres kompetanseprofil, mentorressurser og annet.

## 4.5 Økende krav om effektivitet og samordning

---

Hva er det som virker best, og hva virker overhode ikke når det gjelder offentlig politikk? Det er spørsmål som reises stadig oftere på alle samfunnsområder. Offentlige tjenester må i større og større utstrekning «bevise» både sin berettigelse og sin effektivitet, mens man tidligere i større utstrekning kunne holde på med «business as usual». At de økende effektivitetskravene gir seg utslag i innføring av rapporteringssystemer og administrative rutiner som like gjerne kan ha motsatt effekt, med mindre tid og oppmerksomhet til det tjenesten egentlig er satt til å utføre, er en uheldig sideeffekt som mange opplever. Ikke desto mindre, og kanskje nettopp for å forhindre tidstyver og ineffektivt byråkrati, må man være opptatt av å kombinere systemer og rutiner for kvalitetssikring og –utvikling med fokus på tjenestens brukere og dens operative sider.

Flere av etablererveilederne i Buskerud ga i forskningsintervjuene uttrykk for at de rapporteringskrav de er underlagt i liten grad stimulerer til kvalitetsutvikling av tjenestene – snarere tvert om. De rapporteringsrutinene som tar tid fra den operative innsatsen for etablerertjenesten i Buskerud i dag, handler mye om pengebruk. Det handler om å følge pengene og rapportere om tjenestens volum. Antall timer, kunder, kurs, kilometer, osv. Effekten av tjenesten for den enkelte bruker, vet vi mindre om.

Også i dialogkonferansen på Tyrifjord ved prosjektets oppstart, kom dette til uttrykk. Vi noterte oss følgende som kommentar til ideer om å sikre tjenestens kvalitet i framtiden.

- «Dette har vi snakket om så lenge, når skal gjøre noe nytt som virker i Buskerud?»
- «Vi må jo samle ressursene langt bedre på dette området! Vi må drive våre tjenester i tråd med et overordnet bilde. Det bildet har vi ikke i dag.»
- «Fragmenteringen i Buskerud må opphøre – vi må bygge et system som ivaretar lokalt engasjement og regional utvikling i kombinasjon.»
- «Erfaringene fra Värmland er veldig inspirerende, vi må finne ut av hvordan vi skal få til en felles regional innsats i vårt fylke, hvor vi spiller hverandre gode.»

Ordningen med å lyse ut etablerertjenesten på anbud for kortere perioder, virker etter vår vurdering ikke hensiktsmessig ut fra et mål om å utvikle kvalitet over tid. Etablerertjenesten i Buskerud har åpenbare gevinster å vinne på en bedre samordning. Dette sporet følger vi opp videre i rådgivningsdelen av rapporten – i neste kapittel.

## 5. Vi anbefaler

I dette kapittelet tas det sikte på at den informasjonen og de innspillene vi har samlet i løpet av prosjektet, skal kunne konverteres over til bruk. Vi vil anvender den oversikten som arbeidet har gitt og supplerer dette med vårt beste skjønn fra en rekke andre næringsutviklingsanalyser og –prosjekter som grunnlag for konkrete råd for Buskerud fylkeskommunes videre arbeid på feltet.

### 5.1 Med ambisjoner for hele fylket.

---

Det har vært et spørsmål for oss om vi burde avgrense oss til å gi råd på områder som fylkeskommunen selv forvalter, eller om rådene også kan gi oppspill til endringer utenfor fylkeshusets administrative rammer. I lys av at fylkeskommunen skal være en utviklingsaktør for hele fylket, og fordi den forestående planen for næringsutvikling og verdiskaping også, i tråd med dette, peker utover fylkeskommunens egen virksomhet, begrenser heller ikke vi våre råd til fylkeskommunal forvaltning.

Flere steder i fylket er etablerertjenesten lyst ut på anbud (Kongsberg og Drammen). EU/EØS' anskaffelsesdirektiv blir av og til brukt som begrunnelse for at en slik praksis er nødvendig. Direktivet gjelder imidlertid ikke offentlig interkommunalt samarbeid slik etablererkontorene er (Wiggen, 2013). En slik praksis må derfor eventuelt ha en annen begrunnelse. Vi ser flest ulemper ved ordningen. Det Buskerud ser ut til å trenge er en geografisk gjennomgripende og omfattende prosess for å bygge mest mulig kvalitet inn i ordningen *over tid*. Det får man neppe ved å risikere et stadig skifte av aktører i et anbudsutsatt system.

### 5.2 Styrke kompetanse gjennom felles samordnet innsats

---

Det viktigste temaet for videreutvikling av tjenesten i Buskerud, sett i lys av dagsens funksjonalitet og faglige føringer for fagfeltet, er sterkere samordning. En systematisk samordning på feltet må ikke ha et byråkratisk siktemål, men et operativt. Dette operative siktemålet handler om kunnskapsutvikling, branding og drift.

#### 5.2.1 Felles kunnskapsutvikling

Utvikling av effektiv veiledning og tilrettelegging for nyetableringer er, som vi allerede innledningsvis gjorde rede for, et vanskelig og sammensatt felt. Offentlig innsats på området bør være stekt kunnskapsdrevet og innrette seg mot å stadig ajourføre relevant informasjon. De kommunale etablererkontorene har stort sett ett årsverks arbeidskapasitet. Det er i stor grad bundet opp i operativ veiledning og i økende grad rapporteringer og administrative oppgaver. En av etablererveilederne uttrykker tydelig dårlig samvittighet for å ikke bruke «nok» tid på de «by-

råkratiske greiene». Å kreve, eller ønske seg at kontorene, slik modellen fungerer i dag, skal bruke mere tid på å bygge kunnskap på feltet, virker urealistisk. Det virker derfor som om det bør være et ansvar og en oppgave som fylkeskommunen tar på seg; å bygge, vedlikeholde og spre kunnskap om etablering og entreprenørskap som fag, og holde seg løpende oppdatert om hvordan terrenget ser ut på dette feltet i sin alminnelighet, og i Buskerud i særdeleshet. Det er imidlertid viktig at kunnskapen ikke «lukkes inne» i fylkeshuset eller andre «overordnede» instanser. Etablerertjenesten i fylket kan ha sitt eget «akademi» hvor feltet gradvis bygges opp gjennom seminarer, studieturer, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i ulike formater. Uten at det dermed trenger å være et vekttallsgivende kurs (skjønt; hvorfor ikke?), vil det kunne være gevinster å oppnå om dette bygges opp i samarbeid med FoU-sektoren, f.eks. HBV. «Noen» må uansett ta ansvar for kunnskaps-strategien og fylkeskommunens rolle som regional utvikler, virker å være et naturlig sted å legge et slikt ansvar.

Vi har også et forslag når det gjelder læring/kompetanseutvikling utover Buskeruds rammer. Det foregår så mye interessant læring og erfaringsoppsamling i andre fylker som også arbeider med dette temaet, at det har overrasket oss i dette arbeidet at det er så lite erfaringsutveksling på tvers. Vi er åpne for at det kan være aktiviteter på dette feltet som har gått oss hus forbi. Vi anbefaler derfor at BFK, om det ikke allerede finnes, tar et initiativ for å etablere en arbeidsgruppe med personer fra alle, eventuelt utvalgte, fylker med personer som arbeider dedikert med etablererspørsmål innenfor en kontekst av regional utvikling. Vårt inntrykk er at det sitter mange dyktige fagfolk i litt isolerte skott i hvert sitt fylke med interessante erfaringer og ideer som burde vært drøftet på tvers av landsdeler og fylker. Flere av de fylkeskontaktene vi har kontaktet, ga uttrykk for stor interesse av å få innblikk i andre fylkers erfaringer. En gruppe med deltakere fra flere fylker vil i fellesskap kunne utvikle feltet ytterligere.

### 5.2.2 Rolleavklaring

Det er vanlig å dele etableringsprosessen i faser. En fase for ideavklaring, en fase for etablering og en fase for vekst, er en måte å dele det inn (Spilling, 2006). Vi foreslår at de regionale etablererkontorene får/påtar seg et særlig ansvar for *ideavklaringsfasen* før etableringen foregår. Denne fasen bør defineres tydelig både innholdsmessig og med hensyn til tidsbruk. Tjenesten er gratis for brukeren og bør forbli det i denne fasen. Straks virksomheten er etablert og har fått sine første inntekter, bør den sluses videre. Lederen av ett av dagens etablererkontor forteller at de ikke er helt uvanlig om vedkommende følger enkeltetablerere både i 5 og helt opp til 10 år etter den første kontakten, mens et annet kontor setter en grense på fire timer! Det bør være en klar systematikk/spilleregler for dette i fylket. Etablereren må sluses videre etter et gitt reglement. Men det må naturligvis sikres at etablereren ikke «sluses» ut i rom sjø hvor det er usikkerhet om videre ansvar. Det bør derfor bygges inn rapporteringsrutiner for hvem/hvilken veiledningstjeneste eller andre deler av virkemiddelapparatet som etablereren veiledes videre til etter avklaringsfasen, dersom man da ikke blir enige om at den beste løsningen er å terminere det hele. Det bør også være slik at i stedet for at hvert kontor opererer som generalister overfor etablerere med forretningsideer innenfor et vidt spekter av fag og bransjer, bør kontorene sluse etablerere til hverandre, basert på kompetanseprofiler og erfaring. Slik profiloversikt eller spesielt sterkt ønske om å utvikle slik komplementaritet, har vi ikke funnet i vår undersøkelse.



Nærmere avklaring og avtaler bør gjøres overfor NAVs virksomhet generelt og deres utvikling av karrieresentra spesielt. Flere av etablererveilederne vi snakket med, gjør i dag oppdrag med å foreta/skrive forretningsavklaringer for NAV. Rolleavklaring mellom NAV og etablererkontorene bør gås opp etter samme løype i hele fylket. Også her virker det som om det er den beste løsningen om fylkeskommunen tar et koordinatoransvar for å starte slike samtaler/avklaringer.

**Nettverkskreditt** har i øyeblikket en uklar rolle og framtid i fylket – som i mange andre fylker hvor de finnes. Modellen baserer seg på medlemskap i små grupper hvor medlemmene får tilbud om små lån som Nettverkskreditt selv forvalter og hvor gruppemedlemmene veileder hverandre <sup>8</sup> i form av mer eller mindre strukturerte bevisstgjøringsprosesser. Modellen med små faste kollegabaserte veiledningsgrupper synes å være spesielt godt tilpasset kvinnelige entreprenører. Det er tallmessig sterk kvinnedominans både blant deltakere og i ledelsen/styrer for Nettverkskreditt både i Buskerud og i andre fylker. Vi har i et annet prosjekt som i utgangspunktet gjelder Telemark, sett nærmere på systemet med nettverksgrupper. Der anbefaler vi at ordningen «strammes opp» og knyttes formelt opp til kvinnerettet etablering. Norge (og derfor trolig også Buskerud) har en langt lavere andel etablering blant kvinner enn menn, ca. en til fire. Vi mener at anbefalingene fra det nevnte arbeidet like gjerne gjelder Buskerud som Telemark. Vi anbefaler derfor at Nettverkskredittordningen i Buskerud, i samarbeid med Nettverkskreditt i Telemark, igangsetter et arbeid med å konvertere modellen over til målrettede kvinnenettverk i tre «løyper», se TF notat 19-2013 (Kobro 2013). Notatet er fulgt opp med et eget strateginotat (upublisert). Se også dette, tilgjengelig på forespørsel.

Senter for flerkulturell verdiskaping holder til på Papirbredden i Drammen, men har ambisjoner om å spille en stor-regional rolle som kompetansemiljø for etablerere med ikke-norsk etnisk bakgrunn. Senteret har betydelig statlig støtte (fra IMDI) og de har høy spesialkompetanse på sitt fagfelt som vi mener burde utnyttes av- og i fylket bedre enn det ser ut som om det gjør i dag. Det er vårt inntrykk at senterets spesialkompetanse ikke benyttes, eller oppfattes som spesielt verdifullt, i den førstelinjetjenesten som etablererkontorene representerer. Holdningen varierer noe mellom kontorene. Vi stilte eksplisitt spørsmål både om dette og følgende parallelle problemstillinger til alle kontorene: - Har du/dere spesiell kompetanse på kulturelt entreprenørskap? Har du/dere spesiell kompetanse på sosialt entreprenørskap? Har du/dere spesiell kompetanse innenfor andre næringer; grønn energi, reiseliv, detaljhandel, eller annet? – Samlet sett sitter etablererveilederne på en svært sammensatt kompetanse, men ingen av dem identifiserte seg med rollen som «fylkets spisskompetanse» på noe bestemt område. Det ble pekt både mot Senter for flerkulturell verdiskaping, Connect, Build2Grow, Ferd, Driv inkubator, Kongsberg innovasjon og andre, på dette spørsmålet.

Vi mener at en sterkere samordning og utnyttelse av komplementær kompetanse mellom førstelinjetjenesten bør kunne resultere i en sterkere satsing på avgrensede fagfelt. Det er ikke grunn for at enkeltkontorer skal bli inkubatorer eller spisskompetente miljøer på særskilte områder. Men en gradvis oppbygging av kunnskap om sosialt entreprenørskap ett sted, kulturnæringer

---

<sup>8</sup> I Buskerud har gruppene drevet seg selv uten ekstern ledelse, mens tilsvarende modell i Telemark i større grad har bygget på tilstedeværelse av en profesjonell gruppeleder i gruppene.

et annet sted og kanskje reiseliv et tredje sted, virker fornuftig. Hvert av de lokale kontorene bør, i forståelse med de andre, kunne utvikle sin egen kunnskapsprofil. Etablerere er sannsynligvis villige til å reise den tiden det tar, for å få en veiledning som er mest mulig skreddersydd deres behov. I tråd med dette virker det som en riktig strategi å bygge videre på Senter for flerkulturell verdiskaping som regionalt kunnskapssenter for entreprenørskap blant ikke-etnisk-norske etablerere.

### 5.2.3 Administrativ løsning for tettere samhandling

Vi anbefaler at det bygges en administrativ struktur for etablerertjenestene i Buskerud som forplikter både kommunene og fylkeskommunen, pluss eventuelt andre samarbeidsparter på en modell over en lengst mulig tidsperiode (Innovasjon Norge, Fylkesmannen og NAV er ofte med i slike modeller andre steder). Modellen bør ikke settes ut på anbud men utvikles av kommunene som en (inter-)kommunal oppgave i egen regi.

Vi anbefaler ikke at det etableres en fylkesdekkende organisasjon for etablererveiledning i Buskerud. Inntil videre bør det være fem som i dag, men det virker naturlig om dette reduseres til fire eller tre i løpet av noe tid. Tett samordning er imidlertid viktigere enn en nedskalering av antall kontorer, slik vi ser det. En eventuell nedskalering må i tilfelle kommunene (og kontorene) selv være med på å drøfte og evt. gjennomføre. BFK er ikke i formell posisjon til å pålegge dette, og det er dessuten oftest et pedagogisk feilgrep å forsøke å forandre slike forhold ovenfra. Vi anbefaler i stedet at det etableres en felles prosjektorganisasjon med klare operative oppgaver, på tvers av de fem kontorene. Prosjektet bør ha en mindre/minimal prosjektadministrasjon, slik at den ikke skapes inntrykk av å være noen selvgående virksomhet uavhengig av etablererkontorenes ordinære drift. Etablererkontorenes personell må i stedet legge sin arbeidsinnsats inn i prosjektorganisasjonen. Det vil representere en ny måte for disse å løse sitt ordinære arbeid på – gjennom samordnet innsats. Prosjektorganiseringen er med andre ord ikke noe som foregår på siden av ordinær drift. Vi tror at etablererkontorenes framtidens ordinære oppgaver, vil løses best innenfor et slikt samordningssystem.

Prosjektet bør få et navn og en egen profil som skaper sterk gjenkjenning, lokal stolthet hos alle eierne og tydelig operativt formål. På bakgrunn av de ideene vi har samlet opp i prosjektet, hvor flere av ideene kommer fra etablererveilederne, kombinert med det vi selv synes utpeker seg som «lavhengende frukter», har vi forslag til fem strategiske aktiviteter for et slikt prosjekt:

#### Gründeruka/Uke 47

Uke 47 hvert år arrangeres Global Entrepreneurship week, flere steder i verden<sup>9</sup>. Telemark har laget en norsk regional variant, som de kaller «Gründeruka». Vestfold er så vidt i gang med det samme, det gjelder også Agder, og vi vet at det foregår samtaler og prosesser rundt dette også flere andre steder, også blant enkeltaktører i Buskerud. En modell i Buskerud hvor også deler av erfaringene fra Värmland tas inn, virker som å være et godt tema å starte et målrettet sam-

---

<sup>9</sup> <http://www.gew.co/>

arbeide om i fylket. Fra Värmland merket vi oss spesielt ideen med å reise på en «entreprenørskapsturné» i fylket. Mange gode og komplementære samarbeidspartnere satte sammen et enkelt program og gjorde seg tilgjengelige på en felles arena (idrettshall, kulturhus, e.l.) i en rekke ulike byer/bygder i løpet av et konsentrert tidsrom. Personer som har ideer eller utfordringer, kan møte opp der for å drøfte sine anliggender med flere ulike fagfolk/eksperter. Dette kan naturligvis organiseres utenom Grunderuka/Uke 47, men i et fylke hvor det finnes stedvis dyp skepsis mot at «alt skal foregå i Drammen», bør det nok arbeides med en modell som har tydelige desentraliserte kvaliteter.

### **Felles kurskatalog og samordnet kompetanseutvikling**

Alle etablererkontorene i fylket gjennomfører kurs. Det virker på oss som om kursene har omtrent samme formål, men de gjennomføres med svært ulikt omfang og store variasjoner når det gjelder faglig innhold. Dersom jeg er en etablerer i Slemmestad får jeg med andre ord et tilbud som er temmelig annerledes enn om jeg bor i Sigdal. Vi mener at førstelinjekontorene bør lage en felles kurskatalog og bygge opp en portefølje av kurs i fellesskap som vil både kvalitetssikre og effektivisere feltet for brukerne, så vel som for arrangørene. Går jeg glipp av kveld 3 av kurset på mitt hjemsted, kan jeg reise til naboregionen å få det med meg der. Et samarbeid om kurs vil dessuten gjøre det lettere å orientere seg i tilbudene, det vil være mulig å dele hverandres foredragsholdere og det blir enklere å kvalitetssikre det faglige programmet.

### **En digital dør for brukerne**

Vi registrerte på særlig to kontorer, enn sterk lokalpatriotisme på grensen til provinsialisme, med klare uttalelser om at det var risikabelt å sende en etablerer over kommunegrensen for veiledning, «det kan jo hende at vedkommende aldri kommer tilbake til oss». Holdningen blant etablererveilederne i vår undersøkelse var som sagt noe varierende til dette, men det virket som om en etablereren satte opp en virksomhet i naboregionen, ville bli oppfattet som en «tapt sak». Slik kan det ikke være i en etablerertjeneste som fokuserer på resultat for *etablereren*. Med kundens behov og forutsetninger i sentrum, må det være hensynet til hvor det er best for denne å etablere forretning som skal veie tyngst, ikke i hvilken kommune han bor i. Vår utredning av etablerertjenestene, både i Buskerud og det arbeidet vi har fått innsikt i gjennom informasjon andre steder fra, gjør oss ikke sikre på at førstekontakt mellom en mulig etablerer i dennes idfase og etablererveiledningen, behøver å være et fysisk møte. Våre kontakter både i Sverige og Danmark har vært opptatt av det samme. En effektiv velutviklet webløsning kan trolig svare på mange av de spørsmålene, foreta en hel del av de avklaringene, og stimulere etablereren til å gjennomtenke de problemstillingene som etablererveiledningens første fase ofte handler om. Det er et «understatement» å si at den digitale virkeligheten har utviklet seg temmelig radikalt i løpet av de siste ti-femten årene. Men etablerertjenestens innretning i Buskerud har på sin side vært veldig gjenkjennelig innenfor samme format gjennom mange år. Vi kan ikke peke på noen tungtveiende grunn til at dette skal måtte fortsette. Det finnes allerede mange digitale plattformer som påtar seg å hjelpe til med den første ideavklaringen, men felles for disse er at de befinner seg utenfor den offentlige, kommunale etablererveiledningen.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Se: [www.smartconsulting.no](http://www.smartconsulting.no) - Start Smart hos [www.mamutone.no](http://www.mamutone.no) – [www.altinn](http://www.altinn) – Flere andre private banker, rådgivere og regnskaps- og revisjonsfirmaer er i markedet.

### **Kontroll og rutiner**

Den etablererveiledningen som i framtiden skal møte brukerne i Buskerud bør som flere ganger nevnt, ha et operativt fokus. I tråd med hva vi også flere steder i rapporten peker på, bør dette fokuset kvalitetssikres og samordnes langt sterkere enn tilfellet er i dag. Vi har ingen grunn til å hevde at kvaliteten er lav, det er den sannsynligvis ikke, men vi har gode grunner til å fastslå at det er umulig å vite hvor god den er. Når det da bør settes i gang et arbeid for samordning og kontroll, så er det alltid en fare for at fokus på kontroll overtar for fokus på virksomhet. Et middel for å unngå dette er at de som skal kontrolleres selv får både en og to fingre med i utformingen av kontroll/rapporteringsregimet. Vi anbefaler derfor at det settes ned et arbeidsutvalg bestående av to representanter for etablererkontorene i fylket, en person fra IN, en fra BFK og om nødvendig; en fagperson utenfra med særlig høy kunnskap om administrative kontrollsystemer. Utvalget går gjennom dagens rapporteringskrav og rutiner med mål om å bygge en ny vitalisert administrativ ramme rundt tjenesten som skal ivareta nødvendig kontroll og stimulere kvalitetsutvikling, samordning og effektivitet – felles for alle kontorene.

All etablererservice i Buskerud bør ha samme system for å registrere tjenestens brukere/kunder. Registreringen må være åpen for kontroll, evaluering og sammenlikninger på tvers av fylket av tredjepart. Dette kan løses om registreringen foregår samme sted, i en felles database. Databasen må være bygget opp slik at etablererne kan følges opp over tid i.h.t. de mest sentrale variablene for tjenestens formål; omsetning, lønnsomhet, sysselsettingseffekt, kjønn, alder, kompetanseprofil og bosted, m.m. Det er viktig at noen dernest får oppgaven med å følge opp disse målingene, slik at det sikres læringsutbytte av tilbakemeldingsrutiner fra rapporteringen. Det skapes mye mer motivasjon for en rapportering som man selv lærer av.

De problemene som vi (og andre) har møtt med å forsøke å undersøke etablererveiledningens effekt på sine brukere, bør løses. Man må kunne forvente av enhver offentlig finansiert etablererservice at opplysninger om brukerne blir registrert på et sted og på en måte som gjør det mulig å følge brukernes resultater.

#### **5.2.4 Tydeliggjøring - branding**

Flere og flere offentlige tjenester, som vi tidligere oppfattet som samfunnets grunnmur er i dagens samfunn konkurranseutsatt og avhengig av både brukerne og opinionen for øvrig sin oppmerksomhet og goodwill. Å styrke fokus på merkevarebygging er derfor en uunngåelig trend som dessverre har det som effekt for dem som ikke henger med, at deres synlighet blir stadig svakere. Den offentlige etablerertjenesten i Buskerud må for det første videreutvikle en kvalitet som gjør at den blir regnet med. Mye av det vi har skrevet om i denne rapporten, handler om det. Dernest må tjenestens kvaliteter synes. Til det kreves ofte særskilte tiltak og aktivitet for synliggjøring. Det har tjenesten bare i svært beskjeden grad i dag. Å organisere tjenesten under et felles navn og et tydelig kommunisert konsept, er første skritt. Ytterligere tiltak bør så gjøres, for å gjøre tjenesten kjent og anerkjent.

### 5.3 Avslutning

---

Etablerertjenesten i Buskerud er hva vil må kalle veletablert. Det er en styrke, men det kan også bli dens svakhet. Vi har i rapporten vist hvordan utviklingen av effektiv fornying og vekst av det regionale næringslivet er avhengig av både ordinære etableringer og innovativt entreprenørskap. De offentlige etablererkontorene i fylket er delvis, og kan i enda større grad bli, et veltilpassede verktøy for dette formålet. Det forutsetter i så fall en samordnet innsats på flere områder parallelt. Å initiere og drive fram slik samordnet innsats er det urimelig å kreve av kontorene selv å forestå med den trange tidsrammen de allerede opplever seg å ha til operativ innsats. Skal satsing på etablering og entreprenørskap være en effektiv strategi i Buskeruds plan for næringsutvikling og verdiskaping, må ansvaret for utvikling og koordinering løftes fram som en særskilt satsing. Det er imidlertid viktig at satsingen ikke løftes «opp» og «ut» fra kommunenes egne innflytelsessone. Den beste framgangsmåten virker til å være å bygge sammen de ulike elementene, og innpasse de påpekte kvalitetene nedenfra. Slik kvalitetsbygging og sammenføring kan imidlertid ha nytte av en byggeledelse og «arkitektfaglig» bistand om hvordan bygget bør se ut. En slik rolle, som byggeleder/arkitekt, er det etter vår vurdering, naturlig at fylkeskommunen fyller.

# Referanser

Brynildsen, Arne (2014) Ny inkubatorløsning for Vestfold? En forstudie. Næringscenteret i Vestfold AS

Danmarks økonomi- og indenrigsministerie. (2013) Evaluering af kommunalreformen. Afrapportering fra udvalget om evaluering af kommunalreformen.

Drucker, Peter (1995) The Network Society. Wall Street Journal. Mars 29, 1995. s. 12

Fjærli, Erik, Diana Iancu and Arvid Raknerud. (2013) Facts about entrepreneurship in Norway. Who become entrepreneurs and how do they perform? SSB rapport 52/2013

Flatnes, André og Bjørn Brastad (2013) Infrastruktur for vekst - Evaluering av innovasjonssystemet i Buskerud. Oxford Research AS

Nordström, Kjell A. og Jonas Ridderstråle (2006) Funky Business - med talent danser kapitalen. Universitetsforlaget

Reve, Torger (2004). Foredrag på Kunnskapstinget. BI Ekeberg, 02.09.04.  
<http://slideplayer.no/slide/2003483/#>

Rønning, Lars. (2010) Etablereropplæring i Hedmark – veien til forretningsplan. Nordlandsforskning, arbeidsnotat 1003/2010

Wiggen, Janicke (2013) Anskaffelsesdirektivet og samarbeid i offentlig sektor. Kontraktsbegrepets grenser. Universitetsforlaget

# Vedlegg

## Vedlegg 1. Intervju av utvalgte fylkeskommuner – spørsmålsett

Fylkeskommune:

Kontaktperson:

**1. Beskriv i korte trekk hvordan den offentlige etablerertjenesten er organisert i deres fylke. Vi er særlig opptatt av hvordan dette er organisert i form av kommunale eller regionale etablererkontorer ute i fylket. Legg gjerne inn lenke til nettsted, dersom dette forklares tydelig i eksisterende nettressurs.**

Svar:

**2. Er ovenstående organisering veletablert og stabil, eller er det prosesser eller diskusjon i gang i fylket for å endre dette?**

Svar:

**3. I tillegg til de kommunale/interkommunale etablererkontorene, finnes det en rekke andre aktører med Innovasjon Norge, Connect og Siva som noen av de mest markante. Det finnes også mange steder en rekke private aktører på «markedet». Det er i noen sammenhenger pekt på at mangfoldet kan være litt «rotete» med fare for ineffektive overlappinger og u hensiktsmessig konkurranse eller uavklarte roller. Har du kommentarer til dette fra ditt fylke?**

Svar:

**4. Hvor store økonomiske bidrag går det årlig ut over fylkeskommunens budsjett til de kommunale etablererkontorene (eller til den organisatoriske løsningen i ditt fylke som du har beskrevet i spørsmål 1.) Bruk budsjett eller regnskapstall for 2013 eller 2014 som svar, dersom dette ikke er spesielle utypisk år.**

Svar:

**5. Hvor store personalressurser (ca.) bruker fylkeskommunen på nyetablering som næringstema, årlig. Oppgi svar i ca. årsverk. Det er fint om du også, gjerne punktvis, kan antyde hva du mener dette arbeidet hovedsakelig består i.**

Stillingsressurs, størrølse på etablerertjenester i fylket:  
Dette brukes hovedsakelig til:

**6. Arrangerer fylkeskommunen fast noe form for event/konferanse/møteplass eller annet som er spesielt rettet mot etablerere eller etablererkontorer, el.l? Un der dette spørsmålet ønsker vi også konkret informasjon om fylket arrangerer, eller vurderer å arrangere en egen gründeruke i uke 47, etter modell fra Global Entrepreneurship week?**

Svar:

**7. Et todelt spørsmål: Hvordan oppfatter du i ditt arbeid at ditt fylkes engasjement på dette temaområde fungerer, alt i alt?**

**A: Hva fungerer særlig bra, og som du tenker kan ha overføringsverdi til andre?**

Svar:

**B. Hva er særlig utfordrende og som du skulle ønske var annerledes? Har du tips eller forslag til forbedringer av tjenesten, fører du det inn her.**

Svar:

**8. Har du andre kommentarer, ber vi deg om å skrive det inn nedenfor. Vi vil også sette pris på om du ringer og slår av en prat om dette, dersom du skulle ønske det. Se kontaktinfo, nederst.**

Kommentarer:





## WORKSHOPINAR

### Invitasjon til et arbeidsseminar om framtidens etablerertjeneste i Buskerud.

I forbindelse med et planarbeid knyttet til næringsliv og verdiskaping i Buskerud, settes det nå i gang et prosjekt for å utrede og diskutere framtidens etablerertjenester i Buskerud. Workshopinaret markerer oppstarten av dette arbeidet.

---

**Tyrifjord Hotell. Vikersund.  
Onsdag 23. april. 2014**

---

- 09:30 En matbit og kaffe for langveisfarende. Mingling.
- 10:00 **Åpning og kort presentasjon.** Kristin Audestad. Buskerud fylkeskommune
- 10:15 **Etablererveiledning sett fra fire kanter;** økonomi, juss, psykologi og samfunn. Lars U. Kobro. Telemarksforskning
- 11:00 **Framtidsverksted, første skift.** Kafébord-diskusjoner og plenumsrefleksjoner
- 11:45 **Slik gör vi det i Värmland!** Erfaringer fra et regionalt prosjekt for økt entreprenørskap i Sverige. Prosjektleder Margareta Callert
- 12:30 **Lunsj**
- 13:30 **Framtidsverksted, andre skift.**
- 14:00 **Hva kjennetegner innovative nyetablerte foretak?**  
Tanker og spørsmål til Buskerud fra forskning på dem som lykkes.  
Førsteamanuensis Nils Per Hovland, HiT.
- 14:40 **Framtidsverksted, tredje skift**
- 15:10 **Inntrykk og innspill fra fylkets etablererkontorer**
- 15:45 **Slutt**

Seminarer er åpent for alle interesserte, og gratis!

Vi ber likevel om påmelding til: [kristin.audestad@bfk.no](mailto:kristin.audestad@bfk.no) innen tirsdag 15.4 kl. 12.00!