

## **START – fra prosjekt til varig drift**

*Vurderinger og anbefaling fra arbeidsgruppa til styringsgruppa 16.09.09*

### **Innhold**

#### **1. Bakgrunn**

- 1.1 Bakgrunn og mål for Start
- 1.2 Mandat og prosess for denne utredning

#### **2. utfordringer og risikoområder ved Start konseptet**

- 2.1 Risiko og sårbarhetsanalyse 2008
- 2.2 Øvrige utfordringer og mulige risiko med Start konseptet
  - Kvalitet på hjelpere
  - Start koordinatorene
  - Økonomisk forutsigbarhet
  - Koordinator for konseptet Start

#### **3. Styring av Start – eierskap og organisasjonsmodell**

- 3.1 Eierskap
- 3.2 Mulige organisasjonsformer for Start
  - Avtalebasert samarbeid
  - Vertkommune etter kl § 28
  - Samarbeid etter kl § 27
  - Interkommunal selskap
  - Aksjeselskap
- 3.3 Kriterier for valg av organisasjonsform
- 3.4 Anbefalt organisasjonsmodell for styring av Start
- 3.5 Drift av Start - etablering av samarbeidsavtaler

#### **4. Økonomi for Start**

- 4.1 Hva skal finansieres
- 4.2 Hvordan skal Start finansieres
  - Mulige fordelingsnøkler
- 4.3 Betaling for kjøp av tjenester fra Start kontor

#### **5. Oppsummering – presisering og samlet anbefaling fra arbeidsgruppa**

#### **6. Skisse til organisasjonsmodell for styring og drift av Start**

## 1. Bakgrunn

### 1.1 Bakgrunn og mål for Start

Start er et felles konsept for etablererveiledning for 12 kommuner i Vestfold. Konseptet ble etablert i 2006 for å sikre et helhetlig, enkelt og godt tilbud til etablere i Vestfold, godt forankret i den enkelte kommune. Start konseptet/ overbygningen har ansvar for felles logo, felles rutiner, nettside, samlet nettverk av hjelpere og samlinger knyttet til etablererveiledning for de 12 deltakende kommunene.

I regi av Start i Vestfold er det i 6 kommuner etablert Start kontorer med egne koordinatorene som bistår etablerere og formidler kontakt til et nettverk av private og offentlige hjelpere.

I tillegg til de 12 kommuner er fylkeskommunen, fylkesmannen, regionale statsetater og kommersielle hjelpere engasjert i Start.

Start konseptet har som mål at flere etableringer i Vestfold skal lykkes.

### 1.2 Mandat og prosess for denne utredning

Prosjektperioden for Start er satt frem til 31.12.09. Når prosjektperioden avsluttes skal Start etableres med permanent drift.

Styringsgruppen for Start ga den 20.05.09 arbeidsgruppen følgende mandat:

*"... anbefale en modell for permanent drift av Start som sikrer et robust, helhetlig og varig rammeverk for Start konseptet, der samarbeidet mellom det offentlige og private er forankret. Et rammeverk som når Start konseptets mål."*

Arbeidsgruppen skal vurdere og anbefale eiermodell, organiserings-, drifts- og finansieringsmodell slik at god styring, kvalitet og økonomi sikres i driften av Start fremover.

Arbeidsgruppa har hatt 3 møter og legger med dette frem sin vurdering og anbefaling for styringsgruppa i Start i møte 16.09.09 før videre behandling i styret i 12k.

#### Presisering:

Denne utredning omfatter vurdering og anbefaling knyttet til et rammeverk for overbygningen/ felleskonseptet Start – organiseringen av samarbeidet mellom kommune og *ikke* organisering av det enkelte tilbud til etablere ute i kommunene.

Arbeidsgruppen har lagt til grunn at Start skal over i permanent drift og ikke avsluttes etter prosjektperioden, og at det i utgangspunktet ligger utenfor vårt mandat å vurdere hvorvidt Start som konsept skal avsluttes uten å settes i drift. Arbeidsgruppen mener imidlertid at det er viktig at styringsgruppen vurderer om resultatene i START kan rettferdiggjøre ressursbruken og om det er behov for en effektmåling og evaluering før Start settes i permanent drift. Dette forhold må vurderes også opp mot om prosjektperioden bør forlenges ut 2010.

## **2. utfordringer og risikoområder ved Start konseptet**

### **2.1 Risiko og sårbarhetsanalyse 2008**

På bakgrunn av forespørsel fra styre i Start ble det i 2008 gjennomført en risiko og sårbarhetsanalyse av Start. Analysen ble gjennomført av Andreas Gillund i Horten kommune.

I analysen ble det pekt på følgende risikoområder ved driften av konseptet Start:

- uklar organisering og fordeling av ansvar i konseptet
- manglende kontinuitet
- mangler strukturert og tydelig rammeverk for drift og utvikling
- uklart hvem som har ansvar for helhetlig utvikling og styring
- usikkert hvordan kontinuering forbedring av konseptet ivaretas (eks. avvikshåndtering)
- ikke tydelig ansvar og forpliktelser for eier og prosjektleder
- ikke tydelig ansvar og forpliktelse for Start kontorene som drifter av konseptet
- ikke avklart tydelig forventninger i forholdet styringsgruppe/prosjektleder og Startkontorer

I analysen fremheves viktigheten av at Start etableres som et tydelig og fleksibelt konsept med en struktur som bidrar til målrettet og effektiv utvikling. Start konseptet må etableres på en slik måte at det enkelt kan spres til andre fylker.

I ROS analysen presenteres franchise som en mulig modell for å etablere en tydelig struktur for Start konseptet. I en franchise modell formaliseres ansvar og forpliktelser gjennom avtaler mellom franchisegiver/eier og franchisetager(eks. Startkontor) om rett og plikt til bruk av Start konseptets manualer og systemer.

Betraktninger og risikoområder fremlagt i ROS analysen bør danne bakgrunn for vurderinger og anbefalinger av modell for varig drift av Start.

## **2.2 Øvrige utfordringer og mulige risiko med Start konseptet**

### Kvalitet på hjelpere

Det er i dag et omfattende nettverk av hjelpere, ca.120 stykker. Det kreves ingen formell opplæring eller godkjenning for å kunne fungere som hjelper i Startnettverket, utover medlemskap i bransjeorganisasjoner. Kvalitetshåndboken til Start omhandler gode rutiner for Start koordinatorene, men i liten grad rutiner for hjelpere og deres oppdrag.

Kvaliteten på hjelperne er svært viktig for at Start skal gi god veiledning til nyetablere og lykkes med sin målsetting. Arbeidsgruppen mener at kvalitet på hjelperne er viktigere enn kvantitet og at det bør *stilles krav til hjelperne* om en opplæring/ innføring i konseptet, samt til aktivitet for at de kan inngå som en del av nettverket. Kvalitetshåndboken bør dessuten utvides til også å omhandle rutiner for hjelpernes møte med etablerer.

### Start koordinatoren

Etablerers møte med koordinator er også avgjørende for kvaliteten i Start. For å sikre dette er det utarbeidet kvalitetshåndbok, samt at det er jevnelige møter mellom koordinatorene og prosjektleder. Det er imidlertid opp til den enkelte kommune hvor store ressurser de vil avsette for å ivareta sitt ansvar som Startkontor.

Arbeidsgruppen ønsker å påpeke betydningen av at koordinatorene har et bevisst forhold til egen ressursbruk opp mot den enkelte etablerer. I følge koordinatorene sikrer de i dag kvaliteten på etablererne blant annet ved å stille krav til eks. utarbeidelse av forretningsplan eller økonomisk fundament.

### Økonomisk forutsigbarhet

En mulig risiko for Start konseptet er manglende økonomisk forutsigbarhet. Tilhørighet og ansvar for eierne og partene i Start er sentralt. Arbeidsgruppen mener at dette kan sikres ved gjensidig bindinger og avtaler over noe tid.

### Koordinator for Start konseptet

Start samarbeidet har som hovedfunksjon å koordinere og få til et felles konsept i Vestfold for etablererveiledning i den enkelte kommune. Skal ordningen fungere må det etter arbeidsgruppas vurdering avsettes ressurser til en koordinatorstilling. Stillingen skal ivareta helheten i Start konseptet på vegne av og på en likeverdig måte i forhold til alle kommunene i samarbeidet. En sentral oppgave for stillingen er dessuten å rekruttere og vedlikeholde det felles nettverk av hjelpere, samt videreutvikle og styrke profil for Start.

Når prosjektperioden går over til drift bør ressurser til stillingen kunne reduseres.

### **3. Styring av Start – eierskap og organisasjonsmodell**

#### **3.1 Eierskap**

Etablererveiledning er ikke en lovpålagt oppgave for kommunene. De 12 kommunene som deltar i Start har imidlertid et ønske om næringsutvikling ved tilbud om etablererveiledning. Kommune har i fellesskap med flere aktører etablert et felles konsept og system for etablereropplæringen gjennom Start. Fylkesmannen, fylkeskommunen, statlige etater og privat næringsliv er viktige støttespillere til Start og presiserer betydningen av å ha et enhetlig og fylkesdekkende godt tilbud til etablere gjennom en regional overbygning.

Men det er i kommunene den operative tjeneste og ansvaret for etablererveiledningen ligger. Det er derfor **kommunene som må defineres som eiere av Start**. En tydeligere kommunal styring og nærhet var dessuten noe av bakgrunnen for etableringen av Start som et 12 k prosjekt.

#### **3.2 Mulige organisasjonsformer for Start**

Jfr. mandat til arbeidsgruppen skal ulike organisasjonsformer for Start vurderes. Nedenfor følger en kort gjennomgang av ulike mulige organisasjonsformer for Start:

( hovedsakelig oppsummert og tatt fra rapport fra Telemarksforskning for KS)

##### Avtalebasert samarbeid

- skriftlig avtale om oppgaver som ikke er lovpålagt
- ingen formell juridisk overbygning eller ramme utover avtalerettslig

##### Samarbeid etter kl § 27

- samarbeidsavtale mellom kommuner organisert med eget styre
- kan være eget rettssubjekt om det avtales, man vanligvis ikke
- styre bør gis noe selvstendig avgjørelsesmyndighet
- stor frihet i organisering av samarbeidet, men begrenset hva salgsmyndighet et samarbeid etter kl. § 27 kan ha
- styre håndter drift og organisering, men har mindre myndighet og selvstendighet enn IKS
- styrets rolle og forhold til samarbeidskommunene må nedfelles i vedtektene

##### Vertskommune etter kl § 28b og c

- primært tenkt brukt på lovpålagte oppgaver og myndighetsutøvelse
- en kommune overlater til en annen kommune (vertskommune) definerte oppgaver og beslutninger

- to ulike modeller – administrativt og med folkevalgt nemnd
- et avtalebasert samarbeid

#### Interkommunalt selskap/IKS

- Lov om interkommunale selskaper (IKS)
- skreddersydd for interkommunalt samarbeid om selvstendig tjenesteproduksjon og annen økonomisk virksomhet
- egen juridisk enhet, kun kommuner/fylkeskommuner kan delta
- deltakerne har til sammen ubegrenset ansvar for selskapets forpliktelser
- hver deltaker hefter jfr. sin eierandel
- skal ha styre og daglig leder
- eiere styrer via representantskapet som er øverste myndighet (ikke styring direkte fra eier til styre)
- ettersom ubegrenset ansvar også mulig å fastsette at representantskapet skal ha større styring enn eks. generalforsamling i AS (eks. at de må behandle visse saker)
- representantskapet kan fastsette utdeling av midler

#### Aksjeselskap

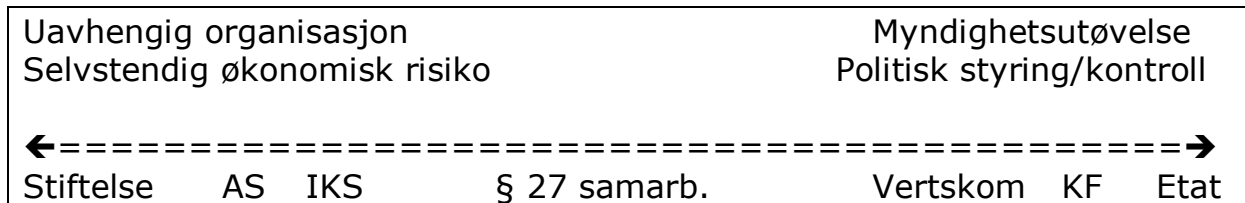
- reguleres i Aksjeloven
- kan benyttes av kommuner alene eller i samarbeid med private
- eiere har begrenset økonomisk ansvar, kun for innskutt kapital (kan gå konkurs i motsetning til en kommune)
- as brukes når andre enn kommunen skal delta eller kommunen ønsker reell ansvarsbegrensning
- ofte ved forretningsvirksomhet og for virksomhet med økonomisk risiko
- større grad av uavhengighet, svakere politisk styring enn i IKS
- mindre innsyn etter offentlighetsloven
- aksjonær har rettigheter i forhold til eierandeler
- eierandel for kommunen bør stå i forhold til kommunens formål med eierskapet
- viktig skille rolle som eier og myndighetsutøver
- avkastning gis ved økt verdi på aksjer eller som utbytte
- bør ha en utbyttepolitikk og sikre selskapet forsvarlig egenkapital

Franchisemodellen som blir vist til i ROS analysen fra 2008 er slik arbeidsgruppa vurderer det mer et system av avtaler for regulering av forholdet mellom eier og den enkelte utfører, enn en organisasjonsform for styring av den felles overbygning. Etablering av samarbeidsavtaler kommenteres under punkt 3.5.

### 3.3 Kriterier for valg av organisasjonsform

Ved valg av organisasjonsform for Start er det ulike forhold som må vurderes. Det mest sentrale er karakteren på den virksomhet som skal utføres og organisasjonens formål.

I forhold til valg av organisasjonsform i kommunale virksomheter og samarbeid er dessuten særlig vurdering av økonomisk risiko og behov for politisk styring avgjørende. Se modell nedenfor for forholdet mellom organisasjonsformer og behov for styring og uavhengighet:



### 3.4 Anbefalt organisasjonsmodell for styring av Start

Jfr. vurderinger knyttet til organisasjonsformer over gjør arbeidsgruppa følgende vurderinger for Start konseptet:

Start er et samarbeid mellom kommuner om felles konsept for etablererveiledning. Virksomheten i Startkonseptet og dens overbygning dreier seg i hovedsak om å videreutvikle kvalitet i etablererveiledningen, implementere felles maler og rutiner, drifte nettsiden, pleie og utvikle nettverket av hjelpere og sikre felles profilering og omdømmebygging av etablerertilbudet på vegne av 12 kommuner.

Start har et konsept som må forankres i den enkelte kommune, men er i begrenset grad underlagt behov for sterk politisk styring/kontroll. Start er ei heller et forretningskonsept med økonomisk risiko med behov for uavhengig og selvstendig økonomi. Start samarbeidet driver ikke med myndighetsutøvelse eller tjenesteproduksjon, men er et samarbeid om felles konsept for bedret kvalitet på etablererveiledningen. Selve tjenestene i Start utføres ute i den enkelte kommune og konseptet bygger på nærhet og tilhørighet for disse.

Rammene for Start samarbeidet må sikre forutsigbarhet, likeverdighet og tydelig avklaring av rammer mellom partene. Arbeidsgruppen mener at dette kan gjøres med utgangspunkt i et samarbeid etter Kommuneloven § 27, basert på avtaler mellom partene og med eget styre og vedtekter. Det er viktig at samarbeidet organiseres med en enkel modell og at ressurser til administrasjon minimaliseres. En vertkommunemodell kan i mindre grad sikre helhet og likebehandling for konseptet, samt at modellen i hovedsak er utformet med tanke på en tjenesteproduksjon. Arbeidsgruppen mener at Start konseptet ikke

er av en slik karakter at det er behov for økonomisk eller organisatorisk selvstendighet ved etablering av et IKS eller AS, men at Start sitt formål kan reguleres ved en samarbeidsavtale.

Et interkommunalt samarbeid etter kl. § 27 etableres ved tilslutning til en avtale om eierskap, deltakelse og samarbeid til Start, i tillegg kan det utarbeides vedtekter og etableres eget styre for samarbeidet. I vedtektene bør styrets rolle og forhold til samarbeidskommunene nedfelles.

Etter arbeidsgruppas vurdering bør dessuten vedtekter for Start inneholde:

- hvordan forankring i samarbeidskommunene skal sikres
- hvordan ansvar for helhetlig utvikling og etiske vurderinger i Start skal ivaretas
- oppgaver og ansvar for daglig leder
- hvordan forholdet til øvrige aktører i Start skal reguleres gjennom samarbeidsavtaler.

For å ivareta de økonomiske forhold i samarbeidet kan det opprettes en regnskapsmessig vertskommune for Start.

For å sikre forutsigbarhet i Start bør eieravtalen binde kommunene over noe tid. En avtale bør settes for 4 år. Etter kommuneloven § 27 kan imidlertid ikke oppsigelsesfristen være lenger enn 1 år.

### **3.5 Driftsorganisasjonen - etablering av avtaler i Start**

Uansett valg av organisasjonsform for styring av overbygningen og samarbeidet Start er det svært viktig at det etableres en tydelig avklaring/regulering av forpliktelser og ansvar mellom de involverte aktører i Start konseptet. Dette for å sikre en robust og god drift. Dette fremheves dessuten i ROS analysen fra 2008, med henvisning til et mulig franchisekonsept.

Etter arbeidsgruppas vurdering må følgende avtaler etableres for å få en robust og avklart driftorganisasjon i Start:

- Avtale med kommuner med Start kontor (6 kommuner)  
( avklaring av ansvar, retter og plikter som Start kontor)  
- kommuner uten Start kontor (6 stk.) inngår egne avtaler med hvert sitt Startkontor
- Avtale med hjelpere som deltar i nettverket  
( avklaring av ansvar, retter og plikter som Start hjelper)
- Rammeavtale med fylkeskommunen  
( bidrag og leveranse – rett og plikt i samarbeidet)
- Rammeavtale med statsetatene (NAV, Skatteetaten)
- Rammeavtale øvrige støttespillere?

Arbeidsgruppa mener at det bør søkes etablert støtte og samarbeid med flere støttespillere for Start konseptet. Både Fylkesmannen og NHO kan være aktuelle bidragsytere og deltakere i Start via egne rammeavtaler. Disse aktørene er ikke forspurt av arbeidsgruppen om mulig bidrag og tilslutning, da dette etter arbeidsgruppas vurdering er opp til styringsgruppa å anbefale.

#### **4. Økonomi for Start**

Start har i dag et budsjett på 1,2 mill. De største utgiftsposter er knyttet til prosjektleder (600.000) og markedsføring (400.000). Start finansieres ved samlet 300.000 fra de 6 kommuner med Start kontor (likt fordelt med 50.000 på hver) samt 900.000 fra fylkeskommunen. De 6 kommuner uten Startkontor betaler for bistand +/- 30.000 direkte til det Startkontor de har avtale med.

For å etablere en varig drift av Start er det viktig med langsiktighet og forutsigbarhet i økonomien.

##### 4.1 Hva skal finansieres?

Det er viktig å presisere at det er fellesordningen og overbygget for Startkonseptet som skal finansieres, ikke aktivitet ute i den enkelte kommune, dette har kommunene selv ansvar for.

Omfanget av budsjettet til Start må vurderes ved etablering av varig drift.

Hovedutgiftspost for Start er knyttet til prosjektleder. Arbeidsgruppa mener at denne funksjonen bør videreføres også ved overgang til permanent drift. Omfang av stillingstørrelse bør imidlertid vurderes og kan etter arbeidsgruppas vurdering kunne reduseres fra 80 % til 50 % når drift er etablert.

Omfanget av øvrige kostnader kan muligens også reduseres når drift er etablert, eks. at markedsføringskostnader vil kunne vurderes når produktet Start er etablert.

Arbeidsgruppen mener at et budsjett på om lag 1 mill vil være rimelig for å sikre forsvarlig drift av Start.

##### 4.2 Hvordan skal Start finansieres?

Både de kommunale eiere og støttespillerne i stat og fylke bør bidra til finansiering av drift og videreutvikling av Start som konsept. Med så lang investeringshorisont er private neppe aktuelle.

Hovedfinansieringen kommer i dag fra kommuner med Start kontor og fra Fylkeskommunen. Fylkeskommunen vil fortsette å støtte Start, men har gitt signaler om at de i en driftsfase vil redusere støtten.

Kommuner uten Start kontor bør i egenskap av eiere i Start også bidra inn i overbygningen Start, i tillegg til kjøp av tjenester fra sitt Startkontor.

### Mulige fordelingsnøkler

Arbeidsgruppa mener at en fordeling av kostnadene til Start bør baseres på bidrag fra deltakere og støttespillere, basert på enkelhet og forutsigbarhet. Samtidig er det et moment at en vesentlig høyere kostnad enn dagens fra den enkelte kommune til drift av felles system etablererveiledning kan være vanskelig å få gjennomslag for.

To ulike fordelingsnøkler er vurdert:

#### 1. En fordelingsnøkkel basert på en 12k modell

En slik modell baserer seg på 50% av utgifter fordelt likt og 50 % etter innbyggertall. Modellen har utfordringer knyttet til vektig av bidrag fra andre aktører enn kommunene. Samtidig er kommunene ulike avhengig av om de har egne Start kontorer eller ikke. Et moment i denne vurdering er dessuten at kommuner med Startkontor bidrar med arbeidsinnsats inn i den felles overbygning for Startkonseptet.

Arbeidsgruppen mener at en modell for vektig av ulike hensyn som vil oppleves som riktig kan bli omfattende i forhold til ønske om en enkel og forutsigbar modell. I forhold til det økonomiske omfang og konsekvenser av denne overbygning er det etter arbeidsgruppas vurdering ønskelig med en enklere fordelingsnøkkel.

#### 2. En % vis fordeling

Arbeidsgruppa har på bakgrunn av signaler fra Fylkeskommunen og hensynet til videreføring av det kommunale bidraget på anslagsvis samme nivå, samt enkel og forutsigbar finansiering lagt til grunn følgende mulige fordelingsnøkkel for finansiering av overbygningen Start.

Fylkeskommunen	50 %
Statlige etater, Fylkesmannen	10 %
Kommuner med Startkontor	30 %
Kommuner uten Startkontor	10 %

Faktisk fordeling blir da som følger:

Fylkeskommunen	kr. 500.000
Statlige etater, Fylkesmannen m.m	kr. 100.000
6 kommuner uten Start kontor a kr. 15.000	kr. 90.000
6 kommuner med Start kontor a kr. 52.000	kr. 310.000
<hr/> Sum	kr. 1.000.000

Nivået på bidrag fra den enkelte kommune videreføres i stor grad i denne modellen. Nytt er at kommuner uten Start kontor betaler inn til den felles overbygning.

#### 4.3 Betaling for kjøp av tjenester fra Start kontor

6 kommuner uten Start kontor har i dag avtale om bistand til etablererveiledning fra kommuner med Start kontor som følger:

Larvik => Lardal  
Sandefjord => Andebu og Stokke  
Tønsberg => Re  
Holmestrand => Hof  
Nøtterøy => Tjøme  
Horten har ingen avtalekommuner

Det betales i dag en kompensasjon for denne tjenesten med ca 30.000 kr pr kommune. Kompensasjonen baserer seg på en fordeling etter 50 % etter folkemengde og 50 % likt.

I forslag til fordelingsnøkkel over er det lagt opp til at også kommuner uten Start kontor betaler inn til fellesløsningen. Det bør etter arbeidsgruppas vurdering være en felles holdning til hvordan prising av avtale med det enkelte Start kontor skal fastsettes. Arbeidsgruppa mener at det på samme måte som over bør legges til grunn at samlet kostnad for den enkelte kommune som hovedregel ikke bør øke. Kostnad for kjøp av tjenester fra et Start kontor bør dessuten i større grad basere seg på omfang av henvendelser om etableringsveiledning. Det er to mulige innfallsvinkler til dette. Enten stykkpris pr. henvendelse fra avtalekommunen eller etter innbyggertall. Det kan være vanskelig å fastsette hvilke henvendelser som skal utløse betaling og hvordan registrering skal foregå, i tillegg er arrangement av fellessamlinger også omfattet av tilbudet til etablerere på vegne av avtalekommunene. Arbeidsgruppen mener derfor at kr. pr innbygger bør legges til grunn og vil være enklest å håndtere. I etablererprogrammet ble 1,50 pr. innbygger lagt til grunn. Arbeidsgruppen mener at det er naturlig å legge seg noe over dette pr. 2009 og vil foreslå kr. 2 pr. innbygger.

For kommuner uten Startkontor vil kostnaden knyttet til etablererveiledning som følge av dette være knyttet til to komponenter

Et fastbeløp knyttet til den felles overbygning Start på kr. 15.000 og et bidrag til den kommunen de har avtale med på kr. 2 pr. innbygger.

Fra Start koordinatorene gis tilbakemelding på at de får henvendelser fra etablerere fra kommuner som har avtale med et annet Start kontor. Særlig Tønsberg melder om henvendelser fra etablerere i Stokke og Andebu. Arbeidsgruppa mener at det er viktig at etablerere blir møtt av et helhetlig Start og at det bør være valgfritt hvilket kontor som oppsøkes. System for eventuell kompensasjon mellom kontorene har arbeidsgruppa ikke tatt stilling til.

Arbeidsgruppen har vurdert om det er mulig å ta betalt for veiledning og samlinger i regi av Start. Det stilles spørsmål til om gratis tjenestene i dag sikrer Start et godt omdømme og er forpliktende nok for etablerere. Det er viktig at terskelen for å søke bistand hos Start er lav, men samtidig må etablerere være villig til å investere noe om de har tro og vilje bak sitt konsept. Det er mulig å etablere en ordning der noen timer er gratis, mens videre oppfølging krever betaling. Erfaring fra etablererkvelder i regi av næringsssenteret tyder på at innføring av betaling (kr. 100) medførte redusert antall, men bedre "kvalitet" på etableringen. For å sikre kvalitet og virkelig vilje og evne hos etablerer er betaling for tjenester en mulighet for videre engasjement. Dette må imidlertid veies opp mot ressurser og administrasjon til fakturering En mulig betalingsordning bør vurderes av de 12 eierne ved videreutvikling av Start.

## **5. Oppsummering – presisering og samlet anbefaling fra arbeidsgruppa**

### Presisering

Denne utredning gjelder organisering og drift av den felles overbygning Start og ikke organisering ute i den enkelte kommune.

### Samlet anbefaling fra arbeidsgruppa

#### **For å sikre kvalitet**

- Kvaliteten på hjelperne er viktig for at Start skal lykkes. Arbeidsgruppa mener at kvaliteten på hjelperne er viktigere enn kvantiteten. Det må stilles krav til hjelperne og utarbeides rutiner for hjelpernes møte med etablerer.
- Start samarbeidet bør ha en daglig leder/koordinator som ivaretar helhet og utvikling av samarbeidet.

#### **Eier og organiseringsmodell**

- Det er de 12 deltakende kommuner som eier Start
- Start organiseres som et interkommunalt samarbeid etter Kommuneloven § 27 med forankring i en samarbeidsavtale og med eget styre og vedtekter.

- I vedtektene for Start nedfelles styrets rolle, forankring i eierkommunene, oppgaver for daglig leder og hvordan forholdet til øvrige aktører i Start skal reguleres.
- For å ivareta økonomiske og avtalerettslige forhold i Start opprettes en regnskapsmessig vertkommune.
- Samarbeidsavtalen om interkommunalt samarbeid om Start etableres for 4 år, men med en oppsigelsesfrist på 1 år jfr. Kl. § 27
- For å sikre en avklart og robust drift av Start bør det etableres følgende avtaler mellom aktørene i Start
  - Avtale med kommuner med Start kontor
  - Avtale med hjelpere i nettverket
  - Rammeavtale med fylkeskommunen
  - Rammeavtale med statsetatene
- Det bør søkes etablert ytterligere støttespillere/bidragstyttere til Start via rammeavtaler. Aktuelle aktører er Fylkesmannen og NHO

### **Økonomi**

- Budsjettrammen for Start settes til 1 mill
- Det ligger til grunn for budsjettrammen at den administrativ ressurs reduseres fra 80 % til 50 % når prosjektet går over i en driftsfase, samt at markedsføringskostnader reduseres.
- Kostnadene til Start fordeles som følger:
 

Fylkeskommunen	50 %
Statlige etater, andre	10 %
Kommuner med Start kontor	30 % (kr.52.000 pr. kommune)
Kommuner uten Start kontor	10 % (kr.15.000 pr. kommune)
- Kommuner uten Start kontor betaler kr. 2 pr innbygger for bistand fra kommuner med Startkontor.
- Eierne av Start bør vurdere om det skal kunne tas betalt for kommunenes etablererveiledning i regi av Start

### **Videre fremdrift og igangsetting av varig drift av Start**

Arbeidsgruppas mandat er knyttet til anbefaling av modell for å sikre varig drift av Start jfr. anbefaling over. Detaljer i avtaler og vedtekter ligger etter arbeidsgruppas vurdering utenfor vårt mandat å utarbeide.

Følgende må utarbeides for å sikre fullstendig rammeverk rundt varig drift av Start

- Samarbeidsavtale etter kl. § 27
- Vedtekter for Start
- Etablering av regnskapsmessig vertkommune
- Avtaler med kommuner med Start kontor
- Avtaler med hjelpere
- Rammeavtaler med støttespillere

Etter arbeidsgruppas vurdering er det dessuten behov for en vurdering av om resultatene i Start kan rettferdiggjøre ressursbruken og om det er behov for en effektmåling og evaluering før Start settes i permanent drift.

Dette forhold, samt behov for å utarbeide detaljer i avtaler og rammeverk, bør vurderes opp mot om prosjektperioden for Start bør forlenges til ut i 2010. Arbeidsgruppa vil anbefale at prosjektperioden forlenges for avklaring av disse forhold.

## Organisasjonsmodell for styring og drift av START

