

Rapport 2011:16



LÄNSSTYRELSEN
I STOCKHOLMS LÄN

Entrepreneur Sthlm - effekter på det regionala rådgivningssystemet?

Rapport 2010:16



LÄNSSTYRELSEN
I STOCKHOLMS LÄN

Entrepreneur Sthlm - effekter på det regionala rådgivningssystemet?

Foto omslag: Erika Stenlund

Tryckeri: Finns endast som pdf

Utgivningsår: 2011

ISBN: 978-91-7281-433-2

Rapporten kan laddas ner från vår webbplats, www.lansstyrelsen.se/stockholm

Förord

År 2013 ska företagandet i Stockholm vara i nivå med andra europeiska storstäder. Regionens företagsfrämjande aktörer har tagit fasta på detta. Under 2008-2011 har regionalfondsprojektet Entrepreneur Sthlm drivits för att samordna, kvalitetssäkra, effektivisera och expandera länets nyföretagar- och innovationsrådgivning samt öka utbudet av utvecklingsprogram för företagare med tillväxtambitioner.

Den effektutvärdering som beskrivs i detta dokument har som syfte att dels utvärdera effekterna av Entrepreneur Sthlm på länets offentligt finansierade rådgivningssystem i förhållande till Entrepreneur Sthlms uppdrag, dels att utvärdera hur Entrepreneur Sthlm bidragit till regional utveckling och tillväxt. Rapporten har tagits fram för att ligga till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet av länets offentligt finansierade rådgivningssystem.

Rapporten är framtagen av på Kontigo AB. Konsulterna svarar själva för innehållet och de reflektioner som görs.

Vi kan hoppfullt konstatera att den planerade fortsättningen ger goda möjligheter att nå en långsiktig effekt på rådgivningssystemet, utifrån de förutsättningar som Kontigo tar upp i rapporten.

Efter en uppbyggnadsfas där modellen med konkurrensutsättning genom upphandling av rådgivningen har prövats, går verksamheten nu över i två kompletterande delar för att ytterligare driva utvecklingen av rådgivningssystemet.

Regionalfondsprojektet Start-Up Stockholm kommer att fortsätta utveckla länets innovations- och nyföretagarrådgivning. Upphandlingsmodellen som verktyg för samordning, kvalitetssäkring och effektivisering ändras och istället kommer StartUp Sthlm att söka samverka kring rådgivning med minst tio av länets kommuner för att den vägen föra en regional diskussion om länets rådgivningssystem i de tidiga faserna.

Aktörerna bakom Start-Up Stockholm är Stockholms NyföretagarCentrum, Almi Företagspartner Stockholm-Sörmland och Stockholm Business Region. Länsstyrelsen i Stockholms län har en plats i styrgruppen för att stödja det regionala perspektivet och medfinansierar projektet för insatser riktade till kvinnor.

Länsstyrelsen i Stockholms län kommer via **Entrepreneur Sthlm** fortsätta arbeta med Program för att främja Kvinnors Företagande och på så sätt attrahera nationella medel till länets rådgivning. Rådgivningen kommer även fortsättningsvis att konkurrensutsettas via upphandlingar. Hemsidan Entrepreneurstholm.nu kommer att utvärderas för att ytterligare utveckla den som guide för entreprenörerna i länet.

Syftet med den fortsatta verksamheten är att stärka förutsättningarna för ett långsiktigt förstärkt och samordnat rådgivningssystem, från nyföretagar- och innovationsrådgivning till företagsutveckling, som på ett effektivt sätt tillgodoser kundens individuella behov, oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform.

Stockholm 31 mars 2011

Annika Rosing

Tillväxtdirektör Länsstyrelsen i Stockholms län

Berit Pettersson

Enhetschef Länsstyrelsen i Stockholms län
Ordförande i styrgruppen Entrepreneur Sthlm

Thomas Orrung

Almi Företagspartner Stockholm Sörmland
Styrgruppen Entrepreneur Sthlm

Jesper Ackinger

Stockholm Business Region Development
Styrgruppen Entrepreneur Sthlm

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Inledning	5
Projektets bakgrund	5
Behov av projektet.....	5
Utvärderingens syfte och mål	7
Utvärderingsmodell.....	8
Utvärderingens frågeställningar	9
Datainsamlingsmetoder	10
Disposition.....	11
Genomförande.....	12
Organisation	12
Aktiviteter och insatser i projektet.....	12
Fördelning av medel.....	13
Koppling till RUP/RUFS	14
Resultat och effekter	18
Rådgivningens kundnytta	18
Ett samordnat rådgivningssystem	19
Ett effektivt rådgivningssystem	22
Ett kvalitetssäkrat rådgivningssystem	24
Ett efterfrågeanpassat rådgivningssystem.....	25
Ett långsiktigt finansierat rådgivningssystem	27
Rådgivningens bidrag till företagandet i regionen	28
Resultat och effekter i rådgivningssystemet.....	29
Strukturfondernas kriterier	32
Ett innovativt projekt	32
Ett strategiskt projekt.....	32
Ett strukturpåverkande projekt	33
Summering och avslutande diskussion	35
Summering av resultaten av ES	35
Varför förändras modellen?	37
Vidare analys	38

Sammanfattning

Kontigo har fått i uppdrag av Länsstyrelsen i Stockholms län att genomföra en effektutvärdering av projektet Entrepreneur Sthlm (ES). ES genomförs mellan 2008 och 2011 med finansiering från regionalfonden. Bakom satsningen står Länsstyrelsen i Stockholms län, ALMI Företagspartner Stockholm, Innovationsbron och Stockholm Business Region Development. ES har även attraherat nationella medel till länets rådgivning, bland annat från Tillväxtverkets Program för att främja kvinnors företagande. Syftet med projektet är att skapa förutsättningar för ett förstärkt, samordnat och långsiktigt finansierat rådgivningssystem kopplat till nyföretagar- och innovationsrådgivning samt företagsutveckling. Systemet ska på ett effektivt sätt tillgodose kundens individuella behov oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform.

Perioden 2008-2011 är enligt projektets ansökan till regionalfonden att betrakta som en uppbyggnadsfas. Detta gör att utvärderingen av resultat och effekter mer har fokus på hur projektet har skapat långsiktigt hållbara förutsättningar för ett effektivt, samordnat och kvalitetssäkrat stöd till regionens entreprenörer och innovatörer. Vidare granskar utvärderingen projektets resultat liksom möjligheter att nå effekter på det regionala rådgivningssystemet. Strukturfondernas krav på att projekt ska vara strategiska, innovativa och strukturläggande ligger också till grund för utvärderingens slutsatser.

Utvärderingen visar att ES under projektperioden har bidragit till ett förstärkt rådgivningssystem i Stockholmsregionen. Kvaliteten och kundnyttan i den rådgivning som ES finansierar är sammantaget god. Rådgivningen har också anpassats till rådgivarnas behov och har gett upphov till nya företag och nya arbetstillfällen. Kontigo drar slutsatsen att ES under projektperioden har verkat samordnande i rådgivningssystemet.

ES har vidare bidragit till att rådgivningssystemet fungerat mer effektivt. Genom upphandling av rådgivningen har ES även utgjort en kvalitetssäkrande funktion. I vilken utsträckning kvaliteten höjts eller minskat genom de krav som ställs i upphandlingarna kan Kontigo däremot inte bestämma, då det saknas nollbasvärden. Den kundundersökning som har gjorts visar att ingen skillnad i kundnöjdhet kan ses utifrån kön och bakgrund. Vilket kan ses som en indikation på att den rådgivning som levererats inom ramen för projektet har varit individanpassad, något som också var en av utgångspunkterna för projektet. De riktade upphandlingarna har enligt Kontigos bedömning inneburit att rådgivningssystemet har blivit mer efterfrågeanpassat ur ett makroperspektiv. Samtidigt har de riktade medlen emellertid inneburit att rådgivningsaktörerna upplevt en avsaknad av flexibilitet.

Kontigo drar slutsatsen att ES varit ett innovativt projekt, bland annat genom satsningen på upphandling och konkurrensutsättning som metod för att utveckla det offentligt finansierade rådgivningssystemet. Även övriga delar i satsningen,

som matchningsfunktionen för entreprenörer till rådgivare på hemsidan och kommunrådet är att betrakta som innovativa inslag genom det projektsammanhang de ingått i. Kontigo menar också att ES är en strategisk satsning såtillvida att den har syftat till att svara mot ett behov i regionen samt att den metod som använts kopplar till de mål och strategier som prioriteras i RUFS. Ur ett långsiktigt perspektiv bedömer Kontigo att det inte med säkerhet går att säga att de resultat som uppstått inom ramen av satsningen är beständiga. Den kvalitetssäkring som uppnåtts genom upphandling och konkurrensutsättning riskerar att försvinna om konkurrensutsättning och upphandling av rådgivningen upphör. Kontigo kan inte heller ännu dra slutsatsen att projektet har lett till långsiktig effektivisering av rådgivningssystemet som helhet.

Utifrån de erfarenheter som gjorts under uppbyggnadsfasen avser parterna att fortsätta driva utvecklingen på ett förändrat sätt. Den sammanhållna regionala satsning som har skett inom ramen för ES upphör och i stället kommer två samarbetande men separata projekt att genomföras, projekt med olika inriktning och arbetssätt. De frågor som var utgångspunkten för ES måste därför hanteras på nytt i de nya konstellationer som skapas.

Inledning

Projektets bakgrund

Entrepreneur Sthlm (härefter benämmt ES) är ett projekt med finansiering från regionalfonderna som genomförs mellan 2008 och 2011. Av ansökan till strukturfonderna framgår att satsningen är tänkt att genomföras i två steg där den inledande fasen 2008-2011 är att betrakta som en uppbyggnadsfas som ska följas av en projektfas 2011-2013 med fokus på en implementering av arbetssätt och metoder som utvecklats i fas 1. Bakom satsningen står Länsstyrelsen i Stockholms län, ALMI Företagspartner Stockholm, Innovationsbron och Stockholm Business Region Development. ES har utöver stödet från EU:s regionalfond även attraherat nationella medel som t.ex. Tillväxtverkets Program för att främja kvinnors företagande. Kopplat till projektet finns också ett kommunråd som består av kommunerna Järfälla, Sundbyberg, Södertälje, Upplands-Bro, Upplands Väsby och Vallentuna som även medfinansierar projektet.

ES syftar till att skapa förutsättningar för ett förstärkt, samordnat och långsiktigt finansierat rådgivningssystem kopplat till nyföretagar- och innovationsrådgivning samt företagsutveckling. Systemet ska på ett effektivt sätt tillgodose kundens individuella behov oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform.

ES målgrupp utgörs i första hand av små och medelstora företag med upp till 50 anställda samt nyföretagare oavsett bransch. Utgångspunkten för satsningen är att ES genom att upphandla och köpa rådgivning¹ ska tillföra resurser till länets stödsystem. Genom upphandlingsförfarandet ställs också krav på leverantörerna och den rådgivning de ska leverera. Vidare har man inom ramen för ES tagit fram en hemsida, där entreprenören via en sökmotor matchas till lämplig rådgivaraktör, och genomfört och stöttat olika typer av aktiviteter som syftar till att samla och marknadsföra de olika rådgivningsaktörerna gemensamt. ES har också erbjudit grundläggande seminarierier för rådgivningsaktörer för att höja kunskapsnivån inom antidiskriminering, miljödriven affärsutveckling och affärsnyttan med social media. ES har även finansierat rådgivarnätverket Credo.

Behov av projektet

2006 genomfördes en kartläggning av utbud och efterfrågan vad gäller rådgivning till entreprenörer i Stockholms län.² Kartläggningen var en del i underlaget till den strategi för Entreprenörskap i Stockholms län som togs fram inom ramen för projektet Entreprenörskap utan Gränser (EuG)³. Strategin omfattade flera

1 ES har upphandlat nästan all rådgivning från externa aktörer. IFS rådgivning sker emellertid genom att ALMI deltar i ES.

2 Ett entreprenörskap utan gränser – En analys av utbud och efterfrågan i Stockholms län, Rapport 2006:21, Länsstyrelsen i Stockholms län. Studien genomfördes av Kontigo (dåvarande FBA).

3 Projektet genomfördes som ett av sex pilotprojekt inom ramen för Nuteks Nationella Entreprenörskapsprogram.

inriktningar, bland annat vad gäller en utveckling av stöd och rådgivning till entreprenörskap och innovationer. I ansökan till regionalfonden framhålls att ES skall medverka till att strategins vision och mål skall uppnås genom att främja entreprenörskap och innovationer samt att stödja utveckling av företag och kommersiell samverkan.

I kartläggningen av utbud och efterfrågan ställdes frågan om inom vilka områden i utbudet som dessa såg behov av utveckling och förändring till både de offentligt finansierade rådgivningsaktörerna och företagare i regionen. De utvecklingsbehov som framkom kan sammanfattas i tre övergripande områden: systemsyn, finansiering och arbetssätt.

Behovet av en utvecklad systemsyn handlar bland annat om bättre kunna lotsa entreprenören till de rådgivningsaktörer som bäst passar dennes behov bland de offentligt finansierade rådgivningsaktörer som finns tillgängliga på regional nivå⁴. I den enkätundersökning som genomfördes inom ramen för projekteringen blev det också tydligt att flertalet företagare själva hade initierat sin kontakt med rådgivningsaktörerna samtidigt som en majoritet angav att de inte visste var de skulle kunna hitta det stöd de behövde.⁵ I detta gap identifierades också en stor potential i termer av att lotsa entreprenörer, som skulle vilja få stöd men som inte visste var de skulle vända sig, rätt.

Ökade finansiella resurser framträdde tydligt som ett utvecklingsbehov i projekteringsfasen. Behovet av ökade resurser fanns dels i rådgivningsaktörernas egna verksamheter och avsåg ekonomiska liksom kompetensmässiga resurser. I störst utsträckning fanns emellertid behovet hos entreprenörerna, särskilt i driftsfasen och i tillväxtfasen. Vissa skillnader noterades också hos olika grupper såtillvida att företag drivna av kvinnor särskilt efterfrågade finansiering för att förkorta ”startsträckan”, d.v.s. mellan start och driftfas. Företagare med invandrabakgrund angav finansieringsbehov i startfasen, driftfasen och expansionsfasen. I tidiga skeden i kunskapsintensiva branscher angavs också en tydlig brist på kapital som ett utvecklingsområde.

De utvecklingsbehov som framkom avseende arbetssätt gällde flera olika områden. För det första visade det sig att attityder och kompetens, med vilket avses en förändrad och mer positiv attityd till företagande och entreprenörskap på samhällsnivå, var ett viktigt utvecklingsområde. Entreprenörerna efterlyste också en mer individ- och branschanpassad rådgivning. Entreprenörerna, liksom rådgivningsaktörerna efterlyste även en mer positiv och icke-diskriminerande attityd till kvinnor, invandrare och den sociala ekonomin. Ett behov av utvecklad kompetens och utvecklat utbud av tjänster med vilket avses ökade kunskaper om olika grupper av företagare framkom också. Ett stort antal rådgivningsaktörer liksom entreprenörer tog också upp behov bl.a. vad gäller tillgång till mentorer

⁴ Vilket skulle förutsätta ett tätt samarbete mellan rådgivningsaktörerna, god kunskap om varandras verksamhet, öppenhet och genomgående transparens.

⁵ Ett entreprenörskap utan gränser – En analys av utbud och efterfrågan i Stockholms län, Rapport 2006:21, Länsstyrelsen i Stockholms län.

och coachning liksom nätverk och mötesplatser samt tillgång till en ”match making” funktion som skulle säkerställa att entreprenören fick rätt stöd. I sammanhanget kan också nämnas att rådgivningsaktörerna gav uttryck för projekttrötthet, då projektutlysningar kräver både medfinansiering och projektadministration, och flera efterlyste ett helhetsgrepp kring stödet till entreprenörskap och företagande.

De intervjuer som Kontigo genomfört inom ramen för effektutvärderingen av ES⁶ bekräftar bilden av att det fanns tydliga utvecklingsbehov i rådgivningssystemet i Stockholms län innan projektet startade. Intervjuresultaten pekar på följande huvudsakliga brister i rådgivningssystemet i länet:

- Det fanns ett kunskapsgap hos företagare/entreprenörer eftersom det fanns potentiella kunder som inte kände till möjligheterna till rådgivning.
- Det saknades en sökmotor för att hitta lämplig rådgivningsaktör.
- Det fanns en resursbrist i systemet med långa köer som följd.

Studien av utbud och efterfrågan låg till grund för den regionala strategi för entreprenörskap som togs fram inom EuG-projektet. I strategin formuleras tre övergripande mål eller bärande idéer för arbetet med att främja entreprenörskap i regionen som också varit utgångspunkter för ES:

1. Aktörer i samverkan – en gemensam regional process
2. Entreprenören i centrum – utgå från individens behov
3. Mångfald och öppenhet – ett entreprenörskap för alla.

Utvärderingens syfte och mål

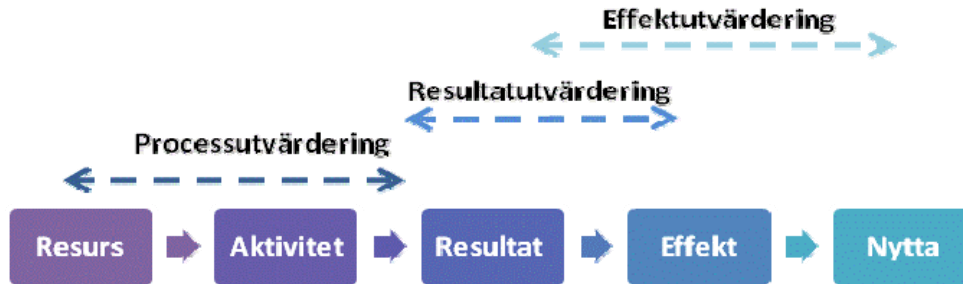
Redovisningen benämns effektutvärdering. ES startade emellertid 2008 och utvärderingen gäller perioden 2008-2011. Perioden är, som framhålls i ansökan till regionalfonden, att betrakta som en uppbyggnadsfas vilket gör att utvärderingen inte kan ses som en renodlad effektutvärdering med fokus på genomslag och effekter på tillväxt och utveckling i regionen. Utvärderingen av effekter och resultat har därför mer fokus på hur projektet under uppbyggnadsfasen har skapat långsiktigt hållbara förutsättningar för ett effektivt, samordnat och kvalitetssäkrat stöd till regionens entreprenörer och innovatörer. Utvärderingen granskar också projektets resultat och möjligheter att nå effekter på det regionala rådgivningssystemet.

Utvärderingens inriktning ligger i linje med de krav på strukturpåverkan och hållbarhet som ställs på projekt som genomförs med stöd av strukturfonderna. Jämte kravet på strukturpåverkan och hållbarhet är andra centrala krav som ställs från strukturfondernas sida vid bedömning av ansökningar att projekten skall vara strategiska och innovativa i ett regionalt perspektiv. Dessa krav är centrala i förståelsen för projektsatsningar såsom ES och för att kunna värdera dess långsiktiga effekter.

⁶ Utvärderingens datainsamlingsmetod beskrivs i avsnitt ”Datainsamlingsmetoder”.

Utvärderingsmodell

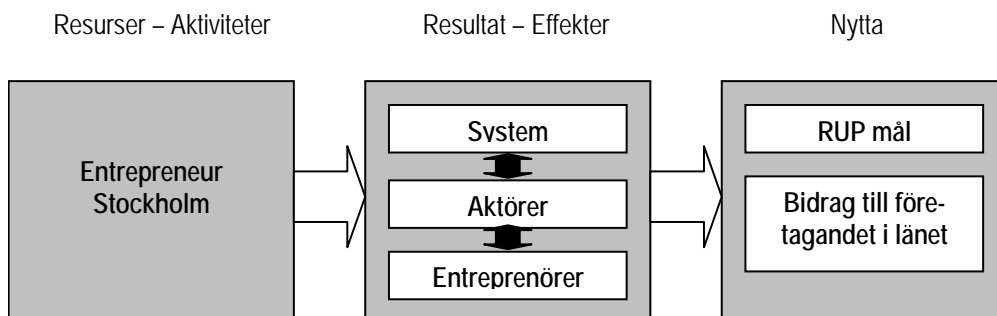
Utvärderingar av projekt bygger generellt på att utvärderarna har en uppfattning och förståelse kring vilka resurser som ska satsas, vilka aktiviteter som ska genomföras, vad detta ska ge för resultat, vilka effekter det ska leda till samt vad som är nyttan med detta. Denna stäms sedan av med det faktiska resultatet av satsningen. Figuren nedan illustrerar ett typfall av en insats/utvärderingslogik.



Figur 1 Utvärderingslogik

Den analysmodell (se figur 2 nedan) som efter överenskommelse med uppdragsgivaren har använts i effektutvärderingen av ES bygger vidare på utvärderingslogiken i figur 1. Den bygger även på att resultat och effekter av ES och de aktiviteter man genomfört så långt möjligt granskas utifrån tre dimensioner:

- Systemet
- Aktörerna
- Entreprenörerna



Figur 2 Analysmodell

Systemet avser en samlad analys och värdering av hur systemet av aktörer fungerar vad gäller rådgivning till entreprenörer och innovatörer. Fokus i utvärderingen ligger på analys av samspel, arbetsfördelning och resursutnyttjande.

Aktörerna avser de olika aktörer i regionen som ger rådgivning till entreprenörer och innovatörer. Fokus i utvärderingen ligger bl.a. på hur deras verksamhet har utvecklats och förändrats genom ES.

Entreprenörerna avser de individer som har fått rådgivning inom ramen för ES. Värderingen har fokus på kundnöjdhet och resultat i termer av arbetstillfällen och startade företag.

Resultaten av analysen med fokus på system, aktörer och entreprenörer relateras sedan till relevanta mål och strategier i RUP/RUFS. Vidare görs också en sammanfattande värdering av hur ES bidrar till företagandet i länet.

Utvärderingens frågeställningar

Utvärderingen syftar till att besvara de frågeställningar som presenteras i tabell 1 nedan och som preciserats i dialog med uppdragsgivaren. Dessutom besvaras frågan hur ES på kort och lång sikt kan bidra till företagande i regionen genom en sammanfattande värdering av frågeställningarna i tabellen.

Övergripande frågeställning	Specifika frågeställningar
Hur fungerar systemet av aktörer vad gäller rådgivning till entreprenörer sett till samspel, arbetsfördelning och resursutnyttjande?	I vilken utsträckning har rådgivningssystemet i regionen förstärkts genom ES?
	I vilken utsträckning har samordningen mellan aktörerna förstärkts genom ES?
	I vilken utsträckning har rådgivningssystemet effektiviserats genom ES?
	I vilken utsträckning har rådgivningssystemet kvalitetssäkrats genom ES?
	I vilken utsträckning har rådgivningssystemet efterfrågeanpassats genom ES?
Hur har verksamheten hos de rådgivande aktörerna förändrats och utvecklats genom ES?	I vilken utsträckning är aktörerna nöjda med ES?
	Vilken nytta har aktörerna av ES verksamhet?
	Hur har samarbete och samverkan mellan aktörerna förändrats med ES?
	I vilken utsträckning ser aktörerna att stödet till entreprenörer har förstärkts genom ES?

	Hur har rådgivningen till entreprenörer och innovatörer efterfrågeanpassats?
På vilket sätt har ES påverkat kvaliteten och kundnyttan i den rådgivning som ES upphandlat?	I vilken utsträckning har ES lett till ökad kvalitet och kundnytta?
	I vilken utsträckning har rådgivningen anpassats till entreprenörernas behov?
	I vilken utsträckning har rådgivningen lett till bildandet av nya företag?
	I vilken utsträckning har rådgivningen lett till nya arbetstillfällen?
Hur bidrar ES till att uppfylla målen i det nya regionala utvecklingsprogrammet?	Hur kopplar ES verksamhet till mål och strategier för RUP/RUFS?
	Hur stämmer insatslogiken för ES med insatslogiken för RUP/RUFS?
	Hur bidrar ES till måloppfyllelsen för RUP/RUFS?

Tabell 1 Utvärderingens frågeställningar

Datainsamlingsmetoder

Under våren 2010 genomförde Kontigo på uppdrag av Länsstyrelsen en enkätundersökning riktad till entreprenörer som fått ta del av rådgivning som finansierats genom ES. Undersökningen syftade till att undersöka kvaliteten och kundnyttan i den rådgivning som ES har upphandlat under perioden 2008-2010. I föreliggande utvärdering har Kontigo gjort en förnyad granskning och analys av undersökningen för att besvara frågan hur ES har påverkat kvaliteten och kundnyttan i rådgivningen.

Den huvudsakliga datainsamlingen i utvärderingen har efter överenskommelse med uppdragsgivaren utgjorts av semistrukturerade intervjuer med rådgivningsaktörer och nyckelpersoner i rådgivnings- och innovationsstödsystemet⁷ i regionen. Urvalet av intervjupersoner och -grupper har gjorts för att kunna fånga olika perspektiv och erfarenheter av ES. Detta för att få underlag för en samlad bild av projektet och kunna ”triangulera” resultaten av de enskilda intervjuerna. Totalt har 37 intervjuer genomförts, varav merparten per telefon. 14 av intervjuerna har gjorts med systemaktörer och övriga 23 med

⁷ Dessa benämns här som systemaktörer och innebär styrgrupp, projektledning, representanter från kommunrådet och andra aktörer som på olika sätt har ett systemperspektiv på rådgivningen till nyföretagare och företagare i regionen.

rådgivningsaktörer. Rådgivningsaktörerna som intervjuats är framförallt sådana som vunnit anbud från ES. Urvalet har gjorts för att täcka in både privata - och offentliga rådgivningsaktörer⁸ och för att täcka in olika upphandlingsområden. Totalt har tio intervjuer genomförts med offentliga aktörer. Två av intervjuerna har genomförts med aktörer som lämnat men ej vunnit anbud.⁹

Utöver intervjuerna har Kontigo genomfört dokumentstudier i syfte att samla in relevant information kring ES. Det material som använts är tidigare utvärderingar och analyser med koppling till ES, projektdokumentation såsom lägesrapporter, budget och uppföljning av indikatorer samt dokumentation kring regionala satsningar och prioriteringar kopplade till entreprenörskap och innovation.

Disposition

Efter detta inledande kapitel följer en beskrivning av projektets genomförande. Detta inkluderar en beskrivning av projektets organisation, aktiviteter och insatser i projektet, en presentation av hur projektmedlen fördelats samt hur ES bidrar till måluppfyllelse för RUP/RUFS. I kapitlet efter detta presenteras projektets resultat med fokus på entreprenörernas uppfattning om rådgivningen samt samordning, effektivisering, kvalitetssäkring och efterfrågeanpassning i rådgivningssystemet. Därutöver beskrivs ES bidrag till företagande på kort sikt samt diskuteras ES ur ett effektperspektiv. I det efterföljande kapitlet presenteras i vilken utsträckning projektet varit innovativt, strategiskt och strukturpåverkande. I slutkapitlet görs en summering av resultaten av ES. Vidare diskuteras varför projektmodellen i dess hittillsvarande form förändras.

⁸ De rådgivningsaktörer som i rapporten benämns privata är sådana som innan ES inte uppburit offentligt stöd. De som benämns offentliga är sådana som även innan ES uppburit offentligt stöd.

⁹ Kontigo har vid ett flertal tillfällen försökt komma i kontakt med ytterligare aktörer som lämnat men ej vunnit anbud utan att lyckas. Detta utgör ett begränsat problem ur ett metodperspektiv eftersom de aktörer som intervjuats endast kunnat lämna mycket begränsade uppgifter om ES.

Genomförande

Organisation

ES leds av en styrgrupp bestående av de fyra parterna, Länsstyrelsen i Stockholms län, ALMI Företagspartner Stockholm, Innovationsbron¹⁰ och Stockholm Business Region Development. Till styrgruppen finns en arbetsgrupp kopplad med representanter från de olika parterna. Länsstyrelsen är projektägare för ES under projektperioden som omfattar 2008–2011.

Samverkande kommuner i projektet är Järfälla, Sundbyberg, Södertälje, Upplands-Bro, Upplands Väsby och Vallentuna.

Aktiviteter och insatser i projektet

Figuren nedan beskriver projektlogiken för projektet ES, vilka aktiviteter som genomförs inom ramen av projektet, vilka resultat dessa aktiviteter förväntas ha, samt de långsiktiga effekter som projektet ska ge upphov till.



Figur 3 ES projektlogik

Inom ramen av projektet har följande aktiviteter genomförts:

Upphandling av rådgivning: Inom projektet söker man höja effektiviteten och kundnyttan i den offentligt finansierade rådgivningen genom konkurrensutsättning via upphandlingar. Genom att upphandla rådgivningstjänster kompletteras den kärna av till partnerskapet knutna rådgivare (ALMI/IFS) med upphandlade rådgivningskonsulter för att säkra den kapacitet och kompetens som krävs för att kunna erbjuda en mer dynamisk och efterfrågeanpassad rådgivning riktad mot olika målgrupper.

¹⁰ Innovationsbron lämnade projektet och styrgruppen under våren 2010 då de beslutat att fokusera verksamheten på sina kärnområden.

Attrahera nationell finansiering: Länsstyrelsen agerar ”fångstarm” för att växla upp den regionala finansieringen till länets rådgivning med medel från nationella program och satsningar för att främja entreprenörskap och företagande. ES har på detta sätt bland annat fått stöd av Tillväxtverkets Program för att främja kvinnors företagande.

Finansiering av Credo: ES finansierar en koordinator som Credo Advisory Board har till förfogande för att driva rådgivarnätverket Credo. Syftet är att förbättra kännedomen rådgivarna emellan, öka tilliten och främja samarbeten såsom att slussa kunder vidare för bättre matchning av kompetens. ES har också erbjudit rådgivarna inom Credo seminarier inom bland annat miljödriven affärsutveckling, mångfald & antidiskriminering och affärsnyttan med social media. Syftet med detta har varit att höja medvetenheten och kunskapen om dessa frågor för en ökad kundnytta. Credo är öppet för alla som arbetar med affärsrådgivning.

Utveckling och drift av hemsida: Projektet har utvecklat en hemsida med en matchningsfunktion som hjälper kunderna att söka rätt rådgivning. Hemsidan sprider också information om aktuella upphandlingar, publicerar inspirerande artiklar om entreprenörer i länet, etc.

Genomförande av seminarier: Inom ES anordnas seminarier kring specifika ämnen som rör företagande, exempelvis socialt företagande.

Kommunråd för samverkan med kommunerna: Möten har hållits kontinuerligt med representanter för de samverkande kommunerna, där dessa haft en rådgivande funktion till projektledningen.

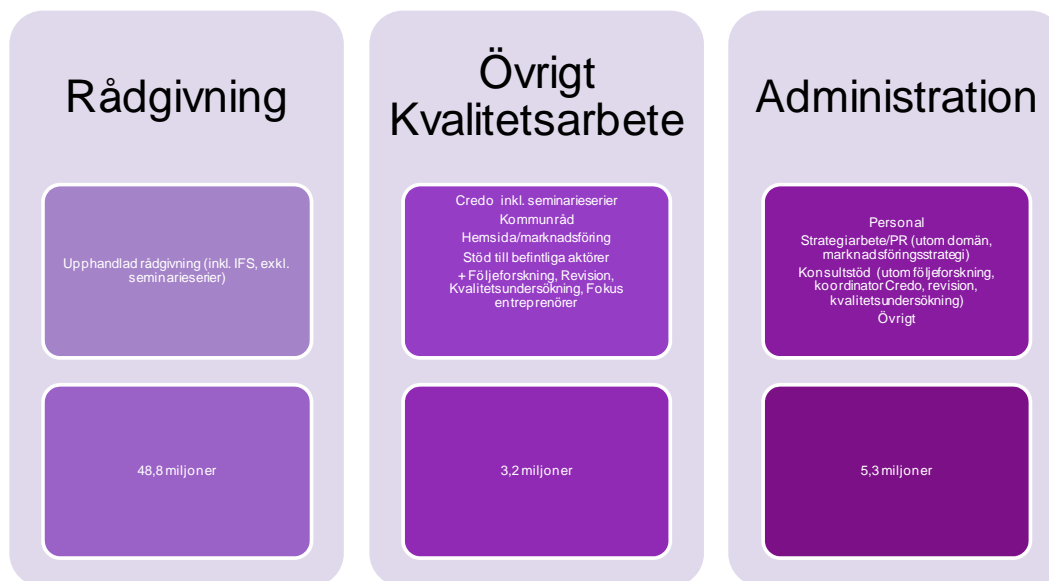
Marknadsföring: Projektet har även genomfört och stöttat olika typer av aktiviteter som syftar till att samla och marknadsföra de olika rådgivningsaktörerna gemensamt som tex en entreprenörsgala, en mässa om sociala företag och TV-annonsering av hemsidan på andra språk.

Fördelning av medel

Figuren nedan visar på hur fördelningen ser ut mellan de tre utgiftsposterna, rådgivning, övrigt kvalitetsarbete samt administration.¹¹

Vi kan här se att den klart största delen av projektfinansieringen (48,8 miljoner kr) har gått till upphandlad rådgivning. 5,3 miljoner kronor har under projektiden gått till administration av projektet och 3,2 miljoner kr har gått till övrigt kvalitetsarbete.

¹¹ Beräkningarna grundar sig på ES budgetuppföljning 2010.



Figur 4 *Fördelning av medel*

Koppling till RUP/RUFS

Den regionala utvecklingsplanen för Stockholms län (RUFS) är tänkt att ge inriktningen för den långsiktiga utvecklings- och samhällsplaneringen i Stockholmsregionen. För ökad effektivitet är det viktigt att alla större satsningar, såsom ES, stämmer överens med den vision, de mål och de strategier som beskrivs i RUFS. Figuren nedan visar på RUFS Vision, mål och strategier.



Figur 5 *RUFS Vision, mål och strategier¹²*

¹² Källa: Regional utvecklingsplan för Stockholmsregionen, RUFS 2010, R 2010:5. Antagen av landstingsfullmäktige 2010.

Generellt kan sägas att ES insatslogik stämmer överens med RUFSS mål och strategier. Kontigo uppfattar det som att ES syfte och mål har koppling till samtliga av RUFSS fyra mål. Vad gäller strategierna för måluppfyllelse uppfattar Kontigo att det främst finns en koppling mellan ES och RUFSS-strategierna "Utveckla idéer och förnyelseförmåga" samt strategin "Frigör livschanser". Nedan redogörs för målen och strategierna samt hur Kontigo uppfattar kopplingen mellan dessa och ES mål och syfte.

Det bör understrykas att RUP/RUFSS utarbetades parallellt och under samma period som ES planerades inom ramen för EuG och genomfördes 2008-2011. Därför är det svårt att tala om ett direkt orsakssamband mellan RUP/RUFSS utan mer om det givet denna tidsmässiga parallellitet finns samband och kopplingar mellan dessa. Samband som snarare har sin grund i en likartad analys av situation och utvecklingsbehov i Stockholmsregionen.

Det är också värt att understryka att ES tog sitt avstamp i den strategi för entreprenörskap i regionen som togs fram inom ramen för EuG. Det finns i strategin tydliga kopplingar till den vision och de mål som formulerats för RUFSS. Visionen och de övergripande målen för strategin slår bland annat fast att Stockholms län skall bli internationellt konkurrenskraftigt och en dynamisk tillväxtregion genom att utveckla entreprenörsklimatet i regionen. Som ett av tre övergripande mål i strategin slås fast att Stockholmsregionen skall vara en ledande tillväxtregion genom att stödet till entreprenörerna utgår från entreprenörens/individens behov.

Vidare kan sägas att det inte är självklart hur de inriktningar och mål som slås fast i RUP/RUFSS skall genomföras och av vem samt med vilka resurser. Kopplingen till handlingsplaner och åtaganden för de mål och strategier som slås fast i RUP/RUFSS finns inte alltid och planen fungerar därför i många fall främst som en allmän inriktning och gemensam värdegrund för det regionala utvecklingsarbetet i Stockholms län. Här har ES kunnat erbjuda både resurser och åtaganden för att utveckla företagsrådgivningen i regionen.

Mål: En öppen och tillgänglig region

Stockholmsregionen ska enligt RUFSS kännetecknas av öppenhet för nya tankar och social mångfald, och vara väl sammanhållen och integrerad. Invånarna ska ha lika möjligheter till utveckling oavsett social bakgrund, kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder (d.v.s. sådana begränsningar som en funktionsnedsättning innebär för en person i relation till omgivningen), sexuell läggning, ålder och könsöverskridande identitet och uttryck.

Kontigos kommentar: ES syfte att skapa ett stödsystem som på ett mer effektivt sätt tillgodoser kundens individuella behov oavsett kön, etnisk bakgrund, bransch eller företagsform ligger väl i linje med detta mål.

Mål: En ledande tillväxtregion

Detta mål slår fast att Stockholmsregionen ska vara en dynamisk region som främjar innovationer och inspirerar människor att starta och utveckla

verksamheter. Regionen ska ha hög sysselsättning, hög kunskapsintensitet och starkt entreprenörskap. Det innebär både utvecklande arbeten för invånarna och goda förutsättningar för framstående aktörer inom forskning, näringsliv, kultur och samhälle att driva sina verksamheter här.

Kontigos kommentar: Utgångspunkten för ES är att företagsrådgivning är ett viktigt verktyg för att öka företagande och tillväxten i regionen. Under den period som ES har funnits har ökade resurser tillförts rådgivningssystemet och projektet har därmed fungerat som ett verktyg för att uppnå målet om att bli en ledande tillväxtregion.

Mål: En region med god livsmiljö

Regionens invånare ska ha en hög livskvalitet med tillgång till ren luft, rent vatten samt en trivsamt, trygg, hälsosam och vacker miljö. Det ska råda en stark social sammanhållning med tillit och närhet mellan människor, och förtroendet för samhällsorganen ska vara högt. Alla ska känna sig trygga, och utrikes födda och svenskfödda ska vara väl integrerade. Jämställdhet ska råda.

Kontigos kommentar: Även detta mål har koppling till ES övergripande syfte att skapa ett rådgivnings- och finansieringssystem som tillgodoser kundens behov, oavsett kön, bakgrund bransch eller företagsform. Detta bidrar till att öka jämställdhet och integration.

Mål: En resurseffektiv region

Stockholmsregionen ska vara en resurseffektiv region där det är enkelt att leva och verka. Invånarnas behov ska tillgodoses effektivt, och en stor andel av dem ska förvärvsarbeta. Regionens rumsliga struktur och system för transporter, utbildning och teknisk försörjning ska göra det möjligt att använda natur- och samhällsresurser effektivt. Regionens olika delar ska vara integrerade och sammanlänkade med varandra, så att den samlade potentialen tas till vara. Utsläppen av klimatpåverkande gaser och förorenande ämnen ska vara låga.

Kontigos kommentar: Även om målet om en resurseffektiv region till stor del handlar om fysiska förutsättningar så finns en koppling mellan målet och ES såtillvida att ES även syftar till att skapa ett mer resurseffektivt rådgivningssystem, bland annat genom bättre samordning av systemets aktörer. Detta då förbättrad och utökad rådgivning antas leda till att fler personer finner sysselsättning genom företagande.

Strategi: Utveckla idéer och förnyelseförmåga

En strategi för att uppnå målen i RUFSS är att skapa generella förutsättningar och robusta miljöer för förnyelse, innovationer och entreprenörskap.

RUFSS lyfter vidare att Stockholmsregionen måste samla sina resurser för att klara sig i den globala konkurrensen. För att klara av detta ska ett gott företagsklimat skapas. Entreprenörskap och en effektiv offentlig förvaltning ska främjas.

I RUFSS framhålls vidare att, för att öka förmågan till förnyelse, måste hela regionen vara öppen för nya idéer och impulser, både från utlandet och från regionens invånare, med och utan utländsk bakgrund.

Kontigos kommentar: ES bör ses som ett verktyg som ligger väl i linje med denna strategi, då ES syfte just är att skapa ett gott företagsklimat genom ett förstärkt, effektivare och med kundanpassat stödsystem.

Strategi: Frigör livschanser

Denna strategi syftar övergripande till att ta bort barriärer så att människor kan tillvarata sin fulla livspotential.

RUFSS framhåller att det är av stort ekonomiskt värde för både den offentliga sektorn och näringslivet att ta vara på den kreativa kraft som finns bland personer som i dag i alltför liten omfattning får delta i samhällslivet. Även regionens attraktivitet anses vara beroende av att invånarna har möjligheter att utvecklas.

I RUFSS står det vidare att ”En god arbetsmarknad för etniska och andra grupper skapas när verkliga och upplevda barriärer och hinder tas bort”. För att åstadkomma detta gäller det att utforma system som ser och värderar kompetens oberoende av kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder och könsöverskridande identitet och uttryck.

Kontigos kommentar: ES bör ses som ett verktyg för att frigöra livschanser i regionen då ES verkar för att alla människor i regionen, oavsett kön, bakgrund, bransch och företagsform ska kunna få tillgång till professionell rådgivning på lika villkor.

Kopplat till strategierna finns förslag till åtgärder och insatser för genomförandet av strategin. Vare sig strategin Utveckla idéer och förnyelseförmåga eller Frigör livschanser framhåller explicit satsningar på att utveckla företagsrådgivningen i regionen som viktigt för genomförandet av strategierna. Däremot finns kopplingar om man ser till vilka perspektiv som präglar förslagen inom strategierna. När det gäller Utveckla idéer och förnyelseförmåga handlar dessa bland annat att stärka entreprenörskapsanda och entreprenörskapet i regionen samt att stärka samverkan mellan offentliga aktörer. Förslagen kopplat till strategin Frigör livschanser handlar exempelvis om öppenhet och inkludering. Perspektiv som ligger väl i linje med utgångspunkterna för ES.

Sammanfattningsvis kan sägas att Kontigo uppfattar att ES bidrar till att uppfylla de mål och strategier som beslutats om i RUFSS. Det bör dock nämnas att effektiviteten i satsningen ES i relation till andra satsningar inte är fastställd, och det är därför inte möjligt att mäta om man, genom att investera dem på något annat sätt skulle kunna öka effektiviteten i systemet. Det är även, ur ett långsiktigt perspektiv, oklart exakt hur och i vilken utsträckning ES bidrar till att uppfylla målen i RUFSS, då detta beror helt på hur långsiktiga resultat från projektet säkras efter projektets slut.

Resultat och effekter

I detta kapitel redovisas de resultat som ES har lett till, främst på kort sikt, givet de mål och syften som finns för projektet. Avslutningsvis diskuteras de mer långsiktiga effekter som projektet kan leda till i regionen och förutsättningarna för detta.

Rådgivningens kundnytta

Bedömningen av i vilken utsträckning ES lett till ökad kvalitet och kundnytta samt i vilken utsträckning rådgivningen anpassats till entreprenörernas behov baseras här på studien *Entrepreneur Sthlm - kvalitet och kundnytta i rådgivningen?*¹³ Undersökningen avser den rådgivning som ES har upphandlat under perioden 2008-2010 vilket i praktiken huvudsakligen innebär den rådgivning som genomförts under 2009. Det finns ingen nollbasmätning av kvalitet och kundnytta avseende rådgivningen i Stockholms län¹⁴. Detta innebär att det inte går att mäta ett ”före” ES och ett ”efter” ES och därmed inte heller i vilken utsträckning just ES har påverkat rådgivningen. Det går emellertid att dra slutsatser om hur den rådgivning som ES finansierar har fungerat.

I undersökningen har nöjdhet/kvalitet delats upp i tre delar, upplevt bemötande, upplevd kompetens/kunnande hos rådgivaren och rådgivarens förmåga att förmedla information. Enkäten visade att de svarande var förhållandevis nöjda med samtliga dessa delar. De påståenden i enkäten som avviker rör rådgivarens branschspecifika kunskap samt i vilken utsträckning rådgivaren följer upp hur det har gått efter rådgivningstillfället där vi har lägre medelvärde än för övriga påståenden.¹⁵ 70-85 procent av de svarande anger också att de är nöjda eller mycket nöjda med rådgivningen som helhet. Ett mått på nytta¹⁶ är också huruvida företagarna uppfattar att de blivit bättre företagare genom rådgivningen. Drygt 65 procent av de svarande instämde helt eller delvis i påståendet att de upplever sig ha blivit bättre företagare till följd av rådgivningen. Utifrån dessa variabler drar Kontigo slutsatsen att kvaliteten och kundnyttan i den rådgivning som ES finansierar sammantaget är god.

¹³ Entrepreneur Sthlm kvalitet och kundnytta i rådgivningen? Resultat av kundundersökning genomförd under våren 2010, Rapport 2010:15, Länsstyrelsen i Stockholms län

¹⁴ Som del av EuG genomfördes en undersökning av hur entreprenör i Stockholmsregionen ser på rådgivning och stöd från olika aktörer. Studien har ett annat och bredare upplägg än den studie som genomförts inom ramen för ES och som vände sig till de entreprenörer som tagit del av rådgivning inom ramen för ES verksamhet. Något som gör det svårt att jämföra studierna. Undersökningen redovisas i Ett entreprenörskap utan gränser – en analys av utbud och efterfrågan i Stockholms län, Länsstyrelsen i Stockholms län. Rapport 2006:21.

¹⁵ De svarande gav dessa faktorer under tre på en femgradig skala.

¹⁶ I avsnitt ”Bidrag till företagande på kort sikt” presenteras ytterligare dimensioner av den nytta som uppstått genom rådgivningen, nya företag och växande företag.

De svarande upplevde även i stor utsträckning att rådgivningen hade anpassats till deras behov. Ur bemötandeperspektivet var resultaten goda, de svarande upplevde att rådgivarna lyssnade på deras frågor och behov, att rådgivarna förstod deras behov och att det fanns bra möjlighet att få rådgivning på det språk de bäst behärskar. Ur perspektivet förmåga att förmedla information var resultaten också goda då de svarande upplevde att rådgivarna var bra på att förklara komplicerade saker på ett begripligt sätt. Ur ett kunskaps- och kompetensperspektiv var resultaten mer blandade. De svarande upplevde i mindre utsträckning än på övriga behovsrelaterade frågor att rådgivarna hade bra kunskap om den bransch deras företag fanns i. Samtidigt upplevde de svarande att rådgivningen hade anpassats efter deras kunskapsnivå.

Det är också viktigt att tillägga att enkätundersökningen visade på förhållandevis små skillnader mellan de rådgivningsaktörer som inom ES:s ram erbjöd rådgivning. Den visade heller inga skillnader i hur man upplever rådgivningen utifrån kön eller bakgrund, vilket har varit ett av ES uttalade syften att uppnå.

Ett samordnat rådgivningssystem

I detta avsnitt beskriver vi hur samarbete, samverkan och samordning mellan rådgivningsaktörerna liksom aktörerna i partnerskapet har utvecklats genom ES.

• Entreprenörerna

Ur entreprenörernas perspektiv har projektets syfte att genom bland annat samordning och samverkan utveckla företagsrådgivningen främst kommit till uttryck genom ett ökat utbud av rådgivning och aktörer som erbjuder rådgivning. I utbudet har även privata utförare i ökad utsträckning blivit en del. I genomgången ovan framgår att entreprenörerna i stor utsträckning är nöjda med kvaliteten och nyttan av den rådgivning de tagit del av. Detta talar för att den uppgift att samordna utbudet av företagsrådgivning som projektet har tagit har fungerat. Samtidigt är det värt att understryka att bristen på tidigare mätningar eller systematiska jämförelser med andra former för att erbjuda företagsrådgivningen gör det svårt att i reell mening värdera projektets resultat.

• Rådgivningsaktörerna

Kontigos undersökning, främst baserat på intervjuer med rådgivningsaktörer, visar att samarbete mellan dessa i vissa fall har uppstått genom att de upphandlingar ES genomfört har ställt sådana krav att rådgivningsaktörerna lämnat gemensamma anbud. Vissa rådgivningsaktörer har även samarbetat med andra aktörer i leveransen av den upphandlade tjänsten – genomförandet av rådgivningen. Samarbete som skett har enligt intervjupersonerna genomförts mellan aktörer som redan tidigare kände till varandra och som i vissa fall även samarbetat tidigare. Kontigo uppfattar genom intervjuerna också att ett närmande troligen hade kunnat ske utan ES men att ES fungerat påskyndande i denna process. Kontigo drar slutsatsen att upphandlingsformen därför endast i begränsad utsträckning verkat samordnande mellan rådgivningsaktörerna även om samverkan och samarbete mellan några aktörer i viss utsträckning ökat.

Nätverket Credo har erbjudit möjligheter för rådgivningsaktörerna att träffas, interagera och knyta kontakter. En övervägande majoritet av de system- och rådgivningsaktörer som intervjuats anger emellertid att det finns en inbyggd motsättning i ett forum som syftar till att få rådgivningsaktörerna att dela med sig av sina erfarenheter till andra rådgivningsaktörer som de i andra sammanhang konkurrerar med. En rådgivningsaktör beskriver medverkan i ett seminarium inom ramen för Credo på följande sätt:

”... det blev konkurrens [på ett seminarium], någon skällde på någon annan. Man märkte direkt att det handlade om att bevaka sina ekonomiska intressen.”

Flera system- och rådgivningsaktörer anger också att ES två funktioner, som upphandlingsaktör och som finansiär av nätverksaktiviteter kan innebära en motsättning. I upphandlingarna konkurrerar man och i andra aktiviteter förväntas man samverka och dela med sig av sina erfarenheter. Vidare drar Kontigo utifrån intervjuerna slutsatsen att Credo inte inneburit ett tillräckligt attraktivt erbjudande även bortsett från konkurrenssituationen. Detta gäller även dem som deltagit i seminarieserierna. Resultatet av detta är att nyttan upplevts som relativt låg. Vi drar därför slutsatsen att Credo inte i någon betydande utsträckning har inneburit att samverkan och samarbete mellan aktörerna ökat eller att samordningen dem emellan förstärkts.

Samtidigt visar intervjuerna att Credo för vissa har upplevts som en möjlighet för rådgivningsaktörerna att visa upp sig och för att marknadsföra sin verksamhet. Detta har varit intressant framförallt för privata rådgivningsaktörer som inte tidigare varit etablerade på marknaden för rådgivning. Credo tycks även för vissa av dessa aktörer, framförallt privata sådana, ha inneburit ett forum för att utöka sina nätverk inom företagsrådgivning. Detta kan skapa förutsättningar för en samverkan mellan privata och offentliga aktörer, en samverkan som kan ha en kvalitetshöjande effekt på rådgivningen.

Flera intervjuade rådgivningsaktörer ställer sig lite frågande till ES målsättning om ökat samarbete och samverkan, både ur perspektivet relevans och ur perspektivet effektivitet. Med det förstnämnda avses att rådgivningsaktörerna redan innan ES kände till – och därmed redan tidigare hade möjlighet att hänvisa företagare vidare till andra rådgivningsaktörer i de fall det behövdes. Vad gäller effektiviteten menar rådgivarna att de sinsemellan har delvis olika uppdrag, stödsystem, administrativa processer, arbetssätt osv. vilket försvårar samarbete och gör det mindre effektivt.

Detta resultat är intressant att sätta i relation till slutsatser kopplat till samverkan som framkom i EuG. Ökad systemsyn, samordning och transparens mellan utbudsaktörerna för att underlätta för entreprenörerna att hitta till och hamna rätt i systemet angavs där som utvecklingsbehov. En möjlig förklaring till diskrepansen mellan vad som framkom i arbetet med EuG och vad som framkommit i utvärderingen är att den konkurrenssituation som rådgivningsaktörerna kan uppleva genom upphandlingsfunktionen även kan leda till ett ifrågasättande av nyttan med samarbete och samverkan satt i relation till de ”risker” den kan

innebära för den enskilda rådgivningsaktören. Där en upplevd eller reell konkurrenssituation i praktiken kan komma att hämma intresset för samverkan och erfarenhetsutbyte.

ES hemsida är tänkt att samla och marknadsföra rådgivningsaktörerna gemensamt i syfte att underlätta för entreprenörer, innovatörer och företagare att hitta rätt bland dessa. Hemsidan ska med andra ord fungera samordnande ur ett kundperspektiv. Ett slags ”en dörr in” till rådgivningssystemet som enligt uppgift från länsstyrelsen har 200-300 unika besökare per dag. Intervjuerna med rådgivningsaktörerna visar dock att hemsidan enligt deras uppfattning inte är tillräckligt känd i målgruppen. Endast några få rådgivningsaktörer anger i intervjuerna att deras kunder hittat till rådgivningen genom ES hemsida.¹⁷ Detta menar de kan bero på att ES inte marknadsfört hemsidan i tillräcklig utsträckning men även på att de enskilda aktörerna är mer kända i sig själva än ES. Samtidigt visar intervjuerna med rådgivningsaktörerna också på en uppfattning om att hemsidan inte är tillräckligt användaranpassad då det är otydligt vem den riktar sig till och hur den ska användas. En rådgivningsaktör uttrycker denna uppfattning om hemsidan på följande sätt:

”Jag önskar att man hade marknadsfört våra erbjudanden bättre. Helheten Entrepreneur Stockholm har inte marknadsförts tillräckligt.”

Någon särskilt undersökning av hur kunderna/entreprenörerna ser på ES hemsida har dock inte gjorts inom ramen för denna utvärdering, ej heller inom ramen för den kundundersökning med fokus på kvalitet och nytta som gjordes våren 2010. Därför är det svårt att göra en mer samlad bedömning av nyttan av hemsidan, exempelvis vad gäller att stödja en ökad samordning och samverkan av företagsrådgivningen.

- Systemaktörerna

Intervjuerna med systemaktörer visar att ES på flera sätt fungerat som ett forum för diskussion kring rådgivningsfrågor inom både partnerskapet och deltagande kommuner. Många anger att ett sådant forum tidigare har saknats. Sett ur detta perspektiv drar Kontigo slutsatsen att samverkan och samarbete mellan aktörer som är viktiga för rådgivningssystemet i länet därför har ökat genom ES.

Intervjuerna visar emellertid också att systemaktörerna i viss utsträckning haft olika förväntningar på vad ES skulle leda till. Vissa aktörer betonar att ett långsiktigt utvecklande av de aktörer som arbetar med nyföretagarrådgivning i Stockholms län är centralt. Andra lyfter att möjligheten att attrahera nationell finansiering är det viktigaste syftet med satsningen. Upphandlingsinstrumentet, som i praktiken innebär att vissa rådgivningsaktörer kanske inte får avtal, innebär också att dessa olika förväntningar på projektet inte enkelt går att jämkas samman. Projektet har fokus på utvecklingen av rådgivningen som regionalt system snarare

¹⁷ Kontigo har inte gjort någon egen mätning av detta eller tagit del av rådgivningsaktörernas egna undersökningar eller statistik. Uppgiften baseras på intervjuresultat.

än på enskilda aktörer. Kontigo drar slutsatsen att de olika förväntningarna kan ha bidragit till olika uppfattningar vad gäller ES utformning och resultat hos flera systemaktörer.

Detta väcker frågor kring i vilken utsträckning som konkurrensupphandling som verktyg för att utveckla rådgivningssystemet i regionen är förankrat bland systemaktörerna i det partnerskap som skapades kring projektet. Detta både i arbetet med ansökan till regionalfonden i uppstartsfasen av projektet samt vidare i genomförandet av projektet i dess första fas. Att projektet inte fortsätter som det skisserades i den första ansökan och att det för nyföretagarrådgivningen för 2011-2013 (se nedan kapitel 4) inte skall baseras på konkurrensupphandling, bör enligt Kontigos bedömning ses som en indikation att arbetssättet som ES baserade sin verksamhet på inte var – och inte blev – tillräckligt förankrat bland systemaktörerna i regionen.

Ett effektivt rådgivningssystem

I detta avsnitt beskriver Kontigo i vilken utsträckning rådgivningssystemet i stort har effektiviserats genom ES. Ovan har vi redovisat kvalitet och nytta av ES verksamhet ur ett kundperspektiv, något som är en viktig del i bedömningen av effektiviseringen av rådgivningssystemet. Ett effektivt rådgivningssystem kan vidare ses som resultatet av en förbättrad samordning mellan olika aktörer (för att undvika glapp och överlappningar), en mer precis efterfrågeanpassning av utbudet och en förbättrad kvalitetssäkring av de tjänster som erbjuds. Något som också var viktiga utgångspunkter för den regionala strategi för entreprenörskap som togs fram inom EuG-projektet som föregick ES.

ES har inneburit att den totala finansieringen av rådgivningssystemet i Stockholmsregionen har ökat under projektperioden. Detta har möjliggjort ett ökat antal rådgivningstimmar till länets entreprenörer. Den totala summan satsade medel och det ökade antalet rådgivningstimmar bör ses i relation till de resultat som ES har uppnått för att få ett mått på effektivitet. Detta bör sedan jämföras med systemet som det såg ut innan ES för att få ett mått på den eventuella effektivisering ES har gett upphov till.

Den slutsats Kontigo kan dra sett till effektivisering, utöver det ökade utbudet av rådgivning, är att ES också inneburit en ökad bredd av aktörer verksamma inom rådgivningssystemet. Samtidigt kan konstateras att för de offentligt finansierade rådgivningsaktörerna var detta kanske inte huvudfrågan, utan snarare att säkra en långsiktig och utbyggd finansiering av rådgivningssystemet. Genom ES har privata aktörer erbjudits en möjlighet att arbeta proaktivt i Stockholmsregionen. Deltagande har enligt intervjuresultaten för flera av dessa aktörer inneburit ett steg in på en ny rådgivningsmarknad. Vidare har upphandlingsinstrumentet använts för att kvalitetssäkra den rådgivning som erbjuds genom att krav formuleras på rådgivningsaktörerna och den rådgivning de skall erbjuda. Något som också har bidragit till effektiviteten i systemet.

Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att marknaden skapats under projektperioden och att dessa aktörer är beroende av kontinuerlig finansiering för

att fortsätta erbjuda rådgivning till företagare. Beroendet av kontinuerlig finansiering gäller även de offentliga rådgivningsaktörerna. Återgår rådgivningssystemet till anslagsfinansiering finns det dock skäl att anta att det är de privata rådgivningsaktörerna som inte längre har möjlighet att erbjuda gratis rådgivning till länets entreprenörer och företagare. De rådgivningsaktörer som intervjuats anger också att den största nyttan med ES är avtal om rådgivning i de fall man erhållit sådana.

De intervjuade rådgivningsaktörerna menar att det arbetsätt och de metoder som de använder sig av i den rådgivning som ES finansierar till stor del är desamma som i deras ordinarie verksamhet. De krav som ställts i upphandlingarna, bl.a. på erfarenhet hos rådgivarna, områdesspecifik kunskap och kvalitetssäkringssystem har enligt flera intervjupersoner inte inneburit att den egna upphandlade rådgivningen har utvecklats för att vinna anbud. Samtidigt är det viktigt att konstatera att vissa rådgivningsaktörer faktiskt förlorat anbud. Detta borde kunna ses som en indikation på att de mest effektiva (vad gäller pris och kvalitet) leverantörerna av rådgivning har tilldelats stöd. Kontigo har inte tillräckligt underlag för att dra slutsatsen att så är fallet då intervjuerna med rådgivningsaktörer ger en delad bild av de krav som ställs i upphandlingarna, vilket kan ses som naturligt då aktörerna i stor utsträckning har olika styrkeområden och arbetsätt.

Det finns också ett antal faktorer i projektstrukturen som på olika sätt påverkar hur effektivt projektmedlen använts. För det första kräver upphandlingsförfarande i relation till ett anslagsförfarande mycket tid och resurser av samtliga rådgivningsaktörer som lämnar anbud. I relation till projektutlysningar direkt gentemot rådgivningsaktörerna krävs dock ingen medfinansiering eller projektadministration vilket sannolikt innebär en effektivitetsvinst. De olika typerna av aktörer har också olika förutsättningar och möjligheter att avsätta resurser för att skriva anbud. Upphandlingsförfarandet ställer även höga krav på administration på projektet centralt. Detta bör dock ställas mot alternativet att rådgivningsaktörerna själva skulle ansöka om finansiering via projektutlysningar, då den centrala administrationen ofta är större. Det finns skäl att anta att man genom att ha en aktör som ansvarar för att ansöka om medel för att sedan fördela ut dessa ändå effektiviserar systemet.

Flera av de intervjuade rådgivningsaktörerna, både offentliga och privata, anger också att den administrativa bördan kopplat till återrapportering till ES är betydande. Detta eftersom det inte finns ett gemensamt rapporteringssystem och att ES har valt ett uppföljningssystem som följer regionalfondens krav. Något som får ses som naturligt då regionalfonden är central som finansierare av projektet. Flera aktörer efterfrågar t.ex. ett inrapporteringsförfarande via webben.

Ytterligare en faktor som påverkar ES effektivitet är avtalsperioderna som enligt flera av de intervjuade rådgivningsaktörerna uppfattas som för korta.¹⁸ De intervjuade rådgivningsaktörerna beskriver dels att rådgivningen har en lång

¹⁸ Detta ligger dock i projektfinansieringens natur, och är inte specifikt för just Entrepreneur Stockholm.

uppstartsperiod, särskilt i de fall då den riktar sig till en utpekad målgrupp. Den största utmaningen är då att nå ut till företagare och företag som uppfyller kriterierna på målgruppen. Vidare lyfter dessa ett behov av att följa företag under en längre tid än upphandlingsperioderna tillåter.

Ett kvalitetssäkrat rådgivningssystem

I föreliggande avsnitt beskriver Kontigo i vilken utsträckning rådgivningssystemet har kvalitetssäkrats genom ES. Framställningen skall relateras till den bild av kvaliteten i den erbjudna rådgivningen som framkommer i kundundersökningen

I föregående avsnitt omnämndes de krav som ställts i upphandlingarna, bl.a. på erfarenhet hos rådgivarna, områdesspecifik kunskap och kvalitetssäkringssystem. Upphandlingsförfarandet i sig är även tänkt att verka kvalitetssäkrande på rådgivningen. Kontigo drar också slutsatsen att en ökad kvalitetssäkring av rådgivningen har skett genom ES under projektiden genom att upphandlingsförfarandet tillfört systemet en kontrollinstans som inte tidigare funnits. Den rådgivning som finansierats ska med andra ord hålla en viss lägsta nivå.

I vilken utsträckning kvaliteten ökat eller minskat genom de krav som ställs i upphandlingarna går däremot inte att bestämma. Intervjuerna ger en lite motsägelsefull bild av de krav som ställs i upphandlingarna då vissa rådgivningsaktörer uppfattar kraven som relevanta och andra uppfattar dem som irrelevanta. Inte heller kundundersökningen ger svar på frågan i vilken utsträckning kvaliteten har ökat eller minskat. Undersökningen visar dock att ingen skillnad i kundnöjdhet kan ses utifrån kön eller bakgrund, vilket kan ses som en indikation på att projektet i detta avseende når ett av de syften som formulerats för projektet.

Har då kraven i upphandlingarna varit utmanande och utvecklande för rådgivningsaktörerna? Vissa rådgivningsaktörer menar att det har krävts en ansträngning för att leva upp till kraven, andra uppfattar det inte. Detta oavsett aktörens finansieringsform. Detta ligger dock i sakens natur då aktörerna har olika kompetens och styrkor. Oavsett huruvida kraven påverkat kvaliteten så har de upphandlade aktörerna genom ES fått ökade möjligheter till praktisk träning i rådgivning. Intervjuerna med rådgivningsaktörerna visar att detta har varit särskilt viktigt för de privata aktörerna.

I relation till de medel som satsats på upphandling så har relativt lite resurser satsats på så kallat ”övrigt kvalitetsarbete”. Kommunrådet som är tänkt att verka kvalitetssäkrande på rådgivningssystemet har medfinansierat ES och har sammanträtt tre gånger per år. Inom rådet har man diskuterat bl.a. utformningen av upphandlingar, marknadsföring och hemsidan utifrån de behov av rådgivning som föreligger i kommunerna. Kontigo uppfattar att dagordningen för kommunråden har fungerat som det var tänkt, även om intervjuerna visar att det finns ett visst missnöje kring det fokus ES har haft på att arbeta med upphandling som verktyg. Vissa kommuner har dock i övervägande grad uppskattat satsningen, då den på ett efterlängtat sätt har fört upp rådgivningsfrågan på agendan.

Så här säger en representant för en deltagande kommun:

”När det gäller de regionala större projekten generellt så är just biten att man samverkar kring ett ämne det viktigaste. Vi har sett det som ett första steg mot bättre samordning av resurserna. Med den utgångspunkten är vi ganska nöjda.”

Endast sex av länets kommuner har emellertid valt att delta i kommunrådet vilket gör att dess genomslag varit begränsat.

Syftet med Credo är tudelat, för det första ska satsningen förbättra kännedomen rådgivarna emellan, öka tilliten och främja samarbeten mellan rådgivarna. För det andra ska Credo höja medvetenheten och kompetensen hos rådgivarna genom att erbjudas seminarier. I tidigare avsnitt beskrevs den konkurrenssituation som föreligger vid träffar aktörerna emellan samt att Credos erbjudande inte uppfattats som tillräckligt attraktivt. Båda dessa faktorer gör också att Kontigo drar slutsatsen att ingen betydande kvalitetssäkring av rådgivningssystemet har skett genom Credo, i den form verksamheten bedrivits.

Den matchningsfunktion som finns på ES hemsida är också tänkt att fungera kvalitetssäkrande genom att matcha rådgivare till rätt rådgivningsaktör. I vilken utsträckning som detta har skett är svårt att bedöma då någon kundundersökning vad gäller hemsidan inte har genomförts inom ramen för uppdraget. Hemsidan har dock som tidigare nämnts 200-300 unika besökare dagligen. Som tidigare nämnts är rådgivningsaktörerna dock mindre positiva till hemsidan.

Att de upphandlade rådgivningsaktörerna har varit ålagda att dokumentera sina insatser och resultat så att de blir utvärderingsbara kan också ses som en typ av kvalitetssäkring, då man kan ställa olika aktörers prestationer mot varandra för att mäta kvaliteten. Kontigos erfarenhet från tidigare uppdrag är att detta kan vara svårt då rådgivningsaktörerna är måna om att de indikatorer och mått som används för uppföljningen gör rättvisa åt de skillnader som man menar finns mellan olika typer av rådgivning och aktörer. Enligt Länsstyrelsen har detta inte varit ett problem i ES då jämförelser mellan rådgivningsaktörer har skett inom respektive område.

Ett efterfrågeanpassat rådgivningssystem

I föreliggande avsnitt beskriver Kontigo hur rådgivningssystemet har efterfrågeanpassats genom ES.

Kontigo bedömer att ES övergripande ansats på rådgivningssystemet ger mycket goda möjligheter att under projektperioden satsa på ”rätt” rådgivning till ”rätt” individer/företag. Projekteringen kartlade inledningsvis både efterfrågan och utbud och det fanns därför ett kunskapsunderlag att basera ES verksamhetsområden på som är att betrakta som unikt vad gäller denna typ av rådgivning. Kontigo uppfattar att valet av upphandlingsområden under projektets gång har gjorts med utgångspunkt i de mål och indikatorer som angavs i beslutet om regionalfondsmedel från Tillväxtverket. Partnerskapet har också haft egna intressen sett till upphandlingsområden och därtill har de medel som inkommit

genom ES fångstarm varit förknippade med särskilda villkor. Vidare har ES arbetat för att fånga upp aktuella behov i rådgivningssystemet.

Genom de riktade upphandlingarna har ES gett rådgivningsaktörer ett incitament att under avtalstiden arbeta riktat för att tillgodose kundernas behov oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform. Upphandlingsområdena har bland annat täckt in rådgivning till kvinnor, företag i olika faser, utveckling av innovationer inom vårdsektorn, internationalisering, miljödriven affärsutveckling och miljörådgivning, social ekonomi, mentorprogram och företagare med utländsk bakgrund och ES har därmed under projekttiden breddat utbudet av rådgivning. Rådgivningssystemet har också blivit mer efterfrågeanpassat ur ett makroperspektiv.

I praktiken visar intervjuerna att de riktade upphandlingarna med tillhörande regler inneburit att rådgivningsaktörerna i viss mån har upplevt en avsaknad av flexibilitet som inneburit att de inte alltid haft möjlighet stödja de företagare som i det enskilda fallet efterfrågat stöd. Om detta innebär att målgrupper som befinner sig utanför det "ordinarie" systemet (och därmed inte alltid efterfrågar stöd) nu kan erbjudas stöd är det att betrakta som en positiv utveckling. Detta måste dock vägas mot fördelar i form av en mer enhetlig och kvalitetssäkrad rådgivning som upphandlingarna skall leda till, vilket var ett av syftena för projektet. Målgruppsbeskrivningarna framställs av rådgivningsaktörerna ofta som stränga vilket i flera fall lett till svårigheter att i tillräcklig omfattning nå företag/företagare som uppfyller de ställda kriterierna. Vidare visar intervjuerna på att det även inom de målgrupper som får stöd ofta finns ett behov av tjänster än vad man har upplevt varit tillåtet inom ramen för upphandlingen. Exempel på detta är mer branschspecifik rådgivning inom en viss målgrupp samt hjälp med andra typer av tjänster såsom patentrådgivning.

Nyttan av att rikta och anpassa rådgivningen till särskilda målgrupper relativt att ha ett system inriktat mot individer är omdiskuterat bland de system- och rådgivningsaktörer som Kontigo har intervjuat.

Så här säger en person som Kontigo har intervjuat,

"Det är ett fel att titta på grupper. Det blir som öar om man erbjuder en typ av rådgivning bara för att man råkar vara det ena eller det andra. Det som är intressant är hur man organiserar sig för att tillgängliggöra resurser i systemet oavsett vilken bakgrund eller kön man har. Man måste bygga processer som bejakar detta. Det har man missat i ES."

Kontigo kan konstatera att ES är en instans med en på flera sätt unik position att fånga upp kunskap kring faktiska behov hos företagarna. Potentialen i detta, liksom i att tillgängliggöra resurser oavsett bakgrund, kön, företagsform eller bransch är betydande.

Men för att lyckas uppnå ett efterfrågeanpassat rådgivningssystem behövs uppföljning av behov och hur upphandlingsområdena matchar dessa samt metoder

och arbetssätt för hur rådgivningen ska nå ut till rätt deltagare. ES har under projekttiden bl.a. låtit genomföra en kundundersökning¹⁹ och rådgivarna rapporterar även till ES utifrån ett antal fastställda indikatorer. Denna typ av kundundersökningar och uppföljning menar Kontigo är viktiga för att uppnå ökad efterfrågeanpassning.

Slutligen bör även nämnas att hemsidan genom sin matchningsfunktion mellan entreprenör och rådgivningsaktör syftar till att göra rådgivningen mer efterfrågeanpassad.

Ett långsiktigt finansierat rådgivningssystem

Ett syfte med projektet var att skapa förutsättningar för ett långsiktigt finansierat system för företagsrådgivning i Stockholms län. Det är därför viktigt att undersöka hur det är tänkt att det arbete som genomförts inom ramen för projektet är tänkt att finansieras efter det att projektfinansieringen upphör.

Det är problematiskt att ett så fåtal kommuner valt att engagera sig i ES, då den långsiktiga tanken bakom projektets fortlevnad var att medlen från strukturfonderna successivt skulle ersättas av lokala och regionala medel, både offentliga och privata sådana. Kontigos intervjuer har även visat på att det bland de kommuner som faktiskt deltagit i projektet finns en osäkerhet kring huruvida de vill vara med i en satsning framöver.

Enligt information från styrgruppen för ES kommer Länsstyrelsen efter den första projektomgångens slut inte längre att vara projektägare gentemot regionalfonden. Något som enligt Länsstyrelsen sammanhänger med att Tillväxtverket har meddelat att Länsstyrelsen inte fortsättningsvis kan vara projektägare för ES. Styrgruppen meddelar vidare att verksamheten istället kommer att förläggas i två delar, för att driva processen framåt. Denna utveckling är intressant utifrån ES projektansökan där det framgår att parterna utifrån de erfarenheter och uppföljningar som görs under uppbyggnadsfasen, avser att inkomma med ytterligare en ansökan för tidsperioden 1 januari 2011- 30 juni 2013.

Det nystartade projektet Start-Up Stockholm, som består av Stockholms NyföretagarCentrum och Innovation Sthlm, kommer att fortsätta utveckla rådgivningen i de tidiga faserna med ett regionalt perspektiv. Stockholms NyföretagarCentrum tar på sig projektägarskapet för detta, i samarbete med Almi Stockholm och SBR. Projektet kommer dock inte att i samma omfattning erbjuda någon upphandlad rådgivning. Något som skulle kunna ses som att ES metod att konkurrensutsätta rådgivningen genom upphandling inte visat sig vara tillräckligt attraktiv för aktörer som arbetar med nyföretagarrådgivning i regionen.

¹⁹ Resultaten från denna beskrivs bl.a. i avsett "Entreprenörernas uppfattning om den rådgivning som ES finansierat".

ES med Länsstyrelsen som huvudman ska enligt meddelandet från styrgruppen fortsätta att agera fångstarm för nationella medel till länets rådgivning. Rådgivningen kommer även fortsättningsvis att konkurrensutsättas genom upphandlingar. Om man genom fångstarmen även framöver lyckas attrahera tillräckligt med finansiering och därmed kan fortsätta att stärka upp rådgivningssystemet finansiellt menar Kontigo att detta kan hjälpa till att svara mot det behov av rådgivning som projektet har kunnat visa finns i Stockholms län. Ett flertal intervjuade aktörer tycks dock vara tveksamma till om Länsstyrelsen som projektägare är den aktör som är bäst lämpad att administrera och möjliggöra företagsrådgivning, då detta inte anses vara deras primära kompetensområde. Intervjuerna har dock inte gett något entydigt svar på frågan om vilken eller vilka andra aktörer som skulle kunna vara mer lämpade för uppgiften.

Rådgivningens bidrag till företagandet i regionen

Studien *Entrepreneur Sthlm - kvalitet och kundnytta i rådgivningen?* visade också att den rådgivning som ES finansierat har lett till bildandet av nya företag. Rådgivningen har också lett till nya arbetstillfällen. Skattningarna av nya företag och arbetstillfällen bör dock användas med försiktighet.

Precis som i avsnittet som beskriver hur de svarande upplever den rådgivning som ES finansierar finns det inte heller här någon nollbasvärde som visar på hur många företag och arbetstillfällen rådgivningen gav upphov till innan tillkomsten av ES. Huruvida fler, färre eller ett oförändrat antal nya företag eller nya arbetstillfällen har uppstått genom ES går därför inte att veta. Hur stort den enskilde rådgivningsaktörens respektive ES bidrag till resultatet är vet vi inte heller. Det går emellertid att dra slutsatser om att den rådgivning som ES finansierat har lett till nya företag. Detta visas i tabell 2 nedan. Skattningen är beräknad på den rådgivning som utförts under 2009.

Intervall	Antal företag (skattning)
Högt	2 600
Medel	2 200
Lågt	1 700

Tabell 2 Antal nya företag bildade genom den rådgivning som ES finansierat²⁰

På liknande sätt går det att dra slutsatser om att den rådgivning som ES finansierat har lett till nya arbetstillfällen. Studien visar att den rådgivning som ES har finansierat under 2009 lågt räknat lett till 350 nyanställda i företag. Högt räknat har rådgivningen lett till 900 nyanställda.

²⁰ Skattningarna baseras på en uppräkningsundersökning av enkätresultat som visade andelen företagsstarter hos dem som inte var företagare innan rådgivningen. Skattningen är beräknad på den rådgivning som utförts under 2009.

De indikatorer som ES har följt upp visar också att ES skapat nya arbetstillfällen och nya företag och överskridit de målsättningar projektet initialt satte upp. ES har också nått uppsatta mål avseende deltagande företag, dock inte avseende social ekonomi, då leverantörerna inte kunnat rekrytera kunder i tillräcklig mängd. ES har även nått de kvantitativa målsättningar angående deltagande aktörer, entreprenörskapsfrämjande insatser och delprojekt som syftar till rådgivning och information som funnits i projektet.

Resultat och effekter i rådgivningssystemet

ES syftar till att skapa förutsättningar för ett samordnat, förstärkt och långsiktigt finansierat rådgivningssystem. Systemet ska på ett effektivt sätt tillgodose kundens individuella behov oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform.

De föregående avsnitten har främst haft fokus på de omedelbara resultat som man har kunnat uppvisa inom ramen för projektet. I detta avsnitt tar vi upp frågan om effekter på rådgivningssystemet i regionen som följd av ES, effekter som är bestående över tid och som finns kvar även efter det att projektet avslutats. Det är dock viktigt att ha i åtanke att effekter, både positiva och negativa, inte sällan får genomslag först en längre tid efter satsningens genomförande. Vidare finns ofta komplexa orsakssamband att ta hänsyn till vid analyser av effekter där det inte entydigt går att koppla en effekt till en isolerad och identifierbar insats eller satsning.

Som nämns i inledningskapitlet framhålls i projektets ansökan till regionalfonden att perioden främst är att betrakta som en uppbyggnadsfas som var tänkt att följas av en projektfas med fokus på genomförande och förvaltning. Utvärderingen skall därför inte ses som en renodlad effektutvärdering med fokus på genomslag och effekter på tillväxt och utveckling i regionen. Granskningen handlar därför mer om hur projektet under uppbyggnadsfasen har skapat långsiktigt hållbara förutsättningar för ett effektivt, samordnat och kvalitetssäkrat stöd till regionens entreprenörer och innovatörer. En viktig del i utvärderingen handlar därför om vilka steg man har tagit på vägen mot ett samordnat, förstärkt och långsiktigt finansierat rådgivningssystem (se föregående avsnitt) samt hur detta kan förvaltas och implementeras i det fortsatta arbetet med att utveckla rådgivningen till nyföretagare och företag i regionen.

Som framgår av ett föregående avsnitt – ett långsiktigt finansierat rådgivningssystem – har förutsättningarna för ES förändrats genom att arbetet med att utveckla rådgivningssystemet kommer att ske i två parallella men samverkande projekt där konkurrensupphandling inte kommer att användas som arbetssätt för effektivisering och kvalitetsutveckling för nyföretagarrådgivningen i regionen. Vid bedömningen av förutsättningarna för långsiktiga effekter av ES har detta av naturliga skäl betydelse då ES verksamhet i stor utsträckning baserades på konkurrensupphandling som verktyg.

• Ett samordnat rådgivningssystem – Det är Kontigos bedömning att projektet har bidragit till utvecklingen mot ett samordnat system i Stockholmsregionen. Det går dock inte med säkerhet att säga att den samordning som uppstått inom ramen av

satsningen är beständig efter avslutade upphandlingsperioder. Detta då det verktyg som ES använt för att samordna rådgivningen, konkurrensupphandlingen, inte kommer att användas på samma sätt i det fortsatta arbetet. Inriktningen från de regionala systemaktörerna är att det samarbete och den dialog som etablerats inom ramen för ES skall fortsätta och att man kommer att arbeta vidare mot ett samordnat rådgivningssystem, även om detta nu kommer att kräva utveckling av nya arbetssätt och metoder. Detta samarbete mellan systemaktörerna ser vi som en viktig förutsättning för en fortsatt utveckling av ett samordnat rådgivningssystem.

- Ett efterfrågeanpassat rådgivningssystem – Efterfrågeanpassning av rådgivningssystemet handlar om flera olika typer av insatser som en kontinuerlig uppföljning och analys av kundbehov och –nöjdhet, en förmåga att anpassa utbud till behov och efterfrågan där upphandlingar liksom förmågan att mobilisera ”rätt” aktörer för att leverera de efterfrågade tjänsterna. Bland annat genom upphandlingsförfarandet har ES arbetat aktivt med att utveckla ett mer efterfrågeanpassat rådgivningssystem. Kontigo anser att ES under projektperioden tagit steg i riktning mot ett mer efterfrågeanpassat system, men kan inte omedelbart se hur denna typ av systemtänkande kan utvecklas och fördjupas när projektet avslutas. Detta då det instrument för efterfrågeanpassning som man främst arbetat med inte längre kommer att få samma funktion i rådgivningssystemet i regionen utan endast kommer att tillämpas inom delar av företagsrådgivningen.

- Ett kvalitetssäkrat rådgivningssystem – ES har inneburit en utveckling av kvaliteten i rådgivningen till nyföretagare och företag i regionen. Detta främst baserat på konkurrensutsättningen av rådgivningen, vilket inneburit att rådgivarna tvingat utveckla sina tjänster och arbetssätt för att svara upp mot de krav som ställts i upphandlingarna. Där avtal har slutits med de rådgivare som kan erbjuda tjänster som bäst motsvarar de ställda kraven. Även kraven på dokumentation och uppföljning av insatser och resultat bör ses som del i utvecklingen av ett kvalitetssäkrat råliksom satsningarna på erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling inom ramen för Credo. Det är Kontigos bedömning att den kvalitetssäkring som projektet har lett till riskerar att försvinna om inte andra systematiska och strukturella metoder och arbetssätt för kvalitetssäkring av utbudet än konkurrensutsättning kommer att tillämpas för företagsrådgivningen i regionen. Detta då kvalitetssäkring och –utveckling bör ses som ett kontinuerligt och fortlöpande arbete för att utveckla rådgivningen i regionen.

- Ett effektivt rådgivningssystem – Att lyckas skapa ett effektivt system är avhängigt att man lyckas öka samordningen, efterfrågeanpassningen och kvalitetssäkringen av rådgivningssystemet. Genom att samordna aktörerna så att dessa blir medvetna om varandras verksamheter kan man öka vidareutvecklingen samt minska glapp och överlappningar vilket ökar effektiviteten i systemet. Genom att göra rådgivningen mer efterfrågeanpassad så att varje individ kan få tillgång till exakt den typ av rådgivning som han eller hon efterfrågar ökar också systemets effektivitet. Sist men inte minst kan en kvalitetssäkring av rådgivningen få till följd att samtliga rådgivningsaktörer som verkar inom systemet erbjuder en rådgivning som är garanterat av hög kvalitet, vilket också bidrar till att höja

rådgivningssystemets effektivitet. Under projektperioden har ES bidragit till utvecklingen av ett effektivare regionalt rådgivningssystem. Däremot är det svårt att se några långsiktigt hållbara effekter inom ovan nämnda områden. De mer långsiktigt hållbara effekterna av denna utveckling är enligt Kontigos bedömning beroende av hur man på regional nivå och bland systemaktörerna bygger vidare och förvaltar de resultat som ES skapat.

- Ett långsiktigt finansierat rådgivningssystem - Långsiktigheten och hållbarheten i de satsningar på företagsrådgivningen som har gjorts i regionen inom ramen för ES förutsätter att man på regional nivå finner former för en fortsatt finansiering. Att Länsstyrelsen som fångstarm eller andra aktörer lyckas säkra en långsiktig finansiering av en utökad och utvecklad företagsrådgivning efter det att ES 2008-2011 avslutats är en viktig förutsättning för detta. Det aktualiserar samtidigt vikten att man under denna period aktivt arbetar med frågan hur rådgivningssystemet skall finansieras efter 2013 då finansieringsmöjligheterna inom ramen för regionalfondsprogrammet helt upphör.

Vad gäller effekterna av ES på rådgivningssystemet i regionen menar Kontigo sammanfattningsvis att det inte med säkerhet går att säga att den samordning som uppstått inom ramen för satsningen är beständig efter avslutade upphandlingsperioder. Den utveckling som har skett vad gäller rådgivningssystemet har främst vilat på konkurrensutsättning och upphandling som verktyg för att säkra kvalitet och effektivitet i systemet. Kontigo menar att dessa vinster riskerar att försvinna i den mån som upphandling och konkurrensutsättning tappar mark som verktyg för att utveckla rådgivningssystemet. För att undvika detta krävs en samlad dialog mellan systemaktörerna om hur efterfrågeanpassning, kvalitet och effektivitet framöver skall säkras i företagsrådgivningen. Då ES nu delas upp i två nya konstellationer med olika inriktning och arbetssätt måste de frågor som var utgångspunkten för ES därför hanteras på nytt. Samspelet och dialogen mellan dessa två projekt blir därför viktigt för den fortsatta utvecklingen av rådgivningssystemet i regionen.

Strukturfondernas kriterier

Kraven på projektverksamheten inom regionalfonden är att denna skall vara innovativ, strategisk och strukturpåverkande (se inledningen). I detta kapitel redovisar Kontigo i vilken utsträckning vi bedömer att ES är ett innovativt, strategiskt och strukturpåverkande projekt.

Ett innovativt projekt

Den huvudsakliga metod som använts inom ES är konkurrensupphandling av den offentligt finansierade rådgivningen i Stockholms län. Länsstyrelsens roll för att attrahera nationella medel för att växla upp den regionala finansieringen med nationella medel har bidragit till att länets företagare, både nyföretagare och befintliga sådana, fått tillgång till ytterligare medel. Kontigo menar att ES är ett i grunden innovativt projekt, främst vad gäller den omfattande satsningen att genom konkurrensupphandling utveckla rådgivningen i länet vad gäller kvalitet, effektivitet och ett samordnat utbud ur ett kundperspektiv. ES är i detta avseende innovativt inte bara ur ett regionalt perspektiv utan även nationellt. Det innovativa i insatsen kan beskrivas som att ES har testat en ny metod för att ur ett kundperspektiv förhålla sig till det offentligt finansierade rådgivningssystemet i syftet att utveckla och effektivisera detta.

Utöver upphandlingen av rådgivning, som också är projektets stomme, har ES genomfört andra insatser; finansierat Credo, drivit en hemsida, genomfört seminarierier, genomfört kommunråd och marknadsfört hemsidan som dörren in till rådgivningssystemet. I viss utsträckning bedömer Kontigo att även dessa utgör innovativa inslag genom det sammanhang för stöd till entreprenörskap och utveckling av rådgivningssystemet som ES utvecklade. Detta gäller exempelvis tanken på en hemsida för att förenkla för länets entreprenörer, innovörer och företagare att hitta i utbudet av rådgivning. Kontigo uppfattar att detta både efterfrågats och tidigare har saknats. Vidare uppfattar Kontigo även att tanken bakom kommunrådet liksom samordningen av ledande aktörer i projektet är viktig och i regionen innovativa inslag i satsningen. Detta eftersom dessa utgör nyskapande forum för länets kommuner och ledande aktörer med koppling till företagsrådgivning att mötas och diskutera de behov av rådgivning som finns. Detta är något Kontigo uppfattar både saknats och efterfrågats.

Ett strategiskt projekt

Kontigo bedömer att ES är ett strategiskt projekt såtillvida att det har syftat till att svara mot ett behov som formulerats av både efterfråge- och utbudsaktörer i länet. I den regionala strategi för entreprenörskap som låg till grund för ES formulerades tre övergripande inriktningar för att svara mot dessa behov: regional samordning och systemsyn, kundanpassning samt öppenhet och mångfald. Intervjuresultaten i föreliggande studie pekar också på flera brister i rådgivningssystemet i Stockholms län. För det första framkom att det saknades en sökmotor för att hitta

lämplig rådgivningsaktör. För det andra framkom att det fanns ett kunskapsgap hos företagare/entreprenörer eftersom det fanns potentiella kunder som inte kände till möjligheterna till rådgivning. Slutligen framkom också att det fanns en resursbrist i systemet med långa köer som följd. ES har på olika sätt arbetat för att svara mot flera av dessa behov. Ett exempel är ES hemsida som både kan fungera som en sökmotor och för att öka kunskap om rådgivning liksom ambitionen att öka resurserna i rådgivningssystemet. Även det samarbete som formades i projektriggingen mellan centrala regionala aktörer på området på system-/ledningssnivå kan ses som uttryck för att projektet var strategiskt för regionen.

Vidare är ES att betrakta som strategiskt såtillvida att den metod som använts kopplar till de mål och strategier som prioriteras i RUFSS. Utgångspunkten för ES är att företagsrådgivning är ett viktigt verktyg för att öka företagande och därmed tillväxten i regionen. Målet att skapa ett mer effektivt rådgivningssystem genom samordning, kvalitetssäkring och efterfrågeanpassning ligger väl i linje med RUFSS målsättning att göra Stockholm till en resurseffektiv region.

I projektansökan till strukturfonderna var tanken att den inledande fasen med fokus på att utveckla ett sammanhållet system skulle följas av en fas med fokus på en samlad implementering. Detta sker nu av olika skäl inte på det sätt som var tänkt i ansökan. Något som kommer ställa krav på ett arbete för att hitta former för ett systemledarskap kring stöd till entreprenörskap och företagsutveckling nu när detta kommer att drivas i två separata projekt.

Ett strukturpåverkande projekt

ES verksamhet kommer som nämnts ovan att förläggas i två delar, Start-Up Stockholm, och ES med Länsstyrelsen som huvudman som ska fortsätta att agera fångstarm för nationella medel till länets rådgivning. Rådgivningen i den sistnämnda funktionen är även fortsättningsvis tänkt att konkurrensutsättas genom upphandlingar. Lyckas Länsstyrelsen som fångstarm säkra en långsiktig finansiering för ett ökat antal rådgivningstimmar även efter projektets slut finns det emellertid skäl att göra bedömningen att ES i viss utsträckning verkat strukturpåverkande vad gäller det som var huvudinstrumentet för ES, nämligen upphandlingen av rådgivning för att kvalitetssäkra, efterfrågeanpassa och effektivisera rådgivningssystemet.

Kontigo har inte tillräckligt underlag för att dra slutsatsen i vilken utsträckning Start-Up Stockholm kan ses som en direkt följd av ES eller ej. Däremot har ES förmodligen bidragit till Start-Up Stockholm och därmed till strukturpåverkan såtillvida att man har uppmuntrat till nya tanke- och arbetssätt och en dialog i det offentliga rådgivningssystemet i Stockholms län.

Uppdelningen mellan fångstarmen som länsstyrelsen kommer att driva och Start-Up Stockholm innebär i praktiken att de etablerade aktörer med offentlig finansiering som arbetar med kostnadsfri företagsrådgivning i de tidiga faserna kommer att återgå till ett rådgivningssystem som struktureras utan upphandling. Det finns därför risk för att flera av de positiva effekter sett till effektivisering, kvalitetssäkring och samordning som skett för denna rådgivning tunnas ut eller

försvinner. De metoder och arbetssätt för kvalitetssäkring och kvalitet som baserades på konkurrensutsättning som utvecklats inom projektet riskerar därmed att inte få någon fortsättning. I det fortsatta arbetet med att i delvis nya konstellationer utveckla företagsrådgivningen i regionen är det därför viktigt att de frågor som stod i fokus för ES arbete vad gäller effektivisering, kvalitetssäkring och samordning för att skapa ett kundeffektivt och långsiktigt hållbart system i regionen även framgent får stor uppmärksamhet av regionens aktörer.

ES har under projekttiden verkat som ett forum för diskussion kring företagsrådgivning mellan de kommuner som deltagit i projektet. Men då antalet deltagande kommuner varit få och kommunernas framtida deltagande tycks osäkert kan detta forum inte i någon högre grad klassas som strukturpåverkande. En viktig uppgift för Start-Up Stockholm enligt projektplanen är också att skapa en lokal och kommunal förankring för satsningen.

Summering och avslutande diskussion

I detta avslutande kapitel görs en summering av resultaten av utvärderingen av ES samt diskuteras möjliga förklaringar till att ES projektmodell i dess hittillsvarande sammanhållna form förändras.

Summering av resultaten av ES

Kontigo drar slutsatsen att ES under projektperioden har förstärkt rådgivningssystemet både avseende nyföretagar- och kompletterande företagsrådgivning. Nedan sammanfattas våra slutsatser samt diskuteras projektets bidrag till företagandet i regionen under projektperioden. I tabell 3 nedan görs en sammanfattning över de resultat som presenterats ovan.

Kvaliteten och kundnyttan i den rådgivning som ES finansierar är sammantaget god. Vidare har rådgivningen anpassats till rådagarnas behov. Huruvida dessa positiva aspekter av rådgivningen innebär en förbättring från den rådgivning som tillhandahölls innan ES går dock inte att avgöra. Kvaliteten på rådgivningen har varit jämn och ingen skillnad i kundnöjdhet kan ses utifrån kön eller bakgrund.

Upphandlingsformen tycks endast i begränsad utsträckning ha verkat samordnande mellan rådgivningsaktörerna. Samverkan och samarbetet mellan några rådgivningsaktörer har dock ökat i viss utsträckning. Detsamma gäller för aktörerna i partnerskapet. Credo har inte i någon betydande utsträckning inneburit att samverkan och samarbete mellan aktörerna ökat eller att samordningen dem emellan förstärkts.

ES har möjliggjort ett större antal rådgivningstimmar och kompletterat utbudet av rådgivning. De krav som ställts i upphandlingarna har enligt flera intervjupersoner varit relativt generella och därför inte påverkat rådgivningen så att det är möjligt att dra slutsatsen att densamma har effektiviserats genom ES. Samtidigt har ett antal aktörer som inte kunnat leva upp till de krav som ställts i upphandlingarna stått utan finansiering från ES. Detta kan ses som en indikation på att en effektivisering och kvalitetssäkring av systemet har skett.

Genom att utöva kontroll på den upphandlade rådgivningen innebär ES en kvalitetssäkrande funktion. I vilken utsträckning kvaliteten höjts eller minskat genom de krav som ställs i upphandlingarna går däremot inte att bestämma. Dock har ett antal aktörer inte klarat kraven och inte heller fått avtal med ES, vilket kan tyda på en kvalitetsutjämnande effekt. De resurser som satsats på kvalitetsarbete i övrigt har också varit relativt små i relation till de resurser som satsats på upphandling. Av detta övriga kvalitetsarbete har kommunrådets genomslag som kvalitetssäkrande faktorer varit begränsat. Detsamma gäller Credo.

Mål och syfte	Vad har uppnåtts!	Kvarstående utmaningar?
Entreprenörernas nöjdhet med rådgivningen	<ul style="list-style-type: none"> - Positiv bild av rådgivarnas bemötande och kompetens/kunnande - Rådgivarnas förmåga att förmedla information - Rådgivningen bidragit till att man blivit bättre företagare - Små skillnader mellan rådgivare indikerar kvalitetsutjämning - Inga skillnader i hur man upplever rådgivningen utifrån kön eller bakgrund 	<ul style="list-style-type: none"> - Branschspecifik kunskap i rådgivningen kan utvecklas - Rådgivarnas egen uppföljning gentemot företaget kan utvecklas
Samordnat system	<ul style="list-style-type: none"> - Ökat utbud av rådgivning - Ökad utbud av aktörer som erbjuder rådgivning, även privata aktörer - Forum för dialog genom partnerskap och kommunråd har etablerats 	<ul style="list-style-type: none"> - Begränsad samordning och samverkan mellan rådgivningsaktörer genom Credo och upphandlingsförfarandet - Olika förväntningar och uppfattningar om ES hos systemaktörerna
Effektivt system	<ul style="list-style-type: none"> - Ökad total finansiering med ES - Ökat antal rådgivningstimmar - Upphandlingsförfarandet mindre resurskrävande för enskilde rådgivningsaktören - Effektivt när en part samordnar administration och uppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> - Långsiktig effektivitet avhängigt av i vilken mån som de metoder och arbetssätt som utvecklas kommer att användas framöver - Administration vid upphandling, rapportering och uppföljning upplevs som tung av rådgivningsaktörerna
Kvalitetssäkrat system	<ul style="list-style-type: none"> - Upphandlingsförfarandet har inneburit kvalitetssäkring av rådgivningen - Dokumentation av insatser och resultat 	<ul style="list-style-type: none"> - Begränsad utveckling av metoder och arbetssätt i rådgivningen - Lite resurser för andra typer av kvalitetssäkring än upphandlingsförfarandet - Credos roll för kvalitetssäkring begränsad
Efterfrågeanpassat system	<ul style="list-style-type: none"> - Goda möjligheter att satsa på "rätt" rådgivning till "rätt" individer/företag - Riktade upphandlingar för att tillgodose behov oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform 	<ul style="list-style-type: none"> - Svårigheter att i önskad utsträckning nå utvalda målgrupper - Hur möta efterfrågan på tjänster och stöd som inte täcks av upphandling

Tabell 3 Sammanfattning av resultat

De riktade upphandlingarna har gjort att rådgivningssystemet har blivit mer efterfrågeanpassat ur ett makroperspektiv. I praktiken har de riktade upphandlingarna inneburit att rådgivningsaktörerna upplevt en avsaknad av flexibilitet. Detta då man menar att de t.ex. inte nått ut till rätt målgrupp och haft svårt att tillgodose de behov som funnits hos enskilda individer som efterfrågat rådgivning.

Varför förändras modellen?

Kontigo menar att det finns mycket att lära från satsningen på ES. Under arbetet med rapporten har utvärderarna blivit varse att projektmodellen i dess hittillsvarande form inte kommer att fortsätta, trots det uttalade syftet i den ursprungliga projektansökan. Tillväxtverket har också meddelat att Länsstyrelsen inte kan fortsätta att vara projektägare ES, vilket enligt Länsstyrelsen ändrar förutsättningarna för att driva projektet vidare. I stället kommer verksamheten att fortsätta i två separata projekt med delvis olika inriktning och arbetssätt där ambitionen från systemaktörerna är att projekten skall samspela.

Effektutvärderingen har inte syftat till att ta reda på varför denna förändring sker men under uppdragets genomförande har flera tänkbara orsaker till detta utfall på olika sätt aktualiserats:

- Förankringen på kommunal nivå av projektet har inte kunnat ske på det sätt som var tänkt. Kommunrådet har inte fungerat tillfredsställande då enbart ett fåtal kommuner har deltagit. Kontigo uppfattar att det bristande lokala engagemanget och intresset har försvårat en långsiktig förankring av satsningen, framförallt sett till nyföretagarrådgivningen. En viktig fråga i sammanhanget är i vilken utsträckning detta sammanhänger med skillnader i lokalt och regionalt perspektiv på hur företagsrådgivningen skall organiseras och hur detta på bästa sätt organiseras, genom bidragsfinansiering eller konkurrensupphandling. En viktig uppgift i en fortsatt utveckling av ett regionalt rådgivningssystem är därför att involvera kommunerna i detta arbete.
- De offentliga rådgivningsaktörer som verkar i rådgivningssystemet i Stockholms län har genom ES funnit sig i en konkurrenssituation där deras tjänster värderats i relation till andra aktörers. Ett missnöje bland dessa etablerade och förhållandevis starka aktörer kan enligt Kontigos bedömning ha inneburit att processen kring projektets genomförande och fortsättning försvårats. Något som kan indikera att dessa inte var fullt ut införstådda med och anammade förutsättningarna för projektets genomförande, som det kom att formuleras i den ansökan och projektbeskrivning som lämnades in till regionalfonden, och hur projektet sedan kom att genomföras med fokus på konkurrensupphandling som verktyg för att utveckla rådgivningssystemet i regionen.

- Upphandlingsförfarandet inom rådgivningssystemet är innovativt och med en stor potentiell förändringskraft men som många utvecklingsprojekt väcker det motstånd och invändningar. Kontigo menar att detta i sig innebär en stor utmaning, inte minst då det inte funnits liknande satsningar att lära från. En viktig del i svårigheterna att hantera denna utmaning kan sammanhånga med att upphandlingsförfarandet, som vi nämnt tidigare, i praktiken inte var förankrat bland systemaktörerna, vare sig i planering och framtagande av gemensam ansökan till regionalfonden eller i själva genomförandet av Entreprenör Stockholm. För att lyckas med en så genomgripande och innovativ förändring som i praktiken var syftet med projektet krävs ett gemensamt synsätt samt engagemang och aktiva gemensamma åtaganden av regionens aktörer.

Vidare analys

ES har på många sätt inneburit en unik – och innovativ – metod i form av konkurrensupphandling av den offentligt finansierade rådgivningen i en hel region. Kontigo menar därför att det är befogat att genomföra ytterligare studier kring projektet i syfte att lära av projektmodellen.

Det vore intressant att jämföra ES med andra modeller för att hantera den offentligt finansierade rådgivningen. De uppföljningar av kvalitet och kundnytta liksom de indikatorer som ES har följt upp är då centrala utgångspunkter. Ytterst handlar detta om att kunna värdera upphandling och konkurrensutsättning som modell för att utveckla företagsrådgivning vad gäller aspekter som kvalitet, efterfrågeanpassning och effektivitet mot andra modeller (t.ex. anslag till aktörer eller projektutlysningar) för att forma ett offentligt finansierat rådgivningssystem.

Länsstyrelsens rapportserie

Utkomna rapporter under 2011

1. Nya bostäder i Stockholms skärgård – aktuella bostadsprojekt 2011, *avdelningen för social utveckling*
2. Klimatförändringar och Mälaren ur ett vatten- och naturmiljöperspektiv, *avdelningen för samhällsskydd och beredskap*
3. På rätt väg? – Regional strategi för jämställdhet i Stockholms län 2008-2013, *avdelningen för tillväxt*
4. Tillsyn av bostadsstiftelser – granskning av 41 bostadsstiftelser 2010-2011, *avdelningen för rättsliga frågor*
5. Landsbygden i Stockholms län – en sammanställning i siffror, *avdelningen för landsbygd*
6. Skyddat boende för våldsutsatta personer – delrapport av en nationell kartläggning, *avdelningen för social utveckling*
7. SOL-projektet – resultat och effekter – en översikt, *avdelningen för tillväxt*
8. Länsstyrelsens medverkan i rullande översiktsplanering, *avdelningen för planfrågor*
9. Riktlinjer för bostadsförsörjning med koppling till rullande översiktsplanering, *avdelningen för social utveckling*
10. En dörr in – flera vägar ut – en studie av ungdomsarbetslösheten i Stockholmsregionen, *avdelningen för tillväxt*
11. Bottenfauna i Stockholms län 2010 – en undersökning av åtta lokaler i rinnande vatten och fyra lokaler i sjölitoral, *avdelningen för miljö*
12. Kiselalger i vattendrag i Norra Östersjöns vattendistrikt 2010, *avdelningen för miljö*
13. Bostadsmarknadsenkäten Stockholms län 2011, *avdelningen för social utveckling*
14. Övervakning av strandexploatering längs sötvattenstränder – metodutveckling 2010, *avdelningen för miljö*
15. Är våra kommuner klimatanpassade? – Ansvar, riktlinjer och åtgärder, *avdelningen för samhällsskydd och beredskap*
16. Entrepreneur Sthlm – effekter på det regionala rådgivningssystemet?, *avdelningen för tillväxt*

I början av 2011 har en effektutvärdering genomförts i intervjuform med rådgivningsaktörer och nyckelpersoner i rådgivningssystemet i Stockholms län. Syftet har varit att undersöka om Entrepreneur Sthlm haft någon påverkan på rådgivningssystemet under projektets första tre år. Entrepreneur Sthlms målsättning är att kunden på ett enkelt sätt ska få tillgång till professionell rådgivning i ett kvalitets-säkrat och transparent stödsystem oavsett kön, bakgrund, bransch eller företagsform. Denna rapport redovisar slutsatser från undersökningen.



Ett gemensamt EU-projekt i samarbete mellan Länsstyrelsen i Stockholms län, ALMI Företagspartner Stockholm, Innovationsbron och Stockholm Business Region Development med syfte att långsiktigt stärka och öka rådgivningen till entreprenörer och innovatörer i Stockholms län. Samverkande kommuner är Järfälla, Sundbyberg, Södertälje, Upplands-Bro, Upplands Väsby och Vallentuna.



En investering för framtiden



Rapporten finns som pdf på vår webbplats
www.lansstyrelsen.se/stockholm
ISBN 978-91-7281-433-2

Adress
Länsstyrelsen i Stockholms län
Hantverkargatan 29
Box 22 067
104 22 Stockholm
Tfn: 08-785 40 00 (vxl)
www.lansstyrelsen.se/stockholm