

# Flere og bedre gründere!

Evaluering av Skape

## Knowledge for a better society

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøker, analyser og evaluerer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research ble etablert i 1995 og er en del av Oxford Group. Vi har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Latvia og Belgia (Brussel).

## Oxford Research AS

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)  
[www.oxford.no](http://www.oxford.no)

## Oppdragsgiver

Rogaland fylkeskommune

## Prosjektperiode

Mars – April

## Team

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad  
Senioranalytiker Johan Løkken  
Researcher Marie Nørvåg



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.



## Forord

På oppdrag fra Rogaland fylkeskommune har Oxford Research AS evaluert Skape. Skape ble etablert som et lavterskeltilbud for å støtte gründere i Rogaland i etableringen av nye virksomheter ved å tilby en enkel oversikt over tilgjengelige ressurser og informasjon, samt individuell rådgivning og oppfølging. Skape tilbyr tre kjernetjenester:

- Målrettet rådgivning for etablering av bedrift
- Kurs, seminar og temakvelder som er relevant for gründere og etablerere
- Bistå med å koble brukere mot nettverk og andre relevante aktører, kommunalt, regionalt og nasjonalt

Evalueringen ble gjennomført i perioden mars 2023 til april 2023, og er utarbeidet av sjefsanalytiker Bjørn Brastad, senioranalytiker Johan Løkken og researcher Marie Nørvåg.

Vi vil takke Rogaland fylkeskommune for et spennende prosjekt og godt samarbeid underveis i gjennomføringen. Vi vil også rette en stor takk til Rudolf Hansen i Skape for all praktisk hjelp med datainnsamlingen. Sist, men ikke minst vil vi takke alle etablerere som gjennom å svare på spørreundersøkelsen og stille opp på intervjuer har delt sine erfaringer med Skape. Forfatterne står helt og holdent ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Kristiansand, 28. april 2023

Bjørn Brastad

Sjefsanalytiker og prosjektleder

Oxford Research AS

# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Bakgrunn og problemstillinger</b> .....               | <b>1</b>  |
| 1.1 Skapes organisering, målsetninger og finansiering ..... | 1         |
| 1.2 Formål og problemstillinger .....                       | 2         |
| 1.3 Videre innhold .....                                    | 4         |
| <b>2. Rasjonale og relevans</b> .....                       | <b>5</b>  |
| 2.1 Rasjonale .....   | 5         |
| 2.2 Relevans .....  | 8         |
| 2.3 Forventet nytte – utløsende effekt.....                 | 10        |
| 2.4 Oppsummering.....                                       | 12        |
| <b>3. Organisering og effektivitet</b> .....                | <b>13</b> |
| 3.1 Organiseringen av Skape.....                            | 13        |
| 3.2 Skapes samspill med andre aktører.....                  | 18        |
| 3.3 Tilbudet i andre regioner .....                         | 21        |
| 3.4 Oppsummering.....                                       | 25        |
| <b>4. Resultater og effekter</b> .....                      | <b>27</b> |
| 4.1 Bruk og brukeropplevelse av Skape .....                 | 27        |
| 4.2 Skape sin betydning for gründerbedrifter .....          | 33        |
| 4.3 Etableringer og overlevelsesserater .....               | 37        |
| 4.4 Oppsummering.....                                       | 39        |
| <b>5. Hovedfunn og anbefalinger</b> .....                   | <b>40</b> |
| 5.1 Hovedfunn .....   | 40        |
| 5.2 Anbefalinger for videreutvikling av Skape .....         | 42        |
| <b>Vedlegg: Metodisk opplegg for evalueringen</b> .....     | <b>46</b> |
| Eksplorative intervjuer .....                               | 46        |
| Dokumentstudier .....                                       | 46        |
| Spørreundersøkelse.....                                     | 47        |
| Dybdeintervjuer .....                                       | 47        |
| Registerdata fra SSB.....                                   | 48        |
| Samlet vurdering av datagrunnlaget .....                    | 48        |

## Figurer og tabeller

|   |    |
|---|----|
| Figur 1 Entreprenørskapsprosessen.....  | 9  |
| Figur 2: Ville du fått tilsvarende tilbud fra andre aktører dersom tilbudet fra Skape ikke hadde eksistert? n=332.....                                    | 11 |
| Figur 3: Hvordan fikk du kjennskap til Skape? n=355. (I prosent. Flere valg mulig) .....  | 16 |
| Figur 4 Systemic Entrepreneurship Activity Method (S-E-A-M metoden).....  | 22 |
| Figur 5: Hvilke av Skapes tilbud har du benyttet deg av? Prosent (n=352).....   | 28 |
| Figur 6: Hvor tilfreds er du med Skapes ulike tilbud? Prosent (n=343). .....  | 29 |
| Figur 7: Hvor tilfreds er du med Skape sitt samlede tilbud? Prosent (n=343).....  | 29 |
| Figur 8: Hvor tilfreds er du med Skape når det gjelder... Prosent (n=330 .....  | 30 |
| Figur 9: I hvilken grad har du benyttet deg av kompetansen som du fikk tilført gjennom Skapes ulike tilbud? Prosent. ....                                 | 32 |
| Figur 10: Har du/ bedriften benyttet deg av tilbudet fra andre offentlige virkemiddelaktører i perioden fra 2019 og frem til i dag? Prosent (n=324). .... | 33 |
| Figur 11: Gründerbedriftenes etableringsår. Prosent (n=213). ....   | 34 |
| Figur 12: Gikk bedriften med overskudd i 2022? Prosent (n=204). ....  | 35 |
| Figur 13: Sammenlignet med dagens situasjon, hvordan tror du bedriftens omsetning vil utvikle seg i løpet av de tre neste årene? n=205.....               | 35 |
| Figur 14: Hvor stor betydning hadde Skapes tilbud for etableringen av bedriften? Prosent (n=262. ....   | 36 |
| Figur 15: Hvor stor betydning har Skape hatt for bedriften når det gjelder å bidra til... Prosent (n=214).....  | 37 |
| Figur 16: Antall bedriftsetableringer i perioden 2017-2021. Sammenlignbare fylker.....  | 38 |
| <br>  |    |
| Tabell 1: Antall årsverk i bedriftene .....   | 34 |
| Tabell 2: Overlevelsesrate blant gründerbedrifter i sammenlignbare fylker og Norge for øvrig. ....  | 38 |

# 1. Bakgrunn og problemstillinger

## 1.1 Skapes organisering, målsetninger og finansiering

### 1.1.1 Organisering og styring

Skape ble opprettet i 2007 gjennom et partnerskap mellom alle 23 kommuner i Rogaland, Statsforvalter i Rogalands landbruksavdeling og Rogaland fylkeskommune. Det administrative ansvaret for Skape ligger hos fylkeskommunen, og det er nå under vurdering om partneravtalen skal fornyes for perioden 2024 – 2027.

Skape styres av en styringsgruppe bestående av sju personer:

- Mette Fossan, Rogaland fylkeskommune, styringsgruppeleder
- Annabell Pflüger, Statsforvalteren i Rogaland
- Inger Kallevik Haavik, Haugaland Vekst (representerer Bokn, Haugesund, Karmøy, Tysvær og Utsira)
- Christina Stangeland, Stavanger kommune (representerer Kvitsøy, Randaberg, Sola og Stavanger)
- Geir Ims, Ryfylke IKS (representerer Forsand, Hjelmeland, Strand, Suldal, Sauda og Vindafjord)
- Nina Othilie Høiland, Sandnes kommune (representerer Gjesdal, Hå, Klepp, Sandnes og Time)
- Kjetil Slettebø, Bjerkreim kommune (representerer Bjerkreim, Eigersund, Lund og Sokndal)

I tillegg holdes Innovasjon Norge og NAV Rogaland orientert, og kan møte i styringsgruppen som observatører dersom de ønsker det. Daglig leder i Skape fungerer som sekretær for styringsgruppen.

### 1.1.2 Målsetninger

Skape er et lavterskeltilbud for å støtte gründere i Rogaland i etableringen av nye virksomheter ved å tilby en enkel oversikt over tilgjengelige ressurser og informasjon, samt individuell rådgivning og oppfølging. Skape tilbyr tre kjernetjenester:

- Målrettet rådgivning for etablering av bedrift
- Kurs, seminar og temakvelder som er relevant for gründere og etablerere

- Bistå med å koble brukere mot nettverk og andre relevante aktører, kommunalt, regionalt og nasjonalt

Hovedhensikten med Skape sine tilbud er å styrke muligheten til at etablering lykkes, samt å skape motivasjon og trygghet for å etablere. Man ønsker videre å sette etablering i sentrum, sikre likeverdige muligheter for etablering i hele fylket, og styrke og synliggjøre Rogaland som en attraktiv destinasjon for virksomhetsetablering. Skape betjener i gjennomsnitt ca. 1500 kunder pr år.

### 1.1.3 Finansiering

Skape har i dag 4 ansatte<sup>1</sup> og et totalt budsjett på kr 3.500.000. Budsjettet finansieres gjennom midler fra følgende kilder:

- Deltakeravgift på enkelte kurs
- Bidrag fra partnerskapet:
  - Alle deltagerkommunene betaler kr 1,25 per innbygger.
  - Rådgivningskommunene betaler ytterlige kr 4,- per innebygger for individuell rådgiving.
- Støtte fra Rogaland fylkeskommune på kr 1 200 000

## 1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med evalueringen er å vurdere av om dagens organisering av Skape bidrar til å utnytte de økonomiske midlene best mulig. Det er viktig at Skapes begrensede midler brukes til det beste for partnere og kunder, at støtteordningene og bidragene treffer på best mulig måte, slik at det gir størst mulig verdiskapning gjennom sysselsetting, økt entreprenørskap og nyskapning i Rogaland. For å vurdere hvor godt Skape fungerer, tar evalueringen for seg følgende problemstillinger:

- Er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Skape velbegrunnet?
- Er Skape et godt og relevant virkemiddel for å nå de ønskede målsetningene? Brukes de økonomiske midlene på de rette aktivitetene?
- Hvordan er Skape sin plass/rolle i økosystemet av aktører som tilbyr tjenester til gründere, entreprenører og nyskapere? Klarer man å unngå uheldig overlapp og realisere komplementære effekter?
- Hvordan fungerer dagens kurstilbud? Er det deler av kurstilbudet som bør endres eller tas bort? Er det eventuelle alternative kurs og tilbud til gründere/entreprenører som bør tilbys, og som vil bidra til et bedre samlet tilbud?
- Er Skape organisert på en hensiktsmessig måte?

---

<sup>1</sup> Flere av disse er midlertidige ansatte.



- Hva er effekten av markedsføringen av Skape? Er det slik at det eventuelt bør tas i bruk andre markedsføringsalternativer?
- Hva ville ha skjedd hvis Skape ikke hadde eksistert? Ville gründerne/entreprenørene vært i stand til å tilegne seg den samme kompetansen?
- Hvor tilfredse er gründerne/entreprenørene med rådgivningen og kursene, og har de benyttet kompetansen som de fikk tilført? Hva var de viktigste bidragene?
- Hvis det er etablert en bedrift, hvor viktig var Skape for etableringen og bedriftenes resultater framover (overlevelse, vekst og lønnsomhet)?
- I hvilken grad gir Skape størst mulig verdiskapning gjennom økt entreprenørskap, sysselsetting og nyskapning i Rogaland?
- Hva er beste praksis fra tilsvarende tjenester i andre deler av landet?

For å systematisere disse problemstillingene, benytter vi i rapporten de fire evalueringskriteriene som inngår i OECD sin evalueringsmodell som vårt utgangspunkt:

- **Rasjonale og relevans.** Er det behov for virkemiddelet, det vil si er det markeds- eller systemsvikt til stede? I hvilken grad er aktivitetene og tiltakene som benyttes konsistente med hva en ønsker å oppnå av resultater og effekter?
- **Organisering og effektivitet.** Har organiseringen av Skape og gjennomføringen fungert på en tilfredsstillende måte? I hvilken grad kunne man ha oppnådd bedre resultater gjennom å ha jobbet på en annen måte eller anvendt ressursene annerledes?
- **Resultater og effekter.** Hva bidrar Skape med av resultater for gründerne/entreprenørene? I hvilken grad nås målsetningene for Skape, og hvilke hovedfaktorer påvirker måloppnåelsen?
- **Levedyktighet og veien videre.** I hvilken grad er det mulig få til en varig drift (økonomisk bærekraft)? Er det behov for justeringer av Skape med tanke på å nå målsetningene i enda større grad?

Dekningen av disse fire dimensjonene/kriteriene gir oss et godt grunnlag for å gi innspill til hvilke strategiske og administrative grep som kan tas for å skape en enda bedre måloppnåelse for Skape. I vår diskusjon vil vi ta utgangspunkt at Skape og tilgrensende aktører må tilfredsstillende fire overordnede krav til et godt virkemiddelapparat<sup>2</sup>:

- Ryddige grenseflater og avklarte roller
- Et brukervennlig tilbud
- Godt samspill mellom virkemidlene på lokalt og regionalt nivå.
- Mest mulig effekt av ressursene som anvendes

<sup>2</sup> Disse kravene er en noe tilpasset variant av kravene som var utgangspunktet i den nasjonale områdegjennomgangen av de næringsrettede virkemidlene.

## 1.3 Videre innhold

I kapittel 2 belyser vi Skapes rasjonale og relevans, mens kapittel 3 adresserer Skapes organisering og effektivitet. Kapittel 4 tar for seg hvilke resultater og effekter som er oppnådd som følge av Skape, mens kapittel 5 presenterer evalueringens hovedfunn og anbefalinger for videreutvikling av tilbudet. I vedlegget helt til slutt i rapporten gis det en oversikt over det metodiske opplegget som evalueringen bygger på.

## 2. Rasjonale og relevans

For å kunne belyse om Skape er innrettet på en hensiktsmessig måte og kunne gjøre eventuelle endringer, er det nødvendig å vurdere ordningens rasjonale og relevans:

- Hva er det samfunnsøkonomiske rasjonale for ordningen? I hvilken grad er det slik at en kan påvise at Skape fører til en merverdi som markedet ikke ville vært i stand til å realisere på egenhånd?
- I hvilken grad er det sannsynlig at den valgte innretningen vil bidra til å dekke etablerernes behov og oppnå de ønskede målsetningene? Hvordan ser en for seg å oppnå de overordnede målsetningene? Hvilke antagelser har en om sammenhengen mellom innsatsen og målsetningen og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dette?

### 2.1 Rasjonale

For å kunne legitimere hvorfor Skape eksisterer, er det nødvendig med en mer prinsipiell diskusjon av dets rasjonale. Offentlig virkemiddelbruk på et område har ofte sin begrunnelse i markedssvikt eller andre former for systemsvikt. Effektiv virkemiddelbruk dreier seg da om å fjerne eller redusere denne markeds- eller systemsvikten, og skal i prinsippet bidra til bedret ressursallokering samlet sett. I henhold til «kriterier for god virkemiddelbruk» (Heum, 2012) må det foreligge markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst, markedssviktens konsekvenser må være tilstrekkelig store, og virkemiddelet som benyttes må være egnet til å korrigere markedssvikten.<sup>3</sup>

Det finnes i utgangspunktet mange private bedrifter som også kan bidra med kurs, råd og veiledning til etablerere, blant annet revisjons- og regnskapsforetak og ulike konsultentselskaper. Eksistensen av Skape må dermed begrunnes i at ordningen bidrar til at det oppnås resultater og effekter som ikke ville blitt oppnådd kun ved hjelp av disse markedsaktørene. Dette er vanskelig å påvise empirisk, men det er mulig å komme et stykke på vei gjennom å anvende samfunnsøkonomisk teori. I praksis innebærer dette en diskusjon av forholdet mellom markeds- og systemsvikt på den ene siden og styringssvikt på den andre. Dersom eksistensen av ordningen skal være berettiget, må markeds- og systemsvikten være større enn styringssvikten. Dersom dette er tilfelle, vil et offentlig virkemiddel bidra til bedret ressursallokering i samfunnet samlet sett.

---

<sup>3</sup> Per Heum, 2012. Hvordan vurdere godheten av næringspolitiske virkemidler? Arbeidsnotat nr. 03/12, Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.



## 2.1.1 Markeds- og systemsvikt

Med utgangspunkt i hva som er formålet med satsingen, er det ut fra vår vurdering slik at Skape befinner seg i skjæringspunktet mellom markedssvikt og systemsvikt. Når det gjelder **markedssvikt**, er det særlig relatert til imperfekt og skjevfordelt informasjon. Dette er knyttet til flere forhold:

- Det er grunn til å tro at etablerere og gründerbedrifter underinvesterer i arbeidet med forretningsidé/forretningsutvikling. Det er vanskelig å se hva som er den framtidige gevinsten av dette på investeringstidspunktet. På den ene siden sitter etablererne og gründerbedriftene. Disse er enten ikke klar over alle de utfordringene som de har eller ser at de har noen utfordringer, men ikke hva de kan gjøre for å møte dem. På den andre siden sitter ulike rådgivere med kunnskap om hva slags kompetanse etablerere vil kunne ha nytte av for å lykkes. Siden etablererne og gründerbedriftene enten ikke vet hva som er alle utfordringene deres eller hva som er løsningene på dem, vil de ikke evne å innhente løsninger selv om slike er til stede gjennom konsulenter i det ordinære markedet. Det er grunn til å tro at disse utfordringene med imperfekt informasjon er særlig store i den helt tidlige fasen enn hva de er for etablerte småbedrifter.
- For etablerere og gründerbedrifter vil det være usikkert knyttet til hva de får igjen for kursene og rådgivningen. De kjenner ikke kursholderne og rådgiverne i utgangspunktet, noe som gjør det vanskelig for dem å vite hva de får igjen for kursene og rådgivningen. Rogaland fylkeskommune kan bidra til å redusere denne risikoen ved at de gir støtte til kursene og rådgivningen samtidig som en har en portefølje som gjør at en blir i stand til å «viske ut» risikoen.
- Det kan være vanskeligere å få finansiering til forretnings- og kompetanseutvikling for etablerere og gründerbedrifter. Dette er knyttet til flere forhold. For det første har de en begrenset evne til å betale for den. De aller fleste befinner seg i en fase der de utvikler en vare/tjeneste eller akkurat har etablert bedriften. Det gjør at de har begrenset med kapital til investeringer samt betydelige likviditetsutfordringer. For det andre har etablerere og gründerbedrifter heller ikke noen «track record» som viser hva de kan. For finansieringsaktørene er det heller ikke mulig å ta pant i investeringen samtidig som investeringene har en relativt lang investeringshorisont.
- Det kan være markedssvikt på tilbudssiden i kompetansemarkedet gjennom manglende kobling mellom etablerere og gründerbedrifter og konsultantselskaper som driver med rådgiving og kompetansehevende tiltak. Det er flere dimensjoner knyttet til dette. De fleste tilbyderne av rådgiving og kompetanse er lokalisert i byene, noe som kan skape problemer for etablerere og gründerbedrifter i distriktene. Videre er det mer arbeidskrevende og gir lavere avkastning for tilbyderne av rådgiving og kompetanse å arbeide med etablerere og gründerbedrifter.

**Systemsvikt** handler om utfordringer knyttet til å utløse innovasjonsprosesser og andre verdiøkende aktiviteter hos bruker og skyldes ikke nødvendigvis markedssvikt knyttet til isolerte beslutninger. I mange tilfeller handler det mer om at forutsetningene i næringsomgivelsene er begrenset. Når regionale næringsmiljøer er små og lite koblet til større regioner, vil tilgangen på relevante innsattstjenester – kapital, kompetanse, rådgivning, nettverk – være mangelfull, og muligheten for å realisere stordriftsfordeler begrenset.

Skape kan også begrunnes ut fra systemsvikt. Det kan argumenteres for at det offentlige bør kunne ta risiko i entreprenørskapsprosesser, blant annet siden offentlig virkemiddelbruk spres på en rekke prosjekter. På grunn av dette, reduseres den samlede risikoen og en har større mulighet for å oppnå samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Private aktører, på sin side, har ikke den samme muligheten til risikospredning gjennom en bred portefølje av prosjekter.

I tillegg til disse argumentene ligger det også et mer fordelingsmessig aspekt til grunn for Skape. Skape skal ikke kun prioritere de forretningsideene og gründerbedriftene med det største verdiskapingstilbudet, men være et lavterskeltilbud som dekker alle kommunene i Rogaland på en god måte.

## 2.1.2 Styringssvikt

I tråd med argumentasjonen til Heum (2012<sup>4</sup>) er tilstedeværelsen av markedssvikt kun en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å legitimere Skape. Det kan også være styringssvikt<sup>5</sup> til stede, og den er knyttet til følgende forhold:

- Samfunnsøkonomiske kostnader ved å kreve inn skatt. Skattefinansiering innebærer vridninger i ressursbruken fordi skatten utgjør en kile mellom prisen til tilbyder og prisen til den som etterspør. Skattekostnaden er i hovedsak et uttrykk for det effektivitetstapet som oppstår på grunn av vridninger i ressursbruken. Denne kostnaden må en ta hensyn til ved vurderinger av ordningens samfunnsøkonomiske lønnsomhet (se DFØs veileder for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser fra 2014).
- Det er ikke sikkert at Skape rekrutterer de riktige etablererne og gründerbedriftene. Det kan også ha blitt gitt støtte til noen som ville realisert aktiviteten uten Skape eller at en velger deltakere som ikke har den høyeste

---

<sup>4</sup> Op.cit

<sup>5</sup> Styringssvikt innebærer at det er svakheter ved det økonomisk/politiske systemet i et land som gjør at ressursene blir dårligere utnyttet for å dekke behov i samfunnet, dvs. at det oppstår et samfunnsøkonomisk effektivitetstap. Styringssvikten kan oppstå som følge av at offentlige aktører har begrenset informasjon, begrenset kontroll over private markedsrespons, begrenset kontroll over byråkratiet og møter på begrensninger gitt av politiske prosesser.

effekten av deltakelsen. Hvis dette er tilfelle, blir den samfunnsøkonomiske avkastningen lavere enn det den kunne ha vært.

- Skape kan i prinsippet bidra til at andre lønnsomme bedrifter blir utkonkurrert eller at lønnsomheten i dem blir redusert. Det må både vurderes i hvilken grad Skape kan ha betydning for konkurransesituasjonen til både nære konkurrenter og produsenter av aktuelle substitutter. Gitt at Skape medfører svært liten støtte per etablerer og gründerbedrift, er det slik Oxford Research vurderer det lite sannsynlig at ordningen vil ha noen negative bivirkninger når det gjelder konkurransen i markedet.

### 2.1.3 Samlet vurdering

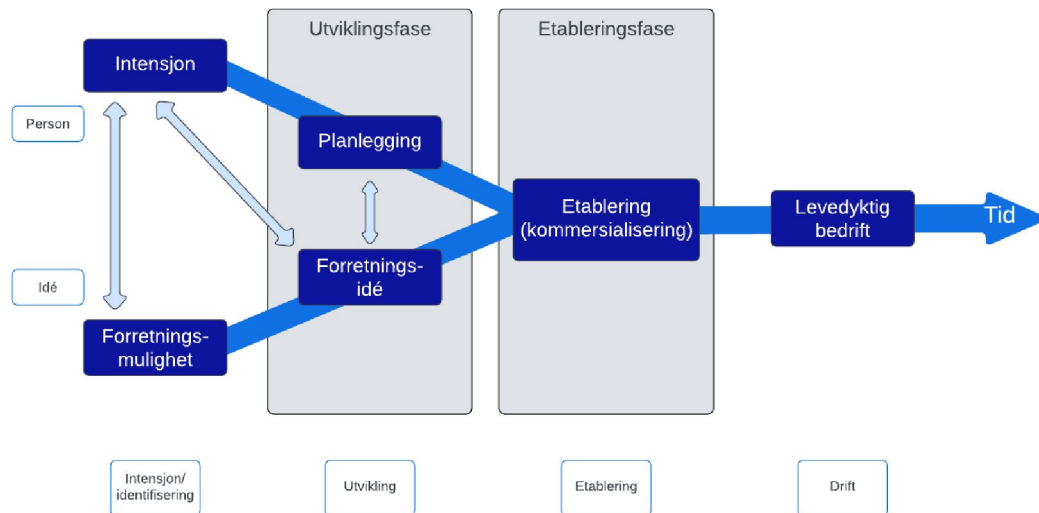
Gjennom å sammenholde konsekvensene av markeds- og systemsvikten med konsekvensene av styringssvikten, mener vi at markeds- og systemsvikten er større enn styringssvikten for Skape. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å finansiere og tilby et lavterskeltilbud for etablerere og gründerbedrifter. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Skape velfundert.

## 2.2 Relevans

Gitt at det samfunnsøkonomiske rasjonale er til stede, er det også viktig å se nærmere på i hvilken grad Skape oppleves som relevant for etablerernes og gründerbedriftenes behov og for å nå de overordnede målsetningene for ordningen. Som en del av evalueringen har vi kartlagt i hvilken grad det er en logisk sammenheng mellom Skapes innretning, de resultatene man ønsker å oppnå og sentrale utfordringer som bør løses. Hva er de særlig kritiske faktorene for å nå frem til spirende gründere, og å hjelpe dem i å navigere seg i innovasjonsøkosystemet for gründere?

Et viktig aspekt å inkludere er hvilken fase av entreprenørskapsprosessen tilbudene sikter seg inn mot og hva som er de viktigste behovene til etablererne og gründerbedriftene. Dette har direkte betydning for hvordan tilbudene bør innrettes og tilpasses de om søker kunnskap og rådgivning hos Skape.

Figur 1 Entreprenørskapsprosessen



Entreprenørskapsprosessen kan forstås som en prosess som følger livsløpet til hele produktet eller tjenesten som utvikles, og forløper over tid. Hvordan bedriftsetablerere engasjerer seg i entreprenørskapsprosesser er forskjellig. Det er ikke en riktig tilnærming og det finnes mange veier til målet. Hvordan bedriftsetableringen realiseres er både styrt av entreprenørens bakgrunn, kompetanse, nettverk og tilgang til ressurser, og målgruppen er på den måten mangfoldig. Det gjør at det er behov for ulike virkemidler til ulike faser i etableringsløpet og til forskjellige målgrupper:

- I den aller tidligste fasen er det grunn for å tro at det er større behov for tilføring av mer grunnleggende kompetanse, mens behovet blir noe mer spisset etter etablering. Det gjør at det trolig blir viktigere med individuelle virkemidler (både rådgiving og økonomisk støtte) etter hvert.
- Personer som ønsker å starte en «levebrødsbedrift» med bakgrunn i egen profesjon, og de som holder på å utvikle en ny ide, teknologi eller tjeneste som ikke finnes i markedet fra før vil ha svært ulike behov. Oxford Research mener Skape har tatt hensyn til denne variasjon på en god måte.

Denne variasjonen er noe som Skape må ta hensyn til ved utformingen av sitt tilbud og når det gjelder hvordan andre virkemiddelaktører best kan ta over dersom behovet er mer avansert eller knyttet til økonomisk støtte. I det store og hele vurderer Oxford Research det slik at Skapes tilbud er innrettet på en hensiktsmessig måte for å dekke etablerernes og gründerbedriftenes behov og oppnå sine overordnede målsetninger. På et mer detaljert nivå vil vi trekke fram at Skape:



- Har en god virkemiddelmiks. Det er god balanse mellom individuell rådgivning, kurs, maler, oversikt over og henvisning til finansieringsaktører og kobling til nettverk. Det er ingen vesentlige virkemidler som savnes.
- Har utviklet et svært godt tilbud av kurs som dekker det grunnleggende behovet som etablerere og gründerbedrifter har. Dette kurstilbudet suppleres på en god måte med rådgivning, særlig over for gründerbedrifter. Dette er noe som utdypes nærmere i omtalen av resultatene fra spørreundersøkelsen i kapittel 4.1.1.
- Tilbyr et basistilbud til alle, og henviser de med mer avanserte forretningsideer, høy innovasjonsgrad og betydelige vekstambisjoner til andre virkemiddelaktører.

Samtidig som det er en god kobling mellom de aktivitetene som Skape gjennomfører og hovedmålsetningene, er det likevel noen forhold ved innretningen og organiseringen som det er behov å jobbe mer inngående med for å videreutvikle tilbudet. Slik Oxford Research ser det, er dette knyttet til følgende forhold:

- Samarbeidet mellom Skape og næringshagene. Det er behov for å se nærmere på om man får mest mulig ut av samspillet mellom Skape og næringshagene. Også næringshagene tilbyr rådgivning til etablerere og gründerbedrifter, noe som både kan være positivt eller skape u hensiktsmessig overlapp (se kapittel 3.2.1 for en mer inngående diskusjon).
- For å øke tilfanget av etablerere og gründerbedrifter, er det behov for å jobbe mer aktivt med markedsføring av Skapes tilbud. Dette krever en innsats fra både Skape selv, fylkeskommunen og kommunene (se kapittel 3.1.5 for en ytterligere konkretisering).
- Enda mer systematisk utvikling av kurs- og rådgivningstilbudet. Skape har en svært god innretning av grunntilbudet, men det er hele tiden behov for å diskutere hvordan dette bør suppleres med nye dimensjoner/temaer som er viktige for å hevde seg i markedet framover.
- Hvordan balansen bør være mellom fysiske kurs og digitale. Digitale kurs gir et godt standardisert opplegg for alle, men mindre nettverkseffekter og uformell dialog. Hvordan kan Skape utnytte den infrastrukturen som næringshager, inkubatorer og coworking-spaces representerer for å også hente gevinster ved at etablerere og gründerbedrifter møtes?

## 2.3 Forventet nytte – utløsende effekt

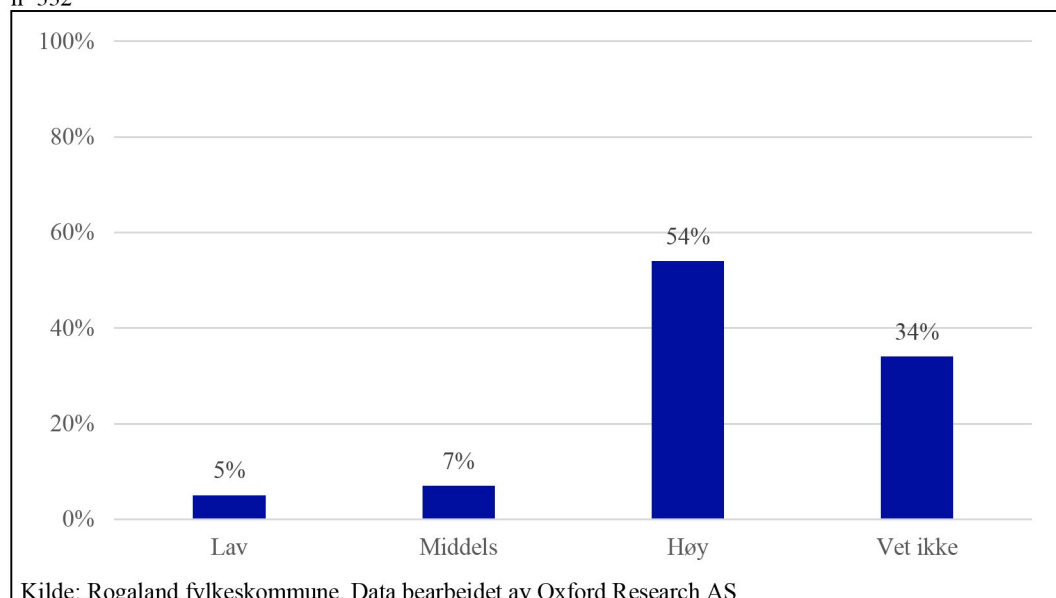
En side som kaster lys over brukernes forventede nytte av Skape er i hvilken grad virkemiddelet er med på å løse ut aktiviteter som ikke ellers ville blitt igangsatt uten støtten. I evalueringsterminologien betegnes dette som addisjonalitet.

For å kartlegge addisjonaliteten har respondentene blitt bedt om å vurdere om de hadde fått et tilsvarende tilbud dersom Skape ikke hadde eksistert. Svaralternativene er kategorisert fra lav til høy addisjonalitet.

- Lav addisjonalitet innebærer at respondentene ville fått et tilsvarende tilbud fra andre aktører i samme omfang og til samme kostnad.
- Middels addisjonalitet innebærer at respondentene ville fått et tilbud i samme omfang og til høyere kostnad eller i mindre omfang, men til samme kostnad.
- Høy addisjonalitet innebærer at en ville fått et tilbud i mindre omfang og med høyere kostnad eller ikke fått et tilbud i det hele tatt.

I figur 2 fremstilles respondentenes svar på spørsmålet. Resultatene viser at 54 prosent av gründerne/ etablererne oppgir at Skape har høy addisjonalitet. Det er kun 5 prosent som oppgir lav addisjonalitet, mens 7 prosent av gründerne/ etablererne oppgir middels addisjonalitet. Samtidig er det verdt å merke seg at en av tre (34 prosent) oppgir at de ikke vet om de ville få tilsvarende tilbud dersom tilbudene gjennom Skape ikke hadde eksistert. En mulig årsak til dette kan være at gründere og etablerere i liten grad kjenner til andre alternative tilbydere.

Figur 2: Ville du fått tilsvarende tilbud fra andre aktører dersom tilbudet fra Skape ikke hadde eksistert?  
n=332



## 2.4 Oppsummering

Det er ulike former for markeds- og systemsvikt til stede som hindrer etablerere og gründerbedrifter i å delta på kurs og få rådgiving. Dette er i selv seg ikke nok til å legitimere et offentlig inngrep. Det finnes også styringssvikt. Gjennom å sammenholde konsekvensene av markeds- og systemsvikten med konsekvensene av styringssvikten, mener vi at markeds- og systemsvikten er større enn styringssvikten for Skape. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å finansiere og tilby et lavterskeltilbud for etablerere og gründerbedrifter. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Skape velfundert.

Selv om det samfunnsøkonomiske rasjonale for ordningen er til stede, er det også en annen sentral forutsetning som må være på plass før det er ønskelig å drifte denne typen ordning. Det må være sannsynlig at ordningen er innrettet på en hensiktsmessig måte. Evalueringen viser at Skapes tilbud er innrettet på en god måte for å dekke etablerernes og gründerbedriftenes behov og nå hovedmålsetningene. Mer utdypende har Skape en fornuftig virkemiddelmiks og et svært godt tilbud av kurs som dekker det grunnleggende behovet.

En dimensjon som kaster lys over brukernes forventede nytte av Skape er i hvilken grad Skape løse ut aktiviteter som ikke ellers ville blitt igangsatt. Evalueringen viser at etablererne og gründerbedriftene ikke ville tatt kursene eller fått rådgivningen ute Skape.

## 3. Organisering og effektivitet

Gjennom evalueringen har vi vurdert om Skape er organisert på en god og effektiv måte. Dette handler både om arbeidet internt og om samarbeidet som Skape har med resten av de relevante fylkeskommunale avdelingene, private aktører, Innovasjon Norge, Siva og kommunene i fylket. Har organiseringen av Skape og gjennomføringen av de ulike tilbudene og aktivitetene fungert på en tilfredsstillende måte? I hvilken grad kunne man ha oppnådd bedre resultater gjennom å ha jobbet på en annen måte eller anvendt ressursene annerledes? Her vil vi både belyse kostnadseffektivitet og formålseffektivitet. Et verktøy her er også en sammenligning med hvordan tilsvarende tilbud innrettes og organiseres i Trøndelag, Møre og Romsdal og Vestland.

### 3.1 Organiseringen av Skape

Hvordan organiseringen av Skape fungerer har betydning for måloppnåelsen. I dette delkapittelet belyser vi følgende dimensjoner:

- Hvordan retningslinjene fra fylkeskommunen fungerer?
- Om ulike typer etablerere og gründerbedrifter dekkes på en god måte?
- Om tilbudet dekker hele fylket på en god måte?
- Markedsføringen av Skape
- Utviklingen av kurs- og rådgivningstilbudet
- Hvordan Skapes styringsgruppe fungerer?

#### 3.1.1 Retningslinjene fra fylkeskommunen

Organisatorisk er Skape en fylkeskommunal tjeneste som ligger under Rogaland fylkeskommune sin næringsseksjon. Det er de 4-årige handlingsplanene for Skape som legger de overordnede føringene for Skapes drift og prioriteringer. Fra administrasjonen i Skape sin side oppleves disse som tydelige og enkle og forholde seg til. Retningslinjene gir også Skape et tilstrekkelig handlingsrom for å realisere målsetningene på en måte som er i tråd med deres egne tanker og prioriteringer.

#### 3.1.2 Dekkes ulike typer etablerere og gründerbedrifter på en god måte?

Det er ingen kriterier for at etablerere og gründerbedrifter skal få anledning til å oppsøke Skape, eller dra nytte av tilbudet de har. Skape er et lavterskeltilbud for alle uansett hvilken bransje man ønsker å innrette seg mot. Dette gir Skape et bredt tematisk nedslagsfelt tematisk. I tillegg er det betydelige variasjoner i kunnskaps- og ambisjonsnivået blant de som benytter seg av Skapes tilbud. Skape skal både sørge for at



tech-startups skal ha mulighet til å slå rot i Rogalands gründer-verden, men ikke minst sørge for at levebrødsbedrifter kan få påfyll og veiledning. De ulike informantene som er intervjuet, påpeker at Skape klarer å dekke både den tematiske, kunnskapsmessige og ambisjonsmessige variasjonen på en god måte. En implikasjon av dette er at Skape klarer lage et tilbud som er rimelig godt tilpasset variasjonen i hver enkelt region sine entreprenørielle økosystemer og dekke de ulike målgruppens behov på en måte som er tilpasset deres forutsetninger og forretningsideer. Dette støttes opp av funnene i spørreundersøkelsen rettet mot etablerere og gründere som har benyttet seg av Skapes tilbud. Som det framgår av kapittel 4 er de gjennomgående svært tilfredse.

### 3.1.3 Dekkes hele fylket på en god måte?

Skape skal fungere som et fylkesdekkende initiativ som samarbeider med aktører over hele Rogaland. Skape tilbyr et sett av basistjenester til alle etablerere og gründerbedrifter, mens kommunene er delt i to når det gjelder rådgivning. I kommunene Bokn, Gjesdal, Haugesund, Hå, Klepp, Karmøy, Kvitsøy, Randaberg, Sandnes, Sola, Stavanger, Time, Utsira, Lund og Tysvær tar Skape seg av rådgivningen<sup>6</sup>. I de resterende kommunene er det egne løsninger:

- Bjerkreim: kommunen
- Eigersund: Eigersund Næring og Havn KF
- Hjelmeland: Ble dekket av Statsforvalteren sin regionale konsulent, men jobbes nå med å få på plass ny løsning
- Sauda: Sauda Vekst
- Sokndal: nærings sjef
- Suldal: Suldal næringshage
- Vindafjord: Medvind næringshage

Denne måten å organisere tilbudet på gjør at hele fylket har et godt basistilbud, men at det blir noen større variasjoner når det gjelder omfanget på og kvaliteten på rådgivningen. Dette skyldes først og fremst at de personene og organisasjonene som står for den har ulik kompetanse og erfaring. Dette er trolig ikke noen stor utfordring i praksis. Slik Oxford Research vurderer det, er det flere grunner til det:

- Det er primært andre virkemiddelaktører som tar seg av rådgivningen av gründerbedrifter med vekstambisjoner. Disse har et mye mer spisset behov sammenlignet med hva som er tilfelle for etablerere i den helt tidlige fasen. En kritisk faktor for å ha et godt tilbud her er god henvisningskompetanse. Denne vil nok variere noe mellom kommunene, men på hjemmesiden til Skape er det en oversikt som alle kan benytte seg av.

---

<sup>6</sup> <https://skape.no/radgivning>

- Skape sørger for at det er en viss kontakt mellom veilederne som jobber med næringsutvikling i de ulike kommunene. Alle aktørene samles to ganger i året for utveksling av erfaring og tilføring av ny kompetanse. Dette trekker i retning av jevnere kvalitet, men det er vanskelig å vite hvor stor effekten er i praksis.
- Det finnes mange øvrige virkemiddelaktører spredt rundt i fylket. Disse kan, sammen med ulike digitale løsninger som tilbys, dekke opp for kvalitetsvariasjonene på kommunalt nivå.

### 3.1.4 Markedsføring og markedsføringskanaler

Markedsføring av Skape er vesentlig for å få til et godt tilfang av etablerere og gründerbedrifter. Skape har i perioden i gjennomsnitt betjent ca. 1500 kunder pr år. Dette er et solid antall sammenlignet med antall nyetableringer per år i Rogaland (2553 – 3259 per år i perioden 2018-2021<sup>7</sup>), men slik Oxford Research vurderer det er det fortsatt et potensial for å nå ut til enda flere. I spørreundersøkelsen til brukerne av Skapes tilbud påpeker 37 prosent at de enten er misfornøyde eller nøytrale når det gjelder Skapes synlighet og markedsføring (se kapittel 4.1.1). Dette er den dimensjonen som kommer dårligst ut når det gjelder vurderingen av Skapes service og kompetanse, og det er dermed behov for at man arbeider ytterligere for å styrke markedsføringsinnsatsen for å øke tilfanget av etablerere og gründerbedrifter.

En mer aktiv jobbing med markedsføring av Skapes tilbud krever en kombinert innsats fra både Skape selv, fylkeskommunen og kommunene. Slik Oxford Research vurderer det, vil det være hensiktsmessig med følgende grep:

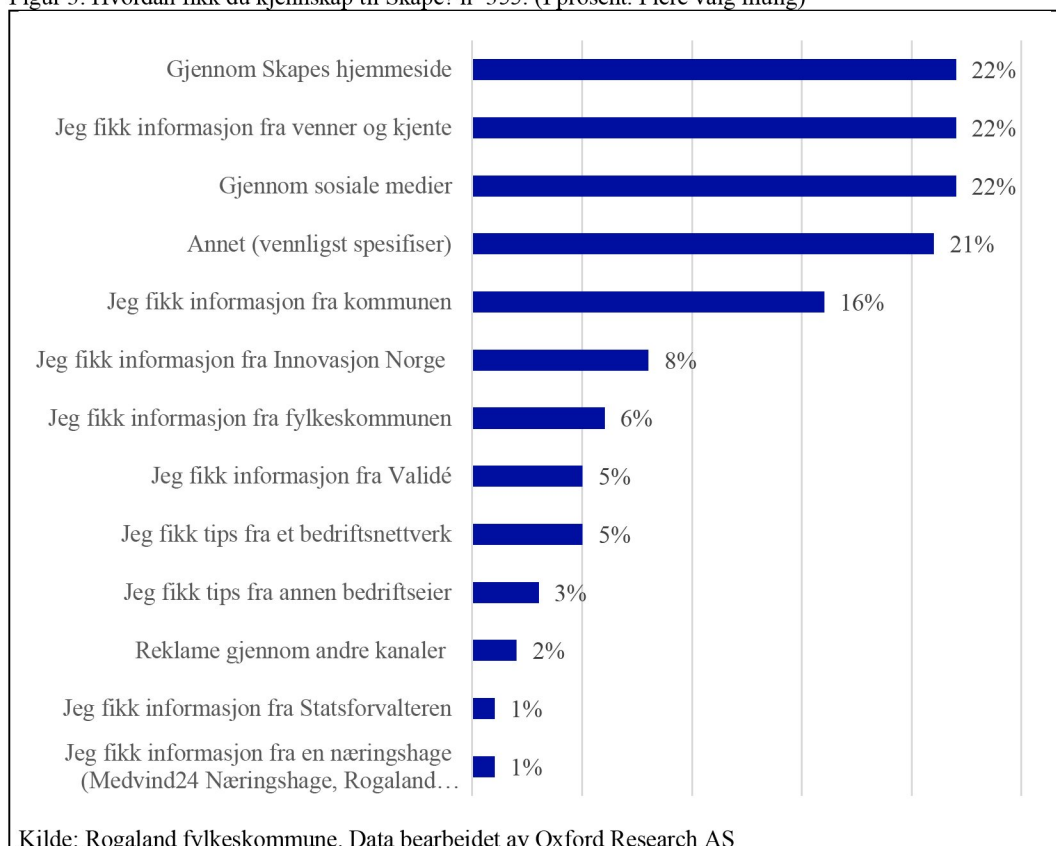
- Mer oppsøkende virksomhet fra Skape sin side. Her er Skape godt i gang. Man bør fullføre besøksrunden til kommunene som man allerede er i gang med samt systematisk utnytte at man nylig har ansatt en person på Haugalandet.
- Å jobbe enda mer systematisk med å lage beskrivelser og materiell som kan brukes i profileringen av Skape. Man bør videreutvikle materialet som legges ut på sosiale medier, men det vil særlig være behov for å utarbeide noe som kommunene kan bruke og legge ut på sine hjemmesider. Her bør Skape og fylkeskommunen gjøres en felles innsats. En mulig inspirasjonskilde kan være arbeidet til Hoppid i Møre og Romsdal.
- En mer aktiv markedsføringsinnsats fra kommunene selv. Tilbudet til Skape bør synliggjøres på en enda bedre måte på kommunenes hjemmesider, og kommunene bør jobbe mer med å rekruttere flere etablerere og gründerbedrifter til kurs. Da vil det bli lettere for Skape å komme seg ut og bli mer aktive i flere kommuner, noe som vil styrke det samlede tilbudet i Rogaland.

---

<sup>7</sup> SSB, Statistikkbanken, 07358: Rolleinnhavere i personlig eide foretak. Nyetableringer, etter region, statistikkvariabel og år.

Spørreundersøkelsen til etablererne og gründerbedriftene gir et nærmere innblikk om hvilke kanaler som gjorde at de ble kjent med Skapes tilbud. Figur 3: Hvordan fikk du kjennskap til Skape? n=355. (I prosent. Flere valg mulig)<sup>3</sup> viser at en av fem fikk kjennskap til ordningen som følge av informasjon fra Skapes hjemmeside, sosiale medier, venner og kjente og andre informasjonskilder. Utover dette oppgis kommunen som en viktig informasjonskanal om Skapes tilbud (16 prosent). Slik Oxford Research ser det, er det først og fremst markedsføringsarbeidet gjennom de nevnte kanalene som bør videreutvikles, men det er også grunnlag for å se nærmere på hvordan man kan bruke Innovasjon Norge, NAV og næringshagene på en enda mer aktiv måte.

Figur 3: Hvordan fikk du kjennskap til Skape? n=355. (I prosent. Flere valg mulig)



### 3.1.5 Utviklingen av kurs- og rådgivningstilbudet

I den siste partneravtale-perioden har skjedd en betydelig utvikling på kurssiden. Det gjennomføres både flere kurs rundt om i fylket, og mange flere av kursene skjer i regi av Skape selv. Skape har også videreutviklet innholdet i introduksjonskurset, etablererkurset og fått på plass flere nye temakurs. Dette er en meget positiv utvikling, men det betyr likevel ikke at alt er optimalt. Det er ønskelig at Skape, i tett dialog med fylkeskommunen, hele tiden arbeider med en systematisk utvikling av kurs- og



rådgivningstilbudet. Skape har en svært god innretning av grunntilbudet, men det er hele tiden behov for å diskutere hvordan dette bør forsterkes gjennom utdypende kurs/rådgiving og suppleres med nye dimensjoner/temaer som er viktige for å hevde seg i markedet framover:

- Det er et stort behov for kompetanse om økonomiske og legale aspekter. Det bør vurderes om kurs og rådgivningstilbudet om skatt, moms, toll og regnskapsføring bør styrkes. Det bør også diskuteres om det bør utarbeides kurs knyttet salgsløser, salgskontrakter, kontrakter for tjenester osv eller om slike heller bør tilbys av andre aktører i virkemiddelapparatet.
- Når det gjelder nye dimensjoner/temaer som er viktige for å hevde seg i markedet framover, er to nærliggende dimensjoner hvordan man bør inkorporere bærekraft og datasikkerhet i kursporteføljen. Bør det være egne tematiske kurs, bør det flettes inn i det eksisterende tilbudet eller bør heller andre aktører ta seg av det? I denne vurderingen må en også ta hensyn til hvor grundig det er ønskelig å belyse temaet, hvem som er primærmålgruppen og om tilbudet bør være fysisk eller digitalt.

Et annet forhold som Skape kontinuerlig bør være opptatt av er balansen mellom fysiske kurs og digitale. Digitale kurs gir et godt standardisert opplegg for alle, men fører til dårligere nettverkseffekter og mindre uformell dialog. Dette kan kompenseres for gjennom å utnytte innovasjonsinfrastrukturen som næringshager, inkubatorer og coworking-spaces. Denne infrastrukturen kan også utnyttes uavhengig av om tilbudet gis digitalt eller fysisk. Infrastrukturen vil da gi en forsterkende effekt, enten gjennom gjensidig forsterkning eller kjedet samspill (se kapittel 3.2 for en utdyping). En systematisk utnytting av innovasjonsinfrastrukturen er noe man har jobbet inngående med gjennom Hoppid i Møre og Romsdal, og her kan det være mulig for Skape å hente inspirasjon.

En annen svært relevant dimensjon når det gjelder utviklingen av det samlede tilbudet er naturligvis hvordan man benytter ressursene i det bedriftsrettede virkemiddelapparatet for å lage et best mulig samlet tilbud. Vi ser nærmere på dette i det påfølgende delkapittelet.

### **3.1.6 Hvordan fungerer styringsgruppen?**

Et aspekt som er tett knyttet til hvor godt hele fylket dekkes er hvordan styringsgruppen for Skape fungerer, og da særlig de personene som representerer de fem regionene. Slik Oxford Research ser det, er grunntilnærmingen god. Representasjonen fra de fem regionene gjør at styringen blir enkel, samtidig som man er i stand til å fange opp hva som er behovet og forbedringsønskene i hver kommune. I praksis avhenger imidlertid modellen av hvor godt de ulike personene i regionene følger opp hver kommunene. Her er det variasjon mellom de ulike regionene. Denne er både knyttet til hva som gjøres for å

innhente innspill i forkant av styringsgruppemøtene og hva som gjøres for å formidle budskapet i ettertid. Det er framover ønskelig å utvikle noen enkle rutiner som beskriver hva som er de viktigste oppgavene til de som representerer kommunene. Dette vil trolig sikre at Skape får enda bedre innspill når det gjelder hvordan de best kan møte behovet i hver enkelt region. Samtidig vil nok en slik «tilstramming» kreve noen øvrige grep for å få den til:

- En liten økonomisk kompensasjon for arbeidet.
- Tilgjengelige tidsressurser for å følge opp arbeidet og kompetanse på feltet. I praksis innebærer det at det bør vurderes om det kun er næringsjefer eller personer med lignende kompetanse som bør fylle rollen?

## 3.2 Skapes samspill med andre aktører

Selve tilbudet til Skape opererer ikke i et vakuum, men er et av flere tiltak for å hjelpe gründere og nyskapere på veien fra idé til kommersialisering. Som en del av evalueringen har vi sett nærmere på forholdet mellom Skape og de øvrige aktørene som jobber for å skape gunstige forhold for gründervirksomhet og innovasjon. Hvordan fungerer Skape i samspill med øvrige tiltak/ordninger i og utenfor regionen, som for eksempel kommunene, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Validé og innovasjonsselskaper. Hvordan fungerer henvisninger mellom Skape og de andre aktørene? Er det et tydelig ansvarsforhold mellom dem, og får en til et godt samarbeid mellom dem når det gjelder arbeidet med å bistå gründere?

### 3.2.1 Skapes plass i virkemiddelapparatet

En sentral del av denne vurderingen vil være en analyse av i hvilken grad grenseflatene mellom organisasjonene fører til synergieffekter eller representerer uhensiktsmessig overlapp som reduserer den samlede måloppnåelse og fører til styringsutfordringer og brukerfrustrasjon. Vi vil understreke at overlapp mellom aktører og virkemidler ikke er et problem i seg selv. Problemer vil imidlertid kunne oppstå når overlappende virkemidler svekker effektiviteten i den samlede virkemiddelbruken, for eksempel ved at virkemiddelbruk fra ulike aktører undergraver effekten av hverandres bidrag. Man kan i utgangspunktet se for seg tre ulike grenseflatekonfigurasjoner:

- Ingen berøring mellom aktørene og deres virkemidler. Aktørene og virkemidlene kan rette seg mot distinkt forskjellige problemstillinger eller målgrupper, f.eks. i ulike geografiske områder.
- Berøring mellom virkemiddelaktørene og deres virkemidler som er uproblematisk. Virkemiddelaktørene har ulike roller. Det er ulike virkemidler for å løse ulike problemer, men virkemidlene kan gjerne tilbys til samme person/aktør. Problemene som skal løses er sammensatte og krever blandet

virkemiddelbruk. Dermed kan ulike tiltak bidra til å forsterke hverandres resultater og effekter.

- Berøring mellom aktørene og deres virkemidler som er problematisk. Et eksempel kan være når samme type veiledning tilbys fra flere aktører til samme type brukere i samme geografiske område, f.eks. gründerveiledning. Slik virkemiddelbruk vil kunne svekke den samlede effekten, øke brukerfrustrasjon og skape økte styrings- og koordineringskostnader.

De informantene som har blitt intervjuet (sentrale aktører i virkemiddelapparatet og de personene som representerer de fem kommunene i styringsgruppen) påpeker at Skape i stor grad fyller en rolle (lavterskeltilbud for å støtte gründere) som ingen andre virkemiddelaktører gjør. Mange av de øvrige virkemiddeltilbudene i regionen krever at gründeren er et stykke på vei i utviklingen av sin bedrift, og Skape har dermed en klart definert plass i virkemiddelapparatet og overlapper i liten grad andre aktører på en problematisk måte.

Skape møter en viss konkurranse fra næringshagene når det gjelder rådgivning til etablerere og gründerbedrifter. Dette kan både være positivt eller skape u hensiktsmessig overlapp:

- For de som trenger rådgivning vil det føre til et større tilbud. Dette kan gjøre det noe vanskeligere å finne fram i systemet, men først og fremst vil det trolig føre til at det samlede tilbudet blir mer mangfoldig og bedre. En forutsetning for det er at det er gode diskusjoner mellom Skape og næringshagene når det gjelder hvem som bør ha ansvaret for rådgivningen når. Dette bør primært være en «back-office»-funksjon som brukerne ikke trenger å forholde seg til, men som bare ruller og går.
- For Skape, næringshagene og fylkeskommunene kan overlappen håndteres på en enkel måte gjennom godt daglig samarbeid eller føre til organisatoriske og styringsmessige utfordringer hvis dialogen ikke er tett og styringssignalene svake. I praksis er det slik Oxford Research ser det overlapp mellom Skape og næringshagene, men det er ikke problematisk på grunn av ulikt geografisk nedslagsfelt og ulikt ambisjonsnivå/innovasjonsnivå. Til tross for dette vil det likevel være fornuftig å ta tyrene ved hornene og legge opp til en mer prinsipiell diskusjon i fylkeskommunen. Hvordan kan man framover realisere et mest mulig fruktbart samspill mellom Skape og næringshagene?

### 3.2.2 Komplementaritet med andre aktører i virkemiddelapparatet

Skape kan i prinsippet legge grunnlaget for to former for komplementaritet med andre virkemidler og aktører:



- **Horisontal komplementaritet: Gjensidig forsterkende.** To virkemidler er gjensidig forsterkende (horisontalt komplementære) dersom en øker nytten av ett virkemiddel ved å ha tilgang til et annet virkemiddel samtidig.
- **Vertikal komplementaritet: Kjedet samspill.** Det er også avhengighet mellom virkemidler når to virkemidler henger sammen i en kjede/sekvens. Kjedet samspill foreligger når effekten av ett virkemiddel er større dersom man tidligere har mottatt et annet virkemiddel.

Slik Skape er innrettet, er det i liten grad snakk om komplementaritet i form av gjensidig forsterkning. Derimot legger Skape i stor grad grunnlaget for gunstig komplementaritet i form av kjedet samspill. Dette er primært knyttet til tre konstellasjoner:

- Videre rådgivning og inkubasjon i de ulike innovasjonsselskapene i fylket.
- Videre rådgivning og finansiering hos Innovasjon Norge for de forretningsidéene med betydelig innovasjonshøyde. Aktuelle virkemidler vil særlig være etablerertilskudd (markedsavklaring, kommersialisering), mentortjenesten for gründere, rådgiving om beskyttelse av innovasjon samt kursene fra idé til marked og forretningsmodellering.
- Samarbeidet med NAV Rogaland om næringsfaglige vurderinger. Disse vurderingene gjøres tidlig i prosessen og er en forutsetning for utnyttelse av det øvrige tilbudet til Skape. Både Skape og NAV Rogaland har et godt og avklart samarbeid.

### 3.2.3 Videreutvikling av samarbeidet mellom virkemiddelaktørene

Selv om det er et godt kjedet samspill mellom de ulike aktørene, er det ut fra Oxford Research sin vurdering mulig å ta noen grep som vil styrke det ytterligere og skape et enda bedre tilbud for etablerere og gründerbedrifter i fylket. Dette er knyttet til følgende forhold:

- Videreutvikling av samarbeidet mellom de aktørene som jobber med etablerere og gründerbedrifter. Det skjer mye uformelt samarbeid på saksbehandlernivå, men det vil ønskelig at det også er kvartalsvise møter mellom aktørene (Skape, innovasjonsselskapene og Innovasjon Norge). Her vil det være naturlig at oppgavefordelingen diskuteres, men først og fremst hvilke bedrifter som bør få hjelp videre, hvilken aktør som bør gi den og hva de bør få av hjelp til for å utvikle seg videre.
- Innovasjon Norge holder på med å utvikle «en dør inn» til virkemiddelapparatet. Denne portalen bør utnyttes aktivt etter hvert som den videreutvikles. Det vil både være mulig å benytte den for få på plass en god tilnærming for å nå ut til alle og hjelpe dem videre i systemet på en best mulig måte.

- Et enda sterkere engasjement fra fylkeskommunen i utviklingen av Skape. Fylkeskommunen sitter selv på betydelige kompetanseressurser, og det vil være ønskelig at de bruker disse mer aktivt for å bidra til utviklingen av Skapes tilbud. Andre regioner.

### 3.3 Tilbudet i andre regioner

Som en del av evalueringen har vi også sett nærmere på hvordan tre regioner (Møre og Romsdal, Trøndelag og Vestland) har utformet sitt lavterskeltilbud rettet mot etablerere og gründerbedrifter. Formålet med dette er få innspill til om det også er andre interessante organisatoriske og innholdsmessige grep som Rogaland kan ta i bruk for å videreutvikle Skape.

#### 3.3.1 Møre og Romsdal

I Møre og Romsdal har man hoppid.no som et felles førstelinjetjenestetilbud med mål om å styrke Møre og Romsdal som gründerfylke. Hoppid.no er organisert i et samarbeid mellom Møre og Romsdal fylkeskommune, fylkets kommuner, Innovasjon Norge og Statsforvalteren i Møre og Romsdal. Kommunene signerer forpliktende partnerskapsavtaler hvert år, og Innovasjon Norge får oppdragsbrev på 400/500 000 kroner for sin innsats. Fylkeskommunen har koordinatorrollen, så programansvarlig for hoppid.no er en ansatt rådgiver i Møre og Romsdal fylkeskommune. Det er dialogsmøte i nettverket en gang i måneden, og man samler aktører fra førstelinjen til et par treff i året for å unngå at noen blir sittende alene ute i kommunene.

For å sikre regional og lokal tilstedeværelse, har hoppid.no 27 ulike regionkontorer spredd rundt i fylket. Disse driftes ofte av andre aktører som operer på vegne av hoppid.no. For eksempel er Ålesund kunnskapspark (ÅKP) operatør av regionkontoret for Sula, Hareid, Herøy og Ulstein kommune, og de driver da førstelinjetjenestene for disse kommunene på vegne av hoppid.no. Andre slik samarbeidspartnere er Haram Næring, Fræna næringsforum, Vindel AS, Innovasjonsforum, ProtoMore og Sunndal Utvikling. Selv om det er ulike underleverandører, deler de den samme merkevaren. Det skal nå lages en felles kommunikasjonsstrategi for alle kommunene.

Hoppid.no tilbyr gründere gratis råd og veiledning, råd om tilskudd og finansiering, støtte i søknadsprosesser og nettverksbygging, og tilbud om ulike kurs og opplæring. De legger også til rette for entreprenørskap i skolen. Hoppid.no sine rådgivere skal ha oversikt over aktuelle støtteordninger, kompetanser og miljøer/aktører det er aktuelt å bli koblet til i fylket.

Hoppid.no kjøper inn sine kurs av andre aktører. Den eksterne leverandøren mottar en bestilling, men står ellers selv for utviklingen av kursene (med tilbakemeldinger fra



gründerne og veilederen). Møre og Romsdal beskriver seg selv som en «krevende kunde», da de ser på dette som en mulighet til samskaping ved for eksempel krav om dekning av sirkulærøkonomi og bærekraft i tilbudet.

Hoppid.no sitt største kurs er Oppstart, og det holdes med høy hyppighet (fra august 2022 til og med april 2023 er det avholdt 7 ganger). Kurset er ment for gründere med en forretningsidé eller en bedrift man vil (videre)utvikle. Programmet er omfattende, og går over 3 uker med 10 nettbaserte samlinger på 90 minutters varighet, og inkluderer oppfølging av hoppid.no sine rådgivere. Deltagelse på kurset er gratis når man er bosatt i Møre og Romsdal. Programmet inkluderer sesjoner som formål, ressurser, forretningsidé, bærekraft, prognoser, osv. og avsluttes med presentasjon for relevante næringsaktører i regionen. I tillegg tar programmet gründere gjennom utvikling av prosjekt steg for steg basert på den vitenskapelige S-E-A-M metoden (Systemic Entrepreneurship Activity Method) utviklet av blant annet NTNU. Denne illustreres nærmere i figuren under.

Figur 4 Systemic Entrepreneurship Activity Method (S-E-A-M metoden)



På grunn av hoppid.no bruker eksterne kursholdere er det mulighet for bredde i kursene. Blant andre kurs som hoppid.no har holdt er Startup Preschool, som er et 3-dagers intensivkurs på engelsk rettet mot innvandrere. Dette har blitt holdt i samarbeid med programutvikler Startup Migrants, tankesmien MINOTENK og Ålesund kunnskapspark. I tillegg har hoppid.no også arrangert fagdager, som for eksempel MRmat om lokal mat og drikke.

Hoppid.no forvalter også hoppid-fondet. Dette er dedikert til etablerere i tidlig fase. Tilskuddet brukes til å avklare problemstillinger knyttet til organisering, markedspotensial, lønnsomhet og andre spørsmål for å avgjøre videre fremdrift i bedriftsetableringen. Fondet kan ikke brukes til ordinær drift, direkte investeringsstøtte, refinansiering eller lignende. Søknader blir behandlet forløpende, og man kan søke om opptil 30 000,- NOK. Fondet er delvis finansiert av Sparebanken Møre.

Hoppid.no sine tjenester er i all hovedsak gratis, men noen tjenester koster penger. For eksempel koster en næringsfagligvurderinger (for etablerer som vil søke om dagpenger via NAV mens de er i etablering) 1 500,- kr.

Blant sine tjenester har hoppid.no også en lukket felles digital portal via Entreprenørny. Denne inkluderer blant annet planleggingsverktøy og instruksvideoer for gründere. I tillegg kan den brukes til dialog mellom gründeren og en lokal bedriftsrådgiver som kjenner den aktuelle bransjen. Når en gründer logger inn på portalen, blir de tildelt en veileder slik at alle har en kontaktperson. Hoppid.no bruker også portalen til kursoversikt og påmelding, og slipper da å bruke andre administrative ressurser på dette.

### 3.3.2 Trøndelag fylkeskommune

Trøndelag fylkeskommune har en noe annerledes tilnærming enn Rogaland og Vestland. De har outsorucet hele tjenesten via anbud, og anser innovasjonsselskapene i fylket (næringshager og inkubatorer) som viktige samarbeidspartnere som skal være aktivt inkludert. Trøndelag har generelt stilt seg noe mer kritiske til hvorvidt det er fylkeskommunen sitt ansvar å tilby og forvalte et slikt tilbud, og ser på konkurranse mellom ulike innovasjonsselskaper som sunt.

I 2022 ble oppdraget om «opplæring og nettverksbygging til potensielle etablerere i Trøndelag fylke» lagt ut på anbud. Avtalen hadde en varighet på 2 år med mulighet for opsjon (2+2 år), og har en ramme på ca. 2,5 mil kr, ekskl. mva. Modellen skulle bygge på Gründerakademiet<sup>8</sup> og gi et ensartet tilbud og tilgang i hele fylket. Trøndelag fylkeskommune er prosjekteier og oppdragsgiver, og Innovasjonsteam Trøndelag (ITT) fungerer som styringsgruppe for prosjektet.

Tilbudet er del av en modell som omfatter kompetanseheving for etablerere gjennom digitale og fysiske kurs. Dette gjøres på behovsvurdering og regionvis etter geografisk samling av kommuner knyttet til en næringshage. Trøndelag har lagt flere forutsetninger til grunn, blant annet at kurstilbudet skal være komprimerte og etterspørselsbaserte, og at det skal gjennomføres i samarbeid med innovasjonsselskapene (næringshager og

---

<sup>8</sup> <https://siva.no/vekstkraft/grunderakademiet/>

inkubatorer) i fylket. Trøndelag fylkeskommune har følgende kvalitative målsetninger for tilbudet:

- Etablererne skal gis et godt grunnlag for å avgjøre om etableringen bør gjennomføres eller ikke.
- Etablererne skal tilføres god kompetanse, slik at de nyetablerte bedriftene blir mer solide.
- Etter vurdering av person og idé skal henvisning til øvrige deler av innovasjonssystemet skje så tidlig som mulig.

Trøndelag har også bestilt en utvikling av «trappemodellen» med fleksible moduler, hvor man kan hoppe av og på utfra deltagerens behov. Fylket spesifiserer videre at kurs i bedriftsetablering skal bygge på Gründerakademiets opplegg og utføres av personer som er sertifisert for dette. I tillegg spesifiserer de at det kan kreves en liten egenandel av deltagerne på 1 100,- kr, som skal dekke kostnader til personell, reiser, lokale, servering og eventuelt annet.

Avtalen kommer også med klausuler for å bygge god kommunikasjon mellom ulike aktører, blant annet ved at tilbyder skal gjennomføre årlige planleggingsmøter med Innovasjonsteam Trøndelag for å dele kursoversikt, se over evaluering fra kursdeltagere, og høre og balansere ønsker fra regionene opp mot hverandre. I tillegg presiserte konkurransegrunnlaget at det ville legges vekt på aktiv involvering av næringshagene og inkubatorene i Trøndelag, for å fostre et bedre samarbeid med dette nettverket.

Ifølge Trøndelag fylkeskommune mottok de 3-4 tilbud, og innovasjonsselskapet Proneo på Verdal fikk oppdraget. Samtidig har en del av næringshagene tilsvarende tilbud som bygger på parallelle løp. Dette innebærer at det er noe konkurranse mellom disse og Proneo. I tillegg har noen av kommunene i fylket inngått direkte avtale om førstelinjetjenester med noen av innovasjonsselskapene, da de ser det koster for mye ressurser å ha det i sine egne næringsavdelinger.

I tillegg har fylkeskommunen en ordning kalt Trønderkassa, som er for at ungdom skal kunne realisere egne prosjektideer og gjennom dette «lære og trene på utvikling, planlegging, og gjennomføring og utvikle entreprenørielle ferdigheter.»<sup>9</sup> Ordningen støtter enkeltpersoner og grupper, enkeltforetak, ungdoms- eller studentbedrifter og organisasjoner som drives og styres av ungdom (og minimum 50% av gruppen er personer mellom 13-25 år). Man kan søke om inntil 30 000,- NOK og det skal føre til «læring, næring eller utvikling» av samfunnet, hvorav prosjekter som fokuserer på bærekraft, miljø og psykisk helse blir prioritert. Prosjekter som allerede mottar støtte fra Innovasjon Norge kvalifiserer ikke til Trønderkassa.

---

<sup>9</sup> <https://xn--trnderkassa-hgb.no/tilskudd/ordinaere-tilskuddsmidler/>



### 3.3.3 Vestland fylkeskommune

I Vestland har man et offentlig spleiselag mellom fylkeskommunen og de 15 kommunene som tidligere tilhørte Hordaland fylke, som kalles Etablerersenteret. I likhet med Skape er senteret et førstelinjetilbud for etablerere og gründere som tilbyr kurs, gratis rådgivning og veiledning, ulike nettverkstreff, og har samlet relevant informasjon fra ulike aktører på sine hjemmesider.

Kursene som tilbys er sammenlignbare med Skape sine, men med noen mindre forskjeller i omfang og egenandeler. Ellers skiller Etablerersenteret seg fra Skape med hvordan de drifter hjemmesiden sin. Som Skape har Etablerersenteret samlet oversikt over støtteordninger, steder som tilbyr kontorplasser og ressurser for formalia rundt etablering, men i tillegg lenker Etablerersenteret til opplæringsressurser som for eksempel Innovasjon Norges digitale forretningsmodellerings-canvas.

I tillegg har Etablerersenteret en månedlig kåring av «Månedens bedrift» blant sine etablererbedrifter. Månedens bedrift får en profil med bilde, intervju, og omtale som blir delt på Etablerersenterets hjemmesider og sosiale medier. Dette er en aktivitet som senteret har positivt erfaring med, og de etter diskusjon i 2022 har de bestemte å fortsette med da det skaper en del aktivitet på sosiale medier. De har også fått tilbakemelding på at disse kåringene har fungert som en inspirasjonskilde for andre som har en gründerspire i seg. I tillegg får de positive tilbakemeldinger fra bedriftene, og flere opplever økt interesse for sin bedrift etter kåringen.

Etablerersenteret har færre ansette enn Skape, og har i likhet med Møre og Romsdal outsourcet flere av tilbudene sine. For eksempel holder markedsføringsselskapet Digg Marketing markedsføringskursene, i tillegg til at driften av månedens bedriftsinnlegg ble lagt ut på anbud.

## 3.4 Oppsummering

Retningslinjene fra fylkeskommunen er tydelige og enkle å forholde seg til for Skape. Skape klarer både å dekke den tematiske, kunnskapsmessige og ambisjonsmessige variasjonen blant etablererne og gründerbedriftene på en god måte. Organiseringen av Skapes tilbud sikrer at hele fylket har et godt basistilbud, men at det blir noe større variasjon når det gjelder omfanget av og kvaliteten på rådgivningen. Dette skyldes først og fremst at de personene og organisasjonene som står for den har ulik kompetanse og erfaring, men dette er ikke noen stor utfordring i praksis. Skape klarer å lage et tilbud som dekker hele fylket og som er tilpasset etablerernes og gründerbedriftenes forutsetninger og forretningsideer.

I den siste partneravtale-perioden har skjedd en betydelig utvikling på kurssiden. Det gjennomføres både flere kurs rundt om i fylket, og Skape har videreutviklet innholdet i introduksjonskurset, etablerererkurset og fått på plass flere nye temakurs. Dette er en meget positiv utvikling, men det betyr likevel ikke at alt er optimalt. Det er ønskelig at Skape, i tett dialog med fylkeskommunen, hele tiden arbeider med en systematisk utvikling av kurs- og rådgivningstilbudet. Skape har en svært god innretning av grunntilbudet, men det er behov for å diskutere hvordan dette bør suppleres med nye dimensjoner/temaer som er sentrale for å hevde seg i markedet framover.

Selve tilbudet til Skape opererer ikke i et vakuum, men er et av flere tiltak for å hjelpe gründere og nyskapere på veien fra idé til kommersialisering. Evalueringen viser at Skape har en klart definert plass i virkemiddelapparatet og i stor grad fyller en rolle (lavterskeltilbud for å støtte gründere) som ingen andre gjør. Skape er med på å realisere gunstig komplementaritet i form av kjedet samspill med både innovasjonsselskapene i fylket, Innovasjon Norge og NAV Rogaland.

## 4. Resultater og effekter

I dette kapittelet ser vi på hvilke resultater og effekter Skape har ført for de deltagende etablererne og gründerbedriftene. Vi innleder med å se på hvilke tilbud de har benyttet seg av, hvor tilfredse de er med tilbudene og Skape generelt. Vi ser også på Skape sin betydning for gründerbedriftene. Har Skapes tilbud gjort det lettere for dem å overleve og vokse? Avslutningsvis i kapittelet sammenligner vi etableringer og overlevelseshaster blant etablerere i Rogaland, utvalgte fylker og Norge ellers. Dette er med på å kaste lys over godt Rogaland har lyktes på gründerensiden.

### 4.1 Bruk og brukeropplevelse av Skape

#### 4.1.1 Bruk av Skapes tilbud

Skape tilbyr tjenester til et bredt spekter av brukere, fra alle fasene av entreprenørskapsprosessen. Det er dermed interessant å se hvilke av tilbudene som tas i bruk.

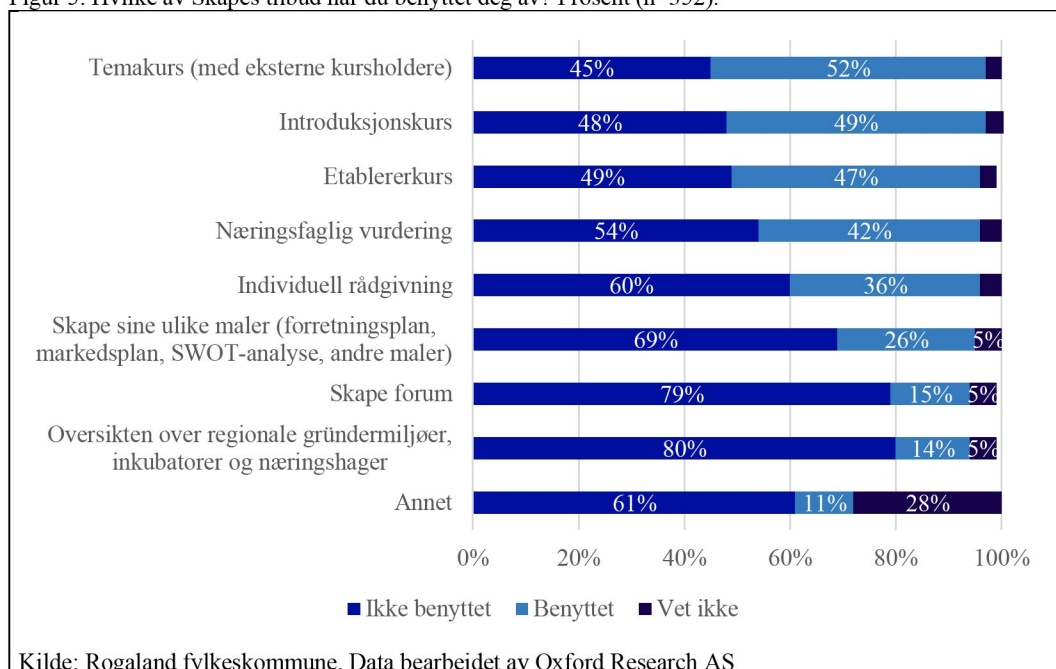
Figur 5: Hvilke av Skapes tilbud har du benyttet deg av? Prosent (n=352). 5 viser respondentenes svar på hvilke av Skape sine tilbud de har benyttet seg av. Over halvparten av respondentene (52 prosent) oppgir at de har benyttet seg av ulike temakurs med eksterne kursholdere, mens etablererkurs og introduksjonskurs er benyttet av nesten halvparten av respondentene (47 – 49 prosent). Færre respondenter benytter seg av tjenestene næringsfaglig vurdering og individuell rådgivning (36 – 42 prosent), mens færrest oppgir at de har deltatt på eller benyttet Skape forum (15 prosent) eller oversiktene over regionale gründermiljø, inkubatorer og næringshager på Skapes nettsider (14 prosent). Blant respondentene som har svart «annet» er det flere som oppgir at de har deltatt på en rekke ulike tematiske kurs, eksempelvis trekker flere fram kursing i sosiale medier som noe de har benyttet seg av.

Temakurs tilbys brukere i alle faser av entreprenørskapsprosessen, både til etablerere og de med nyetablerte bedrifter. Det fremstår dermed som rimelig at majoriteten av respondentene oppgir å ha benyttet seg av denne kurstypen. Gitt ordningens innretning mot nye etablerere, er det også naturlig at lavterskeltilbudene som etablererkurs og introduksjonskurs er benyttet av nesten halvparten av respondentene.

Andelen respondenter som oppgir å ha benyttet seg av tjenesten næringsfaglig vurdering synes også å være rimelig ettersom den retter seg mot etablerere og gründerbedrifter som søker å beholde dagpenger eller attføringspenger i etableringsprosessen.

Samtidig tyder resultatene på at det er færre etablerere og gründerbedrifter som benytter seg av oversiktene over regionale gründermiljøer, inkubatorer og næringshager. Skape sin primære målgruppe er basisgründere, men skal også bistå vekstgründere, særlig med kartlegging av behov for hjelp, oppfølging og videreformidling til andre aktører. Dersom Skape klarer å markedsføre og synliggjøre dette tilbudet i større grad, ligger det et potensial i å hjelpe flere vekstgründere til å komme i kontakt med andre hjelpere. Slik Oxford Research vurderer det, er dette noe Skape bør prioritere i arbeidet framover.

Figur 5: Hvilke av Skapes tilbud har du benyttet deg av? Prosent (n=352).



#### 4.1.2 Brukernes tilfredshet med Skapes tilbud

Undersøkelsesresultatene viser at etablererne og gründerbedriftene er gjennomgående svært fornøyde med de ulike tilbudene de har benyttet. Som det illustreres i figur 6 nedenfor, så varierer andelen respondenter som oppgir å være fornøyd med de ulike tilbudene i sjiktet mellom 82 – 97 prosent.

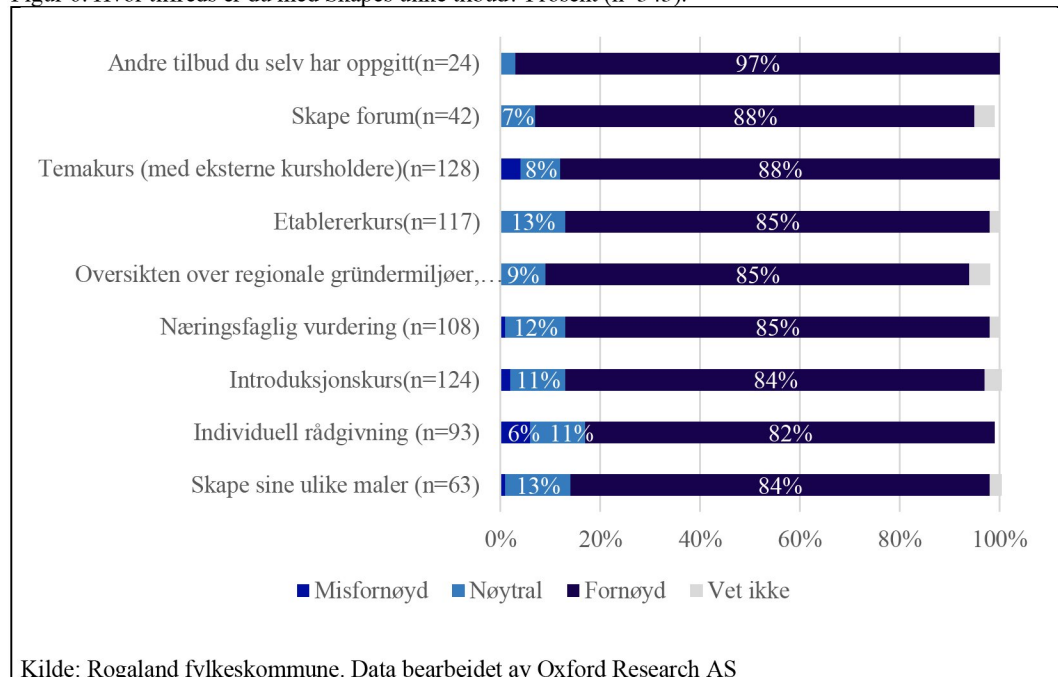
Nesten samtlige respondenter, 97 prosent, oppgir å være fornøyde med andre tilbud enn de som var listet opp som svaralternativer. I fritekstbesvarelsene svarer respondentene at disse tilbudene blant annet har vært kursing i sosiale medier, regnskapskurs og andre tematiske kurs. Skape forum og temakurs er det også svært mange (88 prosent) av respondentene som er være fornøyde med.

Blant respondentene er det færrest som fremhever at de er fornøyde med den individuelle rådgivningen (82 prosent). Dette er fortsatt en svært høy andel, og vår vurdering er at den



lave andelen som oppgir å være misfornøyde (6 prosent) ikke indikerer at tilbudet oppleves som lite relevant.

Figur 6: Hvor tilfreds er du med Skapes ulike tilbud? Prosent (n=343).



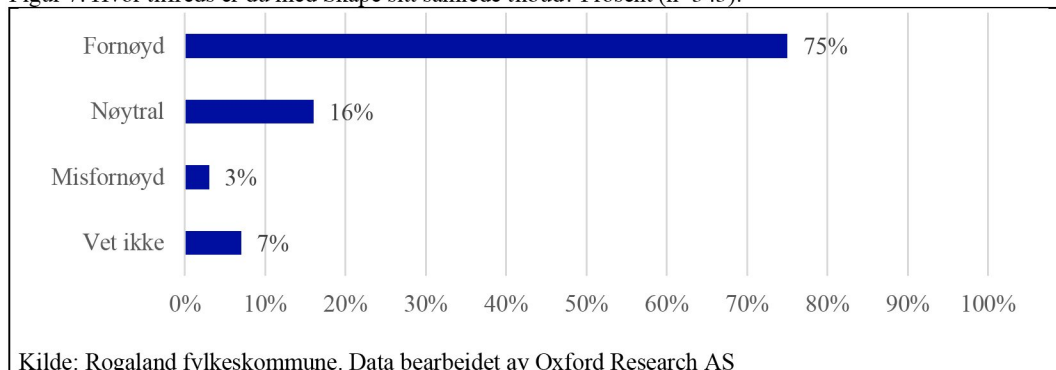
Kilde: Rogaland fylkeskommune. Data bearbejdet av Oxford Research AS

Vi har også spurt gründerne/ etablererne om deres opplevelse av Skapes samlede tilbud. Undersøkelseresultatene viser at en stor majoritet av gründerne er fornøyd med det samlede tilbudet. Som 7 viser, så oppgir tre av fire (75 prosent) dette. Andelen som oppgir at de er misfornøyd med Skape sitt samlede tilbud ligger på 3 prosent. Gitt Skapes budsjett og innretning, fremstår dette som veldig gode resultater.

Samtidig er det en mindre andel (16 prosent) som stiller seg nøytrale når de blir bedt om å rangere hvor fornøyd de er med Skape sitt samlede tilbud. Dette så vi også i de to foregående figur, hvor mer enn 10 prosent av respondentene oppga å stille seg nøytrale til flere av tilbudene. Dette tyder på at det ligger en viss mulighet til å styrke andelen som oppgir å være fornøyd med Skapes ulike tilbud, og det samlede tilbudet. I kapittel 5.2 skisserer vi noen mulig grep som kan tas for å gjøre Skape enda bedre.



Figur 7: Hvor tilfreds er du med Skape sitt samlede tilbud? Prosent (n=343).

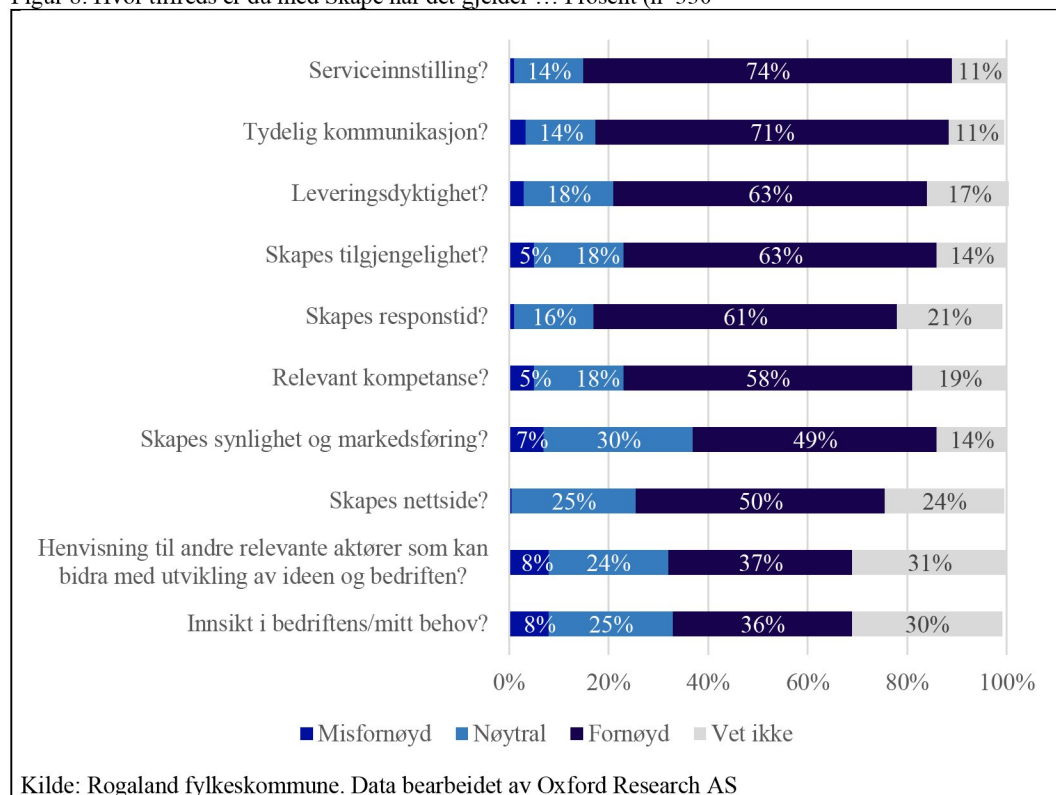


### 4.1.3 Brukernes tilfredshet med Skapes synlighet, kommunikasjon og kompetanse

Skape skal være et lavterskeltilbud med mål om å nå ut til både basisgründere og vekstgründere. Det er derfor viktig at etablererne og gründersbedriftene opplever å være fornøyd med blant annet synligheten, kommunikasjonen og kompetansen Skape samlet sett besitter. Vi har derfor spurt gründere og etablerere om de hvor fornøyd de er med Skape når det gjelder en rekke ulike forhold knyttet opp mot dette.

Figur 8 viser at den største andelen respondenter oppgir å være fornøyd med Skape sin serviceinnstilling (74 prosent), Deretter følger Skape sin tydelige kommunikasjon i dialogen med etablererne (71 prosent), leveringsdyktigheten og tilgjengeligheten (63 prosent), at medarbeiderne i Skape besitter relevant kompetanse (58 prosent), Skapes nettside (50 prosent) og synligheten og markedsføringsarbeidet (49 prosent). Færrest respondenter, omtrent en av tre, oppgir å være fornøyd med Skape sitt arbeid med henvisning til andre virkemiddelaktører (37 prosent) og innsikt i bedriftens/ etablereren sitt behov (36 prosent).

Figur 8: Hvor tilfreds er du med Skape når det gjelder ... Prosent (n=330)



Bildet som tegnes av undersøkelsesresultatene er at omtrent halvparten av etablererne og gründerbedriftene oppgir å være fornøyde med forholdene de ble bedt om å ta stilling til. Det er imidlertid en lavere andel respondenter som oppgir å være fornøyde med Skape sitt henvisningsarbeid og innsikt i bedriftens/etablereren sitt behov sammenlignet med de øvrige forholdene. Ved å ytterligere sette et fokus på å henvise til det øvrige virkemiddelapparatet i tilfeller det er aktuelt, samt å i enda større grad arbeide med skreddersøm knyttet til bistandsbehovet, kan Skape styrke brukernes tilfredshet med de ulike tilbudene.

#### 4.1.4 Bruk av tilegnet kompetanse

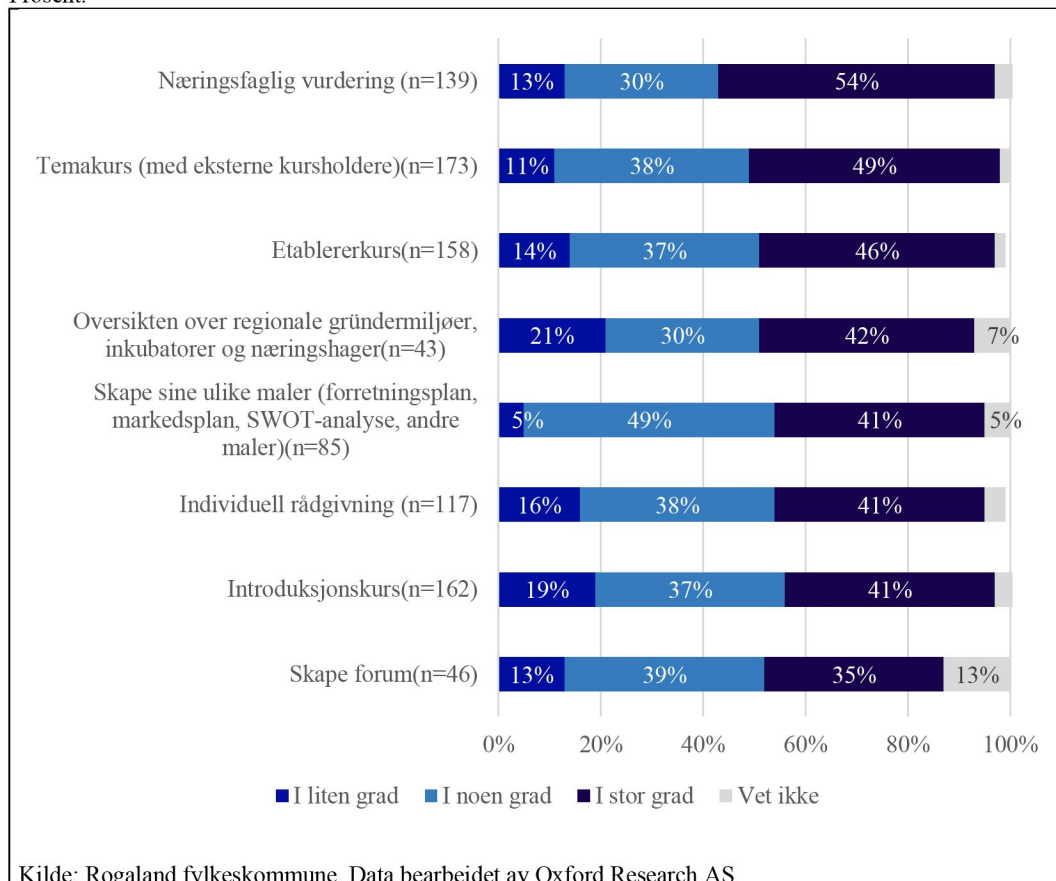
Vi har også spurt etablererne og gründerbedriftene om de har benyttet seg av kompetansen de har tilegnet seg gjennom deltakelse på de ulike tilbudene som Skape tilbyr. Det overordnede bildet er at de benytter seg av kompetansen de tilegner seg gjennom Skape. Andelen som oppgir at de i stor grad har benyttet seg av kompetansen varierer imidlertid noe når det kommer til de ulike tilbudene.

Figur 9: I hvilken grad har du benyttet deg av kompetansen som du fikk tilført gjennom Skapes ulike tilbud? 9 viser respondentenes svar på spørsmålet. Undersøkelsesresultatene viser at 35 til 54 prosent av respondentene oppgir at de i stor grad har benyttet seg av

kompetansen de fikk tilført gjennom Skapes ulike tilbud. Dersom en slår sammen andelen som oppgir at de i noen grad og i stor grad har brukt kompetansen de fikk tilført, så oppgir mellom 72 og 90 prosent av respondentene at de har benyttet seg av kompetansen de fikk tilført gjennom de ulike tilbudene.

Den største andelen respondenter oppgir at de i noen eller i stor grad har benyttet seg av Skape sine ulike maler (90 prosent), etterfulgt av temakurs (87 prosent), næringsfaglig vurdering (84 prosent), etablererkurs (83 prosent), individuell rådgivning (79 prosent), introduksjonskurs (78 prosent), Skape forum (74 prosent) og oversikten over andre tilbydere (73 prosent).

Figur 9: I hvilken grad har du benyttet deg av kompetansen som du fikk tilført gjennom Skapes ulike tilbud? Prosent.

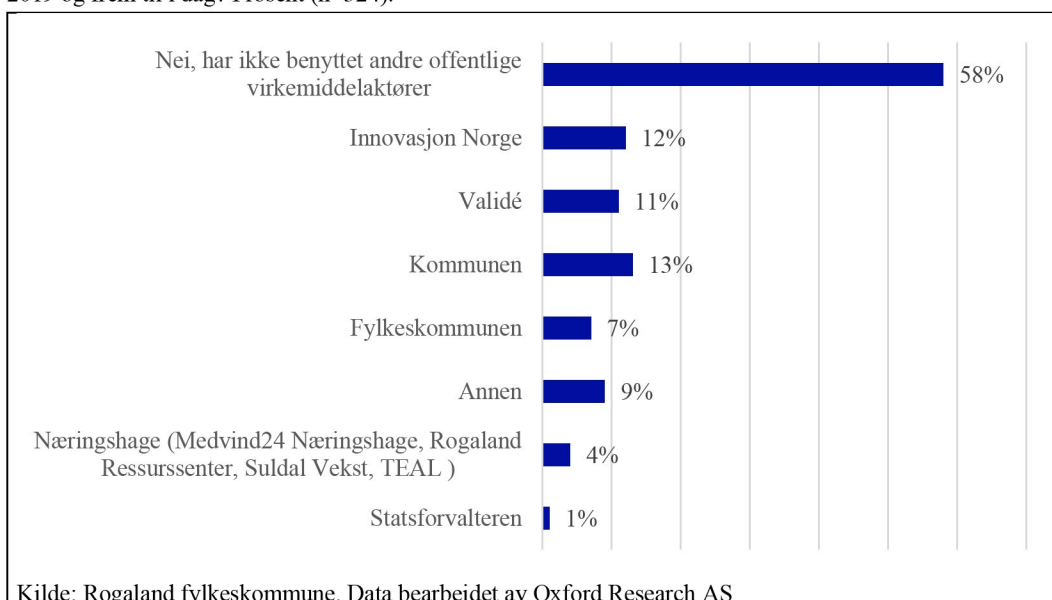


#### 4.1.5 Bruk av andre virkemiddelaktører

Som en indikasjon på om Skape treffer målgruppen og klarer å henvise til andre virkemiddelaktører ved behov, ble etablererne og gründerbedriftene spurt om de har benyttet seg av tilbudet fra andre offentlige virkemiddelaktører. Respondentenes svar på spørsmålet illustreres i figur 10 nedenfor.

Majoriteten av gründerne/ etablererne (58 prosent) oppgir at de ikke har benyttet seg av tilbud fra andre offentlige virkemiddelaktører. Dette tyder på at Skape som ordning har en klart definert plass virkemiddelapparatet og treffer målgruppen svært godt. En viktig medvirkende årsak til dette, er knyttet til at det er få andre aktører som dekker denne typen lavterskel- gründertilbud. Gründerne med et høyere vekstpotensial vil nok i større grad henvende seg til andre aktører i virkemiddelapparatet, som eksempelvis næringshagene, Validé og Innovasjon Norge. Samlet sett så oppgir 42 prosent av respondentene at de har benyttet seg av andre tilbud. Av disse oppgir flest at de har benyttet seg av kommunens tilbud (13 prosent), etterfulgt av Innovasjon Norge (12 prosent), Validé (11 prosent), andre tilbydere (9 prosent), fylkeskommunen (7 prosent), næringshage (4 prosent) og Statsforvalteren (1 prosent). NAV er virkemiddelaktøren som i hovedsak nevnes i respondentenes fritekstsvar.

Figur 10: Har du/ bedriften benyttet deg av tilbudet fra andre offentlige virkemiddelaktører i perioden fra 2019 og frem til i dag? Prosent (n=324).



## 4.2 Skape sin betydning for gründerbedrifter

I dette delkapitlet ser vi på Skape sin betydning for respondentenes etablering av bedrift, deres overlevelses- og konkurransevne og omsetning. Vi ser også på utvalgte interessante nøkkeltall som sier noe om bedriftenes utvikling.

### 4.2.1 Om gründerbedriftene

Vi innleder med å se hvor mange av gründerne/ etablererne som oppgir at de har etablert en bedrift. Av de 324 respondentene som har svart på spørsmålet så oppgir:



- To av tre respondenter (67 prosent) at de har opprettet en bedrift
- En av ti respondenter oppgir at de er i prosessen med å etablere (10 prosent)
- Fem prosent oppgir at de har avvirket bedriften
- Omtrent to av ti (19 prosent) oppgir at de ikke har etablert en bedrift

I Tabell 1: Antall årsverk i bedriftenetabellen nedenfor vises antall årsverk og omsetning i 2022 blant etablererne som oppgir at de har etablert en bedrift. Samlet har bedriftene 392,6 årsverk. I gjennomsnitt har hver bedrift 1,94 årsverk, Imidlertid oppgir enkelte bedrifter et høyt antall årsverk, som påvirker verdien noe. For å nyansere dette bildet er et fornuftig grep å betrakte median-verdien, det typiske antallet årsverk blant bedriftene. Dataene viser at det typiske antallet årsverk per bedrift ligger på 1, noe som fremstår som rimelig gitt Skapes innretning mot etablerere og nyetablerte bedrifter.

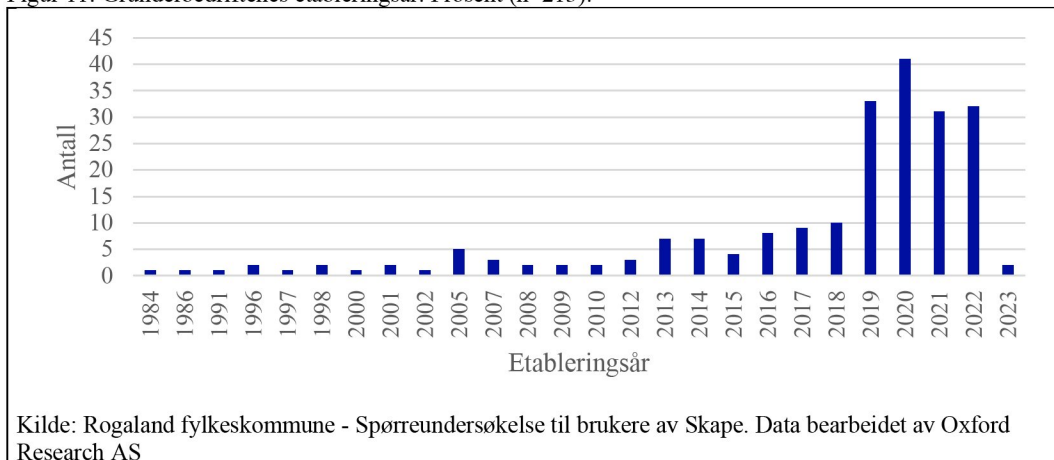
Gründer-bedriftene oppgir å ha en samlet omsetning på 405,6 millioner NOK. Den gjennomsnittlige omsetningen ligger på omtrent 2 millioner NOK, men påvirkes sterkt av bedrifter som oppgir en høy omsetning. Det er igjen dermed like relevant å se på medianen. Medianen viser at den typiske omsetningen per bedrift ligger på 300 000 NOK.

Tabell 1: Antall årsverk i bedriftene

|  | Årsverk       | Omsetning          |
|--|---------------|--------------------|
| <b>Antall bedrifter (n)</b>  | 202           | 199                |
| <b>Minimum</b>   | 0             | 0                  |
| <b>Maksimum</b>  | 27            | 63 725 391         |
| <b>Median</b>  | 1             | 300 000            |
| <b>Gjennomsnitt</b>  | 1,94          | 2 038 281          |
| <b>Samlet</b>  | <b>392,61</b> | <b>405 617 904</b> |
| Kilde: Rogaland fylkeskommune - Spørreundersøkelse til brukere av Skape. Data bearbeidet av Oxford Research AS |               |                    |

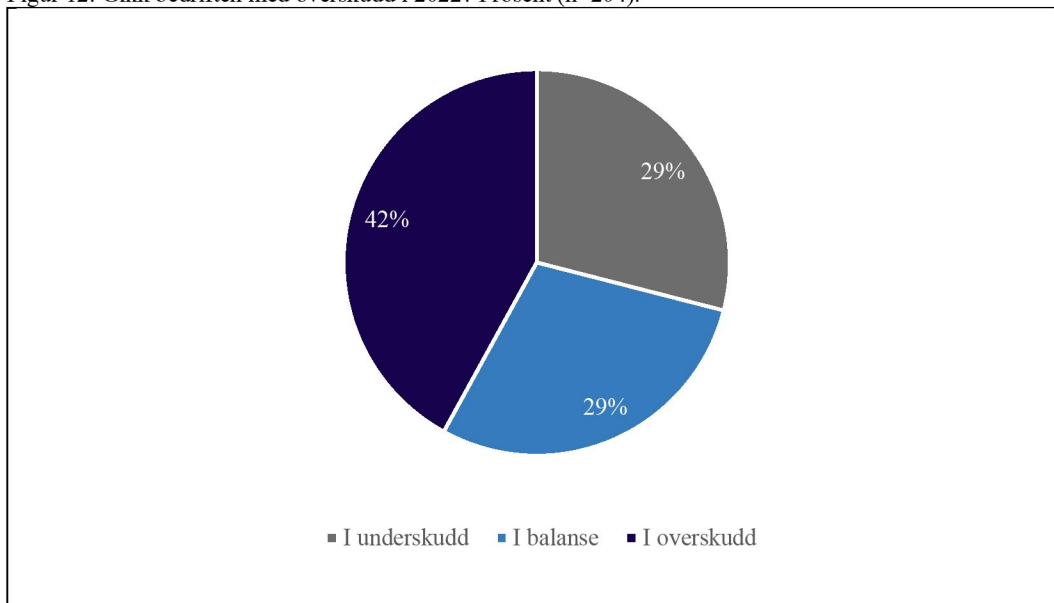
Videre har gründerne/ etablererne blitt spurt hvilket år bedriften deres ble opprettet. Som vi ser av figur 11, så ble over halvparten av bedriftene etablert fra 2018 og frem til dags dato. Noe som igjen fremstår som naturlig gitt Skape sin innretning mot nyetablere.

Figur 11: Gründerbedriftenes etableringsår. Prosent (n=213).



For å belyse hvordan det går med bedriftene, ble gründerne/etablererne bedt om å svare på spørsmål om bedriftens driftsresultat i 2022. Figur 12 viser at flest respondenter, fire av ti, oppgir at bedriften gikk med overskudd (42 prosent), mens nesten tre av ti (29 prosent) oppgir at bedriften gikk i balanse eller underskudd.

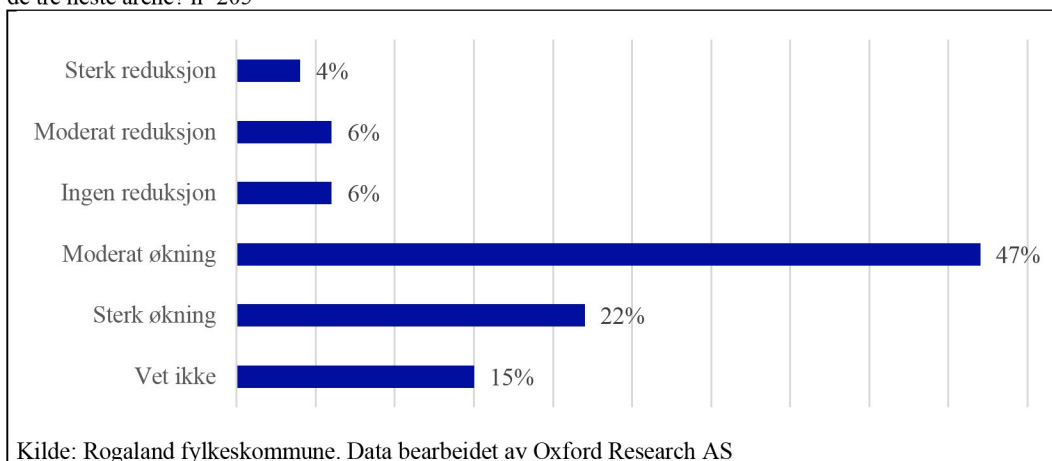
Figur 12: Gikk bedriften med overskudd i 2022? Prosent (n=204).



Som en indikasjon på bedriftens ambisjoner fremover, har vi også spurt respondentene om hvordan bedriftens omsetning vil utvikle seg i løpet av de neste tre årene. Figur 13 illustrer at majoriteten av respondentene er positive når det kommer til ambisjoner om vekst i omsetning. To av tre (69 prosent) oppgir at bedriftens omsetning vil ha en moderat eller sterk økning de neste tre årene. Av disse oppgir 47 prosent at bedriften vil få en moderat omsetningsøkning, og 22 prosent oppgir en sterk økning i omsetning. En av ti

(10 prosent) oppgir at bedriftens omsetning vil ha en moderat eller sterk nedgang de neste tre årene. Av disse oppgir seks prosent at bedriften vil få en moderat reduksjon, og 4 prosent oppgir at bedriften vil få en sterk reduksjon i omsetning.

Figur 13: Sammenlignet med dagens situasjon, hvordan tror du bedriftens omsetning vil utvikle seg i løpet av de tre neste årene? n=205

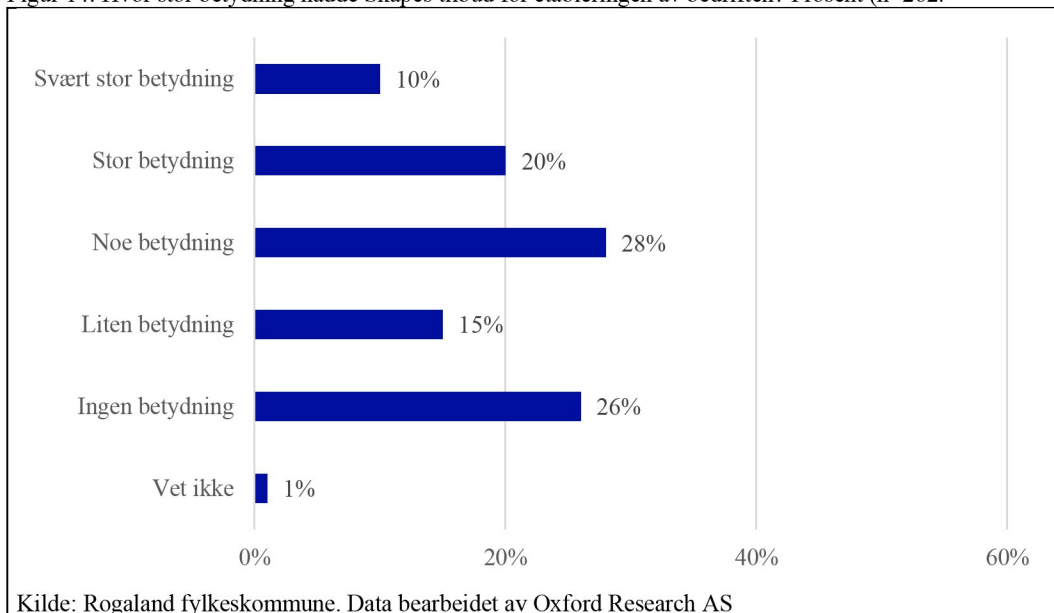


## 4.2.2 Betydningen av Skape

Et sentralt spørsmål i evalueringen er knyttet til Skape sin viktighet for etableringen av nye bedrifter. Vi har derfor spurt gründerne om å vurdere nettopp dette hvilken betydning Skape har hatt for bedriftens økonomiske resultater og for opprettelse av bedriften. Vi innleder med å se på Skape sin betydning for etableringen av egen bedrift.

Figur 14 illustrer respondentenes svar på spørsmålet. Undersøkelseresultatene indikerer at Skape er en viktig aktør når det kommer til opprettelsen av nye bedrifter i fylket. Over halvparten av respondentene (58 prosent) oppgir at Skapes tilbud hadde noe, stor eller svært stor betydning for deres bedriftsetablering. Dersom man tar hensyn til Skapes budsjett og tilgjengelige ressurser, er dette slik Oxford Research vurderer det et svært positivt resultat.

Figur 14: Hvor stor betydning hadde Skapes tilbud for etableringen av bedriften? Prosent (n=262).



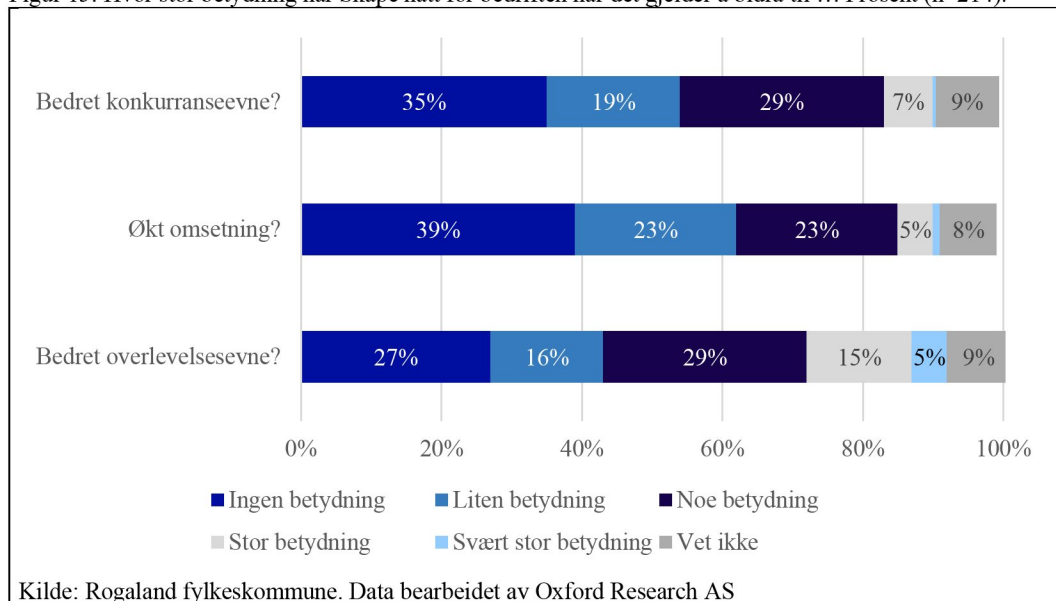
Det er også interessant å se hvilken betydning Skape har hatt for bedriftenes overlevelse, vekst og lønnsomhet. I spørreundersøkelsen ble respondentene som har etablert sin egen bedrift bedt om å ta stilling til nettopp dette gjennom et eget spørsmål.

Figur 15 viser respondentenes svar på spørsmålet. Flest respondenter (59 prosent) påpeker at Skape har hatt noe, stor eller svært stor betydning når det kommer til å bedre bedriftens overlevelsessevne. Omtrent en av tre (37 prosent) oppgir at Skape har hatt noe, stor eller svært stor betydning når det gjelder bedring av bedriftens konkurransevne. Færrest respondenter oppgir at Skape har hatt noe, stor eller svært stor betydning når det kommer til å bedre bedriftens omsetning (30 prosent).

Skape sin betydning for bedriftens etablering, omsetning og overlevelses- og konkurransevne er også noe som trekkes frem av etablererne selv i våre intervjuer med dem. Flere peker på rådgivningen og kompetansetilførselen de fikk gjennom veiledning og deltakelse på kurs som helt avgjørende for at de valgte å etablere egen bedrift. Med utgangspunkt i tilbakemeldingene fra intervjuene og ordningens relativt begrensede økonomiske ramme, dens innretning og virkemiddelbruk fremstår nytten av Skape som svært høy, noe undersøkelsesresultatene bidrar til å understreke.



Figur 15: Hvor stor betydning har Skape hatt for bedriften når det gjelder å bidra til ... Prosent (n=214).

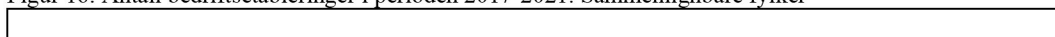


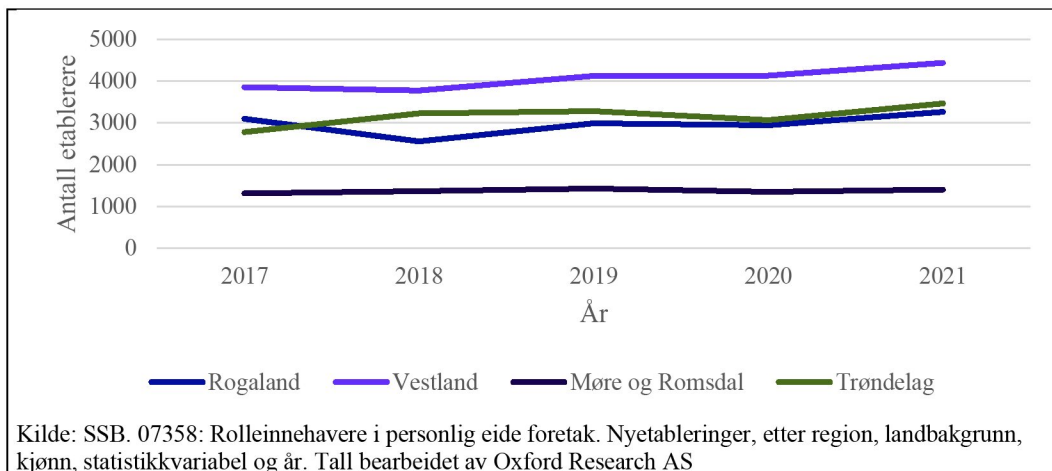
### 4.3 Etableringer og overlevelsesrater

I arbeidet med evalueringen har vi innhentet SSB-statistikk over etablerings- og overlevelsesrater blant etablerere. Vi ser på data fra Rogaland og sammenlignbare fylker og Norge for øvrig.

Vi innleder med å se på tallene for etablering. Som figuren nedenfor illustrer har det i perioden fra 2017 til 2021 vært en vekst i antallet gründere som etablerer bedrift i samtlige av de fire fylkene. For Rogaland og Møre og Romsdal sin del har det etter nedgangen i 2017 vært en jevn vekst frem til pandemien inntraff i 2019, og vi ser at det både i Rogaland, Trøndelag og Vestland har vært en oppadgående trend siden 2020. Selv om det har vært noe flatere viser også tallene fra Møre og Romsdal samme utvikling.

Figur 16: Antall bedriftsetableringer i perioden 2017-2021. Sammenlignbare fylker





Videre sammenligner vi overlevelsesraten blant gründerbedrifter i Rogaland, Vestland, Trøndelag og Møre og Romsdal. Vi ser også på tallene for Norge for øvrig.

Som tabellen nedenfor viser er det ikke store forskjeller i overlevelsesraten blant gründerbedriftene i Rogaland, de tre øvrige fylkene og Norge samlet sett i perioden 2014 til 2019. Møre og Romsdal har i de tidlige årene en noe høyere andel overlevelsesrate enn de øvrige fylkene, men denne andel har gradvis redusert seg, og befinner seg i samme sjikt som de øvrige tre fylkene og Norge samlet sett i 2018 og 2019.

Tabell 2: Overlevelsesrate blant gründerbedrifter i sammenlignbare fylker og Norge for øvrig.

| Fylke/år               | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Rogaland</b>        | 23 % | 21 % | 18 % | 19 % | 19 % | 17 % |
| <b>Vestland</b>        | 23 % | 23 % | 21 % | 18 % | 17 % | 17 % |
| <b>Møre og Romsdal</b> | 27 % | 24 % | 23 % | 24 % | 19 % | 18 % |
| <b>Trøndelag</b>       | 21 % | 20 % | 20 % | 18 % | 17 % | 16 % |
| <b>Norge i alt</b>     | 21 % | 21 % | 20 % | 18 % | 18 % | 17 % |

Kilde: SSB. 09277: Etablerere av nyetablerte personlig eide foretak, etter region, antall år siden etablering, foretakets overlevelse, statistikkvariabel og år. Tall bearbeidet av Oxford Research AS

Selv om det ikke er store skiller i overlevelsesratene i de ulike fylkene, er det likevel verdt å merke seg at surveysvarene indikerer gjennomgående høy kvalitet på gründerbedriftene i Rogaland (Se kap. 4.2.1). Flere peker på høy vekst, både i omsetning og resultat. Det er nok flere forklaringer på dette, men en mulig forklaring kan være konjunktursvingningene i oljesektoren. Våre intervjuer med gründere viser at permitteringer og oppsigelser har ført til at en rekke personer med bakgrunn fra høyt teknologiske arbeidsplasser har blitt stående utenfor arbeidsmarkedet. Ved å anvende

ferdigheter og erfaring fra sektoren, ofte kombinert med høy formalkompetanse har disse personene et godt utgangspunkt som lar seg føre over til etableringsprosessen. Dette kan være noe av forklaringen på gründerbedriftene i Rogaland sitt vekst- og overlevelsespotensial.

## 4.4 Oppsummering

Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene med etablererne og gründerbedriftene viser at den samlede kursporteføljen er treffende for Skape sin målgruppe. Majoriteten av brukerne har tatt i bruk ulike tematiske kurs. Det ligger imidlertid et potensial i å hjelpe vekstgründere med å få innpass hos andre aktører i virkemiddelapparatet som kan bistå dem i deres videre prosess.

Etablererne og gründerbedriftene er gjennomgående svært fornøyde med de ulike tilbudene de har benyttet. Det samme gjelder for det samlede tilbudet. Færre respondenter er imidlertid fornøyde med Skape sitt henvisningsarbeid og innsikt i bedriftens/etablereren sitt behov sammenlignet med de øvrige forholdene. Dette indikerer at man kan styrke brukernes tilfredshet med ytterligere fokus på henvisning og skreddersøm i arbeidet med gründerne.

Det overordnede bildet er at etablererne og gründerbedriftene benytter seg av kompetansen de tilegner seg gjennom Skape. Skapes tilbud er også viktig for etableringen av bedriftene og den økonomiske utviklingen i dem. Gitt ordningens relativt begrensede økonomiske ramme, fremstår Skape som et godt og svært nyttig virkemiddel for å skape flere og bedre gründere.

## 5. Hovedfunn og anbefalinger

### 5.1 Hovedfunn

Skape fungerer svært bra, og det er ikke behov for å gjøre noen store endringer i tilbudet. Man har klart å lage en tjeneste som gjør at gründere og kommuner med svært ulike forutsetninger får et godt og likeverdig tilbud. Gjennom Skape får etablererne og gründerbedriftene tilført svært nyttig kompetanse som anvendes i praksis. Skape bidrar til flere og bedre gründere, og gir svært god valuta for pengene.

#### 5.1.1 Rasjonale og relevans

Det er ulike former for markeds- og systemsvikt til stede som hindrer etablerere og gründerbedrifter i å delta på kurs og få rådgiving. Dette er i selv seg ikke nok til å legitimere et offentlig inngrep. Det finnes også styringssvikt. Gjennom å sammenholde konsekvensene av markeds- og systemsvikten med konsekvensene av styringssvikten, mener vi at markeds- og systemsvikten er større enn styringssvikten for Skape. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å finansiere og tilby et lavterskeltilbud for etablerere og gründerbedrifter Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Skape velfundert.

Selv om det samfunnsøkonomiske rasjonale for ordningen er til stede, er det også en annen sentral forutsetning som må være på plass før det er ønskelig å drifte denne typen ordning. Det må være sannsynlig at ordningen er innrettet på en hensiktsmessig måte. Evalueringen viser at Skapes tilbud er innrettet på en god måte for å dekke etablerernes og gründerbedriftenes behov og nå hovedmålsetningene. Mer utdypende har Skape en fornuftig virkemiddelmiks og et svært godt tilbud av kurs som dekker det grunnleggende behovet.

En dimensjon som kaster lys over brukernes forventede nytte av Skape er i hvilken grad Skape løse ut aktiviteter som ikke ellers ville blitt igangsatt. Evalueringen viser at etablererne og gründerbedriftene ikke ville tatt kursene eller fått rådgivningen uten Skape.

#### 5.1.2 Organisering og effektivitet

Retningslinjene fra fylkeskommunen er tydelige og enkle å forholde seg til for Skape. Skape klarer både å dekke den tematiske, kunnskapsmessige og ambisjonsmessige variasjonen blant etablererne og gründerbedriftene på en god måte. Organiseringen av Skapes tilbud sikrer at hele fylket har et godt basistilbud, men at det blir noe større



variasjon når det gjelder omfanget av og kvaliteten på rådgivningen. Dette skyldes først og fremst at de personene og organisasjonene som står for den har ulik kompetanse og erfaring, men dette er ikke noen stor utfordring i praksis. Skape klarer å lage et tilbud som dekker hele fylket og som er tilpasset etablerernes og gründerbedriftenes forutsetninger og forretningsideer.

I den siste partneravtale-perioden har det skjedd en betydelig utvikling på kurssiden. Det gjennomføres både flere kurs rundt om i fylket, og Skape har videreutviklet innholdet i introduksjonskurset, etablererkurset og fått på plass flere nye temakurs. Dette er en meget positiv utvikling, men det betyr likevel ikke at alt er optimalt. Det er ønskelig at Skape, i tett dialog med fylkeskommunen, hele tiden arbeider med en systematisk utvikling av kurs- og rådgivningstilbudet. Særlig er det behov for å diskutere hvordan grunntilbudet bør suppleres med nye dimensjoner/temaer som er sentrale for å hevde seg i markedet framover.

Selve tilbudet til Skape opererer ikke i et vakuum, men er et av flere tiltak for å hjelpe gründere og nyskapere på veien fra idé til kommersialisering. Evalueringen viser at Skape har en klart definert plass i virkemiddelapparatet og i stor grad fyller en rolle (lavterskeltilbud for å støtte gründere) som ingen andre gjør. Skape er med på å realisere gunstig komplementaritet i form av kjedet samspill med både innovasjonsselskapene i fylket, Innovasjon Norge og NAV Rogaland.

### **5.1.3 Resultater og effekter**

Den samlede kursporteføljen er treffende for Skape sin målgruppe. Majoriteten av brukerne har tatt i bruk ulike tematiske kurs. Det ligger imidlertid et potensial i å hjelpe vekstgründere med å få innpass hos andre aktører i virkemiddelapparatet som kan bistå dem i deres videre prosess.

Etablererne og gründerbedriftene er gjennomgående svært fornøyde med de ulike tilbudene de har benyttet. Det samme gjelder for det samlede tilbudet. Færre respondenter er imidlertid fornøyde med Skape sitt henvisningsarbeid og innsikt i bedriftens/etablereren sitt behov sammenlignet med de øvrige forholdene. Dette indikerer at man kan styrke brukernes tilfredshet med ytterligere fokus på henvisning og skreddersøm i arbeidet med gründere.

Det overordnede bildet er at etablererne og gründerbedriftene benytter seg av kompetansen de tilegner seg gjennom Skape. Skapes tilbud er også viktig for etableringen av bedriftene og den økonomiske utviklingen i dem. Gitt ordningens relativt begrensede økonomiske ramme, fremstår Skape som et godt og svært nyttig virkemiddel for å skape flere og bedre gründere.

## 5.2 Anbefalinger for videreutvikling av Skape

Skape oppnår svært gode resultater på en kostnadseffektiv måte, og vår viktigste anbefaling er således at Skape bør fortsette med det gode arbeidet og den positive utviklingsspiralen de er inne i. Dette er betyr imidlertid ikke at tilbudet er perfekt, og i det videre skisserer vi noen forslag ytterligere kan bidra til å styrke måloppnåelsen. Disse er knyttet til:

- Mer aktiv markedsføring av Skapes tilbud for å øke tilfanget av etablerere og gründerbedrifter
- Bedre utnytting av det samlede virkemiddelapparatet
- Enda mer systematisk utvikling av kurs- og rådgivningstilbudet
- Kontinuerlig diskusjon av balansen mellom fysiske og digitale kurs
- Mer systematisk utnyttelse av innovasjonsinfrastrukturen for å realisere nettverksgevinster
- Videreutvikling av styringsgruppen

### 5.2.1 Mer aktiv markedsføring av Skapes tilbud

For å øke tilfanget av etablerere og gründerbedrifter, er det behov for å jobbe mer aktivt med markedsføring av Skapes tilbud. Dette krever en innsats fra både Skape selv, fylkeskommunen og kommunene. Det er ønskelig med fire hovedgrep:

- Å jobbe enda mer systematisk med å lage beskrivelser og materiell som kan brukes i profileringen av Skape. Man bør videreutvikle materialet som legges ut på sosiale medier, men det vil særlig være behov for å utarbeide noe som kommunene kan bruke og legge ut på sine hjemmesider. Her bør Skape og fylkeskommunen gjøres en felles innsats. En mulig inspirasjonskilde her kan være arbeidet til Hoppid i Møre og Romsdal.
- En mer aktiv markedsføringsinnsats fra kommunene selv. Tilbudet til Skape bør synliggjøres på en enda bedre måte på kommunenes hjemmesider, og kommunene bør jobbe mer aktivt og systematisk med å rekruttere flere etablerere og gründerbedrifter til kurs. Da vil det bli lettere for Skape å komme seg ut og bli mer aktive i flere kommuner, noe som vil styrke det samlede tilbudet i Rogaland.
- Ytterligere videreutvikling av markedsføringsinnsatsen gjennom Skapes hjemmeside og sosiale medier, men også mer aktiv bruk av Innovasjon Norge, NAV og næringsshagene.
- Et mer ambisiøst grep vil være å utvikle en app («Skape rett i lomma») som ytterligere senker terskelen for bruk av Skape. Dette tilbudet vil primært rette seg mot de som har brukt Skape tidligere. Etablererne og gründerbedriftene vil kunne få push-varslinger om aktuelle kurs, og andre aktuelle arrangementer. Disse push-

varslingene kan i tillegg spisses ut fra geografisk lokalisering, bransje og tematikker relevant for den enkelte bruker.

### 5.2.2 Bedre utnytting av det samlede virkemiddelapparatet

Skape tilfører etablererne og gründerbedriftene en god grunnkompetanse, men det er behov for en nærmere diskusjon av hvordan man best kan løfte de bedriftene med ambisjoner og potensial videre i virkemiddelapparatet. Her viser evalueringen at det er noe å gå på. Det er en del bedrifter som opplever et gap etter at de har benyttet seg av Skapes tilbud, flere påpeker også at de ikke opplever å bli henvist videre til andre virkemiddelaktører der det er aktuelt. Dette understreker behovet for en mer systematisk tilnærming til hvordan man kan skape et godt kjedet samspill med de øvrige virkemiddelaktørene. Dette er særlig knyttet til de ulike innovasjonsselskapene i fylket, men i en senere instans også Innovasjon Norge. Det skjer mye uformelt samarbeid på saksbehandlernivå, men det vil ønskelig at det også er kvartalsvise møter mellom aktørene (Skape, innovasjonsselskapene og Innovasjon Norge). Her vil det være naturlig at oppgavefordelingen diskuteres, men først og fremst hvilke bedrifter som bør få hjelp videre, hvilken aktør som bør gi den og hva de bør få av hjelp til for å utvikle seg videre.

Et verktøy som bør brukes for å fasilitere et enda bedre samarbeid mellom virkemiddelaktørene er Innovasjon Norges arbeid med å utvikle «en dør inn» til virkemiddelapparatet. Denne portalen er inne i en uttestingfase i to regioner (Vestland og Agder) og bør utnyttes aktivt etter hvert som den utvikles og rulles ut. Det vil både være mulig å benytte den for få på plass en god tilnærming for å nå ut til alle og hjelpe dem videre i systemet på en best mulig måte gjennom å utnytte de kjennetegnene som registreres i systemet. Hvilke kjennetegn dette blir er under utvikling.

### 5.2.3 Enda mer systematisk utvikling av kurs- og rådgivningstilbudet

Skape har en svært god innretning av grunntilbudet, men det er hele tiden behov for å diskutere hvordan dette bør forsterkes gjennom utdypende kurs/rådgiving og suppleres med nye dimensjoner/temaer som er viktige for å hevde seg i markedet framover:

- Det er et stort behov for kompetanse om økonomiske og legale aspekter. Det bør vurderes om kurs og rådgivningstilbudet om skatt, moms, toll og regnskapsføring bør styrkes. Det bør også diskuteres om det bør utarbeides kurs knyttet salgsløper, salgskontrakter, kontrakter for tjenester osv eller om slike heller bør tilbys av andre aktører i virkemiddelapparatet.
- Når det gjelder nye dimensjoner/temaer som er viktige for å hevde seg i markedet framover, er to nærliggende dimensjoner hvordan man bør inkorporere bærekraft og datasikkerhet i kursporteføljen. Bør det være egne tematiske kurs, bør det



flettes inn i det eksisterende tilbudet eller bør heller andre aktører ta seg av det? I denne vurderingen må en også ta hensyn til hvor grundig det er ønskelig å belyse temaet, hvem som er primærmålgruppen og om tilbudet bør være fysisk eller digitalt.

Flere av gründerne vi har snakket med påpeker behovet for å eksemplifisere de ulike stegene i etableringsprosessen gjennom konkrete historier. Dette vil bidra til å støtte opp om, og sikre at etablererne kan relatere Skape sin bistand til de ulike stegene i etablererprosessen.

Som en annen ressurs i utviklingsarbeidet vil det også være ønskelig med et enda sterkere involvering fra fylkeskommunen. Fylkeskommunen sitter på betydelige kompetanseressurser, og det vil være gunstig at de bruker disse mer aktivt for å bidra til utviklingen av tilbudet både faglig og kommunikasjonsmessig. Her kan fylkeskommunen la seg inspirere av Møre og Romsdal fylkeskommunes arbeid med utviklingen av Hoppids tilbud.

## **5.2.4 Kontinuerlig diskusjon av balansen mellom fysiske og digitale kurs**

Det er behov for en kontinuerlig diskusjon om hvordan balansen bør være mellom fysiske og digitale kurs. Det finnes ikke noe fasitsvar her, men det er flere forhold som må avveies:

- Digitale kurs gir et godt standardisert opplegg for alle og frigjør ressurser som kan brukes på individuell rådgivning. Samtidig gir de mindre nettverkseffekter og uformell dialog, men disse ulempene kan kompenseres for gjennom å utnytte innovasjonsinfrastrukturen som næringshager, inkubatorer og coworking-spaces. Dette krever i seg selv økonomiske ressurser og en god koordinering mellom de ulike aktørene i det næringsrettede virkemiddelapparat.
- Intervjuene med Trøndelag, Møre og Romsdal og Vestland viser at det nå skal mer til å få folk til å møte opp fysisk på kurs enn tidligere. For at fysiske kurs skal være interessante, må de være mer midt i blinken innholdsmessig og gi stor nytteverdi. Dette krever at Skape hele tiden må jobbe aktivt med innholdsutvikling, promotering av de fysiske kursene og markedsføring av nettverksgevinstene.



### 5.2.5 Mer systematisk utnyttelse av innovasjonsinfrastrukturen for å realisere nettverksgevinster

Innovasjonsinfrastrukturen bør utnyttes på en enda mer systematisk måte uavhengig av om tilbudet gis digitalt eller fysisk. Gjennom å koble etablerer og gründere tettere til innovasjonsinfrastrukturen som næringshager, inkubatorer og coworking-spaces, vil den bidra med en forsterkende effekt gjennom gjensidig forsterkning eller kjedet samspill. En systematisk utnytting av innovasjonsinfrastrukturen er noe man har jobbet inngående med gjennom Hoppid i Møre og Romsdal, og her kan det være mulig for Skape å hente inspirasjon.

### 5.2.6 Videreutvikling av styringsgruppen

Grunntilnærmingen med representasjon fra de fem regionene i styringsgruppen er god. Representasjonen gjør at styringen blir enkel, samtidig som man er i stand til å fange opp hva som er behovet og forbedringsønskene i hver kommune. I praksis avhenger imidlertid modellen av hvor godt de ulike personene i regionene følger opp hver kommunene. Her er det variasjon mellom de ulike regionene. Denne er både knyttet til hva som gjøres for å innhente innspill i forkant av styringsgruppemøtene og hva som gjøres for å formidle budskapet i ettertid. Det er framover ønskelig å utvikle noen enkle rutiner som beskriver hva som er de viktigste oppgavene til de som representerer kommunene. Dette vil trolig sikre at Skape får enda bedre innspill når det gjelder hvordan de best kan møte behovet i hver enkelt region. Samtidig vil nok en slik «tilstramming» kreve noen øvrige grep:

- En liten økonomisk kompensasjon for arbeidet.
- Tilgjengelige tidsressurser for å følge opp arbeidet og kompetanse på feltet. I praksis innebærer det at det bør vurderes om det kun er næringsjefer eller personer med lignende kompetanse som bør fylle rollen?

## Vedlegg: Metodisk opplegg for evalueringen

I dette vedlegget gir vi en kort beskrivelse av det metodiske fundamentet som ligger til grunn for evalueringen. For å kunne gjennomføre evalueringen på en god måte, har vi brukt et bredt spekter av datakilder. Gjennom en slik metodetriangulering styrkes både evalueringens reliabilitet og validitet. I evalueringen har vi benyttet oss av følgende datakilder:

- Eksplorative intervjuer
- Dokumentstudier
- Spørreundersøkelse
- Dybdeintervjuer
- Registerdata fra Statistisk Sentralbyrå

### Eksplorative intervjuer

Helt i oppstarten av evalueringen ble det gjennomført 5 eksplorative intervjuer. Hensikten med disse, var å øke forståelsen og innsikten til evalueringsteamet, slik at det videre arbeidet ble tuftet på et robust kunnskapsgrunnlag. De eksplorative intervjuene ble gjennomført over Teams på bakgrunn av en semistrukturert intervjuguide. Det ble gjennomført intervjuer med følgende aktører:

- Mette Fossan – Næringssjef Rogaland fylkeskommune
- Rudolf Hansen – Konstituert daglig leder for Skape

### Dokumentstudier

Både for å kunne drøfte Skape relevans og rasjonale, innretning, organisering og effektivitet samt resultater, er det viktig å gjennomføre en grundig dokumentanalyse. I arbeidet med evalueringen har vi gjennomgå relevante dokumenter som beskriver ordningens innretning, funksjon og resultater. Følgende dokumenter har vært sentrale:

- Brukerundersøkelser av Skape i perioden 2011 - 2022.
- Handlingsplanene for periodene 2012 – 2015 og 2016 – 2019
- Årsrapporter, tildelingsbrev og andre styringsdokumenter for Skape

## Spørreundersøkelse

For å få innblikk i hva Skape har ført til av resultater og effekter for deltakerne, var det nødvendig å gjennomføre en egen spørreundersøkelse som rettet seg mot alle etablerere og gründere som har mottatt rådgivning eller deltatt på kurs i regi av Skape.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført som en ren web-basert undersøkelse. Grunnet Skape sitt personvernreglement hadde vi ikke tilgang på kontaktinformasjonen til etablererne og gründere som har benyttet seg av Skape. Det var dermed Skape selv som stod for lansering av undersøkelsen. Dette ble gjort gjennom undersøkelsesverktøyet SurveyXact, og det ble opprettet en lenke som Skape selv kunne videresende til gründere og etablererne. For å få en så høy svarprosent som mulig fikk gründere og etablererne to påminnelser om å besvare undersøkelsen. Samlet sett fikk vi svar fra 355 respondenter, sammenlignet med tidligere brukerundersøkelser fremstår svarprosenten som god.

Innholdet i surveyen omhandlet spørsmål knyttet til hele bredden i evalueringen, men hovedtyngden lå på hva Skape har ført til av resultater og effekter for deltakerne.

## Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuer med nøkkelinformanter har vært en viktig datakilde i arbeidet med evalueringen, og særlig i forhold til de problemstillingene som er knyttet til innretning, organisering og effektivitet. Samtidig har de bidratt til å supplere med etablerernes egne perspektiver på nytten av Skape.

Alle intervjuene ble gjennomført på bakgrunn av en semistrukturert intervjuguide. Denne definerte hvilke hovedtemaer samtalen dreide seg om, samtidig som den åpnet opp for at dimensjoner og elementer som dukket opp i intervjuet kunne følges og utdypes.

Guiden tok utgangspunkt i samtlige evalueringsspørsmål, men ble tilpasset den enkelte informant i forhold til hva som var relevant ut i fra relasjon og kjennskap til Skape, typen organisasjon som vedkommende representerte, osv. Totalt ble det gjennomført 24 dybdeintervjuer. Disse fordelte seg på følgende aktører, hvorav 10 var gründere med etablererbedrifter:

- Representanter fra Skape sin styringsgruppe
- Observatører til styringsgruppen
- Daglig leder for Skape
- Representanter fra lignende ordninger i Vestland, Trøndelag og Møre og Romsdal fylkeskommune
- Gründere med etablererbedrifter

## Registerdata fra SSB

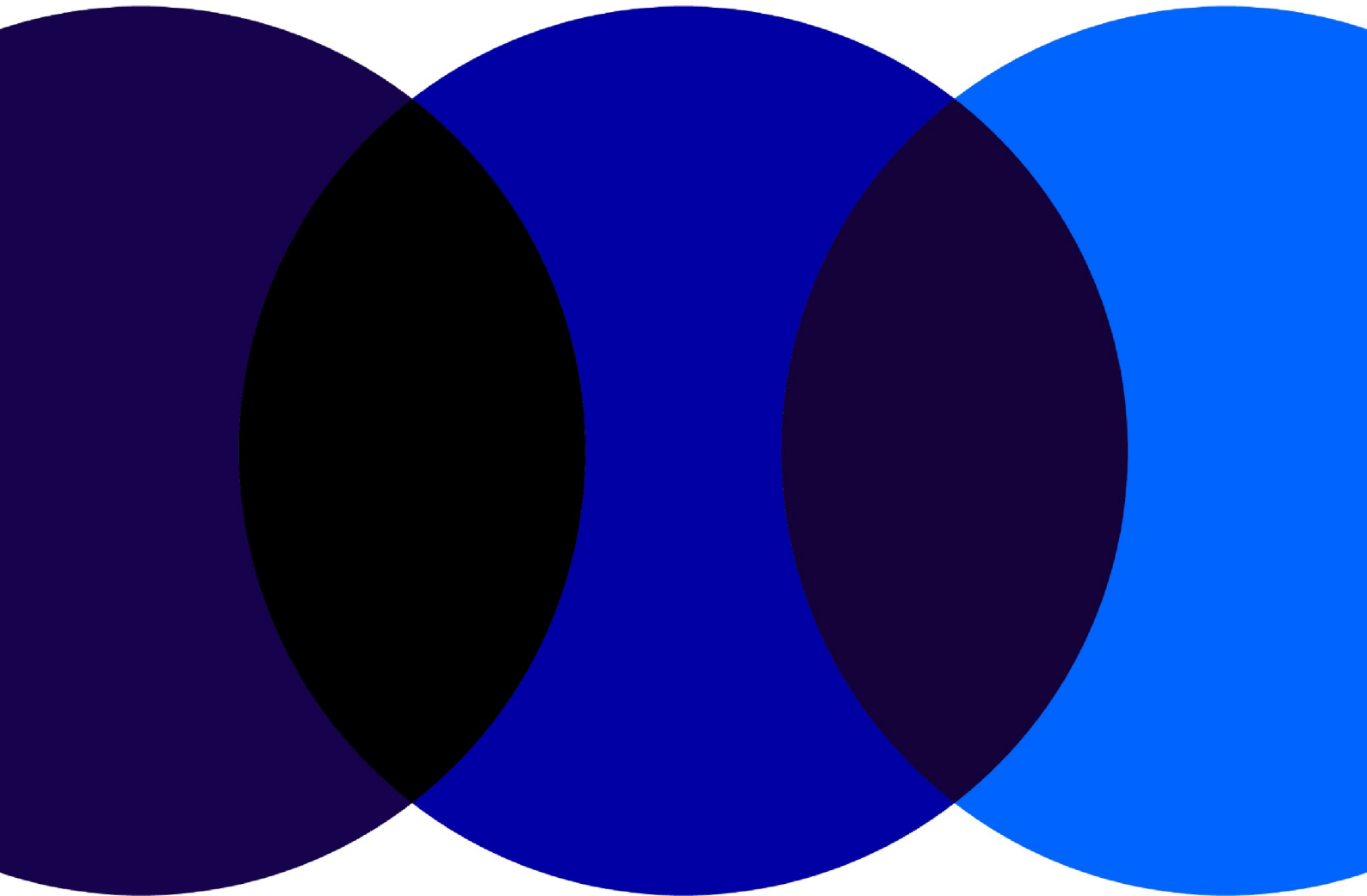
For å kunne danne oss en oversikt og sammenligningsgrunnlag over antallet etableringer og overlevelsesrate blant etablerere i Rogaland, Trøndelag, Vestland og Møre og Romsdal har vi benyttet oss av statistikk fra SSB sin statistikkbank. Følgende datakilder har blitt benyttet i analysene:

- 07358: Rolleinnhavere i personlig eide foretak. Nyetableringer, etter region, statistikkvariabel og år
- 09277: Etablerere av nyetablerte personlig eide foretak, etter region, antall år siden etablering, foretakets overlevelse, statistikkvariabel og år

## Samlet vurdering av datagrunnlaget

Antall respondenter som har svart på spørreundersøkelsen er god. Det er imidlertid utfordrende å si noe om surveyresultatenes representativitet og systematiske forskjeller mellom grupper av respondenter. Årsaken til dette skyldes at vi ikke har bakgrunnsdata som forteller noe om respondentenes geografi, bedriftstype og lignende. Likevel støttes resultatene fra den kvantitative undersøkelsen opp av intervjumaterialet fra gründerne og etablererne. Dette gjør at vi vurderer datamaterialet til å gi et godt samlet grunnlag for å vurdere Skape.





# OXFORD RESEARCH

**Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149, Bld. 12  
3<sup>rd</sup> flor, 1620 Copenhagen V  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

**Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

**Sweden**

Oxford Research AB  
Norlandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

**Finland**

Oxford Research Oy  
Eteläinen Hesperiankatu 18  
LH 2, 00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

**Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Kr.Valdemara 23-37, k.2  
LV-1010, Riga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

**Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)