



Till: Invest Stockholm Business Region ("SBR")

Kontakt: Ulrika Andersson Rosén

Ang.: Kundvalsmodell för nyföretagar- och innovationsrådgivning i Stockholms stad

Från: LegalWorks Advisory ("LWA") Caroline Snellman och Erica Wernmo

## 1. RAPPORTENS DISPOSITION

2. Begrepp.....	sid. 2
3. Bakgrund.....	sid. 3
4. Avgränsning.....	sid. 3
5. Uppdraget.....	sid. 3
6. Sammanfattning.....	sid. 4
7. Kundvalssystem.....	sid. 6
7.1 Generellt om kundvalssystem.....	sid. 6
7.2 Kundval för att främja företagsutveckling.....	sid. 7
8. Nuvarande system inom Stockholms Startup-scen.....	sid. 7
8.1 Generellt om nuvarande system och aktörer.....	sid. 7
8.2 Nyföretagar- och innovationsrådgivning åt Stockholms stad.....	sid. 8
8.3 Om att få in fler aktörer i systemet.....	sid. 8
9. Information från nya och etablerade aktörer m.m.....	sid. 9
9.1 Övergripande.....	sid. 9
9.2 Input från startup entreprenörer.....	sid. 10
9.3 Input från nyare företagsfrämjare och potentiella aktörer.....	sid. 11
9.4 Input från företagsrådgivare etablerade sedan lång tid tillbaka.....	sid. 12
9.5 Investerarinput.....	sid. 14
9.6 Om kvinnligt entreprenörskap.....	sid. 16
9.7 Om entreprenörskap i Ytterstaden.....	sid. 17
10. Föreslagen kundvalsmodell .....	sid. 19
10.1 Auktorisationsvillkor för företagsfrämjare .....	sid. 19
10.2 Både generella och specifika auktorisationsvillkor .....	sid. 20
10.2.1 Generella auktorisationsvillkor (samtliga moduler).....	sid. 21
10.2.2 Auktorisationsvillkor Modul 1 – stimulering.....	sid. 22
10.2.3 Auktorisationsvillkor Modul 2 – idéutveckling.....	sid. 22
10.2.4 Auktorisationsvillkor Modul 3 – kvalificerad affärsrådgivning.....	sid. 24

10.3 Kvalificeringsvillkor kunder (målgrupp m.m.) .....	sid. 25
10.4 Auktorisationsprocess.....	sid. 26
10.5 Ersättning och tak.....	sid. 27
10.6 "Ickevalsalternativ" – stöd och guide att välja.....	sid. 28
10.7 Uppföljning och kontroll.....	sid. 28
10.8 Varning och avauktorisering.....	sid. 28
11. Jämförelse mellan tidigare system och föreslagen kundvalsmodell.....	sid. 29
12. Sammanfattning, ink. riskanalys och slutsatser.....	sid. 30

## 2. BEGREPP

**Auktorisation:** avser beslut om godkännande av viss leverantör att tillhandahålla tjänster inom kundvalssystemet (som vid sådant godkännande övergår till att vara företagsfrämjare).

**Brukare/  
Deltagare/Kund:** avser den fysiska person som är kommunmedlem inom Stockholms kommun, och erbjuds kostnadsfritt stöd inom kundvalssystemet och har möjlighet att nyttja av företagsfrämjare tillhandahållna tjänster.

**Företagsfrämjare:** avser auktoriserad leverantör vari, där tillämpligt eller angivet, inbegrips personal eller annan till företagsfrämjaren knuten person.

**Generella  
Auktorisationsvillkor:** avser de villkor vilka uppställs för var och en av de leverantörer som önskar bli auktoriserade för tillhandahållande av tjänster inom kundvalssystemet.

**Leverantör:** avser näringsidkare – juridisk person eller den person som bedriver enskild näringsverksamhet (innehar F-skattsedel) – som önskar bli auktoriserad för tillhandahållande av tjänster inom kundvalssystemet.

**Målgrupp:** avser de kunder som, i enlighet med fastställda målsättningar i Stockholms stads budget, är prioriterade, främst personer i Stockholms ytterstad<sup>1</sup>, kvinnor, kvinnor med utländsk bakgrund samt utrikes födda.

**Specifika  
Auktorisationsvillkor:** avser de villkor vilka uppställs för var och en av de leverantörer som önskar bli auktoriserade för tillhandahållande av tjänster inom specifik del av kundvalssystemet.

---

<sup>1</sup> "Ytterstaden" omfattar bl.a. Rinkeby, Kista, Spånga, Tensta, Hässelby, Vällingby, Skärholmen, Farsta och Skarpnäck.

### 3. BAKGRUND

Vi har fått i uppdrag att utreda en kundvalsmodell för nyföretagar- och innovationsrådgivning i Stockholms stad. Uppdraget omfattar, utöver informationsinsamling via intervjuförfarande med etablerade och nya aktörer, även

- framtagande av krav på certifiering ("auktorisationskrav") av företagsfrämjarna i kundvalssystemet;
- kvalificeringsvillkor på deltagarna ("kunderna") med redogörelse för hur de nyttjar och "kommer vidare" i systemet;
- principer för kostnadsfördelning mellan olika insatser; samt
- modell för uppföljning och utvärdering.

### 4. AVGRÄNSNING

Vårt uppdrag har inte innefattat en genomlysning av ekonomiska förutsättningar eller resursallokering, inklusive allokering av befintliga resurser eller budget. Frågor av ekonomisk karaktär är föremål för vidare separat utredning. Inte heller har utredningen omfattat mandat eller beslutsprocess för införandet av en kundvalsmodell eller fokusering på juridiska frågeställningar rörande kundval som koncept, administration eller omorganisering av nuvarande verksamhet. Vidare har kontakter med etablerade respektive nya och potentiella företagsfrämjare, användare av nuvarande företagsrådgivning, personer inom prioriterade målgrupper, investerare m.m. kunnat ske i omfattning beaktat uppdragets tidsram om mindre än tre veckor från det att vi mottog uppdraget till leverans av rapport.

### 5. UPPDRAGET

Idag ligger uppdraget att utföra nyföretagar- och innovationsrådgivning hos Start Up Stockholm (Startup Sthlm) där SBR medfinansierar del av verksamheten, vilken även finansieras med bl.a. särskilt anslag från Kommunstyrelsen i Stockholms stad.

Uppdraget vi har fått innebär att SBR vill titta på en lösning/modell där SBR kan släppa in fler aktörer i systemet för att kunna erbjuda en bredare palett av tjänster till människor i Stockholm intresserade av att starta företag. Medskick har gjorts med förslag på en kostnadsfördelning där de prioriterade målgrupperna i Stockholm, främst personer i Stockholms ytterstad, kvinnor, kvinnor med utländsk bakgrund samt utrikes födda, skulle kunna rendera en högre ersättning för företagsfrämjare mot om stöd ges till personer i innerstaden med goda förutsättningar att själva starta företag.

Införandet av en kundvalsmodell ämnar bidra till att uppfylla följande av Stockholms stads budgetmål:<sup>2</sup>

- "Förutsättningarna att starta och driva företag ska förbättras";
- "Stockholm ska vara en stad som erbjuder goda möjligheter för fler att starta företag och få nytta av sitt entreprenörskap. Vi vill särskilt underlätta kvinnors och utrikesföddas entreprenörskap och möjligheter till att starta eget";
- "Unga människor i Stockholm ska tidigt få insikter i företagandets villkor".

Därutöver ämnar modellen stödja SBR:s uppdrag att

- "Arbeta med fler aktörer som stödjer nyföretagande, för att fler personer, inte minst kvinnor och personer i ytterstaden, ska starta egna företag";
- "Särskilt stödja eget företagande och entreprenörskap hos kvinnor, kvinnor med utländsk bakgrund samt utrikes födda";
- "Verka för förbättrade förutsättningar för företagande på Järva"; samt
- "bidra till regionens fortsatta tillväxt och sysselsättning".

Modellen avser inte göra skillnad på entreprenörskap baserat på unika idéer (och/eller oprövade affärsmodeller), jämfört med nyetablering av redan förekommande verksamhet (såsom exempelvis startande av restaurangverksamhet). Båda bidrar till att uppfylla målsättningen om ökad tillväxt och förbättrat företagsklimat inom Stockholms stad.

## 6. SAMMANFATTNING

I ett kundvalssystem har den enskilde brukaren rätt att välja den leverantör (i detta fall välja "företagsfrämjare") som ska utföra tjänsten. Tjänsten betalas av det offentliga, som även auktoriserar leverantörerna som utför tjänsten.

Ett kundvalssystem bedöms öka utbudet av antal företagsrådgivare och tillgodose behovet av att "släppa in fler aktörer i systemet" och sörja för en större mångfald av leverantörer och "erbjuda en bredare palett av tjänster". Detta, tillsammans med en ersättningsmodell i kundvalssystemet med styrande verkan, möjliggör att kostnadsfri rådgivning i högre utsträckning även kan komma att erbjudas prioriterade målgrupper (såsom personer i Stockholms ytterstad, kvinnor, kvinnor med utländsk bakgrund samt utrikes födda). Ska man ge alla människor lika chanser kräver det olika resurser.

---

<sup>2</sup> Stockholms stads budget 2019, *En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt*.

Föreslaget kundvalssystem består av tre segment (en 3-stegsmodul med olika syften, mål och inriktningar per modul) för att på ett effektivt sätt möta, slussa vidare och delge blivande företagare ("deltagarna" eller "kunderna" i modellen) de verktyg och det stöd som behövs där de befinner sig i sin entreprenörsresa. Modulstegen består av följande:

- **stimulera** till entreprenörskap (Modul 1) – "Du som entreprenör";
- **idéutveckling** - idégenerera och definiera affärsidé (Modul 2) "Du och din idé"; samt
- **kvalificerad affärsrådgivning** i syfte att realisera affärsmodeller och starta företag (Modul 3) "Du och din affär".

För att tillgodose behovet av att släppa in fler aktörer i systemet och erbjuda en bredare palett av tjänster, skiljer sig certifieringskraven ("auktorisationsvillkoren") för företagsfrämjare och ersättningen för stöd och rådgivning inom respektive Modul 1-3.

I förhållande till nuvarande metodik rörande nyföretagar- och innovationsrådgivning har störst utveckling skett avseende stöd som avser "stimulera till entreprenörskap" – Modul 1, där kundvalsmodellen i högre utsträckning möjliggör för nya aktörer och tjänster inom företagsfrämjande. Detta bl.a. i syfte att effektivare nå prioriterade målgrupper. Därtill har auktorisationsvillkoren avseende Modul 2 (idéutveckling) bl.a. utformats för att skattemedel inte ska användas till att utreda icke-genomförbara idéer samt kvalificerad affärsrådgivning (Modul 3) fokuserats mot rådgivning utifrån relevant och aktuell branschkunskap.

I korthet ska människors möjligheter att påverka tjänsteutbudet öka och kundvalet innebära ökade möjligheter till individuella tjänster, effektivitet och mångfald. Ett väsentligt syfte med kundvalssystemet är att stimulera till ökad långsiktighet, transparens och god effekt av anslagna medel. Den enskildes rätt till tjänsten, respektive företagsfrämjarens ersättning, följer av Stockholm stads val att erbjuda förutsättningar till individer att själva utveckla och växa i sitt entreprenörskap och skapa möjligheter för fler individer som har en idé som kan vara värd att utveckla mot kommersialisering. Tjänsten kan dock inte nyttjas obegränsat, varken av kunder eller företagsfrämjare, och är utformad med en kostnadsfördelning beaktat prioriterade målgrupper och stadsdelar.

För att tillgodose behovet av god uppföljning och effektmätning föreslås kundvalsmodellen ges utrymme till modifikation ett år efter att modellen lanserats, samt årligen därefter, baserat på utfallet av genomförd årlig utvärdering.

## 7. KUNDVALSSYSTEM

### 7.1 Generellt om kundvalssystem

Ett offentligt finansierat kundvalssystem består av tre aktörer; politiker, brukare och leverantörer.

I ett kundvalssystem har den enskilde brukaren rätt att välja den leverantör (i detta fall välja "företagsfrämjare") som ska utföra tjänsten (inbegripet stöd och rådgivning rörande entreprenörskap för den enskilde) bland godkända och auktoriserade aktörer. Det är inte den enskilde som brukar servicen som själv finansierar tjänsten, utan resurser anslås, fördelas och betalas av det offentliga, som även auktoriserar leverantörerna som utför tjänsterna samt utövar tillsyn och kontroll över dessa.

Ett kundvalssystem kan även beskrivas som en "*Managed market*" – en kontrollerad marknad med en offentlig huvudman som marknadskapare.<sup>3</sup> Kundvalssystem rubriceras även som ett alternativ till anbudsförfarande för att främja konkurrens och därmed kvalitet (ett system som till skillnad mot anbudsförfarande inte bygger på att lägst anbud tar hem segern).<sup>4</sup> En grundtanke med ett kundvalssystem är att leverantörerna deltar i konkurrens om brukarna. Denna konkurrens bedöms påverka kvalitet och effektivitet i en positiv riktning.<sup>5</sup>

Ytterst används medborgarnas aktiva val för att organisera offentlig verksamhet, vilket innebär ett avsteg från idén om en hierarkisk planeringsorienterad organisering. Den politiska styrningen sker med hjälp av valfrihet och beaktande av tre centrala principer: (1) ett bejakande av medborgarnas egenintresse; (2) skapandet av fristående aktörer som konkurrerar med varandra; samt (3) skapandet av autonom administration.<sup>6</sup> Den politiska styrningen kommer i ett kundvalssystem att kretsa kring mål, inriktning, kvalitetskrav, uppföljning och finansiering av olika verksamheter, men inte om vem/vilka som ska utföra dem.

Kundvalen skiljer sig åt i praktiken, bl.a. avseende utformning av ersättningsmodell. Eftersom det inte är brukarna själva som finansierar konsumtionen, måste de offentliga medlen som anslås kanaliseras på något sätt. Modellen fungerar ibland på så sätt att politikerna ger en check till brukarna, vilken de fritt kan använda på ett urval av givna leverantörer.

<sup>3</sup> Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys) (utg.), *Kundvalsmodeller för företagsrådgivning*, dnr 2009/110, Rapport 2009:04, Östersund, s. 9.

<sup>4</sup> Sangregorio, Inga-Lisa, *Varför ska kvinnor starta företag?*, 2 u., Nutek – Verket för näringslivsutveckling, Stockholm, 2007, s. 34-35.

<sup>5</sup> Tillväxanalys, i not 2 a.st.

<sup>6</sup> Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (utg.), *Vad vet vi om kundval? – en forskningsöversikt*, 2010, s. 10.

## 7.2 Kundval för att främja företagsutveckling

Entreprenörskap är, med den definition som Tillväxtverket använder, *”en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella och ekonomiska sammanhang”*.

Entreprenörskap rörande företagande kan handla om att starta och genomföra aktiviteter för att förverkliga en vision, fylla ett behov, eller bara vara kreativ med begränsade resurser. Samhället (och därmed även människors preferenser) förändras. Så även insikt om vår planets ändliga resurser. Förnyelse blir väsentligt och nya företag är viktigt för samhällets utveckling med ekonomisk tillväxt som samtidigt värnar social och miljömässig hållbarhet. Det är inte för inte som näringslivet ses som en nödvändig aktör i strävan att uppnå hållbarhetsmålen i Agenda 2030.

Kundval är, som ovan anges, ett alternativ till anbudsförfarande för att främja konkurrens och därmed kvalitet. I kundval är det inte politiker som avgör var personer får sin företagsrådgivning eller av vem den ska ges (jmf. upphandlingsförfarande). Det kommer kommuninvånarna själva att besluta. Forskning visar även att konstruktionen av ersättningsmodellen i systemet får effekter och har en styrande effekt.<sup>7</sup> Anslagna medel kommer därmed nå fler människor i Stockholm intresserade av att starta företag.

I och med detta, skulle en intressant åtgärd (och politiskt verktyg) för att både öka utbudet av företagsrådgivare (ref. ”släppa in fler aktörer i systemet”) och erbjuda en bredare palett av tjänster samt nå prioriterade målgrupper, vara att införa ett kundvalssystem med en styrande ersättningsmodell. Att öppna upp för en marknad med offentlig huvudman som marknadskapare, uppfyller både behovet av att, å ena sidan främja konkurrens (som ytterst ger bredd och kvalitet) och å andra sidan, kommunal styrning över skattemedel med kontroll och uppföljning av de tjänster som utförs.

## 8. NUVARANDE SYSTEM INOM STOCKHOLMS STARTUP-SCEN

### 8.1 Generellt om nuvarande system och aktörer

I Stockholm finns flertalet aktörer och företagarrämjare som arbetar med allt ifrån att inspirera människor till företagande, till att erbjuda rådgivning för de som vill ta sin idé vidare och starta företag. Startup-scenen i Stockholm bedöms unik och innovativ och nämns inte sällan ihop med Silicon Valley och Singapore som en av världens främsta hubbar för startups.

---

<sup>7</sup> SKL, i not 5 a.a., s. 23-24.

Företagsfrämjare i alla dess former är utspridda över hela Stockholm. Vissa är etablerade sedan många år medan andra har skapats på senare tid utifrån målgruppers behov (såsom olika verksamheter i Ytterstaden). Förutom företagfrämjare finns det även aktörer som har etablerat s.k. ”hubbar” inom specifika branschområden. Hubbarnas framgång baseras på att deras erbjudande riktar sig till företag som befinner sig i både utvecklings- och tillväxtfas ibland inom samma bransch. Dessa aktörer har skapat olika program för att dels tillmötesgå behovet hos bolagen, men också för att tillgodose framtida investerarmöjligheter. Vissa program har finansieringsfokus medan andra har mer fokus på tillväxt.

## 8.2 Nyföretagar- och innovationsrådgivning åt Stockholms stad

Idag har en stiftelse (Startup Sthlm) i uppdrag att utföra nyföretagar- och innovationsrådgivning åt Stockholms stad. Huvudmålet för verksamheten är att erbjuda kostnadsfri affärs- och innovationsrådgivning med fokus att skapa livskraftiga bolag. Verksamheten erhåller, vid sidan av Stockholms stad, även viss finansiering från SEB och Almi, varav samarbete pågår med den senare rörande innovationsrådgivning (patentärenden m.m.).

## 8.3 Om att få in fler aktörer i systemet

Entreprenörskapsbarometern från 2016 visar att 50% av invånarna i Stockholms län (numera Region Stockholm) kan tänka sig att bli entreprenörer och 36% vill helst vara entreprenör eller kombinator. Samtidigt startar ca 1% av invånarna i Stockholms län företag.<sup>8</sup>

Stöd till företagande, och då särskilt tidigt entreprenörskap, sker i många olika former både på nationell nivå och inom ramen för regionalt/kommunalt samarbete. Samtidigt är kvinnor med utländsk bakgrund idag underrepresenterade, även inom den verksamhet som Stockholms stad erbjuder. Vad gäller utländska kvinnor är det oftast en målgrupp som inte använder Startup Sthlms tjänster i lika stor utsträckning som infödda personer.<sup>9</sup>

Den vanliga ”genomsnittskunden” har ofta en idé (och behöver stöd i utveckling av sin idé och affärsmodell) och är inte från prioriterade målgrupper såsom personer i Stockholms ytterstad, kvinnor med utländsk bakgrund samt utrikes födda.

---

<sup>8</sup> Startup Sthlm Verksamhetsplan 2019, s. 3.

<sup>9</sup> Startup Sthlm Verksamhetsplan 2019, s. 10.



## 9. INFORMATION FRÅN NYA OCH ETABLERADE AKTÖRER M.M.

### 9.1 Övergripande

#### 9.1.1 Datainsamling

Vår informationsinhämtning har bl.a. skett via intervjuförfarande med cirka trettio (30) personer spridda över mer än tjugo (20) verksamheter. Input har givits från investerare, nya och sedan länge etablerade företagsfrämjare, nuvarande startup entreprenörer, prioriterade målgrupper, aktörer med fokus på kvinnligt entreprenörskap samt aktörer med fokus på entreprenörskap i Ytterstaden.

#### 9.1.2 Människan är det viktigaste

Samtliga intervjupersoner och representanter har framhållit värdet av individen och individens nyckelroll i ett lyckat entreprenörskap. Investerare, nya och sedan länge etablerade företagsfrämjare, startup entreprenörer, aktörer med fokus på kvinnligt entreprenörskap, aktörer med fokus på entreprenörskap i Ytterstaden etc. är alla eniga; "människan är det viktigaste".

Idén om hur rådgivare lyckas som företagsfrämjare skiljer sig naturligen mellan olika främjare. En svaghet i nuvarande rådgivning, har emellertid generellt upplevts vara att "personen tappas bort".

- "Människan är det viktigaste. En bra person kan fixa en dålig affärsidé, men en bra affärsidé kan skrotas av dåliga personer." – *Investerare*
- "Det är olika människor som vill ha hjälp, med olika behov" – *Etablerad företagsfrämjare*
- "Vi fick en privat affärsängel via kontakter och hade honom som affärscoach. Han trodde på idén och förklarade att individen är SÅ viktigt. Många änglar investerar i individen mer än idén." – *Startup entreprenör*
- "Jag behöver veta hur denna kund ska hitta sina kunskaper. Människor är människor och kommer inte lita på dig direkt. Processen får utveckla människan och människan måste kunna följa med processen. Individanpassad OCH kollektivt anpassad." – *Ny aktör*
- "Säg jag kan 'stödja dig', inte jag kan 'hjälpa dig'. Du kan din grej, jag kommer och stöttar upp. Det handlar om självständighet, autonomi och makt." – *Ny aktör*
- "Människor går inte att placera i fack. Det är visioner, drömmar, rädslor." - *Etablerad företagsfrämjare*

Föreslagen kundvalsmodell är uppbyggd för att "aldrig tappa bort personen". Modellens olika moduler ska ses som en entreprenörsresa, där individen aldrig glöms bort i "Du som entreprenör" (Modul 1), "Du och din idé" (Modul 2) och "Du och din affär" (Modul 3).

### 9.2 Input från startup entreprenörer

### 9.2.1 Gapet mellan det vi kommunicerar och verkligheten

En majoritet av de intervjuade entreprenörerna lyfter fram nyttan av praktisk erfarenhet och branscherfarenhet (industrikompetens) hos den som ger stöd och rådgivning. Praktisk erfarenhet har helt enkelt visat sig mer behjälpligt än teoretiska antaganden, särskilt vad gäller arbete med affärsplaner, budgetar, prognoser m.m.

- "Det enda som är rätt med en prognos är antagandet att den aldrig kommer att bli rätt."
- "Ta bort alla med höga utbildningar och höga positioner och ta in fler som gjort entreprenörsresan från grunden."
- "Det har varit nyttigast att prata med entreprenörer som har lyckats, som kan berätta att det inte är någon dans på rosor, att du kommer få jobba häcken av dig, som råder "gör såhär och ej sådär", än att någon förvisso högskoleutbildad med dubbla masters osv. sitter och berättar om olika modeller, blir jäkligt teoretiskt, otydligt och ej konkret."
- "Jag är skeptisk till att man bara kan utbilda sig till en bra företagscoach. Har du inte gått vägen själv har du svårt att förstå vad det innebär för grundaren i olika situationer. Oaktat managementutbildning eller superdiplom."

### 9.2.2 Anpassning till rätt skede i bolagsbyggandet

Flertalet av de tillfrågade entreprenörerna upplever att rådgivningen inte varit anpassad till det skede av bolagsbyggande eller entreprenörsresa som de befunnit sig i.

- "Fina modeller och affärsplaner i detalj, men när de väl kommer till kritan så är de ganska värdelösa. Spara budgetar och finansiella modeller till senare."
- "Jag kan uppleva att det är först nu, några år senare, vi kanske skulle ha nytta av fina detaljerade planer och budgetar, men allt är för spekulativt tidigt och sådana planerna ger inget värde för någon. Dra ned på dessa och fokusera mer på 'proof of concept'."

### 9.2.3 Avsaknad av rätt inriktning

När det gäller stöd från etablerade rådgivare, har inriktning på rådgivningen ofta "skavt". Inriktning har saknats eller varit svår att hitta/matcha givet bredden av möjlig orientering av företagsverksamhet. Vissa entreprenörer har vittnat att delar av ett program har varit hjälpsamt (och då t.o.m. ytterst värdefullt), men att andra delar har upplevts gagnlösa.

- "Vi hade svårt att hitta någon bra rådgivare. De rådgivare vi var i kontakt med var bara inriktade på typ frisörer osv. inte tech-bolag. Det var väldigt basic information, som man lätt hittade själv om man googlade."
- "Vi blev antagna till deras program för att trimma vår affärsmodell. Deras nätverk hjälpte inte, vi fick hitta investerare själva, men för att "trimma pitchen" var de jättebra."

### 9.3 Input från nyare företagsfrämjare och potentiella aktörer

#### 9.3.1 Fokus på hållbara affärer

Vid införandet av kundvalsmodeller måste hänsyn tas till skydd mot icke-genomförbara idéer (som annars riskerar leda till ineffektiv resursallokering). Många är de företagsidéer som stannar vid tjugiga modeller (föremål för ineffektiv rådgivning).

- "Det spelar ingen roll hur bra produkt du har, eller hur mycket du fortsätter utveckla den, när du inte är ute på marknaden och kapitalet håller på att ta slut."
- "Det är jättefint att rita upp en modell och affärsplan, men du kommer vara helt borträknad om du inte är ute och testat införandet."
- "Dubbla masters är inte ett automatiskt kvalitetsmärke rörande stöd i entreprenörskap."
- "Många går hela vägen och inser sedan att det inte finns kunder för "tänkt" marknad."
- "Det är skillnad mellan att kunna vara coach/mentor och kunna vara expert på något. Tex inom varumärke. Det är en viktig aspekt, men det finns en skillnad. Inte jätteformellt men inte heller helt flummigt."
- "Många entreprenörer som jag träffat, tänker bredare, särskilt unga har inte gjort en NABC ["Need, Approach, Benefits, Competition"], de har bara kört. Inga inkubatorprogram, eller Hyper Island. Det är uthållighet och bara köra. Just nu värderas de som kan terminologier inom innovation, men när det kommer till själva praktiken brister det."

#### 9.3.2 Vem definierar entreprenörskap?

Många är även de idéer och personer som inte passar en förlegad syn på entreprenörskap (som en viss typ av företagande inom industri).

- "Det finns en avsaknad av tidigt säljfokus. Arbete läggs på att utveckla produkten till dö-dagar istället för att gå ut och göra/testa tidigt. En entreprenör är ingen som sitter på kammaren."
- "Tankesättet är att alla är entreprenörer."
- "Det spelar ingen roll om man misslyckats i sin idé med företagandet. Efteråt kommer man ha ett sådant mind-set."

### 9.4 Input från företagsrådgivare etablerade sedan lång tid tillbaka

#### 9.4.1 Detaljfrågor i fokus

Sedan lång tid etablerade företagsrådgivare, varav vissa har varit verksamma i årtionden, har i större utsträckning fokuserat på detaljfrågor, än framfört förslag till utformandet av en lösning/modell där SBR kan släppa in fler aktörer i systemet för att kunna erbjuda en bredare palett av tjänster till människor i Stockholm intresserade av att starta företag.

Kundvalsmodellen har i mångt och mycket upplevts apart, i huvudsak ovälkommen och inte i samklang med hur nuvarande verksamhet bedrivs.

- "Ett system och en marknadsplats för alla, där man är som leverantör. Det gör om marknaden extremt mycket och blir en otroligt svår situation. Är inte bra för kund eller leverantör."

- "Vi jobbar inte på det här sättet. Det här är så långt från vårt sätt att arbeta."
- "Etablerad skulle man väl vara? Man ska väl inte kunna vara ny företagsfrämjare här?"

#### 9.4.2 Upplevda svårigheter med en ny modell

På övergripande nivå har etablerade företagsrådgivare påpekat att en konkurrens om brukare inte är odelat positivt, att det kan vara svårt att som "oinformerad kund" välja aktör, att kundvalssystemet kan medföra att aktörer slutar samarbeta sinsemellan och att den egna verksamheten prioriteras på bekostnad av brukarna.

- "Vi skickar kunder mellan oss hela tiden. Vi vill inte ha in fler i systemet, då konkurrerar vi med alla i systemet."
- "Om man ska bygga nya system, för nya aktörer som ska in, går det åt massa energi och diplomering så man kan forma dem."
- "Vet man att kundvalssystemet leder till att det blir enklare för kunden?"
- "Nu när kunden går in i ett system med en modell med fler aktörer, hur ska man få lika behandling som rådgivare? Ligga först på listan eller som nummer 150?"

Frågor har bland annat kretsat kring ekonomi, såsom hur många rådgivningstimmar som ställs till förfogande för kund respektive främjare samt dennes ersättningsnivå, men även möjlighet till överprövning gällande beslut om auktorisation. Dessa aktörer oroar sig över att kostnaden för administrering av kundvalsmodellen riskerar urholka möjligt stöd samt ser utmaningar i en lyckad modell som ytterst skulle kunna medföra att sent anslutna brukare och företagsfrämjare nekas stöd respektive ersättning pga. redan förbrukad budget.

- "Blir rädd för ett sådant system, för kundval. Ska vara enkla kundvalslösningar. Ju mer kriterier, desto mer problem lägger vi in. Till slut kostar det mer än det smakar. Vad är själva kostnaden för systemet?"

#### 9.4.3 Förslag till minskad oro

En propå om övervägande av "tak på antal företagsfrämjare" har framförts, liksom ifrågasättande om "nyetablerade" respektive "ensamaktörer" på marknaden skulle kunna leverera kvalitativa tjänster, särskilt inom flera segment. Det har även framförts oro över en möjlighet för exempelvis stora revisionsbyråer att locka merparten kunder och därmed (otillbörligt) tillgodogöra sig alla resurser (dvs. utnyttja systemet för rådgivningsverksamhet som idag är kostnadsbelagt för individen) eller ett intåg av oseriösa aktörer bl.a. med hänvisning till ett tidigare projekt som Arbetsförmedlingen genomfört.

- "Antalet som får vara med bör tittas på."
- "Om för många aktörer blir det inte lätt för staden att hantera."
- "Om man tar in bolag och ska vara leverantör över hela kedjan, hur ska man göra detta om man bara är en person? Vi har jobbat många år och har flera anställda."
- "Ensamentreprenör, tufft att leverera alltihop. Ta med er det tänket, även om nya idéer och företag. Var lite försiktiga i tesen att de kan göra allt det här. Det är viktigt, så det inte faller på att det blir dålig kvalitet."

- "När det fanns en peng för varje deltagare, då var det en hel del oseriösa aktörer som skulle ta hand om arbetslösa."
- "Erfarenhet, inte hoppa in som ny. Kommer få nya främjare som bara går in i det här systemet."

Bland annat beaktat ovan, har auktorisationskrav upprättats inom respektive Modul och varierats dem emellan för att säkerställa kvalitet inom just det segmentet. Ett särskilt krav avseende "Begränsat ekonomiskt beroende av kundvalssystemet" (vilket gäller samtliga företagsfrämjare) har införts, av innebörd att ersättning från kundvalssystemet som riktmärke inte ska överstiga 20% av främjarens ekonomiska resurser/intäkter.

Beträffande ev. hinder för samverkan, innehåller föreslagen modell ett medskick att överväga uppföljning och transparens i systemet som framhäver de företagsfrämjare med förmåga att slussa vidare kunder (baserat exempelvis på insikten om begränsad förmåga att stödja kundens behov fullt ut, eller inom ett särskilt kompetensområde). Utmaningen rörande svårighet för den enskilde kunden att utvärdera kvaliteten i den rådgivning som finns till hands, balanseras av att uppföljning och kontroll av kvalitet inte enbart läggs på kunden (utan sker systematiskt av auktoriserande enhet) samt systemets stöd och hjälp för identifiering av behov och val av främjare.

Behoven av att å ena sidan få in fler aktörer och bredd av tjänster i kommunal verksamhet, och å andra sidan behovet av att ha ett enkelt brukarperspektiv (med lätthet att välja) är bägge tydliga. Likaså behovet av ett å ena sidan rationellt utnyttjande av offentligt finansierade tjänster (med tak i antal kundtimmar) och å andra sidan högre individanpassning beträffande entreprenörskap. Frågan kvarstår om kundvalssystem kan underlätta och stödja samtliga behov på en och samma gång.

## 9.5 Investerarinput

### 9.5.1 En stad som står för organisering samt "vågar mer"

Informationsinsamling från investerarråd har pekat på behov av både organisatorisk karaktär (såsom samlad översikt av allt stöd som erbjuds, politisk långsiktighet m.m.) men även en sund relation till entreprenörskap och en "Stad som vågar mer" och kan hjälpa till att utveckla bilden av företagande.

- "Rådgivningsmöjligheten borde vara samlad, antingen från staden eller under statlig plattform, som synkar alla möjligheter - Vinnova, Almi, Region Norrland, ekonomisk hjälp, juridisk hjälp etc. 'Hit kan jag gå för att få hjälp'."
- "Medskick till staden är att 'våga mer', informera på rätt ställen, inspirera! Tjänstemännen vet inte hur det ser ut [i verkligheten], och det är krångligt att få rådgivning m.m. Måste våga släppa taget."
- "Vem är entreprenör? Alltför många förknippar detta med att ta in pengar. Men att bygga företag handlar om att ha intäkter som täcker kostnader. Bara ta in pengar är inte företagande, det är ett fenomen inom "startup tech" och en trend. Företagare har fått fel klang."

- "Oavsett vem som sitter vid makten, gäller det att få det att rulla av sig självt, utanför centrala Stockholm, och tillse att det lever överallt."
- "Ta inte död på projekt bara för att pengarna är slut. Anpassa kostym efter budget. Det finns alltid några som är smartare att attrahera pengar."

### 9.5.2 Ifrågasatt effektivitet, önskemål om specialistkunskap m.m.

Flera investerare har ifrågasatt effektiviteten i de "publika insatserna", som många gånger upplevts mindre verksamma och har materiellt föreslagit bl.a. bättre fokusering på uthållighet, risk och självinsikt (hos både främjare och entreprenör) som del av framgångsfaktorer. Investerarna har även lyft värdet av expertis och specialistkunskap vid rådgivning, betydelsen av ett tidigt säljfokus samt önskan om god uppföljning.

- "Det är viktigt att veta vad man håller på med. Etablerade rådgivare kanske inte alltid är de bästa om man suttit länge och bara använt samma modell."
- "Lite tveksam till de publika insatserna, kanske funkar till viss mån, men verkar bli mindre effektiva än de privata, så bra att öppna upp och på så sätt låta entreprenörer få större chans att hitta rätt."
- "Viktigt med självinsikt, inse vad man kan och inte kan. Både som coach och som företagare."
- "Det är en "personal effort-resa". Med insikt om 'det här krävs för att driva', tro på grejen och sedan övertyga någon annan. Jäkligt mkt sälj. Grit [uthållighet]."
- "När har vi gjort ett bra jobb? Titta på succéfaktorer. Om vi följer upp om ett år, när har vi gjort ett bra jobb, hur ska det se ut?"
- "Jaget måste bort, vad gäller både etablerade rådgivare och för nya aktörer. Vara ödmjuk och lyssna och inte *bara* baserat på 'vad jag själv har gjort' som är historia."
- "Det gäller att hitta de som köper, det nätverket. Det är det viktigaste. Vad krävs för att driva det här bolaget? Hitta betalande kund som är intresserad av att köpa produkten. Kundfinansiering. Deras stöd, och kanske förskotts betalning, är den bästa betalning som entreprenören kan få."
- "Det gäller att ha lönsamma företag. Trycktesta under vägen. I början bejaka, men även komma fram till att projektet bör avbrytas."
- "Att snabbt avbryta något som inte skulle funka, "fail fast", och byta till något som kan flyga är viktigt. Någon modul behöver vara filter/fildelare, kanske som det viktigaste steget. Tratt och filter."
- "Det kan vara svårt att hitta rätt folk till olika moduler, men viktigt är att inte glömma expertisen, fånga entusiasm och träna upp."
- "Till modul med mer kvalificerad rådgivning, måste rådgivaren vara specifikt inriktad, med kompetensområde."
- "Titta på vad som verkar funkar och 'boosta' det och gör mer. Sök duplicera det som funkar, istället för att göra för mycket nytt."
- "Man gjorde rätt i att dra ned statens egna riskkapitalinvesteringar och istället gå in tillsammans i fonder med privata ägare och "matcha ängelpengar". Att ta rygg på andra investerare har varit lyckat."
- "Beakta att vissa är experter på att optimera och kommer äska mer pengar ur systemet än andra."
- "Bra med viss naivitet om det hårda arbetet. Säljfokus viktigt, istället för perfekt Excel, inte affärsplanen eller pappret i sig som är grejen, händer jättemycket konstiga saker när man startar företag. Personerna är supernoga när man lämnar in (papper) men alla vet att det [affärsplanen] inte kommer att se ut så sen."

- ”Ensamvargar, kan flytta på berg. Men mycket bättre om de vet vad de har för brister. Jag är skitdålig på det här, då behövs någon som kan fixa det. Kan vara världens bästa produkt men ingen som vet hur den ska tas vidare. Genomgått vad som är mina styrkor och svagheter.”
- ”Du behöver inte ha erfarenhet av att driva företag personligen, men det är ett plus såklart som rådgivare. Det du måste kunna är din specialitet, om det nu må vara hårdvaruproduktion, i viss region som Kina eller annat. Men även expertis anpassad till startup. Tex är det en annan sak med en säljchef från ett stort företag än ett gäng med grundare. Vad som funkar i storbolaget funkar sällan i det lilla företaget. Och en hårdvaruexpert för Kina funkar inte om du ska starta restaurang.”
- ”Inte coaching av verksamheten utan av grundarna, mental coaching typ.”

### Slutligen har investerarna lyft betydelsen av nätverk och kontaktytor.

- ”Jag har sett en hel del kids kring Stureplan. De som lyckas har fått mer investeringspengar, de har draghjälp och namn, sätter ledande personer i sin styrelse. Det kan vara stor skillnad. ”
- ”Kortare startsträckor är kontakter.”
- ”Nyanlända vet ingenting såklart, måste ut och visa ansiktet, skapa relationer ansikte mot ansikte. Gå runt med CV och träffa chefer. De har fantastiska nätverk utifrån olika [andra] aspekter, men det där utanförskapet gör att de inte har någon aning om vem de ska ringa, vilka tidningar eller saker man bör läsa.”

## 9.6 Om kvinnligt entreprenörskap

Bristen på jämställdhet är ett problem ur ett mänskligt och ett affärsmässigt perspektiv. Även om jämställdhet är ett ord som nästan är unikt för Sverige och avser jämlikhet mellan kvinnor och män, handlar det i grunden om att ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter oavsett vem man är. De intervjuer som berört kvinnligt entreprenörskap, med alla dess utmaningar och möjligheter, är naturligtvis svåra att sammanfatta här. Klart är emellertid att det alltjämt är en kunskapsfråga och inte en åsiktsfråga. Den som konstruktivt vill driva frågan framåt behöver förstå vad som evidensbaserat hindrar jämställdhet och vad som kan fungera.

I följande avsnitt redogörs för ett antal nedslag från våra intervjuer med initierade personer och organisationer.

### 9.6.1 Bemötande av person och idé

Att individen är central bekräftas genomgående i vår informationsinhämtning. Att personen till och med väger *mer* än affärsidén. Frågor vi ställs inför och lämnas med innefattar ”vem är entreprenör?”. ”Vad är bilden och vad är norm?” ”Vem värdesätts?” ”Vilka egenskaper är mer värdefulla än andra, och vad är värt att satsa på och inte?”.

- ”Jag är så trött på att höra om odugliga investerare. Vi har skapat en black-list på investerare som har behandlat kvinnor dåligt, enkom pga. att de är kvinnor, med en idé om produkter eller tjänster som riktar sig till en kvinnlig målgrupp.”

- ”Personer i vårt nätverk kommer långt, men många ger upp för att ingen ser potentialen i produkten eller tjänsten och många får inte pengar, trots att vi sett potentialen. Män befordras på potential, kvinnor på meriter – inkom. Det är ett strukturellt motstånd, svårt att förklara inom den tid vi har här.”

### 9.6.2 Mycket motvind i en redan ansträngd vardag

Sverige är ett tryggt land, men upplevs i sammanhanget otryggt vad gäller att bygga företag. Frågor vi lämnas med innefattar ”Vem kan bära risk?” ”Är projektledare i hemmet?” ”Ser riskerna olika ut?” ”Kontakter ger kortare startsträcka – så vilka har och ges i högre utsträckning dessa?” ”Vilka får i högre utsträckning riskkapital?”.

- ”Det är ett tryggt Sverige, men otryggt att bygga företag/entreprenörsresa. Jag tror det krävs bättre förutsättningar och beaktande av problematiseringen kring just kvinnligt entreprenörskap. Möjlighet till SGI första året tex.”
- ”Riskerna blir större, även att gå till investerare, söka pengar och säga upp sig. Om chansen att få pengar inom 6 månader är mkt lägre, är även risken att säga upp sig betydligt högre. 1% av riskkapitalet går till kvinnor. Det är inte oförmåga att ta risk, eller vilja att ta risk, det är andra saker som gör att risken ökar och blir för mycket motvind i en redan hård vardag som entreprenör.”
- ”Ett sånt här system designas kanske inte för dem längst bort från arbetsmarknaden, men det finns oerhört många andra som står utanför. Riskbilden ser och upplevs annorlunda, vilka roller man har att projektleda sitt liv och hjälp att så att säga ta steget in. Med pengar från staden blir det enklare.”
- ”Allt handlar om nätverk. Nätverkande har öppnat alla dörrar, i startups, till investerare, och bra partners.”
- ”Det handlar om strukturellt motstånd. Det är samma inom stora företag.”

### 9.6.3 Förhållanden som underlättar

Oförmågan att i hög utsträckning locka kvinnor till entreprenörskap har försvårats av att frågan är komplex. Ingen vet exakt och kan förklara enkelt varför det ser ut som det gör, vilket ter sig naturligt i sammanhanget – annars hade vi väl redan ”fixat detta”. Dessutom inskränker sig mycket kunskap som vi idag har om problemet, till vilka åtgärder som inte fungerar. Så vad har upplevts skapa gynnsammare förutsättningar - utan att för den del göra anspråk på hela lösningen?

- ”Inom vårt nätverk har vi arbetat på en mängd olika sätt, men fokus är att minska motståndet. Vi jobbar på ”hack the system” – att vi tar lärdom av varandra, vi har minsta gemensamma nämnare, samma utmaningar och känslor och kan jobba med eget ledarskap, att våga ställa frågor och ta/ge support. Leda mitt team och bolag, att vara stark i mitt entreprenörskap.”
- ”När jag började fattade jag ingenting själv och hade inga kontakter, utan jag lärde mig väldigt mycket av de som gjort resan, att få ställa frågor och lyssna. Det var ett stort behov jag hade. Nu samlar och pratar jag med andra och hör deras resor, vi sporrar och tar lärdom av varandra.”
- ”Allt handlar om nätverk. Nätverkande har öppnat alla dörrar, i startups, till investerare, och bra partners.”
- ”Vad gäller kompetens till affärsutvecklingsbiten tror jag inte att det är så stor skillnad mellan män och kvinnor, men nätverket, få hjälp, och tillgång till personer i maktpositioner att vilja stötta eller ge dig pengar till ditt företag, det skiljer.”



- "Det är supporten, att inte vara ensam. Att ha den känslan."

Ett konstaterande är att erforderlig kompetens och engagemang tveklöst finns oberoende av kön. Det återstår arbete att fortsätta omdefiniera företagande och villkor, då många menar att en stor del av utmaningen för kvinnor som vill bli entreprenörer är att spelplanen är definierad av manliga normer och av män.

## 9.7 Om entreprenörskap i Ytterstaden

### 9.7.1 Privilegier, normer och oreflekterade handlingar

Vi möter olika motstånd i livet. Det är inte fråga om "svaga grupper", bara "svaga positioner". Tillspetsat så spelar en vit heterosexuell kristen man på en "enklare svårighetsnivå" i vårt samhälle jämfört med en mörkhyad muslimsk kvinna. Att inse att du som vit heterosexuell man spelar på en lättare svårighetsnivå är tufft. Människan har en tendens att utgå från sin egen verklighet och inte automatiskt tillstå sina privilegier, normer och oreflekterade handlingar. Även om många är villiga att erkänna existensen av fördomar, diskriminering och schabloner ute i samhället, är det få som ser och kan erkänna samma fenomen på sin egen arbetsplats, än mindre sitt eget ledarskap eller sätt att agera. Poängen är att personer på en annan svårighetsnivå inte är svagare, utan att de bara har ett sämre utgångsläge och därmed ett tuffare motstånd.

I följande avsnitt redogörs för ett antal nedslag från våra intervjuer med initierade personer och organisationer.

### 9.7.2 Om bemötande och förtroende

Som angivits tidigare, och även påtalats i samband med kvinnligt entreprenörskap, är personen minst lika central som affärsidén. Den omständigheten är inte oproblematisk i förhållande till existensen av fördomar, diskriminering och schabloner i samhället. Det tar enligt uppgift inte mer än sekunder att bilda sig en uppfattning om en annan person. Frågor vi ställs inför och lämnas med innefattar "Vilka egenskaper är mer värdefulla än andra, och vilka affärsidéer är värda att satsa på och inte?" "Vad känner vi igen?" "Bedömer vi idén eller är det personen?" "Hur bedömer vi personen?" "Och hur har andra "initiativ i ytterstaden" fallit ut?".

- "Jag har blivit bemött och bedömd - inte utifrån kompetens - utan utifrån kön och hudfärg. Idén har stått tillbaka för ett mottagande på ett personligt [opassande] plan."
- "Människan kommer inte lita direkt på dig. De har även en resa att lita på sig själva i en okänd situation."
- "Entreprenörskap spelar mycket på känslor och individ. Kan vara att investera i samhällsnytta, få människor i jobb och integration."

- "Det gäller att ha personer som folk känner till, som har en speciell roll, informell makt eller är förmedlare. De har viktiga roller som främjare."
- "Människor i orten är trötta på kortsiktiga projekt. Det är så mycket som händer i livet ändå. Det blir ett för stort steg när det saknas förtroende."
- "Vi gör stadens jobb, gratis."

### 9.7.3 Språk, mötesplatser m.m.

Sättet vi kommunicerar på skiljer sig åt. Man kan utskilja (och man beaktar) även i en rättssal, människor som talar utifrån perspektiv från ett relationssamhälle och människor uppvuxna i högpräglade prestationssamhällen. De svarar helt enkelt olika på frågor, i en annan form och i en annan kronologi. Frågor kan ha olika svar beroende på vilket perspektiv du väljer att inta. På vilket sätt påverkar detta våra möjligheter till stöd och den rådgivning som ges?

- "Kvinnor som varit entreprenörer i sitt hemland, men inte fått stöd här. Information eller bemötande på deras språk saknas, de vet inte vilka mötesplatser som finns."
- "Lokal anknytning är viktigt, man behöver skapa förtroende för att komma in, få höra idéer och bli lyssnad till."
- "Startup-världen känns exkluderande i bemärkelsen att tanken leder till "tech", innerstan och "utveckling av app" där andra idéer får stå tillbaka."
- "Deras språk, deras intressen. Ett relationsbyggande."
- "Det handlar mycket om att söka upp istället för att tro att människor här ska söka upp. Om att tala samma språk, inge förtroende, lyssna och förstå. Det är i hög grad ett relationsbyggande."

### 9.7.4 Olika vägar in i entreprenörskap

Struktur och modellbygge underlättar uppföljning och effektmätning, men kan samtidigt vara ofördelaktigt i förhållande till nya synsätt och lösningar, lösningar som möjligen är betydligt mer verksamma. Det råder en fin balans mellan struktur och ordning å ena sidan, och önskad mångsidighet och förnyelse, å andra sidan.

- "Det blir ett dubbelt utanförskap om man endast talar om stöd till individer, och inte stöd till individer genom föreningar. Socialt företagande och föreningar som löser samhällsproblem. Här inspireras till entreprenörskap lika mycket genom en förening. Föreningen behöver samma typ av steg och rådgivning."
- "Genom att tappa bort föreningarna skapar man bara en ny homogen grupp nu, fast med mer mångfald."
- "Titta på vad det är för företagande som finns här ute. Staden tjänar mer på att få föreningar att starta upp."

Frågan kvarstår om kundvalssystem kan underlätta och stödja samtliga behov på en och samma gång. Dock råder det ingen tvekan om att fördomar och diskriminering måste belysas och motverkas, även inom kundvalsmodellen.

## 10. FÖRESLAGEN KUNDVALSMODELL

### 10.1 Auktorisationsvillkor för företagsfrämjare

Kundvalet ska inte vara ett val mellan "bra och dålig kvalitet" utan ett val mellan olika leverantörer som är bra, men med olika typer av verksamhet. För att tillse god kvalitet sker *auktorisering* av leverantörer som företagsfrämjare, tillsammans med föreslagen årlig uppföljning och kvalitetskontroll av främjarens tillhandahållna tjänster (exempelvis baserat på användarinput och faktiskt resultat utifrån kommersialiseringsgrad).

Auktorisationssystemet föreslås vara öppet för alla leverantörer som önskar kvalificera sig som företagsfrämjare och anordnas på så sätt att principerna om icke-diskriminering, likabehandling och transparens iakttas. Leverantören i kundvalssystemet är en näringsidkare (juridisk person eller den som bedriver enskild näringsverksamhet (krav ställs på F-skattsedel)). Auktorisationen bygger emellertid på åberopande av erfarenhet hos de *personer* som ska utföra tjänsterna. En auktoriserad aktör har i och med det ansvar att tillse att de personer som utför tjänsterna i kundvalet under aktörens auktorisation, även ansluter sig till avtal för vilken auktorisationen baseras. Auktoriserad leverantör ansvarar vidare för att all personal inom verksamheten iakttar den sekretess etc. som gäller för verksamheten, enligt närmare villkor i Auktorisationsavtalet.

### 10.2 Både generella och specifika auktorisationsvillkor

För att bli godkänd leverantör inom kundval för nyföretagar- och innovationsrådgivning ("företagsfrämjare") föreslås generella auktorisationsvillkor antas av SBR:s styrelse, vilka ska uppfyllas av sökande leverantörer inför auktoriseringstillfället och därefter vidmakthållas årligen, se närmare avsnitt 10.2.1 nedan.

Därtill krävs att den leverantör som önskar verka som företagsfrämjare uppfyller de specifika auktorisationskrav som gäller för den modul, eller de respektive moduler i kundvalsmodellen (Modul 1-3), som leverantören valt som sitt eller sina områden, avsnitt 10.2.2-4 nedan.

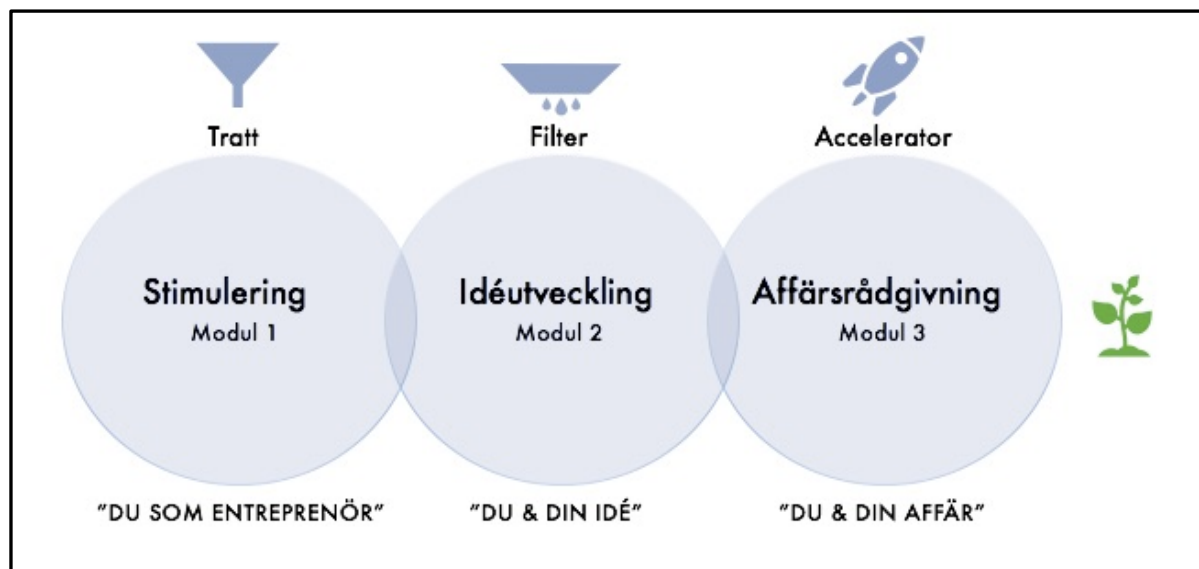
Det är viktigt att strukturen i en kundvalsmodell utformas så att den möjliggör ett brett inflöde av idéer (att det sållas bort så få idéer som möjligt i ett tidigt skede) och skapar trygghet, förtroende och tillit i det mellanmännsliga mötet. Samtidigt att skattemedel i den vidare entreprenörsresan (Modul 2 i denna modell) inte används till att utreda icke-genomförbara idéer. Input från mer etablerade entreprenörer beträffande stöd som varit "mest behjälpligt" och givit "mest resultat", ger en stark indikation på att faktorer som expertkunskap, branschfarenhet, nätverkskontakter och tidigt säljfokus etc. varit mer avgörande än ett "tweakande av affärsplan fram och tillbaka".

Föreslagna auktorisationsvillkor avseende respektive Modulsteg 1 (stimulering), 2 (idéutveckling) och 3 (kvalificerad affärsrådgivning) är utformade med beaktande av ovan.

Alla idéer och entreprenörer är olika och har olika förutsättningar, därför är det viktigt att staden kan möta dem efter deras behov. Entreprenörsresor ser givetvis olika ut och alla personer har inte behov av samtliga Moduler. Det kostnadsfria stödet i kundvalsmodellen har nödgats få viss kategorisering, inte minst för att tillgodose kvalitet och behov av kontroll och uppföljning. Följande figur avser ge en översiktlig bild av möjligt stöd och syfte med respektive Modul 1-3.

Sammanfattningsvis, Modul 1 (stimulering) fungerar som en tratt, Modul 2 (idéutveckling) fungerar som ett filter (genererar och sällar idéer) och Modul 3 (kvalificerad affärsrådgivning) fungerar som en accelerator.

*Bild 10.2. Översikt av föreslagen kundvalsmodell*



Om inte alla, så åtminstone främjare i Modulsteg 2 (ett modulsteg som i viss mån fungerar som ett filter) bör även erbjudas en introduktionsutbildning, innefattande utbildning i bemötande och normkritiskt tänkande. Samtliga främjare bör erbjudas utbildning i bokningssystemet.

#### 10.2.1 Generella auktorisationsvillkor (samtliga moduler)

För tillhandahållandet av tjänster inom kundvalet föreslås generella auktorisationsvillkor (enligt följande tabell) tillämpas på samtliga sökande företagsfrämjare, att uppvisas inför auktorisationstillfället (om inte annan tidpunkt angivits specifikt) och därefter vidmakthållas.

Vid brist avseende något av de generella auktorisationsvillkoren, innefattande att företagsfrämjare har brutit mot något av auktorisationsvillkoren eller annars inte bedöms uppfylla dem, kan nekande av auktorisation respektive varning och avauktion komma att ske, se närmare avsnitt 10.8 nedan.

*Tabell 10.2.1. Generella auktorisationsvillkor att uppfyllas av samtliga företagsfrämjare i kundvalet oavhängigt den Modul inom vilken företagfrämjande utförs*

Generella auktorisationsvillkor	Kontrollpunkt
<p><b>1. Konkurs m.m.</b></p> <p>Företagsfrämjare får inte vara föremål för ansökan om eller i konkurs eller likvidation, under tvångsförvaltning eller föremål för ackord eller tills vidare ha inställt sina betalningar eller vara underkastad näringsförbud.</p>	<p>1. Intygande vid auktorisation 2. Föremål för årlig uppföljning.</p>
<p><b>2. F-skatt</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska vara näringsidkare – juridisk person eller person som bedriver enskild näringsverksamhet (innehär F-skattsedel) och fullgöra relevanta skyldigheter avseende socialförsäkringsavgifter och skatt.</p>	<p>1. Uppvisa vid auktorisation 2. Föremål för årlig uppföljning.</p>
<p><b>3. Opartiskhet och värdegrund m.m.</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska inom ramen för kundvalstjänster vara partipolitiskt och religiöst obunden och ge stöd till deltagare oavsett ålder, kön, utbildning och etnicitet.</p>	<p>1. Intygande vid auktorisation. 2. Föremål för årlig uppföljning.</p>
<p><b>4. Oberoende / jäv</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska vara oberoende i förhållande till deltagaren och ska inte vara närstående, personligt ekonomiskt involverad eller annars jävig i förhållande till deltagarens affärsidé eller dess utveckling.</p>	<p>1. Intygande vid auktorisation. 2. Föremål för årlig uppföljning.</p>
<p><b>5. Begränsat ekonomiskt beroende av kundvalssystemet</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska genom utdrag från UC eller motsvarande register, eller på annat sätt om företagsfrämjaren är nystartad, visa att den har annan ekonomisk kapacitet än ersättning från kundvalssystemet. Företagsfrämjaren ska inte vara helt ekonomiskt beroende av kundvalssystemet. Som riktmärke ska ersättning från kundvalssystemet inte överstiga 20 % av främjarens ekonomiska resurser/intäkter.</p>	<p>1. Uppvisa vid auktorisation 2. Föremål för årlig uppföljning.</p>
<p><b>6. Tillgänglighet</b></p> <p>Utifrån deltagares behov (och den verksamhet som efterfrågas i kundvalets specifika auktorisationsvillkor) ska företagsfrämjaren kunna tillhandahålla verksamhet kontinuerligt och sammanhängande. Tillgänglighet enligt bokningssystem kan komma att krävas såväl dagtid som kvällstid. Dispens kan komma att medges, men ska i så fall sökas i god tid.</p>	<p>1. Intygande vid auktorisation. 2. Föremål för årlig uppföljning.</p>

## 10.2.2 Auktorisationsvillkor Modul 1 - stimulering

Tabell 10.2.2. Auktorisationsvillkor att uppfyllas av samtliga företagsfrämjare för tjänster inom kundvalets Modul 1

<b>Specifika auktorisationsvillkor</b> <b>Modul 1 – stimulering till entreprenörskap</b>	<b>Process och kontrollpunkt</b>
<p><b>1. Adekvat kompetens</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska ha för arbetsuppgifterna och verksamhetens inriktning adekvat kompetens. För Modul 1 avser detta minst följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Erfarenhet</b> av att stimulera till entreprenörskap, genom eget eller annat genomfört projekt, eller annat relevant sammanhang.</li> <li>b. <b>Metodidé</b> – med vilket menas en redogörelse för det sätt som främjaren avser att stimulera till entreprenörskap och hur deltagare kan tillgodogöra sig tjänsten, innefattande praktiskt genomförande.</li> <li>c. Lämnande av <b>rekommendationer</b>, varav minst två avseende kriteriet (a) erfarenhet ovan. Rekommendation kan lämnas av någon som leverantören tidigare har stöttat.</li> </ul>	<p><b>Ansökan:</b></p> <p>1. Sökande inkommer med a) erfarenhetsbeskrivning och b) metodidé.</p> <p><b>Inför auktorisering:</b></p> <p>2. Intervjuförfarande sker med sökande med genomgång av a) erfarenhetsbeskrivning och b) metodidé</p> <p>3. Kontakter tas utifrån sökandes rekommendationer.</p> <p><b>Beslut:</b></p> <p>4. Beslut avseende auktorisation fattas av SBR eller på uppdrag av SBR.</p> <p>5. Ev. auktorisation är föremål för årlig uppföljning (tillsammans med effektmätning och måluppföljning).</p>

## 10.2.3 Auktorisationsvillkor Modul 2 - idéutveckling

Tabell 10.2.3. Auktorisationsvillkor att uppfyllas av alla företagsfrämjare för tjänster inom kundvalets Modul 2

<b>Specifika auktorisationsvillkor</b> <b>Modul 2 – idégenerering och idéutveckling</b>	<b>Process och kontrollpunkt</b>
<p><b>1. Adekvat kompetens</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska ha för arbetsuppgifterna och verksamhetens inriktning adekvat kompetens. För Modul 2 avser detta minst följande:</p>	<p><b>Ansökan:</b></p> <p>1. Sökande inkommer med a) erfarenhetsbeskrivning och b) metodidé.</p> <p><b>Inför auktorisering:</b></p>

<p>a. <b>Erfarenhet</b> av stöd och idéutveckling som skapar nya affärsidéer, eller värde och hållbarhet för entreprenörer med en redan uttänkt affärsidé.</p> <p>b. <b>Metodidé</b> avseende vägledning för att kvalitetssäkra affärsidéer, innefattande interaktiv process med deltagare. Metodidén ska ange hur företagsfrämjarens insatser båda kan bejaka nya affärsidéer och säkerställa stöttning i att affärsidéer är bärkraftiga på längre sikt (där idéer som bedöms icke genomförbara förändras eller förkastas).</p> <p>c. Lämnande av <b>rekommendationer</b>, varav minst två avseende kriteriet (a) erfarenhet ovan.</p>	<p>2. Intervjuförfarande sker med sökande med genomgång av a) erfarenhetsbeskrivning och b) metodidé</p> <p>3. Kontakter tas utifrån sökandes rekommendationer.</p> <p><b>Beslut:</b></p> <p>4. Beslut avseende auktorisation fattas av SBR eller på uppdrag av SBR.</p> <p>5. Ev. auktorisation är föremål för årlig uppföljning (tillsammans med effektmätning och måluppföljning).</p>
<p><b>2. Lokalkapacitet och arbetsmiljö m.m.</b></p> <p>Om inte annat angivits, ska företagsfrämjaren, via samarbete eller i egen regi, kunna tillhandhålla lokal för att ta emot relevanta deltagare på ett sådant sätt att deltagare kan tillgodogöra sig ändamålet för verksamheten. Arbetsmiljön ska vara tillgänglig, fysiskt och pedagogiskt.</p>	<p>1. Intygande sker inför auktorisation</p> <p>2. Årlig uppföljning</p>

I tillägg till ovan auktorisationsvillkor, föreslås samtliga auktoriserade leverantörer till Modul 2 genomgå en utbildning som innefattar normkritiskt tänkande och objektivt bemötande.

#### 10.2.4 Auktorisationsvillkor Modul 3 – kvalificerad affärsrådgivning

*Tabell 10.2.4. Auktorisationsvillkor att uppfyllas av samtliga företagsfrämjare för tjänster inom kundvalets Modul 3*

<p><b>Specifika auktorisationsvillkor</b></p> <p><b>Modul 3 – affärsrådgivning (paketera och realisera)</b></p> <p><b>utifrån specialistkunskap</b></p>	<p><b>Process och kontrollpunkt</b></p>
<p><b>1. Adekvat kompetens</b></p> <p>Företagsfrämjaren ska ha för arbetsuppgifterna och verksamhetens inriktning adekvat kompetens. För Modul 3 avser detta minst följande:</p>	<p><b>Ansökan:</b></p> <p>1. Sökande inkommer med a) erfarenhetsbeskrivning b) redogörelse av specialistområde samt c) metodidé.</p> <p><b>Inför auktorisering:</b></p>

<p>a. <b>Erfarenhet</b> av affärsrådgivning som skapat värde för entreprenörer med redan utvecklad affärsidé.</p> <p>b. <b>Specialistområde</b> eller motsvarande relevant och aktuell industrikompetens (branschkunskap) inom främjarens angivna kompetensområde(n).</p> <p>c. <b>Metodidé</b> avseende realisering av affärsidéer utifrån individanpassade insatser, med konkretisering av hur affärsidéer kan lyfta genom främjarens insatser inom angivet specialistområde.</p> <p>d. Lämnande av <b>rekommendationer</b>, varav minst en avseende kriteriet (a) erfarenhet och minst en avseende (b) specialistområde ovan.</p>	<p>2. Intervjuförfarande sker med sökande med genomgång av a) erfarenhetsbeskrivning b) specialistområde samt c) metodidé</p> <p>3. Kontakter tas utifrån sökandes rekommendationer.</p> <p><b>Beslut:</b></p> <p>4. Beslut avseende auktorisation fattas av SBR eller på uppdrag av SBR.</p> <p>5. Ev. auktorisation är föremål för årlig uppföljning (tillsammans med effektmätning och måluppföljning).</p>
<p><b>2. Lokalkapacitet och arbetsmiljö m.m.</b></p> <p>Om inte annat angivits, ska företagsfrämjaren via samarbete eller i egen regi kunna tillhandhålla lokal för att ta emot relevant kund på ett sådant sätt att deltagare kan tillgodogöra sig ändamålet för verksamheten. Arbetsmiljön ska vara tillgänglig, fysiskt och pedagogiskt.</p>	<p>1. Intygande sker inför auktorisation</p> <p>2. Årlig uppföljning</p>
<p><b>3. Ansvarsförsäkring</b></p> <p>Om inte annat angivits, ska företagsfrämjaren kunna uppvisa adekvat ansvarsförsäkring avseende verksamhetens rådgivning.</p>	<p>1. Uppvisande inför auktorisation</p> <p>2. Årlig uppföljning</p>

### 10.3 Kvalificeringsvillkor kunder (målgrupper m.m.)

#### 10.3.1 Generellt om möjlighet till tjänsten

Personer som kommer ha möjlighet att kostnadsfritt nyttja stöd inom den föreslagna kundvalsmodellen är de individer som är kommunmedlemmar inom Stockholms kommun (Stockholms stad). Medlem av en kommun är den som är folkbokförd i kommunen, äger fast egendom i kommunen eller ska betala kommunalskatt där. Medlem av en kommun är också under vissa förutsättningar en medborgare i någon av Europeiska unionens medlemsstater (unionsmedborgare).

De målgrupper som är aktuella för särskild ersättning (ett ekonomiskt tillägg) och möjlighet till ytterligare antal timmar i stöd är personer som Stockholms stad, från tid till annan, bedömer utgöra prioriterade målgrupper.



### Nuvarande aktuella målgrupper för insats är

- personer i Stockholms ytterstad (aktivitet utförd i prioriterad stadsdel);
- kvinnor;
- kvinnor med utländsk bakgrund; samt
- utrikes födda

Aktuella målgrupper kan komma att ändras i samband med nya budgetuppdrag och/eller ägardirektiv.

#### 10.3.2 Ej obegränsat stöd (tak i timmar)

Att bli entreprenör är ingen mänsklig rättighet. Tjänsten kan därför inte heller nyttjas obegränsat, varken av kunder eller företagsfrämjare. Den enskildes rätt till tjänsten, respektive företagsfrämjarens ersättning, följer av Stockholm stads val att erbjuda förutsättningar till individer att själva utveckla och växa i sitt entreprenörskap och skapa möjligheter för fler individer som har en idé som kan vara värd att utveckla mot kommersialisering. Möjligheten kan alltså komma att dras in och har för närvarande ett föreslaget tak i antal timmar (satt i förhållande till varje enskild deltagare), se närmare avsnitt 10.5 (ersättning) nedan.

#### 10.3.3 Kvalificeringsvillkor kunder

En förutsättning för att du som kund ska få stöd av företagsfrämjare i Modul 1, är, förutom att vara kommunmedlem, även att du inte redan är egenföretagare eller har förbrukat tjänsterna (dvs. uppnått timtaket). Intygande sker av kund inför bokning av tid i systemet. Systemet verifierar även kommunmedlemskapet.

Villkor för att delta i idégenerering och idéutveckling (Modul 2) är att du som kund kan identifiera dig som entreprenör och är motiverad till ett eget entreprenörskap, samt inte redan är egenföretagare eller har förbrukat tjänsterna under Modul 2. Intygande sker inför bokning av tid i systemet och kontroll avseende tidigare (och förbrukat) nyttjande görs av systemet.

Slutligen, bedömning avseende deltagare i Modul 3 sker från fall till fall, och förutsätter att kundens affärsidé bedömts genomförbar – av företagsfrämjare i Modul 2, eller efter annan särskild bedömning.

Tabell 10.3.3. Förslag till kvalificeringsvillkor per modul för kunder som vill delta i kundvalet

Krav – Modul 1	Krav – Modul 2	Krav – Modul 3
Kommunmedlemskap	Kommunmedlemskap	Kommunmedlemskap
Ej redan egenföretagare	Ej redan egenföretagare	Affärsidén har bedömts genomförbar
Ej uppnått timtak	Ej uppnått timtak	Ej uppnått timtak
	Identifierar sig som entreprenör	
	Motiverad till eget entreprenörskap	

#### 10.4 Auktorisationsprocess

SBR är i kundvalsmodellen ytterst systemägare med ansvar för auktorisation, uppföljning och kvalitet. SBR föreslås se över möjligheterna att själv utföra eller uppdra åt annan att vara praktisk utförare, innefattande administrering, auktorisering och ekonomisk hantering av kundvalsmodellen. Auktorisationsprocessen förväntas innefatta följande delar och ansvarsområden.

- Auktorisationskvalificeringen av leverantörer
  - Bedömning av erfarenhet respektive metodidé via intervjuförfarande, att ske med bred representation och utifrån transparenta checklistor.
  - Kontakt med sökandes rekommendationer.
  - Avtal med företagsfrämjare, innefattande dokumentation och genomförandeplan.
- Auktorisationsbeslut och ev. överprövning av auktorisationsbeslut
  - Auktorisationsbeslut.
  - Överprövningsmöjlighet ges via omprövning av samma eller ny konstellation. Beslut fattat efter sådan överprövning går inte att överpröva på nytt.
- Behovsprövning avseende sökande kunder i Modul 3 (kvalificerad affärsrådgivning)
  - Förutsatt att prövning ej genomförts som ett led via Modul 2, sker bedömning via råd eller liknande konstellation med erforderlig kompetens.
- Systemadministration avseende bokning m.m.
- Uppföljning och effektmätning av genomförda insatser.
- Varning respektive avauktion.

#### 10.5 Ersättning och tak

Ersättning föreslås utbetalas till företagsfrämjare baserat på timarvode, i enlighet med principer i följande tabell. Deltagare (kunder) ska ha godkänts och bör vara bokade via ett digitalt bokningssystem inom kundvalets regi för att ersättning ska utgå. Främjare ska ha antagit deltagare i enlighet med Auktorisationsavtalet.

Tabell 10.5.1. Ersättning till företagsfrämjare

Deltagare	Ersättning Modul 1 (per gruppaktivitet)	Ersättning Modul 2 (per grupp alt. individ)	Ersättning Modul 3 (per individ el. affärsidé)	Tid för utbetalning
Kommunmedlem	[X] kronor / timme (för upp till 10 deltagare)	[X] kronor / timme (för upp till 10 deltagare)	[X] kronor / timme (per deltagare/affärsmodell)	Efter utförd tjänst och fakturering
Tillägg om <i>prioriterad målgrupp</i> deltar eller aktivitet i <i>prioriterad stadsdel</i>	[+X] kronor / timme (oaktat antal deltagare)	[+X] kronor / timme (oaktat antal deltagare)	N/A	Efter utförd tjänst och fakturering
Tillägg vid större grupper (>10 deltagare)	[X] kronor /timme i tillägg per tiotal extra deltagare upp till [X] kronor.	[X] kronor /timme i tillägg per tiotal extra deltagare upp till [X] kronor	N/A	Efter utförd tjänst och fakturering. Tidigast månaden efter utfört event.

Tabell 10.5.2. Tak i timmar i förhållande till specifik kund

Deltagare	Timtak Modul 1 (per gruppaktivitet)	Timtak Modul 2 (per grupp/individ)	Timtak Modul 3 (per individ alt. affärsidé)	Totalt
Kommunmedlem	[X] antal timmar	[X] antal timmar	[X] antal timmar	[X] timmar
Prioriterad målgrupp	[X] antal timmar	[X] antal timmar	[X] antal timmar	[X] timmar

## 10.6 "Ickevalsalternativ" – stöd och guide att välja

Kundvalsmodellen vill underlätta för brukaren att själv välja leverantör (företagsfrämjare). För den deltagare som har problem att välja, föreslås stöd och vägledning tillhandahållas i det digitala systemet, exempelvis under en sektion om "stöd i ditt kundval". Här kan närmare presentation av företagsfrämjare ske och eventuell ranking av företagsfrämjare synliggöras utifrån faktorer såsom kundernas egna upplevelser. Brukaren bör även få stöd att navigera inom kategorierna stimulering, idéutveckling respektive kvalificerad affärsrådgivning (Modul 1-3), före bokning.

## 10.7 Uppföljning och kontroll

En mål- och resultatstyrd verksamhet förutsätter att det föreligger kontinuerlig uppföljning av verksamheten och dess kvalitet. Uppföljningen ska visa om verksamheten utvecklas i den riktning som målen anger samt ge fördjupad kunskap om hur verksamheten fungerar. Uppföljningen ligger även till grund för anpassning och justering av kundvalsmodellen.

Det är kunden som i första hand avgör kvaliteten i utfallet av insatser under respektive Modul. En kund som inte är nöjd bör kunna byta företagsfrämjare. En kund bör även i systemet ges möjlighet att betygsätta erhållet stöd.

Företagsfrämjaren åläggs delta i kvalitetsarbetet. Utvärdering och effektmätning, med kvalitetsuppföljning och resultatkontroll, sker årligen (av SBR eller av utsedd aktör på uppdrag av SBR) i förhållande till varje enskild auktoriserad företagsfrämjare (inbegripet utförarna av tjänsterna). Kriterier bör utarbetas närmare, men förslagsvis innefattar uppföljning och kontroll minst följande

- Kontroll av auktorisationsvillkor, innefattande ekonomi;
- Uppföljning av genomförandeplan, målsättningar och kommersialiseringsgrad (innefattande utfallet av stöd och kontinuitet i deltagande); samt
- Uppföljning av kundernas uppfattning om företagsfrämjarens insatser (rating och kundnöjdhet utifrån kundenkät).

I systemet bör även synliggöras de företagsfrämjare som slussat vidare kunder utifrån kundens behov (dvs. till mer anpassad aktör) i syfte att skapa en samverkanskultur och effektiv rådgivning.

#### 10.8 Varning och avauktorisering

Om en auktoriserad leverantör ej uppfyller ställda krav i auktorisationsvillkor, eller annars uppträder olämpligt, föreslås sådan part åläggas att inkomma med åtgärder i en handlingsplan. Sker inga förbättringar utfärdas en varning alternativt avauktoriseras företagsfrämjaren. Upprepade varningar medför alltid avauktorisering. Om allvarig kränkning eller annan fara föreligger för kund eller annan, bör auktorisationen återkallas interimistisk i avvaktan på prövning.

För att åter bli auktoriserad ska företagsfrämjare vid auktorisationstillfället visa att åtgärder har vidtagits för att bristerna inte ska upprepas, samt att resterande villkor är fortsatt uppfyllda.

### 11. JÄMFÖRELSE MELLAN TIDIGARE SYSTEM OCH FÖRESLAGEN KUNDVALSMODELL

Jämfört med nuvarande system innebär föreslagen kundvalsmodell i huvudsak följande.

- Kommunmedlem ges rätt att erhålla nyföretagarrådgivning och väljer själv (mellan ett antal auktoriserade aktörer och i begränsad omfattning) den leverantör som ska utföra stödet.
- Fler företagsfrämjande aktörer tillåts konkurrera om de medel som avsatts på en, av Stockholms stad, kontrollerad marknad.

- En vidareutveckling av nuvarande modell, där SBR, eller den SBR uppdrar, ansvarar för auktorisering av leverantörer, kvalitet, resultatuppföljning m.m.
- En modell som är designad att fånga upp så många idéer som möjligt i ett tidigt skede och nå prioriterade målgrupper och stadsdelar.
- Utvärdering och uppföljning av leverantörerna sker baserat på både kundernas input och SBR:s granskning och kontroll.

## 12. SAMMANFATTNING INKL. RISKANALYS OCH SLUTSATSER

Stockholm ska vara en stad för entreprenörer. En stad som är inkluderande och där alla idéer kan tas tillvara på bästa sätt. Alla idéer och entreprenörer är olika och har olika förutsättningar, därför är det viktigt att staden kan möta dem efter deras behov.

Införandet av ett kundvalssystem kan bidra till att bredda nyföretagarrådgivningen genom att låta fler företagarrådgivare delta i aktiviteterna och att systemet därigenom kan nå fler målgrupper och bidra till att stärka Stockholm som en jämlik stad för alla. Idag uppger hälften av stockholmarna att de skulle vilja starta företag men bara ett fåtal gör det och ytterligare färre känner till att de har tillgång till kostnadsfri nyföretagar- och affärsrådgivning. Det är därför av stor vikt att öka tillgängligheten av det företagsfrämjande system som staden erbjuder.

Genom ett kundval kan utbudet av företagsfrämjande aktiviteter öka och anpassa sig till olika målgrupper som vill starta företag. I korthet ska människors möjligheter att påverka tjänsteutbudet öka och kundvalet innebära ökade möjligheter till individuella tjänster och mångfald. Ett väsentligt syfte med kundvalssystemet är att stimulera till ökad långsiktighet, transparens och god effekt av anslagna medel. Den enskildes rätt till tjänsten, respektive företagsfrämjarens ersättning, följer av Stockholm stads val att erbjuda förutsättningar till individer att själva utveckla och växa i sitt entreprenörskap och skapa möjligheter för fler individer som har en idé som kan vara värd att utveckla mot kommersialisering.

En ersättningsmodell med styrande verkan, möjliggör att det kostnadsfria stödet i högre utsträckning kan komma att erbjudas prioriterade målgrupper (såsom personer i Stockholms ytterstad, kvinnor, kvinnor med utländsk bakgrund samt utrikes födda).

Det är vidare viktigt att strukturen i en kundvalsmodell utformas så att den möjliggör ett brett inflöde av idéer (att det sällas bort så få idéer som möjligt i ett tidigt skede). Samtidigt bör skattemedel i den vidare entreprenörsresan (Modul 2 i denna modell) inte användas till att utreda icke-genomförbara idéer samt den kvalificerade affärsrådgivningen (Modul 3) påtagligt öka chanserna till önskad kommersialisering.

För att tillse god kvalitet sker auktorisation av samtliga företagsfrämjare.

Auktorisationsvillkoren, både generella och specifika är anpassade efter vilken typ av stöd och rådgivning som ges och är utformade med noga överväganden och beaktande av ovan.

Kundvalet ska inte vara ett val mellan "bra och dålig kvalitet" utan ett val mellan olika leverantörer som är bra, men med olika typer av verksamhet.

I förhållande till nuvarande nyföretagarrådgivning har störst utveckling skett avseende stöd som avser att "stimulera till entreprenörskap" – Modul 1, där kundvalsmodellen i högre utsträckning möjliggör för nya aktörer och tjänster inom företagsfrämjande. Vidare har exkluderande krav på viss utbildning till styrkande av kvalitet valts bort. Inkommande av en "erfarenhetsbeskrivning" rörande aktuellt stöd har uppfattats mindre "avskräckande" än begäran om CV. Ordval som "rekommendation" har använts istället för "referenser" (som missvisande kan ledande sökande leverantör att tro att det är fråga om uppfattning hos tidigare arbetsgivare) etc.

Till företagsfrämjare som tillhandahåller tjänster inom Modul 2 (idéutveckling), auktoriseras endast den som kan uppvisa erfarenhet och metodidé att kvalitetssäkra affärsidéer, innefattande hur företagsfrämjarens insatser båda kan bejaka nya affärsidéer och förkasta idéer som bedöms icke genomförbara. Företagsfrämjare inom Modul 3, har ålagts krav på specialistområde eller motsvarande relevant och aktuell industrikompetens (branschkunskap) inom främjarens angivna kompetensområde. Praktisk erfarenhet och inriktning har helt enkelt visat sig mer behjälpligt än teoretiska antaganden (särskilt vad gäller arbete med affärsplaner, budgetar, prognoser m.m.) uppger en majoritet av de intervjuade entreprenörerna.

Införande av ett kundvalssystem är dock vare sig utan utmaningar eller kompromisser mellan konkurrerande behov. Därför föreslås kundvalsmodellen bl.a. ges utrymme till vidare utredning vad gäller praktiskt genomförande, innefattande administration, transparenta checklistor avseende auktorisering och Auktorisationsavtal på remiss till intressenter, samt vidare modifikation år 1 efter att modellen lanserats (och årligen därefter baserat på utfallet av genomförd årlig utvärdering).

Behoven av att å ena sidan få in fler aktörer och bredd av tjänster i kommunal verksamhet, och å andra sidan ett enkelt brukarperspektiv (med lätthet att välja) är bägge tydliga. Struktur och modellbygge underlättar uppföljning och effektmätning, men kan samtidigt vara ofördelaktigt i förhållande till nya synsätt och lösningar, lösningar som möjligen är betydligt mer verksamma. Det råder en fin balans mellan struktur och ordning å ena sidan, och önskad mångsidighet och förnyelse, å andra sidan.

Likaledes ställs behovet av ett å ena sidan rationellt utnyttjande av offentligt finansierade tjänster mot ett och å andra sidan individuellt anpassat stöd för ökat företagande. Här har beaktats att lika chanser kräver olika resurser och införts möjlighet till utökad stöd för prioriterade målgrupper och samtidigt införts ett tak, som tillämpas i förhållande till samtliga deltagare.

Oaktat tillgänglig möjlighet, kvarstår marknadsföring av kundvalet. Kundresan kommer otvivelaktigt ständigt att kunna förbättras.

Utmaningen rörande svårighet för den enskilde kunden att utvärdera kvaliteten i den rådgivning som finns till hands, föreslås balanseras upp av att uppföljning och kontroll av kvalitet inte enbart läggs på kunden (utan systematiskt även sker av auktoriserande enhet) samt systemstöd och hjälp för identifiering av kundens behov och val av främjare.

Genom sådan utvärdering och uppföljning sker även ett kunskapsöverförande och renodlande av framgångsfaktorer, att understödja annan eller framtida styrning i kommunal verksamhet. Uppföljningen syftar även till att säkerställa att önskade aktörer väljer att fortsätta auktorisera sig, fånga upp ev. aktörer som inte valt eller kunnat auktorisera sig samt önskad tillväxt av företagande hos prioriterade målgrupper. Uppföljningen bör även tillse att anslagna medel används effektivt, innefattande utvärdering av ersättningsmodell. Kostnaden för administrering av kundvalet bör framstå som motiverad, i förhållande till utvärdering av effekten av anslagna medel.

Beträffande potentiella hinder för samverkan (i ett konkurrerande om kunder), innehåller föreslagen modell ett medskick att överväga uppföljning och transparens i systemet som framhäver företagsfrämjare med förmåga att slussa vidare kunder (baserat exempelvis på insikten om begränsad egen förmåga att stödja kundens behov fullt ut, eller inom ett särskilt kompetensområde). Eftersom kundvalssystemet bör prioritera mångfald och motverka att en och samma aktör utför tjänster till merparten av tillgängliga kunder, finns ett särskilt krav avseende "begränsat ekonomiskt beroende av kundvalssystemet", vilket gäller samtliga företagsfrämjare.

Avslutningsvis kan framhållas att "innovationsrådgivning" (dvs. utpräglad rådgivning avseende patentskydd och mer kvalificerade tjänster rörande nya innovationer) idag genomförs inom ramen för ett gott samarbete med Almi – varför förslaget är att i dialog med Almi se över hur sådant arbete kan fortgå (även beaktat regionala förutsättningar). Någon utpräglad innovationsrådgivning bör alltså fortsättningsvis inte genomföras i egen regi.

Eftersom den politiska styrningen i ett kundvalssystem kommer att kretsa kring mål, inriktning, kvalitetskrav och finansiering (ej vem utföraren är), kan ett införande även ske successivt i de delar av nuvarande system som är närmast anpassade för ett kundval, medan andra delar lämnas utanför. Därmed skulle även kontroll i form av en mer hierarkisk planeringsorienterad organisering (med angivande av vilken aktör som ska utföra vissa delar av verksamheten och hur) finnas kvar, i vissa utvalda delar.

Frågan kvarstår om kundvalssystem kan underlätta och stödja samtliga behov på en och samma gång. Stockholm har emellertid många goda förutsättningar för ett växande näringsliv. Det vi vet med säkerhet är att en mängd aktörer erbjuder nyttiga tjänster, och att

en väg till är att bredda nyföretagarrådgivningen och nå fler människor intresserade av att starta företag, är att släppa in dessa i det företagsfrämjande system som staden erbjuder. Därmed bör även de risker och svårigheter som kan uppkomma vid en förändring av stadens affärsrådgivning, vara motiverade. Som vi ser det är det inte fråga om en förändring som Staden själv lett, utan en vederbörlig anpassning till omvärldens förändring.

---

Frågor om skriften besvaras av Ulrika Andersson Rosén, verksam vid SBR och projektledare för uppdraget.

För dig som vill hålla dig informerad om vad som händer i kundvalsmodellen rekommenderas "Insynsverige.se".