

Utfordringene for grønne oppstartsbedrifter og kommuners potensielle rolle i å fremme muligheter for grønne gründere



Klima- og miljødepartementet understreker i sin [Klimaplan](#) (2021-2030) viktigheten av å kutte utslipp, ikke økonomisk vekst. Innebygd i denne meldingen er viktigheten av å fremme innovasjon og gründerinitiativer for å møte klimamålene på bærekraftige og ansvarlige måter. Oppstartsbedrifter spiller en nøkkelrolle i å introdusere innovative løsninger for å oppnå klimamål for å øke bærekraften. Bærekraft omfatter imidlertid også å hjelpe disse oppstartsbedriftene med å oppnå økonomisk og operasjonell bærekraft, samt videre vekst. Denne reisen er utfordrende. Det er derfor viktig å støtte oppstartsbedrifter. Dette tiltaket presenterer en oversikt over de utfordringene for grønne oppstartsbedrifter og løsninger for hvordan kommuner og andre offentlige aktører kan støtte oppstartsbedrifter innen logistikk for å få til et samarbeid om gode løsninger som kan være med å bidra til å nå nasjonale klima- og miljømål.

1 Problem og formål

Mål om tilnærmet CO2-fri bylogistikk i store bysentre innen 2030

De siste årene har det vært økt oppmerksomhet på behovet for at lokale og regionale myndigheter vurderer sine roller og sitt ansvar knyttet til logistikk, spesielt i urbane områder (Fossheim & Andersen, 2017; Russo & Comi, 2020). I et forsøk på å adressere bylogistikk i politikkutformingen introduserte offentlige myndigheter målet om «tilnærmet CO2-fri bylogistikk i store bysentre innen 2030» (European Commission, 2016; Samferdselsdepartementet, 2017). Målet var å få, transportselskaper, avsendere og mottakere til å revurdere og fornye hvordan de organiserte og utførte sine logistikktenester.

Et byråkrati som oppleves som en barriere

Selv om utvikling og testing av grønne løsninger har økt, gir private aktører uttrykk for at innovasjon er utfordrende i møte med offentlige myndigheter (Rooijen et al., 2018; Sørensen & Torfing, 2011). Innovasjonspraksis som involverer offentlige myndigheter er ofte forbundet med regelbundne, byråkratiske siloer preget av byråkrati, treghet og fastlåste kreative prosesser (Sørensen & Torfing, 2011).

Det er ikke nødvendigvis mangel på kunnskap om tiltak som kan bidra til mer bærekraftig og effektiv drift som er problemet, men oftere manglende fokus og prioritering i offentlig sektor for å ta i bruk disse tiltakene (CITYLAB, 2018).

Nødvendig med støtte til gründere

Mange oppstartsbedrifter trenger støtte fra det offentlige for å videreutvikle ideene sine, men litteraturen undersøker sjelden hvordan offentlige myndigheter kan bidra i utviklingen og testingen av nye løsninger, inkludert logistikk-løsninger (Bjørngen et al., 2019; Fossheim & Andersen, 2017)..

Et strukturert innovasjonsprogram

For å støtte gründere som jobber mot grønn transport og lavutslippsløsninger, kan et strukturert innovasjonsprogram utvikles for å tilby opplæring, mentorveiledning og hjelp med forretningsplanlegging, lisenser og tillatelser, slik at oppstartsbedrifter kan blomstre. Å koble oppstartsbedrifter med de riktige aktørene i de rette nettverkene, på en jevn og nøytral måte, kan være en viktig støtterolle for kommuner. I tillegg, kan kommuner tydelig identifisere utfordringer, og samskape løsninger med oppstartsbedrifter. Denne tilnærmingen fremmer kreativ problemløsning og utvikling av innovative løsninger på de unike utfordringene kommunen står overfor.

Last mile logistics innovation og Living lab

Tiltaksbeskrivelse er en del av Last mile logistics innovation prosjektet ([LOGIN](#)), som undersøker hvordan offentlige myndigheter kan støtte gründere med deres innovative logistikk-løsninger. Målet er kapasitetsbygging og utvikling av ny praksis for å sikre oppskalering av bærekraftige logistikk-løsninger i norske byer. LOGIN undersøker hvordan offentlige myndigheter i en living lab med private aktører kan støtte utvikling, testing,

implementering og oppskalering av innovative bærekraftige logistikk-løsninger for sisteleddsdistribusjon i Norge.

Overførbart til andre oppstartsbedrifter

Utfordringene som oppstartsbedrifter i logistikksektoren møter, ligner på de generelle utfordringene og støttebehovene til oppstartsbedrifter generelt. Derfor er den foreslåtte løsningen for å hjelpe oppstartsbedrifter til å blomstre generelt overførbart til oppstartsbedrifter som jobber med grønne løsninger for transport og klima.

2 Beskrivelse av tiltaket

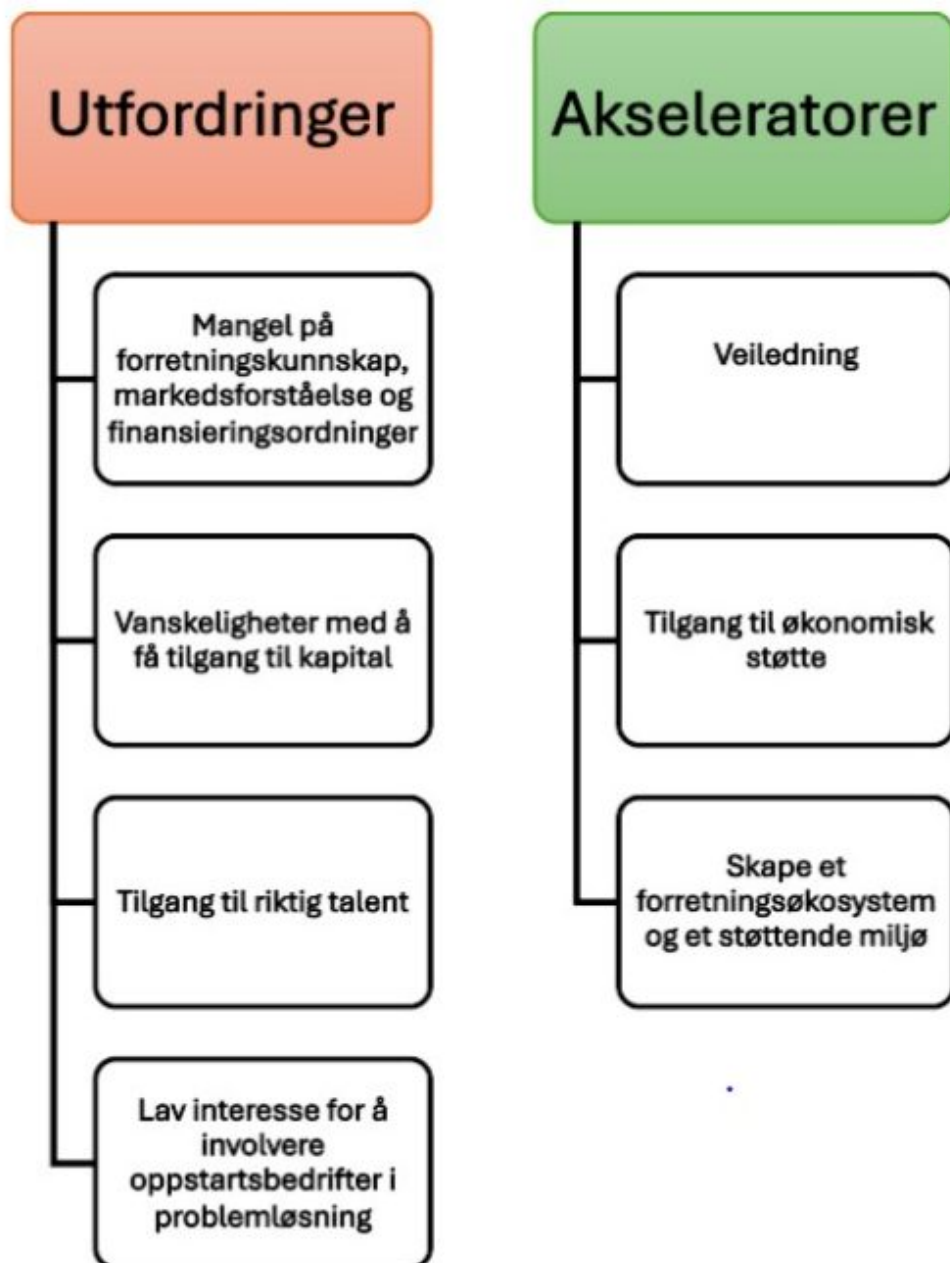
Dette tiltaket har som mål å gi en oversikt over hvordan kommuner og offentlige aktører direkte eller indirekte kan støtte *oppstartsbedrifter innen logistikk*.

En oppstartsbedrift og et økosystem

I følge [startupgenome](#) er en oppstartsbedrift et innovativt selskap som er grunnlagt i løpet av de siste 10 årene og som har teknologi og/eller mulighet til vekst (skalerbarhet) i kjernen av sin forretningsmodell. Et *økosystem* er definert som en klynge av oppstartsbedrifter og relaterte enheter som trekker fra en delt pott av ressurser og vanligvis befinner seg innenfor en radius på 100 kilometer fra et sentralt punkt i en bestemt region. Økosystemer omtales mer senere i tiltaket.

Utfordringer og prosessene bak suksess og utvikling

For å forstå hvordan oppstartsbedrifter bedre kan støttes av offentlig sektor og spesielt kommunene, er det først viktig å forstå hvilke utfordringer oppstartsbedrifter møter i de tidlige stadiene og forstå prosessene som skaper positiv utvikling. Det vil si hvilke faktorer som akselererer suksess (akseleratorer) for bedriftene og hjelper dem å vokse, ekspandere og modnes til stabile selskaper. Disse akseleratorene er potensielle innsatsområder for offentlige aktører som ønsker å støtte oppstartsbedrifter når det er mulig, eller ønsker å evaluere og planlegge for et mer omfattende støtteprogram basert på de identifiserte tiltaksområdene. Figur 1. gir en oversikt over utfordringene og akseleratorene for oppstartsbedrifters suksess.



[Kil](#)

de: Shutterstock, Green Sustainable Supply Chain Concept

Figur 1. En oversikt over utfordringene og akseleratorene for oppstartsbedrifters suksess

2.1 Oppstartsbedrifters utfordringer

Utfordringene som oppstartsbedrifter møter i de tidlige stadiene må identifiseres og håndteres, slik at de ikke hemmer oppstartsbedriftenes suksess. En kort oversikt over disse faktorene er gitt nedenfor:

Mangel på forretningskunnskap, markedsbevissthet og finansieringsordninger

En hovedutfordring kan være manglende forretningskunnskap og markedsforståelse. For erfarne gründere gjelder ikke denne faktoren, men utfordringen er svært relevant for mindre erfarne gründere. Den byråkratiske strukturen i kommunen er også vanskelig å navigere i for

oppstartsbedrifter (Johansson, 2016).

Vanskeligheter med å få tilgang til finansieringskilder

Å forstå banker, private investorer og det offentlige støttesystemet er en viktig faktor. Anskaffelse av finansiering kan være vanskelig når finansieringsorganisasjonene er markedsorienterte. Nye trender innen forskning kan også lede finansieringsorganisasjoner til å prioritere visse initiativ mer enn andre. Banker er gjerne lite risikovillige og krever sikkerhet i personlige eiendom og eiendeler fra oppstartsbedrifter. Institusjoner som Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Altinn er vanskelige å navigere i, med tidkrevende finansieringssøknader. Det er over 200 finansieringsordninger i Norge som gjør det tidkrevende å finne den passende ordningen uten veiledning (Johansson, 2016). Flere utdanningsprogrammer er nødvendig for å hjelpe folk å forstå systemet og få tilgang til økonomisk støtte (Johansson, 2016; Talebi et al., 2022).

Ledelse av partnerskap i komplekse nettverk

Sammenkoblinger mellom interessenter krever en styring av de oppståtte relasjonene (Harlin et al., 2021) for å oppnå vellykkede resultater. Det er utfordrende å håndtere relasjonene mellom ulike interessenter (Johansson, 2016) og denne utfordringen forsterkes når nettverket som oppstartsbedriften er involvert i blir mer komplekst (Tukiainen et al., 2019).

Tilgang til riktig talent

Oppstartsbedrifter står overfor utfordringen med å få tilgang til de rette personene som kan hjelpe virksomheten deres til å vokse i de tidlige stadiene. Det er også vanskelig å finne dyktige samarbeidspartnere for å bygge et nettverk i bransjen (Steigertahl & Mauer, 2023).

Kommunens manglende interesse i å involvere oppstartsbedrifter i problemløsning

Offentlige aktører er kanskje ikke klar over nytten av å engasjere oppstartsbedrifter i problemløsning, eller de kan i utgangspunktet være skeptiske til å engasjere seg. Dette kan i sin tur hindre oppstartsbedrifter av ellers problemorientert innovasjon i å få tilgang til nettverk og ressurser som trengs for å vokse (Talebi et al., 2022).

2.2. Akselererende faktorer for suksess for oppstartsbedrifter

Utfordringene som oppstartsbedrifter møter kan fungere som en barrierer for deres utvikling og videre vekst. Hvis disse utfordringene løses på en effektiv måte, kan imidlertid oppstartsbedriftene lykkes og oppnå suksess. I tråd med utfordringene presentert over, identifiserer også litteraturen faktorene som forbedrer oppstartsbedrifters mulighet for suksess. Hvis utfordringer tas opp og suksessfaktorene for oppstartsbedrifter er gitt, er det større sjanse for at bedriften modnes til en uavhengig virksomhet. Disse suksessfaktorene inkluderer:

Navigere i virksomhetens kompleksitet

Uerfarne gründere kan mangle kunnskap og erfaring med å bygge en forretningsmodell og navigere i komplekse og dynamiske forretningsmiljøer. Tilgang til støtteverktøy og veiledning kan lette deres suksess på følgende måter:

- *Identifisere muligheter:* Oppstartsbedrifter trenger tilgang til rett marked og rett kunde for å kunne markedsføre sine løsninger. Hjelp til å identifisere den rette muligheten for oppstartsbedrifter kan bidra til å legge grunnlaget for deres vekst. Dette inkluderer ikke bare muligheter for innovasjon, men også muligheter for å tiltrekke seg rett kompetanse inn i bedriften for å skape et sterkt team, og mulighet til å samarbeide med offentlige og private aktører og utnytte ekstern kompetanse (Johansson, 2016).
- *Gjennomføre risikoanalyse:* Å gjennomføre en risikoanalyse tidlig i etableringsfasen hjelper oppstartsbedrifter i å ta bedre beslutninger.
- *Utvikling av forretningsmodeller og forbedret verdiforslag:* Som det ble antydnet under utfordringene, er mangel på forretningskunnskap en barriere for oppstartsbedrifters vekst. Å bistå dem med å utvikle en forretningsmodell som passer markedet og synliggjøre behovet som bedriften kan møte og den merverdien deres løsning kan gi, kan hjelpe oppstartsbedriften med å få fotfeste i markedet (Johansson, 2016).

Dra nytte av mentorskap

Erfarne individer spiller en avgjørende rolle i å støtte oppstartsbedrifter i tidlig fase gjennom det som kalles «coworking spaces». Dette er en innovasjonsplattform og et møtested for gründerbedrifter og frilansere (Johansson, 2016). Vi kan kalle det et «Samarbeidsrom». Erfarne individer fra etablerte virksomheter kan berike gründermiljøet ved å fylle eventuelle kunnskapsgap om virksomheten og markedet (Steigertahl & Mauer, 2023). En mentor kan gi praktisk erfaring (Harlin et al., 2021) ikke bare for oppstartsbedriften, men også for de andre interessentene i nettverket. Talebi m.fl. (2022) antyder at både kommunen og oppstartsbedriftene kan ha godt av å få mentorskap og opplæring fra en tredjepart. En slik tredjepart kan da fungere som en [inkubator](#) eller utviklingshjelper, det vil si en organisasjon som støtter personer og virksomheter som forsøker å etablere ny kommersiell aktivitet, gjerne med utgangspunkt i innovasjon.

Tilrettelegge for tilgang til økonomisk støtte

En nøkkelfaktor for at oppstartsbedrifter skal oppnå suksess er at de får tilgang til økonomiske ressurser i form av både offentlig og privat finansiering, i den tidlige etableringsfasen av bedriften (Steigertahl & Mauer, 2023). Offentlige og private medfinansieringsordninger for å redusere risikoen i tidlig-stadiet, signaliserer den økende anerkjennelsen for dette behovet. Videre kan økonomisk støtte gis gjennom å lette uforutsette økonomisk byrder, for eksempel gjennom å tilby fast leie de første tre årene på et «Samarbeidsrom» (Abetti, 2004).

Den lokale finansieringen er kanskje ikke like avgjørende i startfasen fordi andre finansieringsordninger vanligvis har gitt finansiering, men det kan hjelpe på lang sikt for å opprettholde veksten (Skjeggedal & Øverli, 2022).

Regjeringen bør kunne bistå med økonomisk støtte, tildeling av midler og etablere en ordning for å sikre et sosialt system i tilfelle oppstartsbedriften mislykkes. Videre kan skattereduksjonspolitikken stimulere til entreprenørskap. I Finland ble det vist at sterk sentralisert statlig sponning på regionalt nivå, som satte søkelys på utviklingshjelperne (inkubatorene), akselererte økonomisk vekst. Helsinki Science Park-inkubator, som eies i fellesskap av regjeringen, universitetet, byen Helsinki og industrielle partnere, gir omfattende nettverksbygging og eksperthjelp. Denne formidlete finansieringen gjennom investering i utviklingshjelperne (inkubatorer) bør gi regionale organisasjoner mulighet til å vurdere forslag til nye utviklingshjelperne og viktigheten av langsiktig statlig finansiering tilpasset politiske og samfunnsmessige spørsmål (Abetti, 2004).

Skape et økosystem og et støttende miljø for oppstartsbedrifter

Et støttende miljø kan være utviklingshjelperen (inkubatoren) og dens bredere økosystem. Et økosystem for oppstartsbedrifter og gründere er definert av Stam (2015) som: «et sett av gjensidig avhengige aktører og faktorer koordinert på en slik måte at de muliggjør produktivt entreprenørskap».

Et økosystemkonsept for oppstartsbedrifter og gründere understreker at entreprenørskap foregår i et fellesskap av gjensidig avhengige aktører. En struktur av ulike elementer er hjertet i økosystemet: nettverk av gründere, ledelse, økonomi, talent, kunnskap og støttetjenester. Tilstedeværelsen av disse elementene og samspillet mellom dem bestemmer overveiende suksessen til økosystemet.

Å ha tilgang til et «Samarbeidsrom» som [Startuplab](#) i Oslo er viktig fordi disse nettverkene fungerer som en møteplass for partnere og mentorer og gir oppstartsbedrifter en sjanse til å bygge og etablere et samarbeidssystem (Kymäläinen, 2024) gjennom direkte engasjement med avdelinger i kommuner og etablerte bedrifter (Talebi et al., 2022). Slike økosystemer gir tilgang til markeder utenfor landegrensene (Johansso, 2016) gjennom internasjonalisering og dedikerte programmer (Abetti, 2004, Johansson, 2016). Forretningsøkosystemer, som for eksempel Enter Espoo, legger til rette for internasjonal nettverksbygging og støtter integrasjon av oppstartsbedrifter (Podnebesnikova, 2021).

Et økosystem som aktivt fremmer en kultur av aksept, informasjonsflyt, prøving og feiling (Steigertahl & Mauer, 2023) gjennom for eksempel historiedeling, i tillegg til å hjelpe med tilgang til arbeidskraft, nettverk og finansieringskilder er også viktige faktorer som kan fremme oppstartsbedrifters suksess i flere dimensjoner (Kymäläinen, 2024; Skjeggedal & Øverli, 2022).

Finansierende organisasjoner, som regjeringen, kan også skape en kultur som akselererer suksess for oppstartsbedrifter. I Tel Avivs innovative økosystem ble det rapportert at risikotaking, omfattende statlig støtte, utenlandske investeringer og en innovativ kultur (Podnebesnikova, 2021) bidrar til suksess for oppstartsbedrifter. Direkte samarbeid basert på faktiske problemer og utfordringer og deling av ansvarsområder mellom partnerne er avgjørende. (Talebi et al., 2022). Politisk styring og strategisk beslutningstaking er også viktig for å skape et gunstig økosystem for oppstartsbedrifter og gründere (Skjeggedal & Øverli, 2022).

Medeierskap fra myndigheter, universiteter, kommuner og næringer gir et omfattende ekspertnettverk (Abetti, 2004). Kommuner som engasjerer seg som klienter i utvikling sammen med oppstartsbedrifter bygger tillit og relasjonskapital (Talebi et al., 2022). Kommuner som har engasjert seg i en slik samutvikling ble mer åpne for å jobbe med oppstartsbedrifter og for å dele erfaringer (Talebi et al., 2022). Støttende statlig politikk kan hjelpe med dette (Johansson, 2016).

Figuren under viser en oversikt over nøkkelaktørene i et økosystem for gründere.



Figur 2. Nøkkelaktørene som utgjør et oppstartsekosystem. Kilde <https://www.startupblink.com/blog/how-to-build-a-startup-ecosystem/>

2.3 Hvordan ønsker oppstartsbedrifter å bli støttet av kommuner

For å hjelpe oppstartsbedrifter er det nyttig å fange opp deres refleksjoner om hvilke faktorer som er nødvendige for deres suksess og hvordan kommunene kan støtte dem.

To oppstartsbedrifter fra Startup Lab har delt sin innsikt.

Oppstartsbedrift A

De var overbevist om at suksessen til en oppstartsbedrift ligger i hardt arbeid og levering av kvalitetsløsninger. De la videre vekt på noen viktige faktorer som kommunen til dels kan bidra med:

- *Nettverk:* Å investere i relasjoner og få tilgang til nettverkene til etablerte firmaer er avgjørende for suksess. Å samarbeide med universiteter og andre oppstartsbedrifter er gunstig for suksess.
- *Økonomisk støtte og tillit:* Tilgang til investorer er viktig forutsatt at oppstartsbedriften kan dele ideene sine under beskyttende tiltak som for eksempel taushetserklæringer. Derfor, i tillegg til økonomisk støtte, er tillit en avgjørende faktor for at oppstartsbedrifter skal begynne samarbeidet med investorer og deres nettverk.

- *Mentorskap*: Oppstartsbedrifter må ha tilgang til en mentortjeneste som realistisk kan evaluere verdiforslaget tidlig for å unngå økonomiske tap på langsikt på grunn av dårlige forretningsmodeller og verdiforslag eller et upassende marked.
- *Koordinert innsats*: Å samkjøre innovative ideer med prioriterte mål lokalt og nasjonalt er viktig for å oppnå vekst.
- *Type kunde*: De første kundene spiller en nøkkelrolle i suksessen til oppstartsbedriften. Det er å foretrekke å ha private aktører som første kunder på grunn av mindre rigide regelverk og byråkratiske prosedyrer som omgir de offentlige aktørene som kunder.
- *Avkasting*: Avkastning på investeringen er en viktig faktor for å sikre at oppstartsbedriften kan overleve. Dette understreker viktigheten av å dra nytte av forretningskunnskap i tidlige faser.
- *Promotering*: Kommunene kan fremskynde suksess for oppstartsbedriften ved å promotere bedriften innenfor sitt bredere nettverk. I dette tilfellet nevnte gründeren betydningen av henvisninger i norsk kontekst og jungeltelegrafene som en avgjørende faktor for å få fart i veksten. Gründerens forventning til kommunens støtte var å dele sine erfaringer med andre kommuner i deres arrangementer. Videre nevnte gründeren at offentlig sektor i Norge er mindre konkurransedyktig og mer åpen for å dele beste praksis med andre offentlige aktører. Dette er derfor en fin måte å støtte oppstartsbedrifter på.

Oppstartsbedrift B

De la vekt på at det er viktig at oppstartsbedrifter er realistiske når det kommer til deres omfang av kunnskap, evner og ressurser. Hovedansvaret for å finne den rette kunden ligger hos bedriften selv. De la videre vekt på noen viktige faktorer som kommunen og andre offentlige etater til dels kan bidra med:

- *Være tydelige på hva de trenger*: Det er viktig at kommuner jobber med seg selv og tenker på hva som er viktig for dem, hva hadde vært verdifullt om bedriften klarte å redusere, eller hva er det viktig for kommunene at det blir jobbet med de neste 20 årene. Kommuner og stat må først finne ut av hva det er de trenger, for så å være tydelig på at hvis noen kan levere dette så er de interessert i å kjøpe.
- *Følge opp økonomisk støtte*: Den økonomiske støtten bør fortsette etter oppstartsfasen.
- *Kjøpe produktene til oppstartsbedriftene*: Oppstartsbedrifter trenger kunder og omsetning. Det viktigste det statlige og kommunale kan gjøre er å kjøpe produktene til oppstartsbedrifter. Det er viktig at de ikke gjør dette kun for å støtte bedriften. Kommuner må være tydelig med oppstarts bransjen og si: «*hvis noen kan løse dette så vil vi kjøpe det. Ikke bry dere om å løse alt mulig annet for det vil vi ikke kjøpe*». Det er en god hygienefaktor. I oppstarten er det er minefelt av muligheter, og det er vanskelig å vite hva man skal satse på.

Oversikten viser at kommuner kan spille en direkte eller indirekte rolle i oppstartsbedrifters suksess. I hvilken grad de trenger å involveres, avhenger av konteksten og forretningsøkosystemets modenhet, behovet som skal adresseres og oppstartsbedriftens erfaring og grad av uavhengighet. Infrastruktur, tydelig målsetting, tilgang til nettverk og mentorskap og å gi henvisninger og økonomisk støtte selv etter den tidlige fasen er områder hvor kommunene kan støtte og ivareta reelle behov oppstartsbedriftene har.

2.3 Hvordan kommunen kan tilrettelegge for oppstartsbedrifter

Kommunenenes rolle i å støtte gründere er ikke forsket nok på i dagens litteratur (Skjeggedal & Øverli, 2022), men noen studier, som for eksempel en studie utført av Arendal kommune (Skjeggedal & Øverli, 2022), viser den mulige rollen norske mellomstore kommuner kan ha i å støtte oppstartsbedrifter. Figuren under viser hvilke mulige roller studien trekker fram.



Figur 3. Kartlegging av kommunal påvirkningskraft i Arendal kommune. Kilde: Inspirert av Skjeggedal og Øverli (2022) kommune påvirkning.pdf

Kommuner kan tilby den fysiske infrastrukturen for «Samarbeidsrom» hvor ulike oppstartsbedrifter kan samles og bygge nettverk seg imellom. Plasseringen av «Samarbeidsrommet» bør være i nærheten av universiteter. De kan også øke attraktiviteten til oppstartsmiljøet for unge talenter ved å legge til rette for boliger, barnepass og transporttjenester rundt dette knutepunktet (Skjeggedal & Øverli, 2022).

Kommuner kan være aktivt involvert i gründervirksomhetens økosystem i byene sine for å fremme en samarbeidskultur. De kan ta lederrollen i å håndtere relasjonene mellom partnerne (Skjeggedal & Øverli, 2022). Ved å administrere partnere på vegne av oppstartsbedriftene og matche bedriften med riktige risikokapitaler med passende handelsekspertise kan kommuner hjelpe bedrifter med å akselerere oppstartssuksess (Johansson, 2016; Podnebesnikova, 2021).

Kommuner kan spille en rolle i å etablere et investornettverk for å fremme samarbeid mellom nettverkspartnere ved å hjelpe oppstartsbedriftene med å etablere sine avgjørende første kontakter. Kommuner har kanskje allerede en rekke profesjonelle forretningstjenester innen jus, finans, forsikring og rådgivning på plass, men det er viktig å gjøre disse ressursene mer synlige for oppstartsbedrifter. Gjennom å vedta en åpen dør-politikk overfor oppstartsbedrifter, kan kommuner spille en rolle ved å være direkte involvert i bedriftens aktiviteter (Talebi et al., 2022) og gi strategisk veiledning som hjelper med å skreddersy oppstarts-aktivitetene til de lokale behovene og det lokale økosystemet (Skjeggedal & Øverli, 2022).

Kommuner kan hjelpe oppstartsbedrifter med å foredle problemløsningen og tilpasningen til produktmarkedet. Dette kan hjelpe bedriftene med å designe en bedre forretningsmodell (Johansson, 2016). Når kommuner tar i bruk denne tilnærmingen kan de bli sett på som en kunde av oppstartsbedriften, som er interessert i en innovativ løsning for å imøtekomme lokale behov. Denne tilnærmingen vil i sin tur fremme samutvikling mellom

oppstartsbedriften og kommunen og dens bredere nettverk, og fremme tillit og forbedre forholdet mellom dem. I tillegg vil dette forholdet spare oppstartsbedriften fra å navigere i kompliserte regelverk alene da kommunene allerede besitter denne kunnskapen og kan bistå med denne prosessen (Talebi et al., 2022).

Kommunene kan også møte utfordringer i å navigere regelverk for økonomisk støtte og investering i oppstartsbedrifter. Det kan være kompliserte anskaffelsesregler som gjør det til en barriere for kommunene å støtte oppstartsbedrifter direkte, og de kan ha behov for kunnskap om hvordan de kan navigere regelverket selv. Hvis kommunene kan få juridisk hjelp på dette området, kan de være bedre rustet til å støtte oppstartsbedrifter direkte.

Som et resultat betyr samarbeidet mellom kommunen og oppstartsbedrifter som samarbeidsutviklende partnere, delt ansvar og redusert risiko for oppstartsbedriftene (Podnebesnikova, 2021). Dette kan bidra til å skape en atmosfære av prøving og feiling, som igjen kan fremme innovasjon. Når oppstartsbedriften får sin første erfaring med å jobbe med kommuner og offentlig sektor, vil de være bedre rustet til å utvide markedet til andre kommuner.

Et anbefalt innovasjonsprogram kan være et som støtter gründere i å håndtere kommunale utfordringer gjennom tettere samarbeid med kommunale avdelinger og bedre forståelse av reelle utfordringer samt levedyktige og tilpassende løsninger. Kommuner kan tilby opplæring, mentorveiledning og hjelp med forretningsplanlegging, slik at gründere kan lykkes. I stedet for å fokusere på å kjøpe spesifikke tjenester, bør kommunen samarbeide med oppstartene for å identifisere og løse utfordringer gjennom eksperimentering og prototyping i et lavrisikomiljø. Dette fremmer kreativ problemløsning og skaper innovative løsninger på kommunale problemer, samtidig som det støtter oppstartsbedrifter. Mer konkret tiltak og forskning er nødvendig for å evaluere effektiviteten til fremtidige programmer designet med disse elementene. Eksempler på dette er gitt i del 5.

3 Supplerende tiltak

Kommunene i Norge har ulike behov, kapasiteter, ressurser og kontekstuelle forskjeller i forhold til klima- og miljømål og utslippsreduksjon. Derfor er det viktig å vurdere disse faktorene først. Mer informasjon finner du på [Kommunale klima- og energiplaner](#). Det bør settes inn tiltak for å støtte kommunene i å realisere sine mål basert på disse variasjonene. Ikke alle kommuner er i stand til å investere mye i oppstartsbedrifter direkte. Det er behov for statlige planer for å evaluere og allokere ressurser til kommunene slik at de kan investere i oppstartsbedrifter, enten gjennom utviklingshjelpere (inkubatorer) eller gjennom direkte programmer.

4 Hvor er tiltaket egnet

Tiltaket passer best for kommuner som aktivt forsøker å nå klima- og miljømål gjennom innovasjon innen logistikk og mobilitet.

Disse kommunene kan allerede ha støtteprogrammer på plass for utviklingshjelpere (inkubatorer) og oppstartsmiljøer. I tillegg kan kommuner som har som mål om å ekspandere

gjennom økt attraktivitet for innovativ arbeidskraft og et innovativt næringsmiljø, iverksette proaktive tiltak for å tiltrekke seg talenter og bedrifter. Ved å fremme suksessfaktorer for oppstartsbedrifter vil sjansene for at de modnes til etablerte bedrifter og arbeidstakere øke. Klima- og miljøproblemer vil bli løst gjennom innovative løsninger og levedyktige forretningsmodeller.

5 Faktisk bruk av tiltaket - Eksempler

Altinn i Norge

Det finnes ingen standardmodell for hvordan kommuner og oppstartsbedrifter kan samarbeide og forslaget i dette tiltaket er ikke testet i en eksperimentell setting. Det finnes imidlertid eksempler på kommuners forsøk på å være aktivt involvert i oppstartsbedrifter og i utviklingshjelpere. Mer informasjon om støtteprogrammene kan leses på [Altinn](#).

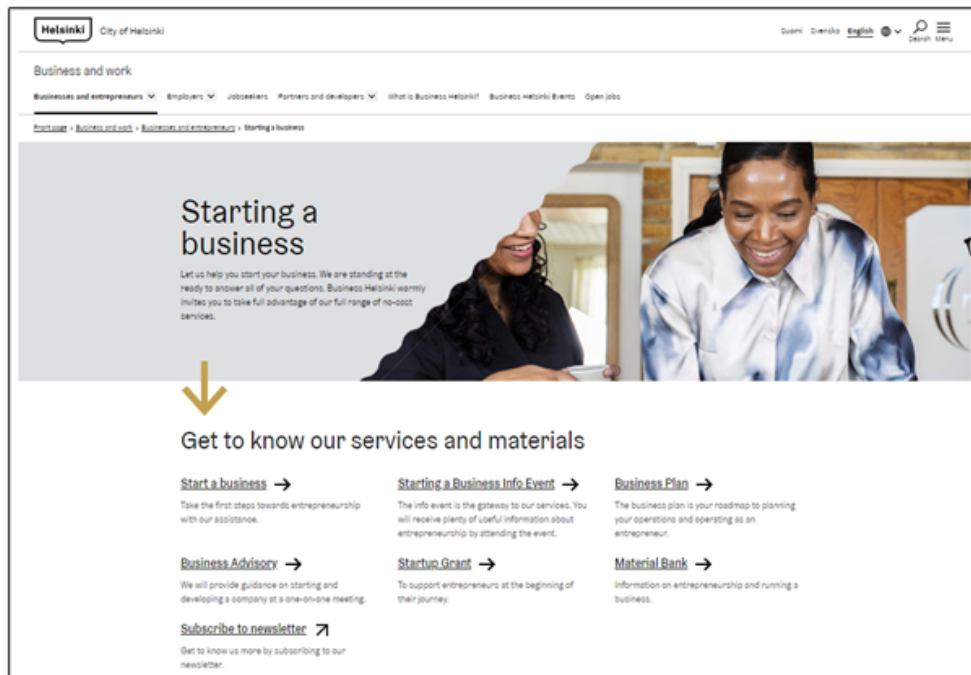
Oslo

I Norge har Oslo kommune utviklet et program for å støtte oppstartsbedrifter i å svare på kommunens behov. De gir informasjon hovedsakelig om utviklingshjelperne (inkubatorene) i Oslo, men oversikten over tjenester som kommunen tilbyr er ikke lett synlig på [Oslo kommune](#).

Helsinki

Som utgangspunkt kan kommunen gi informasjon om tjenester og ha kilder tilgjengelig for oppstartsbedrifter. Et godt eksempel er [City of Helsinki](#) og deres utvalg av tilbud om informasjonskilder og tjenester tilgjengelig for oppstartsbedrifter og deres utvikling. City of Helsinki rangerer på fjerde plass blant stigende oppstartseskosystemer i Global Startup Ecosystem Report (GSER) 2020, ifølge [startupgenome](#).

City of Helsinki tilbyr en rekke tjenester og informasjonskilder til gründere på sin nettside. Disse tjenestene inkluderer opplæring for nye gründere og personlig veiledning, gratis mentorskap og hjelp til å lage en forretningsplan, oversikt over tillatelser og lisenser som kan være nødvendig og et spekter av profesjonelle tjenester, samt nyttig informasjon for gründere. City of Helsinki støtter også [videreutvikling](#) av oppstartsbedrifter på en synlig måte.



Figur 4. En oversikt over City of Helsinki's nettside for oppstart av en bedrift. Kilde: (<https://www.hel.fi/en/business-and-work/businesses-and-entrepreneurs/starting-a-business>)

Guelph i Canada

Et annet eksempel på kommunenes rolle i oppstartsbedrifters vekst er en modell som er utviklet i Guelph i Canada. Det har resultert i direkte samarbeid mellom lokale myndigheter og oppstartsbedrifter for å ta tak i økonomiske og samfunnsmessige problemer.

City of Guelph lanserte et nytt program (Civic Accelerator) som engasjerte kommunen og oppstartsbedrifter direkte ved å samutvikle løsninger for deres anskaffelsesbehov. Denne samarbeidsmodellen endret anskaffelsesprosessen. Fremfor at avdelinger identifiserer spesifikke produkter eller tjenester de hadde tenkt å kjøpe, ville innovasjonsteamet kartlegge de uløste utfordringene som hver avdeling i kommunen sto overfor sammen med de ansatte. Programmet tok deretter sikte på å bygge inn private oppstartsbedrifter i avdelinger i kommunen for å eksperimentere og teste ut mulige løsninger i et lavrisikomiljø. På denne måten ble kommunen en lab hvor oppstartsbedrifter kan komme med løsninger.

Civic Accelerator introduserer byens ansatte til nye arbeidstilnærminger som skaper merkbare resultater og bygger en følelse av prestasjon. Piloten ga etablerte bedrifter og oppstartsbedrifter ekstraordinær tilgang til mulige kunder og produktutvikling. Mer informasjon om dette programmet og dets utvikling til internasjonale samarbeidsordninger finnes her: [Guelph city-hall municipal-innovation-exchange](https://www.guelph.ca/civic-accelerator/).

6 Miljø- og klimavirkninger

Aktiviteten til mange oppstartsbedrifter er i tråd med nasjonale mål for reduksjon av klimagassutslipp gjennom innovative løsninger. Ved å støtte oppstartsbedrifter som jobber

med å utvikle bærekraftige og innovative løsninger for logistikk og mobilitet, kan kommuner være med å påvirke miljø og klima i en positiv retning.

7 Andre virkninger

Ved å støtte oppstartsbedrifter påvirker man ikke bare miljømessig bærekraft, men også økonomisk bærekraft ved å få avkastning på investeringen i oppstartsbedrifter og få dem til å investere tilbake i utviklingshjelperne (inkubatorene), og dermed sikre bærekraftig økonomi for disse og samarbeidsnettverk for oppstartsbedrifter.

8 Kostnader

Kostnader for kommuner er ikke kjent. Det er også viktig å vurdere at det å investere i oppstartsbedrifter gjennom nasjonale finansieringsordninger, men å ikke støtte dem helt frem til de oppnår lønnsomhet, kan være mer kostbart på grunn av sløsing med ressurser, enn hvis man investerer mer gjennom kommunal støtte og høster fordelene av større avkastning på investeringen. Som nevnt i litteraturgjennomgangen kan en av tjenestene som tilbys av kommunene være gratis mentorskap og rådgivning om forretningsmodell og verdiforslag. Å tilby denne tjenesten, samt en realistisk evaluering av omsetteligheten til oppstartsbedriftenes idé i det lange løp, kan spare store kostnader på sikt.

9 Formelt ansvar

Dette tiltaket kan være en handling som gjøres av kommunene i samarbeid med de utviklingshjelperne (inkubatorene) som allerede finnes i deres respektive byer. Det er også mulig å samarbeide med nasjonale finansieringsorganisasjoner som SIVA ([Selskapet for industrivekst](#)) og Innovasjon Norge for å lage en plan som støtter oppstartsbedrifter fra tidlig fase til utviklings- og modningsfase. Det er ikke definert noe formelt ansvar her enda.

10 Utfordringer og muligheter

Det er fortsatt flere hindringer til stede, som for eksempel mangel på ressurser eller kunnskap som er nødvendig for å lage programmer som kommunen kan tilby oppstartsbedrifter direkte. Dette er særlig tilfellet for små kommuner uten utviklingshjelpere (inkubatorer). Ved å følge eksemplene fra Helsinki eller Guelph kan norske kommuner bli mer bevisste på sin mulige rolle når det kommer til å støtte oppstartsbedrifter. For å støtte gründere innen grønn transport og lavutslipp, kan et innovasjonsprogram tilby opplæring, mentorveiledning og hjelp med forretningsutvikling. Kommuner kan også koble oppstartsbedrifter med relevante nettverk og tydelig definere utfordringer for å samskape løsninger.

11 Referanser

Abetti, P. A. (2004). Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: infrastructure, results, and best practices. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 19-40.

Altinn. (2024). *Do you need support for the start-up?*

<https://info.altinn.no/en/start-and-run-business/planning-starting/before-start-up/do-you-need-support-for-the-start-up/>

Bjørger, A., Seter, H., Kristensen, T., & Pitera, K. (2019). The potential for coordinated logistics planning at the local level: A Norwegian in-depth study of public and private stakeholders. *Journal of Transport Geography*, 76, 34-41.

<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.02.010>

City of Helsinki. (2024). *Business development*.

<https://www.hel.fi/en/business-and-work/businesses-and-entrepreneurs/business-development>

CITYLAB. (2018). *Tools for achieving CO2-free logistics in cities by 2030*.

www.citylab-project.eu/

European Commission. (2016). *A European strategy for low-emission mobility: Commission staff working document*.

Fossheim, K., & Andersen, J. (2017). Plan for sustainable urban logistics - comparing between Scandinavian and UK practices. *European Transport Research Review*, 9(4), 52.

<https://doi.org/10.1007/s12544-017-0270-8>

Guelph. (2024). *Municipal innovation exchange (MIX)*.

<https://guelph.ca/city-hall/open-government/municipal-innovation-exchange-mix/>

Harlin, U., Berglund, M., Skagert, K., & Elg, M. (2021). Stakeholder collaboration inspired by the Nordic model - Towards sustainable work and competitiveness during an industrial startup. *European Journal of Workplace Innovation*, 6(1-2), 198-219.

Johansson, L. (2016). *A study on how to improve the start-up ecosystem in Stavanger for growth-oriented entrepreneurs, in light of the ongoing readjustment process* (Master's thesis, University of Stavanger, Norway).

Kommunale klima- og energiplaner. (2022). *Tiltakskatalog for transport og miljø*.

Kymäläinen, E. (2024). "Where to build a startup in the Nordics?" - Comparative analysis of Nordic startup ecosystems from the perspective of young founders.

Podnebesnikova, E. (2021). *Start-up ecosystems and the role of state and municipal support agencies: Finnish and Israeli comparisons*.

Regjeringen. (2021). *Norwegian government policy document*.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a78ecf5ad2344fa5ae4a394412ef8975/nn-no/pdfs/stm202020210013000dddpdfs.pdf>

Rooijen, T. van, Guikink, D., & Quak, H. (2018). Long-term effects of innovative city logistics measures. In T. Taniguchi & R. G. Thompson (Eds.), *City logistics 1* (pp. 189-208). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119425519.ch10>

Russo, F., & Comi, A. (2020). Investigating the effects of city logistics measures on the economy of the city. *Sustainability*, 12(4), 1439. <https://doi.org/10.3390/su12041>

Samferdselsdepartementet. (2017). *Nasjonal transportplan 2018-2029* [Meld. St. 33 (2016-2017)]. Det kongelige Samferdselsdepartement.

Skjeggedal, M. L., & Øverli, T. (2022). *Kommunens påvirkning på entreprenørielle økosystemer* (Master's thesis, University of Agder).

SmartOslo. (2024). *Welcome to Oslo*.

<https://www.oslo.kommune.no/english/welcome-to-oslo/start-a-business/#toc-1>

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.

StartupBlink. (2024). *How to build a startup ecosystem*.

<https://www.startupblink.com/blog/how-to-build-a-startup-ecosystem/>

Startup Genome. (2024). *Global startup ecosystem report 2024*.

<https://startupgenome.com/report/gser2024>

Steigertahl, L., & Mauer, R. (2023). Investigating the success factors of the Nordic entrepreneurial ecosystem - Talent transformation as a key process. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(1), 7-18.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & society*, 43(8), 842-868.

Talebi, A., Rezania, D., & Bragues, G. (2022). Value creation in public procurement of innovation: A case of engaging start-ups by a local government. *Local Government Studies*, 48(4), 655-679.

Transportøkonomisk institutt. (2024). *Prosjekt LOGIN*. <https://www.toi.no/login/>

Tukiainen, T., Burstrom, T., & Lindell, M. (2019). The strategies of technology startups within and between business ecosystems. *Technology Innovation Management Review*, 9(6), 25-41.