

# Eftersyn af lokale kontaktpunkter for iværksættere

Rapporten er udarbejdet af  
PLS Rambøll Management A/S for  
Erhvervs- og Boligstyrelsen

Januar 2003

# Indhold

Side

1. Hovedkonklusioner .....	1
1.1 Kontaktpunkterne – En status .....	2
1.2 Samarbejde og koordinering på det lokale niveau .....	2
1.3 Ydelsernes kvalitet og brugernes tilfredshed .....	3
1.4 Effekter og resultater af indsatsen .....	4
1.5 Kontaktpunkterne i et fremadrettet perspektiv .....	6
2. Indledning og metode .....	9
2.1 Midtvejseftersynets metode og datagrundlag .....	9
3. Kendskabet til kontaktpunkterne .....	11
3.1 Resultater fra PLS Omnibus .....	12
4. Generelt om kontaktpunkterne .....	17
4.1 Administration .....	17
4.2 Organisering .....	18
4.3 Finansiering .....	19
4.4 Driften af kontaktpunkterne .....	21
4.5 Kritisk masse .....	23
4.6 Sammenhæng med øvrig erhvervsservice .....	26
4.7 Nordjysk Iværksætter Netværk – en netværksmodel .....	27
4.8 Etableringsrådgivning i Viborg Amt – centralt .....	
koordineret model .....	30
5. Kontaktpunkternes indsats .....	33
5.1 Udbuddet af ydelser .....	33
5.2 Koordinering af indsatsen .....	34
5.3 Det lokale aspekt .....	36
6. Rådgivningen af iværksættere .....	38
6.1 Rådgivningens indhold .....	38
6.2 Organisering af rådgivningsforløbet .....	39
6.3 Rådgivernes kvalifikationer .....	40

7. Iværksætterne.....	43
7.1 Segmentering af brugerne .....	43
7.2 Iværksætternes behov.....	44
7.3 Finansieringen af de nye virksomheder.....	45
8. Måling af rådgivningens kvalitet og effekt.....	46
8.1 Profilering af kontaktpunkternes brugere .....	46
8.2 Rådgivningens kvalitet.....	48
8.3 Rådgivningens effekt.....	49
8.4 Nye tilgange til overvågning af kvalitet og effekt.....	53

## 1. Hovedkonklusioner

PLS Rambøll Management har for Erhvervs- og Boligstyrelsen gennemført et eftersyn af de lokale kontaktpunkter for iværksættere. Eftersynet er gennemført i perioden august til november 2002. Perspektivet har været fremadrettet

Denne rapport sammenfatter resultaterne af eftersynet af de i alt 14 lokale kontaktpunkter for iværksættere - herefter kontaktpunkterne. Kontaktpunkt nummer 15 er etableret i København/Frederiksberg pr. 1. juli 2002, men er ikke omfattet af dette eftersyn.

Eftersynet bygger på en omfattende dataindsamling koncentreret omkring en besøgsrunde til alle 14 kontaktpunkter, hvor der er gennemført interview med ledelse, nøglemedarbejdere, rådgivere, partnere og lokale virksomhedsrådgivere. Der er endvidere gennemført 14 fokusgruppe interview med iværksættere, der har brugt rådgivning og 5 fokusgruppeinterview med iværksættere, der ikke har brugt rådgivning.

Eftersynet har desuden omfattet to workshops med forskellige typer af investorer, en generel kendskabsundersøgelse i befolkningen, samt en gennemgang af relevant materiale fra de enkelte kontaktpunkter. Endelig har Danmarks Statistik udarbejdet en registerbaseret analyse af rådgivningens effekt til brug for eftersynet.

Det er på sin plads at takke alle medvirkende for konstruktivt medspil og for at finde ressourcer til et intensivt forløb på kort tid.

## 1.1 Kontaktpunkterne – En status

Overordnet har kontaktpunkterne vist sig som et fornuftigt næste skridt i udviklingen af rådgivningen af iværksættere efter *Klippekortet* og *Gratis Rådgivning*. Status for kontaktpunkterne kan sammenfattes under eftersynets hovedtemaer:

- Samarbejde og koordinering på det lokale niveau
- Ydelsernes kvalitet og brugernes tilfredshed
- Effekter og resultater af indsatsen

Eftersynets fremadrettede konklusioner præsenteres efter denne status for kontaktpunkterne.

## 1.2 Samarbejde og koordinering på det lokale niveau

Et af målene med at etablere kontaktpunkterne var at skabe øget koordinering af iværksætterindsatsen på lokalt og regionalt niveau gennem integration af såvel statslig som regionale og lokale indsatser på iværksætterområdet. Kontaktpunkterne skulle fremme synergi, begrænse overlap og befordre en indsats, der var strategisk tilpasset de pågældende regionale erhvervsbetingelser. Eftersynets konklusioner omkring samarbejde og koordinering på det lokale niveau sammenfattes herunder.

- Gennem kontaktpunkterne er der skabt et større lokalt engagement i forhold til rådgivning af iværksættere, de lokale aktører samarbejder i højere grad mod samme mål.
- Der er sket en øget koordinering af rådgivningsindsatsen rettet mod iværksættere, men kontaktpunkterne er i for ringe omfang tænkt ind i en samlet regional erhvervspolitisk strategi. Selv om rådgivningsindsatsen over for iværksætterne er tænkt ind i et tre-årigt forløb fra virksomhedens etablering, tilbydes ydelserne fra den samlede amtskommunale og kommunale regionale erhvervs-service ikke på optimal vis iværksætterne.

- Der er behov for skærpede krav til egenfinansieringen af kontaktpunkterne. En egenfinansiering baseret på arbejdstimer blandt fx offentligt ansatte i kommunerne (i nogle tilfælde med ingen eller meget begrænset praktisk eller uddannelsesmæssig baggrund og erfaring med erhvervs- og virksomhedsudvikling), vurderes at være utilstrækkelig til at sikre en tilstrækkelig høj kvalitet i rådgivningen af iværksætterne.

### 1.3 Ydelsernes kvalitet og brugernes tilfredshed

Ydelsernes kvalitet i forhold til brugernes forudsætninger samt i forhold til at skabe de ønskede effekter af indsatsen har været et omdrejningspunkt for eftersynet. Der er ikke gennemført en egentlig brugertilfredshedsundersøgelse. Brugernes vurdering af ydelsernes kvalitet og egne behov er belyst i de gennemførte fokusgruppeinterview. Alle øvrige datakilder ligger desuden til grund for vurderingen af ydelsernes kvalitet.

- Kontaktpunkterne er en forbedring i forhold til tidligere ordninger, men samtidig har kontaktpunkterne svagheder i form af manglende kritisk masse til rådgivning af nye virksomheder, der planlægger og realiserer vækst i antal ansatte. Den nuværende størrelse tillader ikke opbygning den nødvendige specialisering for effektiv rådgivning af sidstnævnte.
- Kontaktpunkternes administrative grænser inden for primærkommunale og amtslige grænser opfattes af en del iværksættere som uhensigtsmæssig, uforståelig og utilfredsstillende. De administrative grænser skaber blandt andet en risiko for sub-optimal lokalisering af nye virksomheder. En butik kan på grund af marked og konkurrenter have større chancer for overlevelse i Holbæk men blive lokaliseret i Roskilde, fordi erhvervsudvikling foretrækkes inden for amtsgrænserne.

- Den nuværende rådgivning fokuserer altovervejende på etablering og overlevelse af iværksættere. Det faglige niveau hertil er generelt tilfredsstillende. Der fokuseres ikke på fremme af vækst i nye virksomheder, og den del af opgaven synes der ikke at være fagligt niveau til løfte. De statslige ressourcer anvendes på den led ikke optimalt i forhold til den forestående udfordring.
- Der bør af hensyn til at sikre fagligheden i rådgivningen og hos den enkelte rådgiver arbejdes med en minimumsgrænse for finansieringsgrundlaget og en minimumsgrænse for antallet af rådgivningsforløb de enkelte etableringsrådgivere årligt gennemfører.
- Med henblik på at højne kvaliteten i rådgivningen er det nødvendigt at segmentere iværksætterne i 'selvstændige' og 'nye virksomheder'. De 'selvstændige' består af iværksættere, der typisk ikke ønsker at ansætte medarbejdere, men i stedet satser på at blive selvbeskæftiget og "herre i eget hus". Nye virksomheder er derimod iværksættervirksomheder, der har ambitioner om at ansætte medarbejdere umiddelbart efter virksomhedens etablering.

#### **1.4 Effekter og resultater af indsatsen**

Indsatsen gennem kontaktpunkterne har skullet skabe erhvervsmæssig effekt på tre fronter: etablering af nye virksomheder, øge overlevelsesraten af nye etablerede virksomheder samt fremme mulighederne for vækst i nye virksomheder. Evalueringens hovedkonklusioner vedrørende effekter og resultater præsenteres i dette afsnit.

- Kontaktpunkterne skaber generelt fornuftige resultater i forhold til etablering og overlevelse, hvorimod der i realiteten ikke er taget hul på en indsats rettet mod at fremme de nye virksomheders vækst.

- Kendskabet til kontaktpunkterne blandt potentielle, kommende iværksættere er generelt tilfredsstillende, når kontaktpunkternes levetid tages i betragtning. Hovedparten af målgruppen, har dog stadig ikke kendskab til tilbuddet. Specielt sammenlignet med andre aktører inden for erhvervsservice, fx TIC, ligger kendskabet til kontaktpunkterne på et relativt højt niveau.
- Der er regionale forskelle i kendskabet til kontaktpunkterne, og der er stadig en større gruppe af iværksættere, der ikke har kendskab til tilbuddet om rådgivning. Baseret på de regionale erfaringer med etablering af én fælles indgang til rådgivning gennem ét telefonnummer foreslås det, at der etableres ét landsdækkende telefonnummer.
- Rådgivningens omfang og indhold er nogle steder i overkanten for selvstændige, men mange steder utilstrækkelig for de nye virksomheder. Det faglige niveau i rådgivningen af de nye virksomheder bør følgelig forbedres.
- Evaluering og styring af kontaktpunkternes indsats bør baseres på effekter og ikke ud fra måling af graden af tilfredshed blandt brugerne.
- Effektmålinger kan med fordel ske med udgangspunkt i forretningsplanen, hvilket muliggør en tættere kobling mellem indholdet og kvaliteten af rådgivningen, og effekten i virksomhederne

## 1.5 Kontaktpunkterne i et fremadrettet perspektiv

En af regeringens ambitioner er at bringe Danmark i den europæiske elite på iværksætterområdet. Det skal ske samtidigt med en optimal nytte og effekt af de forbrugte midler på området. Eftersynets resultater giver med det udgangspunkt årsag til følgende fremadrettede konklusioner.

- Med henblik på at øge den kritiske masse og sikre bedre rådgivning af nye virksomheder bør der i en fremtidig struktur opereres med 4-6 iværksætterkontaktpunkter, der dels er specialiseret i forhold til vækstvirksomheder, dels er specialiseret i forhold til 2-3 sektorer.
- En sektormæssig specialisering kan indebære, at et iværksætterkontaktpunkt i Storkøbenhavn, har særlig brancheviden om højteknologiske iværksættere inden for bioteknologi og medico/sundhed. Når et sådant iværksætterpunkt lægges i Storkøbenhavn skyldes det eksistensen af en bioteknologisk kompetenceklynge i det storkøbenhavnske område. Et andet kontaktpunkt kunne være specialiseret i forhold til fødevarer og IT omkring Århus. Der tages således et geografisk udgangspunkt i etableringen af kontaktpunkterne, men samtidig er det centralt, at kontaktpunktet skal rådgive iværksættere indenfor bioteknologi for relevante iværksættere, uanset hvor i landet, de er lokaliseret.
- Andre kontaktpunkter henviser iværksættere til det sektormæssigt relevante kontaktpunkt.
- Hvis kontaktpunkterne skal have kritisk masse af kompetencer vil det være centralt, at der er tale om en integreret enhed med anden erhvervsservice.

- De 4-6 iværksætterkontaktpunkter bør have følgende hovedopgaver:
  1. Lede og kvalitetssikre netværket af decentrale etableringsrådgivere, der tager sig af før-start rådgivning af alle typer af iværksættere. Der afsættes færre ressourcer til denne del end i dag, fx ved at der lægges vægt på at afklare forretningsplanen for de "Selvstændige" gennem amts/kommunale iværksætterkurser.
  2. Tilbyde "super"-etableringsvejledning til nye vækstvirksomheder.
  3. Tilbyde branchespecialiseret rådgivning af iværksættere inden for biotek, IT, jern- og metal (fremstillingsvirksomhed) m.v.
  4. Tilbyde supplerende ydelser, der i dag ligger hos TIC, fx generationsskifte og køb/salg. Argumentationen for at lægge generationsskifte og køb/salg i iværksætterkontaktpunkterne er, at mange vækstvirksomheder nystarter enten gennem køb af en virksomhed eller har baggrund i et generationsskifte. Behovet for virksomhedsovertagelser er desuden stigende.
  
- Denne samling af iværksætterrådgivning, generationsskifte og køb/salg af virksomhed, der endda kan udvides til at rådgive om etablering af en professionel bestyrelse betyder, at de 4-6 iværksætterpunkter organisatorisk og strategisk bør tænkes sammen med anden erhvervsservice.
  
- De 4-6 iværksætterkontaktpunkter bør etableres med angivelse af, at der ønskes en forretningsplan for punktet. Der bør sættes nogle få rammekrav hvad angår geografisk dækning, målgruppe og branchespecialisering. Med udgangspunkt i forretningsplaner sker der efterfølgende en forhandling om pris og effekter. Det er afgørende ikke at forstå kritisk masse som en stor offentlig enhed eller institution med en betragtelig mængde ansatte. Der kan lige så vel være tale om et effektivt drevet netværk af private specialiserede og generelle rådgivere og rådgivningsvirksomheder.

- Iværksætterindsatsen på det decentrale kommunale og amtslige plan bør bestå af iværksætterkurser og fremme af den regionale kultur for iværksættere. Dette er kontaktpunkterne i dag dygtige til, og en af forklaringerne er, at der er lokalt engagement og opbakning bag initiativerne. Denne indsats placeres med udgangspunkt i lokale eller regionale erhvervsfremme/erhvervsservice aktører. Indsatsen bør naturligvis ske i et tæt samarbejde med de 4-6 kontaktpunkter.

## 2. *Indledning og metode*

PLS Rambøll Management er af Erhvervs- og Bøligstyrelsen blevet bedt om at foretage et eftersyn af de lokale kontaktpunkter for iværksættere i et fremadrettet perspektiv. Eftersynet har været gennemført i perioden august til november 2002.

Hovedtemaerne for eftersynet har været

- Samarbejde og koordinering på det lokale niveau
- Ydelserne kvalitet og brugernes tilfredshed
- Effekter og resultater af indsatsen

Denne rapport sammenfatter resultaterne af eftersynet af de i alt 14 lokale kontaktpunkter for iværksættere - herefter kontaktpunkterne. Kontaktpunkt nummer 15 er etableret i København/Frederiksberg pr. 1. juli 2002, men er ikke omfattet af dette eftersyn.

### 2.1 **Midtvejseftersynets metode og datagrundlag**

Eftersynet af de lokale kontaktpunkter for iværksættere bygger på en omfattende dataindsamling, der har været koncentreret omkring en besøgsrunde til alle 14 kontaktpunkter.

I forbindelse med besøgene af de enkelte kontaktpunkter er der gennemført interview med ledelse, nøglemedarbejdere, rådgivere, partnere og lokale virksomhedsrådgivere, der ikke deltager i kontaktpunktet. Endvidere er der gennemført fokusgruppeinterview med 6-10 iværksættere, som har modtaget rådgivning gennem det pågældende kontaktpunkt.

Udover besøgsrunden bygger eftersynet på følgende datakilder:

- Der er gennemført 5 geografisk spredte fokusgruppeinterview hver med 3-10 iværksætter som ikke har modtaget rådgivning fra kontaktpunkterne.
- Et panel af 8 forskellige typer investorer (banker, ventureselskaber, business angels etc.) er to gange i forløbet mødtes for at diskutere, hvilke problemstillinger, der er relevante i forbindelse med iværksætterudvikling, hvad der kvalificerer en iværksætter for en investor samt tolkning af eftersynets foreløbige resultater fra et investor synspunkt.
- En generel kendskabsundersøgelsen blandt den danske befolkning via PLS Omnibus.
- Gennemgang af relevant materiale og relevante data fra kontaktpunkterne og Erhvervs- og Boligstyrelsen, herunder en økonomianalyse af kvartalsregnskaberne.
- En registerbaseret analyse af rådgivningens effekt på overlevelse gennemført af Danmarks statistik.

### 3. *Kendskabet til kontaktpunkterne*

PLS RAMBØLL har i forbindelse med eftersynet af de lokale kontaktpunkter for iværksættere gennemført en undersøgelse blandt befolkningen om deres kendskab til de lokale udbud af virksomhedsrådgivning, herunder specielt til kontaktpunkterne for iværksættere<sup>1</sup>.

I befolkningen 18-66 år har 15% kendskab til de lokale tilbud om virksomhedsrådgivning. Blandt målgruppen, dvs. personer der har overvejet at starte egen virksomhed, er det 30% der kender til tilbuddet om rådgivning. Inden for den periode, kontaktpunkterne har eksisteret, må de siges at have opbygget en tilfredsstillende kendskabsgrad. Til sammenligning svarer fx kun 20% i samme gruppe, at de har kendskab til TIC. Der er dog dels store variationer mellem amterne, og der er stadig 70% markedsføringen ikke har nået. Det er derfor relevant at stille spørgsmålet, om der skal gøres mere for at markedsføre kontaktpunkterne, end der hidtil er gjort, og i givet fald gennem hvilke kanaler.

Nogle kontaktpunkter har gennemført en intensiv markedsføring gennem blandt andet TV-reklamer, men erfaringerne er forskellige. Nogle steder har der været en umiddelbar direkte effekt, i andre områder har der endnu ikke været respons på indsatsen.

Kontaktpunkterne har i dag et antal "kunder" som rigeligt optager de til rådighed værende ressourcer. Bredere markedsføring vil derfor have større effektivitet, hvis den er rettet mod en bestemt målgruppe, fx iværksættere som ønsker at skabe vækstvirksomheder. To effektive måder at øge kendskabet på kan dog umiddelbart anbefales.

---

<sup>1</sup> Spørgsmålene er stillet som en del af PLS-Surveys omnibus i september og oktober 2002.

For det første at implementere en præcis men ikke særligt omkostningskrævende markedsføringsindsats, som praktiseres i nogle kontaktpunkter, bredt:

- Kontakt til pengeinstitutterne for en dialog om henvisning herfra til kontaktpunkterne, da det er her mange iværksættere henvender sig første gang med ideen om at starte egen virksomhed.
- Markedsføring gennem direkte henvendelser, fx til alle nyregistrerede CVR-nr., evt. i samarbejde med Told & Skat, der sammen med udsendelse af nye CVR-nr. kan vedlægge information om kontaktpunkterne.

For det andet har interview og fokusgruppeinterview peget på, at etablering af det fælles telefonnummer til iværksætterrådgivning, i det område kontaktpunktet dækker, har øget effektiviteten af den generelle markedsføring. Et naturligt næste skridt er etableringen af ét telefonnummer til iværksætterrådgivning i Danmark. Løsningen er teknologisk mulig, og effekten vil være at al generel markedsføring potentielt er national markedsføring med øget kendskab og større effekt af forbrugte markedsføringsmidler til følge.

### **3.1 Resultater fra PLS Omnibus**

Indledningsvis er der spurgt til, om personen har overvejet at starte egen virksomhed, da dette må formodes at have indflydelse på kendskabet til virksomhedsrådgivning. Samlet set er det 21% af befolkningen, der har overvejet at starte egen virksomhed, jf. tabel 1. Opgjort på amter er der flest der svarer bekræftende i Frederiksberg kommune og i Roskilde amt.

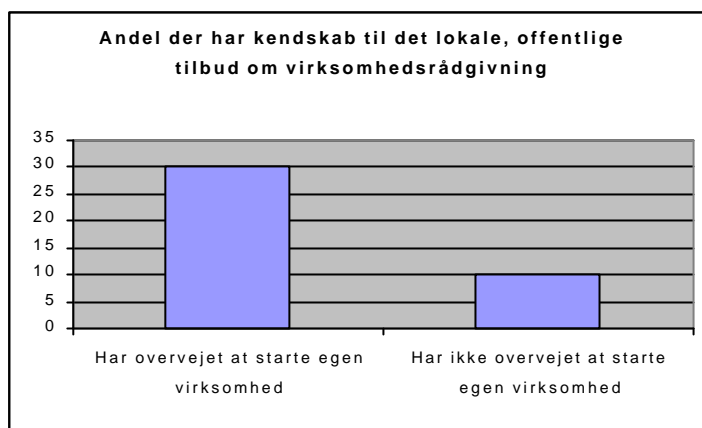
**Tabel 1: Har du overvejet at starte egen virksomhed?**

	Ja (%)	Antal svar
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>1.588</b>
Københavns amt	22	173
Frederiksborg amt	21	118
Roskilde amt	28	81
Vestsjællands amt	23	74
Ribe amt	26	84
Vejle amt	23	95
Ringkøbing amt	17	71
Viborg amt	18	75
Århus amt	18	184
Nordjyllands amt	19	148
Storstrøms amt	14	76
Bornholms amt	22	17
Fyns amt	25	137
Sønderjyllands amt	17	60
Københavns kommune	23	173
Frederiksberg kommune	30	20

Note: PLS-Omnibus blandt befolkningen 18-66 år i september og oktober 2002. Spørgsmålet er ikke stillet til selvstændige.

Andelen der har overvejet at starte egen virksomhed ligger væsentligt over hvad andre undersøgelser konkluderer om iværksætteraktiviteten i Danmark, fx GEM rapporterne. Det skyldes, at spørgsmålet her er formuleret bredt, da formålet først og fremmest er at forklare kendskabet til virksomhedsrådgivning. Figur 1 viser kendskabet til det lokale, offentlige tilbud om virksomhedsrådgivning opgjort for hhv. den del af befolkningen, der har overvejet at starte egen virksomhed, og den del af befolkningen der ikke har.

**Figur 1: Kendskabet til virksomhedsrådgivning**



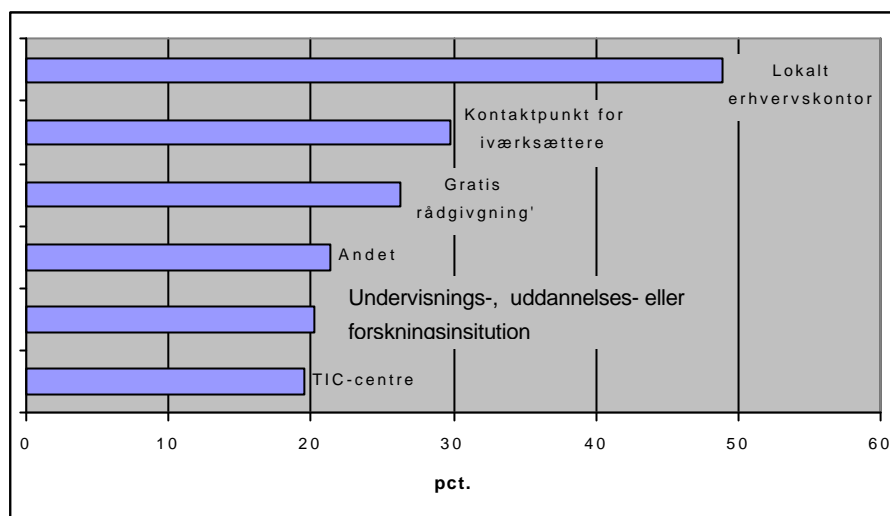
Note: PLS-Omnibus blandt befolkningen 18-66 år i september og oktober 2002. Spørgsmålet er ikke stillet til selvstændige.

Det fremgår, at blandt dem der har overvejet at starte egen virksomhed, kender 30% til det lokale tilbud om virksomhedsrådgivning. For den anden gruppe er det kun 10% der kender tilbuddene.

Samlet set er det 15% af befolkningen i alderen 18-66 år, der kender til de offentlige tilbud om virksomhedsrådgivning. Blandt disse er der flest der kender til det lokale erhvervskontor (50%), men kendskabet til kontaktpunkterne er også højt, nemlig 30%. Kendskabet til TIC er det mest begrænsede, da det er under 20%, der angiver kendskab til dette tilbud.

Resultaterne skal dog fortolkes med varsomhed, da fx navnet på kontaktpunkterne varierer landet over. Kendskabsundersøgelsen viser, at der er relativt mange der ved, at det er muligt at få rådgivning i forbindelse med start af egen virksomhed i deres lokalområde. Men de har vanskeligere ved at skelne tilbud om decideret opstartsrådgivning fra anden erhvervsservice.

Figur 2: Hvilke offentlige tilbud har du kendskab til?



Note: PLS-Omnibus blandt befolkningen 18-66 år i september og oktober 2002. Andelen af personer der har kendskab til de offentlige tilbud om virksomhedsrådgivning

I tabel 2 er kendskabet til virksomhedsrådgivning brudt ned på amter. Det skal til tabellen bemærkes, at resultaterne i nogle amter er baseret på et begrænset antal besvarelser og derfor skal fortolkes med et vist forbehold. Det største kendskab findes således på Bornholm, men andelen er beregnet på baggrund af kun 17 interview.

Udover Bornholm, er kendskabet i Vejle og Viborg amter højt, nemlig 24% mod et landsgennemsnit på 15%. Disse områder har arbejdet intensivt med rådgivning af iværksættere gennem mange år, og det ser ud til at give resultat i form af et højt generelt kendskab til deres virke.

Det laveste kendskab findes i Storstrøms amt, hvor kun 6% af befolkningen kender til tilbuddet om virksomhedsrådgivning. I Københavns og Frederiksberg kommune er kendskabet ligeledes forholdsvis lavt, hvilket ikke er overraskende, da virksomhedsrådgivning i de to kommuner ikke har samme omfang, som i fx Viborg Amt. Kontaktpunktet i København/Frederiksberg er således først etableret pr. 1. juli 2002.

**Tabel 2: Har du kendskab til de offentlige tilbud om virksomhedsrådgivning i dit lokalområde?**

	Ja (%)	Antal svar
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>1.678</b>
Københavns amt	14	181
Frederiksborg amt	13	121
Roskilde amt	20	84
Vestsjællands amt	19	79
Ribe amt	14	88
Vejle amt	24	99
Ringkøbing amt	21	79
Viborg amt	24	77
Århus amt	16	198
Nordjyllands amt	15	159
Storstrøms amt	6	81
Bornholms amt	32	17
Fyns amt	15	146
Sønderjyllands amt	20	65
Københavns kommune	7	184
Frederiksberg kommune	11	22

Note: PLS-Omnibus blandt befolkningen 18-66 år i september og oktober 2002.

## 4. *Generelt om kontaktpunkterne*

I dette kapitel ser vi nærmere kontaktpunktsordningen, samt på de forskellige måder kontaktpunkterne er organiseret på og finansierer driften.

### 4.1 Administration

Administrationen af ordningen sker på to niveauer: Mellem Erhvervs- og Boligstyrelsen og kontaktpunkterne, samt i det daglige arbejde i det enkelte kontaktpunkt.

I forhold til den tidligere ordning med *Gratis Rådgivning* er den samlede administration af rådgivningsindsatsen vokset med etableringen af kontaktpunkterne. Under den tidligere ordning var der således 2 medarbejdere i Erhvervsfremme Styrelsen, der administrerede etableringsvejlederne over hele landet. I dag har hvert kontaktpunkt deres egen administration, der typisk beskæftiger 1-2 personer. De øgede administrationsomkostninger kan siges at være prisen for at decentralisere rådgivningen af iværksættere.

Flere kontaktpunkter peger på, at der er tale om en detailstyret ordning med omfattende administrative krav, fx udarbejdelse og godkendelse af kvartalsregnskaber, krav om indsamling af statistik, underskrifter i hvert led af et rådgivningsforløb og løbende tilfredshedsundersøgelser blandt brugerne. Dette arbejde kunne have været reduceret, hvis der fra ordningens start var stillet et fælles indberetnings-system til rådighed for kontaktpunkterne. At dette ikke er sket har betydet, at kontaktpunkterne selv har brugt tid og ressourcer på at udvikle deres egne systemer.

Begrundelsen for ikke at lancere et fælles system til indberetning var ved etableringen, at det kunne betyde en ensretning af ydelserne i strid med målet om i højere grad at producere ydelser, som var specifikt tilpasset lokale forhold og organisation. Kravene til indberetning har dog en detaljeringsgrad, som betyder, at lokal tilpasning af ydelser eller organisation kun vil betyde marginal ændring i de data, der

skal indberettes. Flere kontaktpunkter har udviklet eller er næsten klar med egne web-baserede automatiske indberetningssystemer. Fælles for dem er, at de er meget ens og med små tilpasninger kunne rulles ud i alle kontaktpunkter.

## 4.2 Organisering

Der findes i dag næsten lige så mange former for organisering af samarbejdet i kontaktpunkterne, som der findes kontaktpunkter, men overordnet ser der ud til at være to modeller, og grader mellem disse:

- Centralt koordinerede kontaktpunkter
- Netværksbaserede kontaktpunkter

I de centralt koordinerede kontaktpunkter er det enten TIC eller amtet, der sidder for bordenden. Disse kontaktpunkter er karakteriseret ved en effektiv administration og kontrol med kvaliteten og omfanget af den udbudte rådgivning.

I netværksbaserede kontaktpunkter er administrationen ofte placeret i amtet, mens det faglige ansvar for rådgivningen er placeret i et eller flere udvalg.

Vi ser en større grad af videndeling i de netværksbaserede kontaktpunkter. Mange af de netværksbaserede kontaktpunkter bruger dog en større del af midlerne i kontaktpunktet, frem for direkte til iværksætterne, blandt andet grundet behovet for koordinerende møder.

Der er endvidere en risiko for, at indsatsen bliver konsensusstyret, dvs. laveste fællesnævner bliver styrende for udbuddet af rådgivning.

I de centralt koordinerede kontaktpunkter er rådgivernes faglige kvalifikationer i fokus, og ressourceforbruget overvåges. Der er en tendens til, at det traditionelle rådgivningsmønster bibeholdes, og nye idéer kan dermed have svært ved at blive realiseret. Fornyelse af rådgivningsindsatsen afhænger således af de centrale koordinatore.

En organisationsmodel som kan høste fordele og modvirke ulemper i de to nuværende modeller vil først og fremmest kræve enheder med en størrelse som kan rumme videndeling, kvalitetskontrol og nyudvikling inden for et fornuftigt ressourceforbrug.

I enkelte kontaktpunkter er der private firmaer blandt de direkte partnere. Erfaringerne er begrænsede men umiddelbart positive:

- Den lokale koordinering bliver styrket. Varetagelsen af erhvervsservicen i området udvides til reelt at omfatte private rådgivningsvirksomheder. I dag består det private element hovedsageligt i de tilknyttede enkeltrådgivere samt henvisninger til advokater og revisorer.
- Deltagelsen styrker de private rådgivningsvirksomheders interesse for iværksætterområdet og de forretningsmuligheder, det repræsenterer. En effekt kan være en hurtigere professionalisering af operationen for de iværksættere, som skaber nye vækstvirksomheder.
- Kvalitet i iværksætterrådgivningen øges gennem udveksling af erfaringer mellem private og offentlige rådgivere.

### 4.3 Finansiering

Kontaktpunkterne er finansieret gennem lokal medfinansiering og statstilskud. Førstnævnte består af kontante indskud fra partnere, samt værdi af medarbejdertimer.

I gennemsnit udgør værdien af medarbejdertimer 80 pct. af egenfinansieringen i kontaktpunkterne, men med en spredning fra 40 til 100 pct. Der er tilsyneladende ingen systematik i dette, således at det fx er de mindre kontaktpunkter, der hovedsageligt finansierer gennem medarbejdertimer.

Hvor egenfinansieringen rejses gennem indskud af medarbejdertimer er der et incitament til, at rådgivningen udføres af partnernes egne medarbejdere, fx kommunalt ansatte rådgivere. Dette er uheldigt i forhold til rådgivningens kvalitet, da der kun i mindre omfang vil blive henvist til specifikke rådgivere. Hovedparten af midlerne bør derfor

tilvejebringes som kontante indskud. En konkret mulighed er at begrænse indskuddet af medarbejdertimer til administrationen af kontaktpunktet, mens selve rådgivningsforløbet finansieres af kontante indskud.

Udover at sikre et fornuftigt niveau for egenfinansieringen indebærer denne model, at de forskellige partners indskud af timer som en del af egenfinansieringen begrænses. I nogle kontaktpunkter har man i dag en bred kreds af partnere, hvis indskud i kontaktpunktet består i deres deltagelse som undervisere på iværksætterkurserne. Hvis de aktiviteter skal henregnes under egenfinansiering, bør det med rimelighed kunne sandsynlig gøres, at der er tale om en udvidelse af eventuelle tidligere aktiviteter eller omkostninger forbundet med at flytte aktiviteterne over i kontaktpunktsammenhæng. Skal aktiviteterne regnes som egenfinansiering, kan der ikke blot være tale om at sætte ny label på.

Begrænsningen i adgangen til egenfinansiering gennem medarbejdertimer vil ramme nogle af kontaktpunkterne hårdt. Det er kontaktpunkter i regioner, hvor der er begrænset politisk opbakning til rådgivningen af iværksættere, og dermed ingen kontante indskud fra kommuner og amter. I forbindelse med eftersynet er vi stødt på en model, hvor de kommuner i regionen, der ikke ønsker at deltage i kontaktpunktet, i stedet betaler per rådgivningsforløb for kommunens iværksættere. Denne model har virket, og kan muligvis anvendes generelt over hele landet.

En anden løsning for kontaktpunkterne med få kontante midler til rådighed er at se på aflønningen af underleverandører, dvs. revisorer, advokater osv. Aflønningen af disse varierer i dag fra 300 kr. til 600 kr. pr. time, og denne udgift udgør en betydelig post på kontaktpunkternes budgetter.

For hovedparten af underleverandører er aflønningen af rådgivningsforløbet under deres normale timetakst, og de stiller først og fremmest op, da de iværksættere, de får henvist, er potentielle kunder. Et enkelt kontaktpunkt vurderer ud fra denne betragtning, at det

vil være muligt at etablere et netværk af underleverandører, der rådgiver gratis.

Det er vores vurdering, at det er nødvendigt at have en rimelig aflønning af underleverandører for at bibeholde den professionelle rådgivning på sigt. Der er således en risiko for, at de mest kvalificerede rådgivere, med mange klienter i øvrigt og derfor mindre behov for at tiltrække nye kunder, vil fravælge rådgivningen af iværksættere, hvis de ikke som minimum får dækket deres omkostninger.

Endelig skal der peges på muligheden for, at kontaktpunkterne kan budgettere med over/underskud i de enkelte år. Dette vil udvide kontaktpunkternes mulighed for at gennemføre mere omkostningstunge aktiviteter i nogle år, finansieret gennem et overskud i andre år. Budgettet kunne således ændres fra at balancere per år, til at balancere over en treårig periode. Balance over en treårig periode vil forde, at de enkelte kontaktpunkter udarbejder en egentlig forretningsplan som bl.a. beskriver aktiviteter og milepæle for organisations- og produktudvikling markedsintroduktion, produktion, levering etc. Hvorvidt en sådan konstruktion er en mulighed i forhold til rigsrevisionen eller kræver særlig lovhjemmel, ligger uden for rammerne af denne undersøgelse, men erfaringer fra lignende ordninger peger på, at det formentlig ikke er en mulighed.

#### **4.4 Driften af kontaktpunkterne**

Der er i forbindelse med eftersynet indsamlet regnskabsoplysninger fra de kvartals- og årsrapporter, som kontaktpunkterne har leveret til Erhvervs- og Boligstyrelsen. På baggrund af regnskabsoplysningerne i disse er der gennemført en overordnet analyse af, hvordan midlerne i kontaktpunkterne anvendes.

Grundet forskellig periodisering er regnskaberne ikke umiddelbart sammenlignelige på tværs af kontaktpunkterne, hvor nogle er startet i februar 2001, mens andre først er startet i november 2001. Det er derfor valgt at se på de to første kvartaler af 2002, hvor stort set alle kontaktpunkter er tæt på normal drift.

Problemet med dette er, at regnskaberne ikke nødvendigvis balance-  
rer kvartalsvis, men på årsbasis. De to første kvartaler af 2002 er så-  
ledes ikke for alle kontaktpunkter normale i forhold til året samlet set.  
Resultaterne skal derfor tages med et vist forbehold.

Omkostningerne til driften af kontaktpunkterne er i regnskaberne for-  
delt på:

- Primære aktiviteter, der består af rådgivning, kursusvirksom-  
hed, iværksætterkultur og øvrige
- Driftsomkostninger, der består af administration, markedsfø-  
ring og øvrige.

Samlet set anvendes omkring 70 pct. af midlerne i kontaktpunkterne  
til primære aktiviteter og 30 pct. til drift, inkl. markedsføring. Der er en  
forholdsvis stor spredning i dette, hvor en gruppe af kontaktpunkter  
anvender mellem 80 og 90 pct. af midlerne til primære aktiviteter, og  
en anden gruppe anvender mellem 60 og 70 pct.

I alle kontaktpunkterne er omkostningerne forbundet med rådgivnin-  
gen af iværksætterne den største enkeltpost, og udgør mellem 30 og  
70 pct. af de samlede omkostninger. I de kontaktpunkter, hvor der er  
anvendt forholdsvis få midler til rådgivning, er kategorien *øvrige* under  
primære aktiviteter relativt stor. Denne kategori dækker bl.a. over ef-  
teruddannelse af etableringsvejledere. Der ser dermed ud til at være  
etableringsomkostninger i opstarten af kontaktpunktet, der har bety-  
det, at kun en mindre del af midlerne er anvendt til rådgivning.

Driftsomkostningerne er først og fremmest administration, der i gen-  
snit udgør 12 pct. af de samlede omkostninger. Der er stor varia-  
tion i denne andel, der spænder fra 4 til 24 pct.. Dette kan dog dække  
over forskellig periodisering, som beskrevet ovenfor.

En sammenligning af administrationsomkostningerne med det samle-  
de budget, det enkelte kontaktpunkt råder over, viser, at der er store  
kontaktpunkter, med relativt lave administrative omkostninger, men  
også eksempler på det modsatte. Der ser således ud til være plads til  
administrative effektiviseringer i nogle af kontaktpunkterne.

## 4.5 Kritisk masse

Hvis samarbejdet i kontaktpunkterne skal skabe synergieffekter er det en forudsætning, at kontaktpunktet trækker på et vist antal rådgivere, der er specialiserede inden for forskellige områder. Samtidig skal kundegrundlaget være tilstrækkeligt til, at alle rådgivere kontinuerligt rådgiver iværksættere.

Et kvalificeret rådgivningsforløb kræver endvidere, at der skal være rum til at købe specifik rådgivning, hvor det er nødvendigt, fx hos revisorer, advokater, marketingsfirmaer mv.

Endelig har økonomianalysen og analysen af administrationen vist, at den nuværende størrelse fordre uforholdsmæssigt store administrative ressourcer. Samtidigt har kontaktpunkterne ikke udviklet et strategisk fokus i forhold til den pågældende regions erhvervsstruktur og dens udvikling. De forhold peger på at den nuværende størrelse ikke giver et ledelsesmæssigt råderum, som tillader effektiv drift og strategisk fokusering.

Alle tre forhold peger på, at et kontaktpunkt skal have en vis størrelse for at kunne udbyde rådgivning af tilstrækkelig høj kvalitet og effektivitet. Der kan skelnes mellem kritisk masse på to niveauer:

- Geografisk, dvs. kontaktpunktet skal have det nødvendige kundegrundlag.
- Finansielt, dvs. der skal være et minimum af midler til rådighed for rådgivningen.

Geografisk og finansiell kritisk masse er tæt forbundet: Egenfinansieringen – og dermed midlerne der er til rådighed – afhænger af, hvor mange parter der skyder penge i kontaktpunktet. Da egenfinansieringen typisk findes hos amter og kommuner skal kontaktpunkterne dække et vist område før der er et tilstrækkeligt antal interessenter. Hvorvidt interessenterne derefter er villige til at indskyde kontante beløb i kontaktpunktet er derefter afgørende for at opnå finansiell kritisk masse.

Resultatet af manglende kritisk masse er først fremmest manglende faglighed i rådgivningen. I dag opererer en del af kontaktpunkterne med en egenfinansiering, der må betegnes som utilstrækkelig. Og i nogle af kontaktpunkterne er der tilknyttet for mange rådgivere, specielt etableringsrådgivere, i forhold til kundegrundlaget. Resultatet er, at de enkelte rådgivere har for få rådgivningsforløb.

Det er vanskeligt at opstille præcise krav til kritisk masse, men ud fra det gennemsnitlige rådgivningsforløb kan en indikation af størrelsen findes:

Et standard rådgivningsforløb består af 12 timers rådgivning fordelt på etableringsrådgiver, revisor, advokat mv. 4-6 timers rådgivning hos etableringsrådgiveren vurderes af de fleste af de aktører vi har talt med i den første besøgsrunde som passende. For at etableringsrådgiveren kan siges løbende at rådgive iværksættere kan der stilles et krav om, at mindst 25 pct. af tiden bruges på rådgivning af iværksætterne. Et normal arbejdsår er omkring 1.600 timer, dvs. hver etableringsrådgiver skal bruge 400 timer på at rådgive iværksættere. Med 6 timer til hvert forløb kan en etableringsrådgiver derfor årligt rådgive omkring 70 iværksættere.

Med hensyn til finansieringen af kontaktpunkterne kan der også tages udgangspunkt i et gennemsnitligt rådgivningsforløb: Underleverandørerne til kontaktpunkterne aflønnes med mellem 300 og 600 kr. pr. time, dvs. et gennemsnit på 450 kr. Opfattes etableringsrådgiveren på lige fod med leverandørerne af specifik rådgivning skal der derfor være 5.400 kr. til rådighed for hvert rådgivningsforløb. Dertil kommer udgifter til administration og markedsføring, samt afholdelse af kurser, netværk og kontaktpunktets øvrige ydelser. Disse ydelser er det vanskeligere at opstille generelle krav til, da fx omkostningerne til kurser varierer i forhold til omfang og indhold.

Ovenstående indikerer, hvor den kritiske masse med hensyn til kundegrundlag og finansiering er, men det kræver en nærmere analyse at fastlægge grænserne mere præcist. Der er bl.a. geografiske forskelle der betyder, at nogle kontaktpunkter ikke kan opfylde kravene

til kritisk masse. Men det er vores anbefaling, at der arbejdes med en minimumsgrænse for finansieringen, og en minimumsgrænse for antallet af rådgivningsforløb de enkelte etableringsrådgivere årligt gennemfører.

Problemstillingen om kritisk masse er snævert forbundet med en problemstilling vedrørende specialisering. Især iværksættere med ambition om at skabe en vækstvirksomhed fra de fokusgrupper, hvor iværksætterne ikke har benyttet ydelserne fra kontaktpunkterne, peger på, at rådgivningen kun kan nå en tilstrækkelig kvalitet, hvis et kontaktpunkt udover at have kritisk masse også er specialiseret i en eller to erhvervssektorer. Synspunktet er i øvrigt helt på linie med diskussionerne i undersøgelsens investorpanel. Effektiv rådgivning i forhold til såvel kvalitet, drift, ledelsesrum og specialisering, som er i stand til at opkvalificere iværksættere med ambitioner om at skabe vækstvirksomheder, vil således formentlig kræve rådgivningsmiljøer med kritisk masse og sektormæssig specialisering.

Specialisering og kritisk masse fordrer desuden en øget integration med den øvrige erhvervsservice, hvis det overlap mellem forskellige erhvervsserviceaktører, kontaktpunkterne har været med til at reducere, ikke skal genetableres. Den kvalitet og de ydelser, der efterlyses af iværksætterne, er ofte etableret hos andre erhvervsserviceaktører.

Endelig er det afgørende ikke at forstå kritisk masse som en stor offentlig enhed eller institution med en betragtelig mængde ansatte. Der kan ligeså vel være tale om et effektivt drevet netværk af private specialiserede og generelle rådgivere og rådgivningsvirksomheder. Som nævnt er erfaringerne på dette område sparsomme men positive.

## 4.6 Sammenhæng med øvrig erhvervsservice

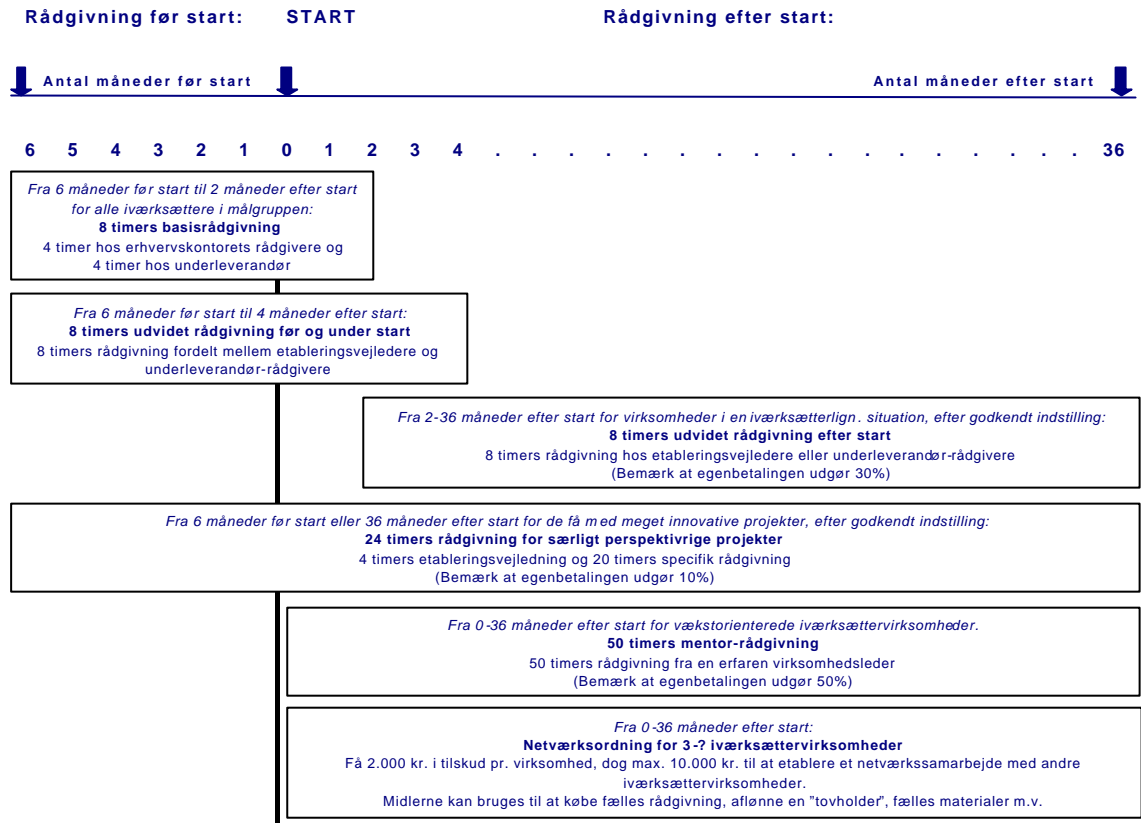
En af målsætningerne med etableringen af kontaktpunktsordningen er at skabe større sammenhængskraft med den øvrige regionale erhvervsservice i rådgivningen af de små- og mellemstore virksomheder. Dette mål er endnu ikke nået:

- Generelt er kontaktpunkterne ikke tænkt ind i en samlet erhvervsstrategi i regionerne. Der er således ingen systematisk sammenhæng med de øvrige rådgivningstilbud, herunder de muligheder der ligger i de eksisterende fysiske miljøer.
- I forhold til at udnytte kompetencerne uden for kontaktpunkterne gøres der flere steder en indsats i forhold til uddannelsesinstitutionerne, men iværksætterne sendes sjældent videre fra kontaktpunkterne til fx TIC eller innovationsmiljøerne.
- Specielt på efter-start rådgivningen eksisterer der i dag kompetencer i den øvrige rådgivning der ikke udnyttes. På dette område er der fx et klart overlap med TICs aktiviteter. Et eksempel er TICs databaser over virksomheder, der er sat til salg. Databasen kunne trækkes ind som en fast del af iværksætterrådgivningen i forhold til at afdække, hvorvidt iværksætteren skal starte en ny virksomhed, eller overtage en eksisterende. Enkelte kontaktpunkter er langt med den tankegang.

Hvis målet er at skabe større sammenhæng i virksomhedsrådgivningen er det afgørende, at de eksisterende muligheder i regionen udnyttes gennem egentlig integration. Der findes eksempler på modeller, hvor man er kommet længere med integrationen. Herunder præsenteres to cases, der kan tjene til inspiration for fremtidige modeller. Nordjysk Iværksætter Netværk repræsenterer en netværksmodel og er et eksempel på, hvor langt man kan nå via netværk. Kontaktpunktet i Viborg Amt er et eksempel på en centraliseret model, og det er værd at bemærke de muligheder, modellen giver for kvalitetsstyring.

## 4.7 Nordjysk Iværksætter Netværk – en netværksmodel

Figur 3: Kontaktpunkt i Nordjylland: NiN, Nordjysk Iværksætter Netværk



Kilde: Nordjysk Iværksætter Netværk.

Kontaktpunktet i Nordjylland, Nordjysk Iværksætternetværk har som anvist i figur 3 udfoldet et 36 måneders rådgivningskoncept, der strækker sig fra før start-rådgivningen for den potentielle iværksætter og 2,5 år frem efter virksomhedens etablering. Det er indlysende, at konceptet tillader flydende grænser mellem før- og efter-start, alt efter iværksætternes specifikke behov.

Ideen bag konceptet er:

- At der under før-start-rådgivningen sker en gradvis mere specialiseret rådgivning: fra den indledende problemafklaring ("er der overhovedet et forretningsgrundlag for min virksomheds ide?") og over til en rådgivning om forretningsplaners enkelte elementer, der følges op af rådgivningsbistand omkring virksomhedsetablering hos revisorer og advokater.
- At der efter start sker en gradvis mere specialiseret rådgivning. De første 8 timers udvidet rådgivning kan fx være vedr. eksportpotentialer og marketing. Dernæst er det muligt blandt et meget begrænset antal virksomheder at opnå maksimalt 24 timers rådgivning til særligt perspektivrige projekter.
- At rådgivningen i relation til særligt perspektivrige projekter sker efter godkendt indstilling fra et til lejligheden sammensat rådgivningsteam under kontaktpunktets daglige ansvarliges ledelse. Når rådgivningen er bevilget kan den fx omfatte teknologiske emner af relevans for virksomheden og ydes af en privat ekspert og/eller fx et GTS-institut eller anden vidensinstitution.
- Pt. er der årligt en forventning om ca. 10-12 perspektifulde projekter årligt. Det overvejes at nedtone fremhævelsen af *innovative* projekter til fordel for at fokusere på højteknologiske projekter med vækstpotentialer, hvorefter det forventes, at målgruppen kan udvides frem for den mere snævre innovative målgruppe. Denne tilretning er et eksempel på, at rådgivningskonceptet er et dynamisk koncept, der udvikles i takt med erfaringer og iværksætternes behov. Det overvejes tilmed at udbyde et rådgivningsforløb for de virksomheder, der første gang står over for enten at ansætte medarbejdere, alternativt at out source eller indgå i andre former for samarbejdsaftaler med kollegavirksomheder. Et sådant rådgivningsforløb kunne inkludere input lige fra AF vedrørende regler om ansættelse af medarbejdere i fleks job (fx til varetage-

se af administrative opgaver) og over til konsulentrådgivning vedr. out sourcing og strategiske alliancer.

- At virksomhederne i efter-start-forløbet kan tilbydes mentor-rådgivning og deltagelse i netværksordninger. Begge disse rådgivningstyper er i en opstartfase, men deltagelse i netværk og mentorrådgivning er en efterspurgt ydelse. Mange iværksættere overvejer således disse rådgivningstilbud.
- At der lægges vægt på at lade iværksætteren betale en del af honoraret for de mere specifikke rådgivningsydelse, fx mentorordning (betaling er 50%) .

NiN's rådgivningskoncept et interessant ud fra flere perspektiver:

Ud fra et *rådgivningskonceptperspektiv* er NiN interessant, idet man har tænkt langsigtet og gradvis - i iværksætterens efter-startforløb - integrerer rådgivningsydelser fra SMV-rådgivningen i konceptet. På den måde fremstår konceptet som sammenhængende og velgenemtænkt.

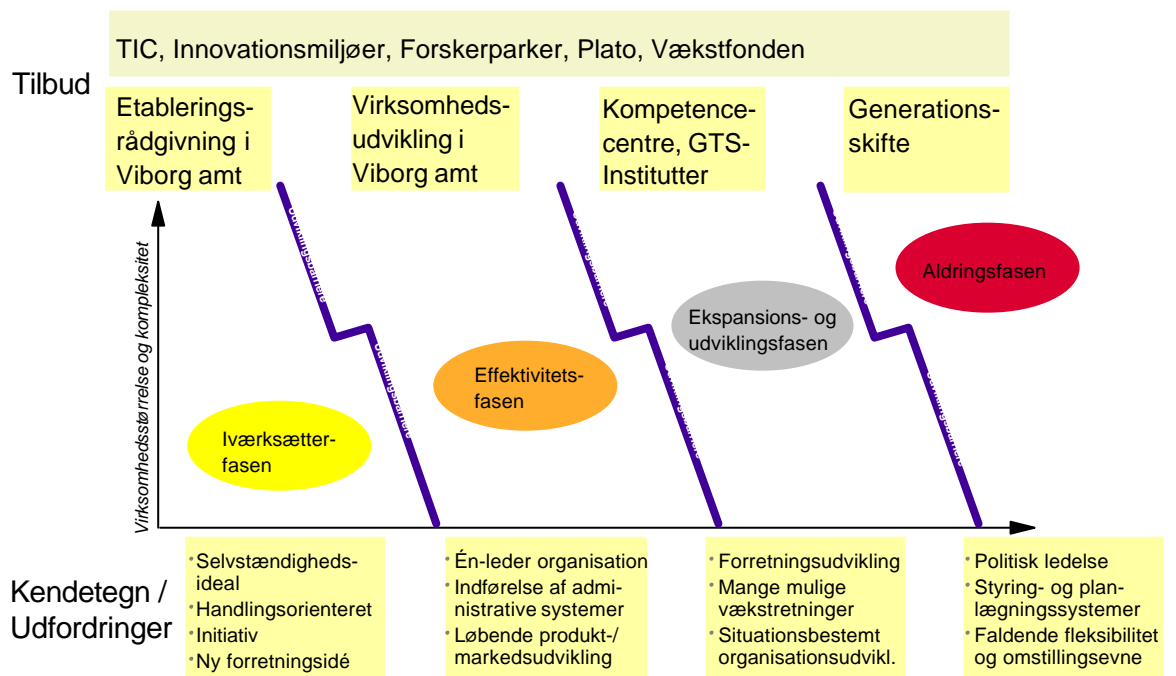
Ud fra et *organisatorisk perspektiv* er NiN endvidere meget interessant. Organisationen bag NiN er netværksbaseret, dvs. kontaktpunktet baserer sig på en stærkt tovholder og en virtuel organisation, omfattende TIC Erhvervscenter Nordjylland (TECN), de tre kommunale erhvervsudviklings samarbejder i amtet og lokale erhvervschefer , øvrige rådgivere m.v.

Kontaktpunktet består således af et af de mest udbyggede netværk i Danmark inden for erhvervsservice og viser, hvor langt det faktisk er muligt at nå i opbygningen af en virtuel, netværksbaseret erhvervsserviceorganisation. Netværkskonstruktionen er opbygget over mange år og er derfor ikke umiddelbart muligt at overføre som koncept til andre regioner.

## 4.8 Etableringsrådgivning i Viborg Amt – centralt koordineret model

Kontaktpunktet i Viborg Amt er et andet eksempel på et iværksætter-kontaktpunkt. Ganske vist markedsføres kontaktpunktet ikke som en særskilt organisation, men er i stedet integreret i et sammenhængende rådgivningskoncept, som illustreret neden for i figur 4. Figur 4 angiver således, hvorledes Viborg Amt ser iværksætterrådgivningen integreret med den efterfølgende erhvervsservice i forhold til iværksætternes efter-start-aktiviteter. Konceptet dækker således iværksætteren *fra vugge til modning*, dvs. helt frem til, at et generationsskifte måtte blive aktuelt.

Figur 4: Iværksætterrådgivning i Viborg Amt

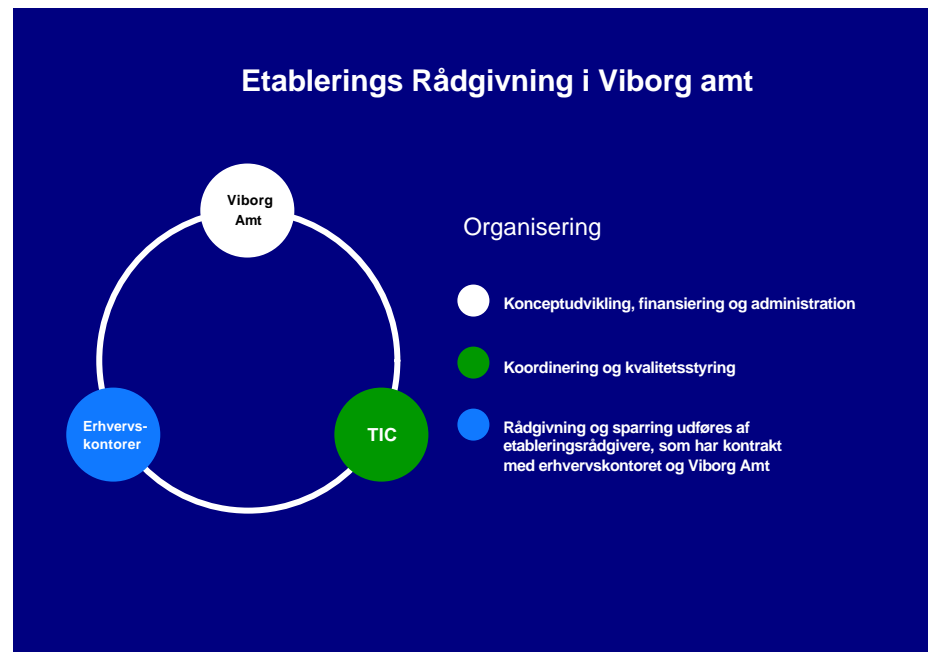


Kilde: Viborg Amtskommune

Kodeordet bag iværksætterkontaktpunktet i Viborg Amt er kontraktstyring. I nedenstående figur fremgår det, at konceptudvikling, administration og kontraktstyring sker med udgangspunkt i amtsgårdens erhvervsfremmeenhed. TIC er generelt den centrale udførende organisation for den amtslige erhvervsservice og spiller i forhold til iværksætterrådgivningen en koordinerende rolle. TIC kvalitetssikrer således forretningsplanerne.

Denne funktion er dog af mindre betydning, idet det er meget få gange, at TIC har vendt tommelfingeren ned ad i forhold til en forretningsplan.

De udførende i iværksætterrådgivningen er de kommunale og tværkommunale erhvervskontorer samt et antal etableringsrådgivere.



Kilde: *Viborg Amtskommune*

Bemærkelsesværdigt ved Viborg-modellen er, at Viborg Amt som organisation har en overordnet central styrings- og kvalitetsudviklende rolle. Denne rolle udfoldes gennem kontraktstyringen og gennem konceptudvikling. Den konkrete rådgivning af iværksætterne sker blandt operatørerne (erhvervskontorerne). Der er en meget klar arbejdsdeling mellem amtsgården som overordnet leder og konceptudvikler og operatørerne med virksomhedskontakt.

I forlængelse af ovenstående skal fremhæves, at man i Viborg fra centralt amtslig plan har taget initiativ til at evaluere etableringsrådgivernes rådgivning af iværksætterne, baseret på privat rådgivningsbistand. Denne evaluering har resulteret i forbedringer af etableringsrådgivernes rådgivningsydelser samt i mindre en reduktion af antallet af etableringsrådgivere i amtet. En sådan evalueringsproces er mulig på grund af amtets centrale position i erhvervsservice. I hovedparten af

de øvrige kontaktpunkter er en sådan evalueringsproces ikke mulig på grund af, at der ikke i samme omfang er en central styring, konceptudvikling i forhold til iværksætterrådgivningen.

Kontraktstyringsmodellen i Viborgs amts iværksætterrådgivning giver således dels mulighed for at prioritere i indsatsen, dels mulighed for at sikre en løbende kvalitetsledelse og kvalitetsvurdering af de ydelser, som tilbydes af etableringsvejlederne.

Dette er en af styrkerne ved en central styret virksomhedsmodel, der lægges ned over iværksætterrådgivningen til forskel fra en netværksmodel, der ikke har samme styringsmuligheder i relation til kvalitetsvurdering af rådgivernes ydelser.

## 5. *Kontaktpunkternes indsats*

Kontaktpunkternes hovedopgave er at rådgive iværksættere og unge virksomheder, således at der startes flere og mere levedygtige virksomheder op i Danmark. Til dette formål udbyder kontaktpunkterne en række ydelser, der skal give svar på konkrete spørgsmål, og samtidig bidrage til at kvalificere iværksætterens beslutningsgrundlag, både i opstartsfasen og i den daglige drift.

En del af rådgivningen skal afdække, om det er relevant for den enkelte iværksætter at starte virksomhed. Her kan såvel økonomiske som personlige forhold spille ind, og for mange ender et godt rådgivningsforløb med, at iværksætteren vælger ikke at starte virksomhed. Også det resultat har samfundsøkonomisk betydning i form af at reducere omkostningsforbruget til iværksætterideer, der med sikkerhed kan siges ikke at være bæredygtige.

Udover at kvalificere iværksætteren i forhold til beslutningen om at starte egen virksomhed, har kontaktpunkternes indsats betydning for overlevelsen og væksten blandt de virksomheder, der startes op. Kontaktpunkterne kan sikre overlevelse og vækst direkte gennem deres eget udbud af ydelser, men også gennem en koordineret indsats med andre erhvervsfremmeaktører, og gennem lokal repræsentation. Disse emner ser vi nærmere på i de følgende tre afsnit.

### 5.1 **Udbuddet af ydelser**

Udbuddet af ydelser fra kontaktpunkterne er fastlagt i resultatkontrakterne mellem Erhvervs- og Boligstyrelsen og de lokale kontaktpunkter. Overordnet er status på udbuddet af ydelser efter det første år:

- Før-start rådgivning er hovedaktiviteten i alle kontaktpunkter
- Efter-start rådgivning gennemføres kun i begrænset omfang
- Der er mange kursusaktiviteter i de fleste kontaktpunkter
- Netværk etableres med større eller mindre intensitet
- Mentorordninger mangler de fleste steder eller der er pt. iværksat få mentorforløb

- Iværksætterkultur er der fokus på mange steder
- Fysiske miljøer er hvor de var i forvejen

Kontaktpunkterne er derfor godt med i forhold til det ønskede udbud af ydelser. Set fremadrettet er det vigtigt at pege på specielt etablering af netværk, der er efterspurgt af iværksætterne. Det gælder såvel blandt kontaktpunktets brugere som blandt de øvrige iværksættere vi har talt med i forbindelse med eftersynet. Da der samtidig er tale om en aktivitet, der kan skubbes i gang med relativt begrænsede omkostninger, fx i forbindelse med iværksætterkurserne, er dette en ydelse der bør sættes på.

Det er problematisk, at efter-start rådgivningen kun gennemføres i mindre omfang. Værdien for den enkelte virksomhed af rådgivning efter start er sandsynligvis stor, blandt andet i forbindelse med ansættelse af medarbejdere. For at sikre levedygtighed blandt de nyetablerede virksomheder er det således vigtigt, at der følges op med rådgivning efter virksomheden er etableret, gerne af den samme rådgiver som iværksætteren brugte i forbindelse med etableringen. Der bør ligeledes rettes en indsats mod de nye virksomheder, der er startet op uden rådgivning, hvor tilbuddet tydeliggøres for denne gruppe. Kontaktpunktet NiN, Nordjysk Iværksætter Netværk, er som anført et kontaktpunkt, der har prioriteret et koncept, der indbefatter efter start-rådgivningsydelser højt. Kontaktpunktet StartSelv i Roskilde er et andet eksempel, hvor der arbejdes med den dimension gennem en henvendelse til alle nye etablerede CVR numre.

## 5.2 Koordinering af indsatsen

Etableringen af kontaktpunkterne har i de fleste regioner betydet et forbedret samarbejde mellem de lokale erhvervsfremme aktører. Det, at Erhvervs- og Boligstyrelsen har stillet en pose penge til rådighed, har samlet de forskellige aktører omkring bordet.

Indtil nu ser det dog ud til, at det først og fremmest er koordineringen mellem aktørerne på iværksætterområdet, der aktivt indgår i samarbejdet, som er forbedret. Der er kun i begrænset omfang deltagelse

fra de øvrige aktører inden for SMV-rådgivning, fx innovationsmiljøerne, de fysiske miljøer mv.<sup>2</sup>.

Koordineringen mellem aktørerne på iværksætterområdet har som resultat medført en øget erfaringsudveksling og dermed en øget kvalitet i rådgivningen. Det er dog ikke alle steder at de positive effekter udnyttes fuldt ud:

- Mange steder er det lokale interesser der styrer rådgivningen. Iværksætterne henvender sig oftest der, hvor deres virksomhed skal etableres, men alternative placeringer, fx i andre kommuner eller i områder, dækket af et andet kontaktpunkt, kan for iværksætteren være det bedste valg. Den lokale rådgiver har intet incitament til at guide iværksætteren videre.
- Koordineringen af indsatsen skaber konsensus i udbuddet af ydelser, hvor laveste fællesnævner risikerer at blive de bærende princip. Dette er specielt relevant i regioner med større uddannelsesbyer, der kan have et ønske om at udbyde en anden type rådgivning og har kompetence til specialiserede ydelser.
- Et andet aspekt af konsensusstyring er, hvor nogle lokale porte til rådgivning ønsker at indføre brugerbetaling for visse ydelser, mens andre modsætter sig dette.

Koordineringen af indsatsen er således blevet bedre, men der er plads til forbedringer på såvel det strategiske som mere praktiske plan.

---

<sup>2</sup> En undtagelse er TIC, hvis deltagelse er en betingelse for modtagelse af tilskud. Der er dog kun sparsom integration med TIC-aktiviteter.

### 5.3 Det lokale aspekt

Den regionale placering af kontaktpunkterne regnes i mange områder som vigtig for opbakning til kontaktpunktet og dermed for den lokale medfinansiering af kontaktpunkterne. Dette er bestemt af en mere eller mindre stærk regional identitet. Hvorvidt der findes objektive faglige begrundelser for at bibeholde kontaktpunkter i alle regioner er vanskeligere at afgøre:

- Regionerne bør, når de placerer deres investeringer, fokusere på det største mulige afkast til regionen i form af arbejdspladser, omsætning og vækstvirksomheder. Det fokus bør bibeholdes uafhængigt af om den effektive rådgivning af en iværksætter går gennem en lokal port til fx et sektorspecialiseret kontaktpunkt i en anden del af landet, som kan yde den optimale rådgivning.
- En lokal port til rådgivning har sandsynligvis en positiv effekt på etableringsraten og muligvis også på de nye virksomheders overlevelse. Nogle iværksættere har gået og puslet med tanken, og får det sidste skub til at starte, når de går gennem den lokale port. At iværksætterne derefter undlader at/ikke vil rejse for at modtage den rette rådgivning, synes imidlertid at være en veletableret myte, som de gennemførte fokusgruppeinterview ikke bekræfter.
- Rådgiverens lokale erhvervsmæssige kendskab kan betyde en højere kvalitet i rådgivningen, da der fx kan rådgives om virksomhedens placering, mulige samarbejdspartnere, opkøb af eksisterende virksomhed osv. På den anden side rummer de administrative grænser, som beskrevet oven for, en risiko for suboptimal lokalisering af nogle virksomheder. Der bør være høj opmærksomhed omkring at høste den positive effekt af lokalkendskab og samtidigt undgå risiko for suboptimal lokalisering.

Det er dog vanskeligt at sikre fagligheden i rådgivningen i de mindre områder, hvor der kun er enkelte rådgivningsforløb. Her er det mere fornuftigt at lægge flere områder sammen, og evt. lade rådgiverne besøge iværksætterne hos dem selv. Dette praktiseres nogle steder, og det fremhæves som en fordel, at møde iværksætteren på hjemmebane.

To områder synes dog utvivlsomt at være optimalt placeret lokalt/regionalt. Det er afholdelsen af iværksætterkurser og fremme af iværksætterkultur. Herudover vil koordinering af indsatsen med lokale og regionale fysiske miljøer som iværksætterhuse og udviklingsparker være med til at øge mulighed for bl.a. netværksdannelse og professionalisering af administration med en positiv effekt på iværksætternes virksomheder.

## 6. *Rådgivningen af iværksættere*

I det følgende ser vi nærmere på rådgivningens indhold, organiseringen af rådgivningsforløbet og rådgivernes kvalifikationer.

### 6.1 Rådgivningens indhold

Udgangspunktet for rådgivningsforløbet er alle steder forretningsplanen. Dette vurderes at være det rigtige sted at starte, men det at starte virksomhed skal ikke gøres unødigt kompliceret.

Forretningsplanens omfang kan diskuteres, og det er her vigtigt at rådgiverne er fleksible og tilpasser det enkelte forløb til iværksætteren. Der er eksempler på, at iværksætteren fravælger rådgivning som følge af krav om en detaljeret forretningsplan, hvor dette ikke er nødvendigt. Iværksætteren har en tilstrækkelig forretningsplan på plads, hvor de rette milestones er etableret, og detaljeringen af forretningsplanen ikke er det næste skridt. Vi er også stødt på eksempler blandt iværksættere der har fravalgt rådgivning, da det var deres indtryk at udarbejdelsen af forretningsplanen først og fremmest fungerede som beskæftigelse for etableringsrådgiveren.

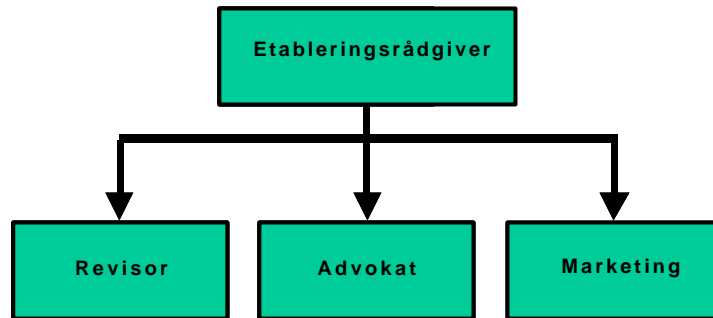
Kvaliteten af forretningsplanerne vurderes at være god. Nogle investorer peger på, at en forretningsplan lavet i samarbejde med en etableringsrådgiver er positivt, da disse ofte har en mere realistisk tilgang til tingene end professionelle rådgivere, fx i forhold til prisfastsættelsen af produkterne.

En ting der mangler i mange rådgivningsforløb er en kritisk vurdering af, hvorvidt iværksætteren skal starte en reelt ny virksomhed, eller købe en eksisterende virksomhed. I mange tilfælde er sidstnævnte den bedste løsning, blandt andet fordi det er lettere at finde finansiering til en virksomhed, der allerede er i drift. Som en fast del af rådgivningsforløbet bør rådgiveren og iværksætteren overveje denne mulighed.

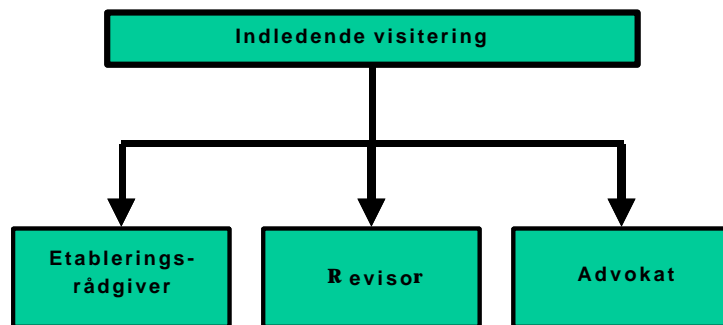
## 6.2 Organisering af rådgivningsforløbet

Vi har set to modeller for organiseringen af rådgivningsforløbet, jf. nedenstående figur:

Figur 3.a. Etableringsrådgiveren som indgang



Figur 3.b. Visiteringsmodellen



Den første model for organisering af rådgivningsforløbet er kendetegnet ved, at det er etableringsrådgiveren, som er iværksætterens indgang. Forløbet svarer til *Gratis Rådgivning*. Iværksætteren henvender sig til etableringsrådgiveren, med hvilken det samlede rådgivningsforløb fastlægges, og der udarbejdes forretningsplan. I visiteringsmodellen henvender iværksætteren sig første gang til en medarbejder i kontaktpunktet, fx en erhvervschef. I visiteringen fastlægges det samlede rådgivningsforløb, herunder om iværksætteren skal have rådgivning, og i givet fald, hvor mange timer der skal bruges til forretningsplan, revisor osv.

Der er fordele og ulemper ved begge modeller. Blandt andet kan visiteringsmodellen, hvis den ikke administreres effektivt, let virke bureaukratisk for iværksætteren, og der er en risiko for overlap mellem visiteringen og det første møde hos etableringsrådgiveren.

Vi anser imidlertid visiteringsmodellen som havende flere fordele end ulemper sammenlignet med den traditionelle model:

- For det første indgår etableringsrådgiveren på lige fod med de øvrige rådgivere i forløbet, og iværksætteren kan således henvises til den mest kvalificerede rådgiver i forhold til den virksomhed, der skal etableres.
- For det andet er visiteringsmodellen mere effektiv i forhold til at fastlægge et passende rådgivningsomfang. Uden den indledende visitering vil etableringsrådgiveren have et incitament til at bruge flere timer på rådgivning end hvad der måske er nødvendigt. I visiteringsmodellen er antallet af timer fastlagt på forhånd.

### 6.3 Rådgivernes kvalifikationer

Blandt rådgiverne skelnes mellem etableringsrådgivere og specialiserede rådgivere. Førstnævnte gruppe har ansvaret for forretningsplanen, mens sidstnævnte gruppe rådgiver om specifikke forhold fx om regnskaber, budgetter, jura mv.

Rådgivningen fordeles typisk 50/50 mellem forretningsplan og revisorer, advokater osv.

#### **Etableringsrådgiveren**

Generelt vurderes etableringsrådgivernes kvalifikationer at være tilstrækkelige, men kvaliteten af den rådgivning der udbydes af offentligt ansatte er for svingende. Dette er især et problem i de kontaktpunkter, hvor hovedparten eller hele egenfinansieringen består af medarbejdertimer. Der er selvfølgelig ingen automatik i, at fx en sagsbehandler ikke kan blive en udmærket etableringsrådgiver, hvis vedkommende har talent eller de rette personlige kvalifikationer.

Sandsynligheden herfor mindskes dog betragteligt, hvis den pågældende ikke har den erhvervsfaglige indsigt via uddannelse eller praktisk erfaring fra det private erhvervsliv.

Den svingende kvalitet af 'embedsmandsrådgivningen' kan bl.a. skyldes, at der

- mangler engagement, da andre opgaver har højere prioritet
- ikke kontinuerligt rådgives iværksættere og derfor ikke opbygger tilstrækkelige kompetencer
- mangler erhvervsfaglig indsigt eller praktisk erfaring fra det private erhvervsliv.

Specielt manglende erfaring fra det private erhvervsliv nævnes af mange som problematisk, og træder især frem når rådgivningen gælder mere ambitiøse nye virksomheder. Det er nødvendigt at sikre, at rådgiverne har de rette kvalifikationer.

Fra centralt hold er det nødvendigt at tage signalværdien forbundet med at anvende embedsmænd i rådgivningen af iværksættere op til overvejelse. Hvis målet er at skabe et professionelt tilbud om virksomhedsrådgivningen kan det være u hensigtsmæssigt, at rådgivningen udføres af en medarbejder i den lokale kommune.

### **Specifik rådgivning**

Kvaliteten af de specifikke rådgivere er svingende, men vurderingen er, at dette vil rette sig ind over tid, hvis kontaktpunkterne sørger for løbende at overvåge kvaliteten af den leverede rådgivning, og fravælger rådgivere, der ikke opfylder kvalitetskravene. Hovedparten, men ikke alle kontaktpunkter foretager i dag et mere eller mindre formaliseret kvalitetscheck af rådgiverne. Blandt iværksætterne er det ofte manglende engagement der fremhæves som negativt, samt manglende kendskab til branchespecifikke forhold. Dette er i øvrigt kompetencer, som tidligere undersøgelser har vist er nogle af de vigtigste for succesfuld etablering af egen virksomhed.

Sammenfattende er det vores vurdering, at rådgivernes kvalifikationer er tilstrækkelige til at dække hovedparten af iværksætternes behov. Der er dog grupper af nye virksomheder for hvem det eksisterende udbud ikke er tilstrækkeligt. Det behandles i det følgende kapitel.

## 7. *Iværksætterne*

I det følgende ser vi nærmere på iværksætternes behov for rådgivning, herunder behov der ikke opfyldes af kontaktpunkterne i dag.

### 7.1 Segmentering af brugerne

Set i forhold til rådgivningens omfang, rådgivernes kvalifikationer og udbuddet af ydelser, tegner der sig et ret klart billede af to typer af brugere af kontaktpunkterne<sup>3</sup>:

- "Selvstændige", der er iværksættere der starter virksomhed som beskæftigelse for sig selv og måske på sigt en eller to ansatte.
- "Nye virksomheder", der starter en aktivitet op med henblik på at skabe arbejdspladser.

De to grupper af iværksættere har forskelligt behov for rådgivning. De selvstændige har således brug for rådgivning omkring konkrete spørgsmål som skat, arbejdsløshedskasse mv. Behovet for rådgivning er for denne gruppe begrænset

De nye virksomheder har derimod brug for en mere detaljeret forretningsplan, strategisk rådgivning, og vil i mange tilfælde også have brug for efter-start rådgivning.

I et fremadrettet perspektiv er det vores vurdering, at det er nødvendigt at sondre mellem disse to grupper af iværksættere for at sikre en effektiv fordeling af ressourcerne til rådgivning.

Selve konstruktionen af kontaktpunkterne og diskussionen af det lokale aspekt kan ligeledes med fordel tage udgangspunkt i denne opdeling. De lokale porte til rådgivning er således vigtige for de selvstændige, mens det er mindre vigtigt for de nye virksomheder.

## 7.2 Iværksætternes behov

Som allerede nævnt består udbuddet af ydelser i kontaktpunkterne af før- og efter-start rådgivning, iværksætterkurser og etablering af netværk. I hovedparten af kontaktpunkterne er udgangspunktet et rådgivningsforløb af op til tolv timers varighed, mens kurserne typisk afholdes over fem til syv aftener.

For mange iværksættere er rådgivningsforløbets omfang i overkanten, da de primært har behov for rådgivning inden for konkrete områder, som fx skat, arbejdsløshedsforsikring osv. Omvendt er der iværksættere, der har behov for detaljerede forretningsplaner og specialiseret rådgivning, fx branchespecifik. For denne gruppe af iværksættere er tolv timers rådgivning ikke nok. Kontaktpunkterne giver her typisk mulighed for at udvide rådgivningsforløbet med yderligere tyve timer, hvilket for de fleste er tilstrækkeligt.

Kursernes omfang er passende i forhold til hovedparten af iværksætternes behov, men det kan overvejes om der bør tilrettelægges kursusforløb af forskellig varighed alt efter iværksætternes behov.

Udover den konkrete rådgivning om forretningsplan, budgetter osv. peger hovedparten af brugerne på den løbende sparring med etableringsrådgiveren som det mest værdifulde input i opstartsfasen, bl.a. da det er svært at finde andre at tale om virksomheden med. Dette er i tråd med, at der også er mange der efterspørger netværk, mentorordninger og lignende som enten noget de har savnet, eller som noget af det mest positive ved rådgivningsforløbet. Netværk og mentorordninger bør derfor opprioriteres i kontaktpunkterne. Med disse ydelser vil der kunne forventes en stor effekt i forhold til midlerne det kræver at gennemføre disse aktiviteter.

Kontaktpunkternes vurdering af den indsats, der skal til for at etablere netværk og mentorordninger, er meget forskellig. Der er dog ikke tvivl om, at der kan opnås en stor nytteværdi i forhold til de investerede

---

<sup>3</sup> Jf. Statistisk portræt nr. 3 er det ca. 60 pct. af de overlevende virksomheder der er 'Selvstændige' og 40 pct. der er 'Nye virksomheder'

ressourcer, og der er således behov for erfaringsdeling blandt kontaktpunkterne om metoder til effektiv netværksetablering.

Et andet gennemgående træk ved de interview med iværksættere der er gennemført i eftersynet er, at rådgiverens perspektiv skal være i overensstemmelse med iværksætterens. Nogle rådgivere har et lokalt udsyn, mens iværksætteren enten sigter nationalt, eller globalt.

Endelig er der mange der efterlyser større branchekendskab hos rådgiverne. Dette gælder såvel etableringsrådgiveren som de specialiserede rådgivere.

### **7.3 Finansieringen af de nye virksomheder**

Såvel iværksættere som rådgivere peger på, at finansieringen af de nye virksomheder udgør den største barriere for etableringen af nye virksomheder, og en barriere det nuværende udbud af ydelser ikke bidrager til at mindske.

Det er især finansieringsbehov mellem 200.000 kr. og op til 2 mio. kr. iværksætterne har vanskeligt ved at få dækket. Dette bekræftes af *Investorpanelet*. Det er hovedsageligt bankerne, der skal dække denne efterspørgsel. Kombinationen af, at investering i iværksættere er forbundet med en betydelig risiko og afkastet er begrænset til udlånsrenten, er dette ikke forretningsmæssigt attraktivt. Blandt andet i et forsøg på at øge bankernes investeringslyst, gennemfører nogle kontaktpunkter systematisk dialogmøder med pengeinstitutterne

## 8. *Måling af rådgivningens kvalitet og effekt*

For at sikre en effektiv rådgivning af iværksætterne er det nødvendigt løbende at vurdere kvaliteten og effekten af den rådgivning, der udbydes. Overvågning af kvalitet og effekt har af Erhvervs- og Boligstyrelsen været søgt integreret som en del af resultatkontrakterne.

Kvaliteten og effekten af rådgivningen er naturligvis tæt forbundne, således at der må forventes større effekt, jo bedre kvalitet den udbudte rådgivning har. Men effekten afhænger også af iværksætterne og de virksomheder, der etableres. Ideelt set bør overvågningen af rådgivningen derfor omfatte følgende:

- Profilerings af brugerne
- Kvaliteten af rådgivning
- Effekten af rådgivning

I de følgende tre afsnit vurderes overvågningen på disse områder i dag. I kapitlets sidste afsnit skitseres to forslag til, hvordan overvågningen kan tilrettelægges i et fremadrettet perspektiv.

### 8.1 **Profilerings af kontaktpunkternes brugere**

I resultatkontrakterne mellem Erhvervs- og Boligstyrelsen og kontaktpunkterne stilles der krav om, at kontaktpunkterne systematisk indsamler statistik om brugerne af rådgivning. Som minimum skal der indsamles følgende baggrundsoplysninger:

- Køn
- Alder
- Uddannelse
- Erhvervs erfaring
- Branche kendskab
- Branche

Disse seks faktorer sammenfatter nogle af de vigtigste kompetencer hos iværksætteren, og dermed iværksætterens mulighed for overlevelse og vækst<sup>4</sup>. Grundlæggende er det vores vurdering, at disse oplysninger er en værdifuld informationskilde, der kan anvendes i den strategiske planlægning i det enkelte kontaktpunkt, fx i forhold til at overvåge, om der er bestemte grupper af iværksættere i regionen, som ikke benytter tilbuddet om rådgivning.

PLS Rambøll har i forbindelse med eftersynet søgt at indsamle statistik om brugerne fra alle kontaktpunkter. Det er dog kun fem af kontaktpunkterne, der umiddelbart har været i stand til at levere data. Disse har alle registreret oplysninger om iværksætterens uddannelse, men derudover er det forskelligt, om der indhentes oplysninger om branchekendskab, beskæftigelse eller alder. Da der således kun findes data fra et mindretal af kontaktpunkterne, og at der fra disse er indsamlet forskellige typer af oplysninger, har det ikke været muligt at tegne en statistisk profil af brugerne i forbindelse med eftersynet. Det har dermed heller ikke været muligt at foretage en kvantitativ, statistisk sammenligning af brugerne af rådgivning med iværksætterne i Danmark generelt.

At det kun har været muligt at indsamle data fra et mindre antal kontaktpunkter skyldes først og fremmest kontaktpunkternes relativt korte levetid, hvor der i opstartsfasen ikke har været ressourcer til at integrere dataindsamling af denne type i rådgivningsforløbene. Der er et mindre antal kontaktpunkter, der peger på, at indsamlingen af statistik af ovennævnte type generelt er en administrativ byrde for rådgivere og iværksættere. Det er vores vurdering, at der er tale om et ekstra arbejde for såvel rådgiveren som iværksætteren, men nogle af kontaktpunkterne har allerede i dag udviklet IT-systemer, der reducerer arbejdet til et minimum. Set i forhold til nytteværdien af disse oplysninger mener vi derfor, at der fortsat skal stilles krav om indsamling af statistik fra alle kontaktpunkter.

## 8.2 Rådgivningens kvalitet

For løbende at kunne overvåge kvaliteten af de ydelser kontaktpunkterne udbyder, er det et krav fra Erhvervs- og Boligstyrelsens side, at der gennemføres tilfredshedsundersøgelser efter afslutningen af hvert rådgivningsforløb og blandt deltagerne i iværksætterkurser. Tilfredsheden måles på en fempunkts skala, hvor 5 tildeles den mest positive vurdering og 1 den mest negative. Et gennemsnit på mindst 3,5 vurderes at være tilfredsstillende.

Tilfredshedsundersøgelserne er gennemført i varierende omfang i kontaktpunkterne. Hovedforklaringen på, at nogle kontaktpunkter kun har gennemført få tilfredshedsundersøgelser, eller kun på udvalgte typer af ydelser, fx kurser, er, at kontaktpunkterne har været i drift i kort tid. Der efterspørges endvidere en standard fra Erhvervs- og Boligstyrelsens side for, hvordan tilfredshedsundersøgelserne skal gennemføres, fx i forhold til spørgsmålsformulering. Erhvervs- og Boligstyrelsen har besluttet at indføre en sådan standard.

Der er i forbindelse med eftersynet indsamlet de gennemførte tilfredshedsundersøgelser fra hovedparten af kontaktpunkterne. Generelt er der stor tilfredshed blandt iværksætterne med den udbudte rådgivning, og i ingen af kontaktpunkterne har tilfredshedsundersøgelserne resulteret i en samlet vurdering under 3,5.

Undersøgelserne er ikke gennemført på et ensartet grundlag. Det er således ikke muligt på baggrund af de gennemførte tilfredshedsundersøgelser, at sammenligne kvaliteten af den udbudte rådgivning mellem kontaktpunkterne. Da sammenligninger af denne type er et centralt input i overvågningen af kontaktpunktens indsats, er det PLS Rambølls anbefaling, at der som minimum udvikles en fælles standard, der benyttes af alle kontaktpunkter.

---

<sup>4</sup> 'Iværksættere i 90'erne - Statistisk portræt nr.1-3', Erhvervs- og Boligstyrelsen

Tilfredshedsundersøgelser er dog generelt vanskelige at anvende som styringsmål, da brugerens tilfredshed ikke nødvendigvis er udtryk for kvaliteten af den rådgivning, der udbydes:

- Der kan være en tendens til, at rådgivningsforløb, der ender med at brugeren vælger ikke at starte virksomhed, vurderes negativt i forhold til rådgivningsforløb, der ender med etablering af virksomhed. Dette er ikke nødvendigvis udtryk for en lav kvalitet i den rådgivning, der er ydet, men kan afspejle, at brugeren er skuffet over, at det oprindelige mål med rådgivningen ikke indfries.
- De udbudte ydelser er, med undtagelse af visse kurser, gratis for iværksætteren. Dette kan for nogle iværksættere betyde, at forventningerne til de udbudte ydelser er lavere, end hvis der skal betales for dem.

Disse to forhold trækker i hver sin retning: I det første tilfælde vil der være en tendens til, at rådgivningen vurderes negativt i forhold til den reelle værdi, mens der i det andet tilfælde vil være en tendens til, at rådgivningen vurderes positivt i forhold til den reelle værdi. I begge tilfælde afspejler brugerens tilfredshed derfor ikke kvaliteten af den udbudte rådgivning.

### **8.3 Rådgivningens effekt**

Rådgivningen af iværksætterne er begrundet i et ønske om at øge de nye virksomheders mulighed for overlevelse og vækst. Den ønskede effekt af indsatsen er derfor bedre overlevelse og højere vækst i de virksomheder, der etableres med udgangspunkt i et rådgivningsforløb.

Effekten på overlevelse og vækst i de nye virksomheder kan først måles en given periode efter rådgivningsforløbets afslutning. Det har således ikke været muligt direkte at inddrage dette aspekt i eftersynet. Med henblik på en generel vurdering af effekten af iværksætter-rådgivning er der i stedet udarbejdet en registeranalyse på Danmarks Statistik, hvor overlevelsen for virksomheder, der blev etableret under Gratis Rådgivning i 1998 er opgjort frem til 2001. Analysen er dog forbundet med en række begrænsninger der betyder, at resultaterne omkring effekten af Gratis Rådgivning der præsenteres i det følgende, skal læses med et vist forbehold<sup>5</sup>.

I forhold til de analyser af overlevelse og vækst Danmarks Statistik udarbejder for den samlede population af iværksættere, er undersøgelsen af Gratis Rådgivning mere simpel, da vækst i omsætning og ansatte ikke er opgjort. Der er endvidere en række forhold der betyder, at effekten af rådgivningen på overlevesgraden kan være over- eller undervurderet :

- Undersøgelsen omfatter alene personligt ejede virksomheder. Virksomheder, der starter op i selskabsform, er således ikke omfattet.
- Der er ikke kontrolleret for forskelle i iværksætternes kompetencer og virksomhedernes branchetilhørsforhold.
- Virksomheder, der skifter ejerform i perioden 1998 til 2001, fremstår i undersøgelsen som værende ophørte.

Disse forhold har betydning ved en sammenligning med overlevelsen blandt de øvrige iværksættere:

- Virksomheder, der etableres i selskabsform, er typisk større end enkeltmandsfirmaer og har større overlevelsessandsynlighed. Den beregnede overlevelsesandel undervurderer derfor effekten af rådgivning.

---

<sup>5</sup> Erhvervs- og Boligstyrelsen gennemfører til foråret i samarbejde med Danmarks Statistik en omfattende registeranalyse om iværksætterne i Danmark, hvilket vil give nogle mere sikre konklusioner omkring effekten af rådgivning.

- I det omfang brugerne af Gratis Rådgivning har svagere kompetencer end iværksætterne generelt og/eller starter op i brancher, hvor overlevelsessandsynligheden er lavere end for de nye virksomheder generelt, vil den beregnede overlevelsesandel undervurdere effekten af rådgivning. Stærkere kompetencer og etablering i økonomisk gunstige brancher blandt brugerne af Gratis Rådgivning vil omvendt betyde, at effekten af rådgivning overvurderes.
- Virksomheder, der skifter ejerform i perioden fra 1998 til 2001 bliver opgjort som ophørte i undersøgelsen, hvilket trækker i retning af, at effekten af rådgivning undervurderes.

Med disse forbehold er overlevelsesandelen for virksomheder etableret under Gratis Rådgivning i 1998 sammenlignet med overlevelsesandelen blandt iværksætterne generelt i tabellen neden for<sup>6</sup>. Det fremgår af tabellen, at overlevelsen blandt brugerne af rådgivning er 62 pct. efter tre år, hvilket er væsentligt højere end overlevelsen blandt iværksætterne generelt, der er 52 pct.

Blandt iværksætterne generelt er der en del der starter deltidsvirksomhed, dvs. virksomheder, der ikke er fuldtidsbeskæftigelse for ejeren. Da betingelsen for at modtage Gratis Rådgivning var, at virksomheden, der blev etableret, skulle være fuldtidsbeskæftigelse for iværksætteren, er den korrekte kontrolgruppe til vurdering af overlevelsesandelen blandt brugerne af Gratis Rådgivning derfor den del af samtlige iværksættere, der starter heltidsvirksomhed<sup>7</sup>. Overlevelsen for denne gruppe er opgjort separat i tabellen, og er på samme niveau som for brugerne af Gratis Rådgivning, nemlig 65 pct.

---

<sup>6</sup> Det har ikke været muligt at indhente oplysninger om overlevelsesandelen i perioden 1998-2001 blandt iværksætterne generelt. Da overlevelsesmønsteret blandt iværksætterne har været forholdsvis konstant gennem 90'erne vurderes dette at være et mindre problem.

<sup>7</sup> Det har ikke været muligt at indsamle data for, hvorvidt virksomhederne, der starter op med Gratis Rådgivning, reelt er heltidsvirksomheder. Det er således muligt at der indgår deltidsvirksomheder i beregningen af overlevelsen blandt brugerne af Gratis Rådgivning.

**Tabel 3: Overlevelsesandelen blandt forskellige grupper af iværksættere**

	<b>Overlevelsesandel</b>
Brugere af gratis rådgivning (1998-2001)	62 pct.
Alle iværksættere (1994-1997)	52 pct.
Heltidsvirksomheder (1994-1997)	65 pct.
Brugere af klippekort (1994-1997)	75 pct.

Til sammenligning med en af de tidligere ordninger for rådgivning af iværksættere er overlevelsen blandt brugerne af klippekortsordningen fra 1994 til 1997 medtaget i tabellen. Det fremgår, at overlevelsen for denne gruppe af iværksættere var på 75 pct., og derfor væsentligt højere end blandt brugerne af Gratis Rådgivning. Der er specielt to forhold, der kan forklare dette:

For det første fik en del af brugerne af klippekortet etableringsydelse i de første tre år efter virksomheden var etableret. Disse iværksættere havde derved nemmere ved at overleve med deres virksomhed i de første tre år end iværksætterne under Gratis Rådgivning, hvor etableringsydelsen ikke eksisterede.

For det andet var klippekortet i høj grad en tilskudsordning, hvor iværksætteren kunne modtage op til 22.000 kr. til køb af rådgivning efter eget valg. Under Gratis Rådgivning var tilbuddet, som det også er under kontaktpunktsordningen, rådgivning af en etableringsvejleder og specifikke rådgivere i op til 12 timer. Det økonomiske incitamentet for at bruge klippekortet har dermed været stærkere. Et af de argumenter, der er blevet fremført under eftersynet af kontaktpunkterne, har netop været, at udbyttet af at søge rådgivning i kontaktpunkterne er for lille, i forhold til den indsats det kræver af iværksætteren. Argumentet kommer specielt fra iværksætterne med mange års erhvervs erfaring, der har valgt ikke at søge rådgivning. Denne gruppe har sandsynligvis en meget høj overlevelsesandel, og ville i højere grad have søgt rådgivning under klippekortet, hvor det direkte økonomiske udbytte var større.

Effektmålinger som ovenstående mener vi er et helt uundværligt input til vurdering af, om iværksætterrådgivningen er tilrettelagt hensigtsmæssigt. Da de registerbaserede analyser kun kan gennemføres med et betydeligt tidslag er de dog mindre velegnede til den løbende overvågning af rådgivningen, da der først kan reageres på en ineffektiv rådgivning med forsinkelse. Endvidere bør koblingen mellem effekten og kvaliteten og indholdet af den udbudte rådgivning, forstærkes. I det følgende afsnit skitseres et forslag til, hvordan dette kan gøres.

#### 8.4 Nye tilgange til overvågning af kvalitet og effekt

Det er vores vurdering, at indsamling af data til profilering af kontaktpunkternes brugere som det er udformet i dag, er hensigtsmæssig, mens det er muligt at forbedre såvel overvågning af kvalitet som effekt. I det følgende skitseres alternative tilgange til dette.

##### **Fra tilfredshed til nytteværdi**

Det er PLS Rambølls anbefaling, at overvågningen af kvaliteten af den offentligt finansierede iværksætterrådgivning ikke skal baseres på brugernes tilfredshed, men på den konkrete nytteværdi, brugerne har haft af rådgivningen. Det kan ske gennem en værdisætning af rådgivningsforløbet.

Idéen bag værdisætning af rådgivningen er, at hvis iværksætteren skulle betale for rådgivning, ville hun være villig til at betale et beløb svarende til den nytteværdi, hun opnår af rådgivningen. Da rådgivningen i realiteten er gratis, er det ikke muligt direkte at vurdere nytteværdien, og det er derfor nødvendigt at anvende såkaldt *betinget værdisætning*. I princippet består betinget værdisætning i at spørge brugeren, hvor meget vedkommende er villig til at betale for en given ydelse/produkt.

I praksis kan en nyttemåling af denne type gennemføres ved at spørge brugeren efter afslutning af et rådgivningsforløb, hvor meget vedkommende ville have betalt for rådgivningen, hvis den ikke var gratis. Der er dog en indbygget bias i denne tilgang, da brugeren har incitament til at angive en meget lav pris, da hun ellers kan forudse, at

ydelsen i fremtiden ikke vil være gratis. Dette kan der i et vist omfang korrigeres for metodisk ved at værdisætte rådgivningsforløbet dels ud fra, hvad iværksætteren er villig til at betale for rådgivning hos en anden udbyder, fx en revisor, og dels ved at spørge om, hvor stort et beløb iværksætteren skal have for at undvære rådgivning, og samtidig være lige godt stillet.

Fordelene ved en betinget værdisætning er, at det giver en stærkere indikator for kvaliteten af den rådgivning der udbydes, end tilfredshedsundersøgelserne. Som nævnt ovenfor er det sandsynligt, at rådgivningsforløb og kurser generelt vurderes positivt, fordi de er gratis. Informationsværdien af tilfredshedsundersøgelser bliver dermed begrænset. Konsekvensen af dette kan illustreres med et eksempel: Iværksætterne i ét kontaktpunkt er meget tilfredse med den udbudte rådgivning, men er ikke villige til at betale for rådgivningen, hvis den ikke var gratis. Iværksætterne i et andet kontaktpunkt er ligeledes meget tilfredse, og er samtidig villige til at betale et givent beløb for rådgivningen, hvis den ikke var gratis. I en tilfredshedsundersøgelse kan der ikke skelnes mellem de to, da iværksætterne i begge kontaktpunkter er meget tilfredse. Men det må formodes, at iværksætterne i det første kontaktpunkt har haft mindre nytte af rådgivningen end iværksætterne i sidstnævnte kontaktpunkt. Dette ville blive afdækket i en nyttemåling.

### **Måling af effekt med udgangspunkt i forretningsplanen**

Der er, som beskrevet ovenfor, et behov for en løbende måling af rådgivningens effekt, der giver en tættere kobling mellem rådgivningens indhold og kvalitet end de nuværende registeranalyser giver mulighed for. I det følgende skitseres et forslag til, hvordan en effektmåling af denne type kan udformes.

Som udgangspunkt vurderer vi, at målingen kan foretages 12 måneder efter rådgivningsforløbets afslutning. Denne tidsramme er tilstrækkelig til, at hovedparten af virksomhederne er i normal drift. Det må endvidere formodes, at rådgivningen har størst betydning for virksomheden i etableringsfasen, hvorefter effekten får stadig mindre betydning.

De centrale statistiske registre opdateres med op til 2 års forsinkelse, og det er derfor ikke muligt at basere en effektmåling på disse. Alternativet er, at alle iværksættere, der har modtaget rådgivning, kontaktes 12 måneder efter rådgivningsforløbets afslutning med henblik på at indsamle oplysninger om, hvorvidt virksomheden fortsat er i drift, og i givet fald, hvordan den har udviklet sig i forhold til omsætning og ansatte. De indsamlede data kan derefter sammenlignes med udviklingen i nystartede virksomheder generelt inden for det første leveår, hvorved effekten af rådgivning kan vurderes.

Der kan peges på to problemer ved denne tilgang:

- For det første er det ressourcekrævende at kontakte samtlige iværksættere, der har modtaget rådgivning og startet virksomhed, og det kan for iværksætterne forekomme bureaukratisk at skulle besvare spørgsmål omkring et rådgivningsforløb, der er afsluttet et år tidligere. Målingen kan dog indarbejdes som en integreret del af alle rådgivningsforløb, hvor etableringsvejlederen systematisk henvender sig til de iværksættere, der har modtaget rådgivning, fx samtidig med et tilbud om efterstart rådgivning.
- For det andet kan det være problematisk at identificere en kontrolgruppe, som effekten kan vurderes i forhold til. Vores forslag er at anvende udviklingen i omsætning og ansatte blandt iværksættere, der ikke har brugt rådgivning, som kontrolgruppe. En gruppe der er sammenlignelig med hensyn til branche og personlige kompetencer kan identificeres i de årlige totaldækkende iværksætterstatistikker. Der er dog som nævnt vis forsinkelse i opdateringen af disse statistikker, men dette er sandsynligvis et mindre problem, da væksten i de nye virksomheders første leveår har vist sig forholdsvis konstant over tid, jf. de statistiske portrætter nr. 1 til 3<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> 'Iværksættere i 90erne', Erhvervs- og Boligstyrelsen

Styrken ved den direkte opfølgning er, at der kan indsamles andre oplysninger end omsætning og ansatte, der muliggør en mere direkte kobling til den udbudte rådgivning. Konkret er det således muligt at sammenholde udviklingen i omsætning og ansatte med de mål, der er sat op i forretningsplanen. Denne udarbejdes som udgangspunkt for alle rådgivningsforløb i et samarbejde mellem iværksætteren og etableringsvejlederen. Sidstnævntes rolle er at sikre, at forretningsplanen er realistisk, og jo tættere den faktiske udvikling i virksomheden er på forretningsplanens, jo større er kvaliteten af forretningsplanen.

Der vil selvfølgelig være tilfælde, hvor udviklingen i virksomhederne ikke forløber som forventet grundet forhold etableringsvejlederen ikke kan tage højde for ved udarbejdelsen af forretningsplanen. I gennemsnit må det dog formodes, at et kvalificeret rådgivningsforløb resulterer i en forretningsplan, det er muligt for virksomheden at efterleve i det første år.

Effektmålingen kan bygges op omkring et spørgeskema, hvor der stilles spørgsmål om omsætning og ansatte, samt hvorvidt udviklingen svarer til den oprindelige forretningsplan. Der kan også inkluderes andre effektmål efter samme skabelon, fx antallet af patenter.

Ved at tage udgangspunkt i forretningsplanen er det vores vurdering, at der kan opnås et mere nuanceret mål for kvaliteten af den udbudte rådgivning. Langt størsteparten af de virksomheder, der etableres, har ikke ambitioner om vækst, og ved en sammenligning med væksten i de nye virksomheder generelt, kan effekten af rådgivning vise sig at være begrænset. Men ved at opgøre udviklingen i forhold til forretningsplanen kan vurderingen af rådgivningen vise sig at være positiv.

## **Sammenfatning**

Vores forslag til en løbende overvågning af den udbudte rådgivning, samt måling af effekten af rådgivning, kan opsummeres i følgende punkter:

- Tilfredshedsmålinger erstattes af en betinget værdisætning af rådgivningen, hvorved nytteværdien af rådgivningen for iværksætteren kan vurderes.
- Effektmålinger med udgangspunkt i forretningsplanen, hvilket muliggør en tættere kobling mellem indhold og kvalitet af rådgivningen og effekten i virksomhederne
- Den samlede effekt af rådgivning vurderes gennem sammenligninger af udviklingen i omsætning og ansatte blandt de iværksættere, der har modtaget rådgivning, med iværksætterne generelt i virksomhedens første leveår.

Af hensyn til sammenligneligheden på tværs af kontaktpunkterne, skal disse målinger gennemføres ensartet. Da målingen af kvaliteten gennem betinget værdibesætning er relativt krævende, er det vores forslag, at denne gennemføres fra centralt hold. Effektmåling med udgangspunkt i forretningsplanen vil det derimod være mest effektivt gennemføres af de enkelte etableringsvejledere. Udformning af spørgeskema mv. bør dog ske centralt i et samarbejde mellem kontaktpunkterne og Erhvervs- og Boligstyrelsen.