

Business Region Bergen

Behovsvurdering av etablerersenteret

*Rapport utarbeidet på
oppdrag fra BRB*

26.02.2014



Om denne rapport

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Business Region Bergen (BRB). PwC fikk oppdraget etter en konkurranse, og signerte oppdragsavtale 18. oktober 2013. Rapporten svarer på mandatet som ble gitt i oppdraget.

PwC ønsker å takke BRB, BRBs eiere og andre som har velvillig stilt opp for intervju og samtaler for å gi innspill og perspektiver som vi har benyttet når vi har gjort våre analyser og beskrevet dette i denne rapporten

Det har vært et ønske fra BRB at rapporten var kortfattet, slik at vi har forsøkt å holde beskrivelsene til et minimum, og ikke tatt med tema av interesse men som ikke påvirker våre anbefalinger direkte.

Bergen, 26. februar 2014



Ivar Borge

Partner



Øistein H. Jensen

Direktør

Ansvar

Denne rapport er utarbeidet for Business Region Bergens interne bruk i forbindelse med BRBs arbeid med utvikling av virksomheten. Oppdraget er gjort i samsvar med oppdragsavtale datert 18.10.2013.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer og samtaler med ansatte i BRB, en stor andel av BRBs eiere, andre aktører innen nyskaping i bergensregionen og i dokumentasjon som BRB og eiere har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av BRBs virksomhet.

BRB har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene i oppdragsavtalen. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av BRB eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

Sammendrag

PwC har på oppdrag fra Business Region Bergen (BRB) evaluert flere forhold knyttet til behov for etablerertjeneste i regionen, og utarbeidet modeller for alternativ innretning av etablerersenteret i BRB.

PwC har i arbeidet hatt intervjuer/samtaler med BRB, BRBs eiere tilsvarende 80 % av aksjene, samt en rekke tilstøtende organisasjoner og virksomheter. Arbeidet har vært utført gjennom en hypotesebasert analyse, der samtaler og dokumentasjon har lagt grunnlag for bekreftelse og avkreftelse av hypoteser. Hypotesene ble etablert etter innledende samtaler.

PwCs hovedobservasjoner er:

- Det er uklart hvilken strategi eierne har for funksjon, oppgaver og tilbud som skal gjøres gjennom BRBs etablerertjeneste. Gjeldende styringsdokumenter gir i liten grad retning og føringer for virksomheten, noe som har medført svak eierstyring og svak internstyring, og at etablerertjenesten har i stor grad fått utviklet seg selv.
- Det er i dag et behov for en tydelig førstelinjetjeneste i flere kommuner. Flere kommuner har valgt å etablere egen førstelinjetjeneste, selv om de er eiere i BRB. BRBs etablerertjeneste er lite kjent. Tjenesten er i dag ikke en førstelinjetjeneste, men mer en «halvannenlinjetjeneste». Med det menes at tjenesten ikke ivaretar en tydelig førstelinjetjeneste i form av en tilgjengelig ekspedisjon og veileder, men har valgt å tilby tjenester lengere ut i etablererfasen, blant annet kurs i økonomi og bistand til utvikling av strategi og forretningsplaner. Etablerersenteret i BRB består i dag av 1,7 årsverk og over 50% av tiden brukes på kursgjennomføring.
- Det er i dag mange aktører som har ulike tilbud i etablererfasene fra ide til suksessfull bedrift.

PwC anbefaler derfor at BRBs eiere tydeliggjør sine forventninger, mål og oppgaver til etablerertjenesten, og at BRB innretter tjenesten for å ivareta dette behovet.

PwC har vurdert flere alternative modeller for organisering av tjenesten. Vi anbefaler en modell der virksomheten skyves ned fra en «halvannenlinjetjeneste» til en ren førstelinjetjeneste, som har som sin hovedoppgave å videreformidle gründere og andre etablerere til rett aktør. PwC anbefaler også at BRB avvikler tilbudet som ligger senere i etablerernes utviklingsfase, da PwC ikke anser veiledning i strategi og forretningsplaner som en førstelinjetjeneste. Det anbefales også at BRB avvikler kursgjennomføringen i egen regi, og i stedet etablerer en oversikt der de som har behov lett kan få tilgang til kurs som finnes i markedet i dag eller som kan spesifiseres av BRB, men eies og gjennomføres av andre.

Innholdsfortegnelse

Om denne rapport	i
Ansvar	ii
Sammendrag.....	iii
1 Bakgrunn for evalueringen.....	6
1.1 Innovasjon	6
1.2 Situasjon.....	6
1.3 Bakgrunn etablerersenteret	7
1.4 Mandat	7
1.5 Styringsmodell for evalueringen.....	7
1.6 Utføring.....	7
2 Metode.....	8
2.1 Mål.....	8
2.2 Tilnærming.....	8
2.2.1 Hovedprosess	8
2.2.2 Hypotesebasert analyse	8
2.2.3 Intervjuer og samtaler	8
2.3 Avgrensning	8
3 Tilbud etablerertjenester	9
3.1 Tilbudet i Møre og Romsdal.....	9
3.2 Tilbudet Rogaland	10
3.3 Tilbudet i Hordaland	12
3.3.1 Analysemodeller.....	12
3.3.2 Førstelinjetjeneste.....	13
3.3.3 BRBs etablerertjeneste sin plass	13
3.3.4 Øvrig førstelinjetjeneste og delvis overlappende tilbud	14
3.3.5 Etablerersenterets kvalitet	14
3.4 Anbefaling	14
4 Eierstyring	15
4.1 Eierstrategi og eierstyring	15
4.2 Eiernes øvrige tilbud og ansvar	16
4.3 Anbefaling	16
5 Mulige modeller	17
5.1 Om alternativer.....	17

5.2	Modell 0 – Dagens modell	17
5.2.1	Beskrivelse.....	17
5.2.2	Konsekvenser	17
5.2.3	Vurdering.....	17
5.3	Modell 1- Ren 1. linje	17
5.3.1	Beskrivelse.....	17
5.3.2	Konsekvenser	18
5.3.3	Vurdering.....	18
5.4	Modell 2 – Egen enhet	18
5.4.1	Beskrivelse.....	18
5.4.2	Konsekvenser	18
5.4.3	Vurdering.....	18
5.5	Modell 3 - Tilbakeføring.....	18
5.5.1	Beskrivelse.....	18
5.5.2	Konsekvenser	19
5.5.3	Vurdering.....	19
6	Anbefaling og implementering.....	19
6.1	Anbefalt modell.....	19
6.2	Implementering.....	19



1 Bakgrunn for evalueringen

1.1 Innovasjon

Innovasjon har alltid vært en sentral kilde til verdiskaping og for utvikling av samfunnet. Økt verdiskaping oppnås stort sett enten ved økt bruk av ressurser eller ved å bruke ressursene på en bedre måte. Studier indikerer at kun en begrenset del av veksten kommer fra økt mengde av det som går inn i produksjonen. Økt verdiskaping skjer først og fremst når mennesker bruker ressursene på nye og smartere måter.

Både Hordaland fylkeskommune og BRBs eierkommuner har etablert eller forvalter funksjoner og støtte for å bidra til innovasjon og utvikling i regionen. En utfordring for mange innovasjonsmiljøer, er å gå veien fra idé til bærekraftig forretningsmodell. Dette er en av grunnene til at BRB har en etablerertjeneste, for å gi rådgivning og opplæring til gründere og andre som har behov for å kommersialisere en idé eller videreutvikle virksomhet. Vestlandet har en unik posisjon i å utvikle og skape forretning i sentrale vekstområder som FoU, energi, marin sektor, opplevelse og reiseliv, maritim sektor og media/kultur. Derfor er det av både offentlig og privat interesse at man lykkes med utvikling og vekst.

Innovasjon og nytenking er satt høyt på agendaen både nasjonalt og regionalt. Dette er tydelig både i regjeringens satsing gjennom flere stortingsmeldinger og Strategisk næringsplan for Bergensregionen. EU-kommisjonen offentliggjorde 26. mars sin innovasjonsundersøkelse for EU-landene (Innovation Union Scoreboard 2013). Blant gruppen av medlemsland som er mest innovative ligger Sverige på topp, tett fulgt av Tyskland, Danmark og Finland. Sveits scorer høyest av alle land i Europa. Den neste gruppen består av såkalte «Innovation followers», som ligger over snittet for EU-landene. Nederland, Belgia og Luxembourg er blant landene som befinner seg i denne kategorien. Under snittet for EU finner vi gruppen «moderate innovatører» med blant annet Norge, Spania, Italia og Portugal. Det er derfor både et samfunnsansvar og ambisjon at Norge blir sterkere på innovasjon.

1.2 Situasjon

Business Region Bergen (BRB) er det offentlige næringssselskapet for Bergensregionen. Selskapets formål er næringsutvikling, herunder etablerertjenester, profilering og markedsføring. Business Region Bergen er eid av 21 ulike kommuner samt Hordaland Fylkeskommune. Bergen Kommune og Hordaland Fylkeskommune er de største eierne med 35 % av aksjekapitalen hver.

I Hordaland er det mange aktører som jobber med innovasjon og etableringsfunksjoner. Mange av disse er listet i tabellen under. For mange som har behov for bistand til etablering og nyskaping vil det være viktig at de kobles med rett aktør. Gitt antallet initiativ og aktører, vil det være behov for å klarlegge rolle og ansvarsforhold, samt muligheter og utfordringer knyttet til bredden i tilbudet.

Tabell 1 Eksempler på aktører innen etablerervirksomhet, innovasjon og nyskaping i regionen

Bergen Kommune	Designregion Bergen	Nyskappingsparken Inkubator
Hordaland Fylkeskommune	Bergen Teknologioverføring	Næringshagene i Odda, Austrheim og Voss
Innovasjon Norge	Kom-an.no	Industriinkubatorene på Mongstad og Leirvik
Business Region Bergen	NCE Subsea	Senter for nyskaping (HiB)
NHO	Connect Vest	Senter for tjenesteinnovasjon (NHH)
Atheno	Sarsia	Regionrådet Nordhordland IKS
Gode Sirklar	MedieArena	Startup Weekend Bergen
The Hub	First Tuesday Bergen	DnB (N for nyskaping)

1.3 Bakgrunn etablerersenteret

Business Region Bergen AS (BRB AS) ble etablert i 2007¹. I etterkant av bystyresaken om etablering av BRB ble det utarbeidet en utlånsavtale hvor de 2 personene tilknyttet Etablerertjenesten i Bergen kommune ble utlånt til BRB as frem til 1. juni 2009. Byrådet besluttet² i mai 2009 å overføre de årsverkene som var utleid fra Bergen Kommune fra 1. juni 2009. Overføringen ble gjort blant annet med bakgrunn i at de oppgavene som ble utført ved Etablerersenteret i BRB var tilsvarende de oppgavene som ble utført for Bergen kommune⁴. I samme sak beskrives også at Bergen kommune vil i større grad ha en bestillerkompetanse overfor BRB.

1.4 Mandat

Oppdragsbeskrivelsen ble gitt i BRBs forespørselsdokument. Følgende hovedmål for prosessen har ligget til grunn for denne rapport:

Business Region Bergen ønsker å få foretatt en behovsvurdering av etablerertjenesten i Business Region Bergen. Evalueringen skal bestå av:

- *En kvalitativ undersøkelse av hva våre eiere ønsker at etablerertilbudet skal inneholde på bakgrunn av kommunenes behov.*
- *En kartlegging av andre miljøer som driver med etablerertjenester i regionen*
- *Omtale av hvordan etablerertjenester er organisert i nabobyer/fylker*
- *Fremlegge inntil 3 forslag til hvordan etablerersenteret i Business Region Bergen bør formes og hva en bør fokusere på, med tilhørende anbefaling av valgt løsning. I forslagene skal en ta hensyn til de miljøer som alt eksisterer for å sikre at det samlet sett er en kosteffektivt og rasjonelt organisert etablerertjeneste i regionen*
- *Fremlegge forslag til implementeringsplan*
- *Presentere kostnadsestimat for årlige driftskostnader for alle presenterte alternativer*

1.5 Styringsmodell for evalueringen

Rapporten er utarbeidet for å svare på et mandat gitt av BRB. For å sikre uavhengighet i arbeidet og resultat har PwC hatt en selvstendig rolle knyttet til tilnærming, datainnsamling og metode. BRB har ikke gitt føringer til arbeidet utover mandatet. PwC har gjennomført oppdraget etter modell beskrevet i kapittel 2.2.1. PwC har selv valgt ut respondenter for samtaler.

Grunnlagsdata som er benyttet i denne rapporten er PwCs eiendom og behandles anonymt. Gjennom prosjektet har PwC gjennomført flere samtaler og intervjuer med interessenter til BRB, blant annet representanter for eiere og tilstøtende virksomheter.

PwC har presentert innledende funn og observasjoner for styret i BRB 16. desember som en orientering fra arbeidet.

BRB har gjennomgått foreløpig rapport og fått kommentere på denne før endelig rapport ble overlevert.

1.6 Utføring

Rapporten er utarbeidet av PwC. Arbeidet har blitt ledet av Øistein Jensen. Ivar Borge har vært ansvarlig partner. Bjarte Waardal og Vegard Sjøstad har sittet i prosjektgruppen.

¹ Ref stiftelsesprotokoll 31. Oktober 2007.

² Sak 197/7 behandlet i Bergen Bystyre 2606-2007 - Etablering av regionalt næringsutviklingsselskap

³ Ref Byrådsak 1169/09 - Business Region Bergen as og fremtidig organisering av Etablerertjenesten

⁴ Bergen Kommune – Byrådsavdeling for kultur, næring og idrett presenterer Næringsseksjonen sine oppgaver i notat til styret i BRB datert 25.04.2008. Saks nr 200806013-4

2 Metode

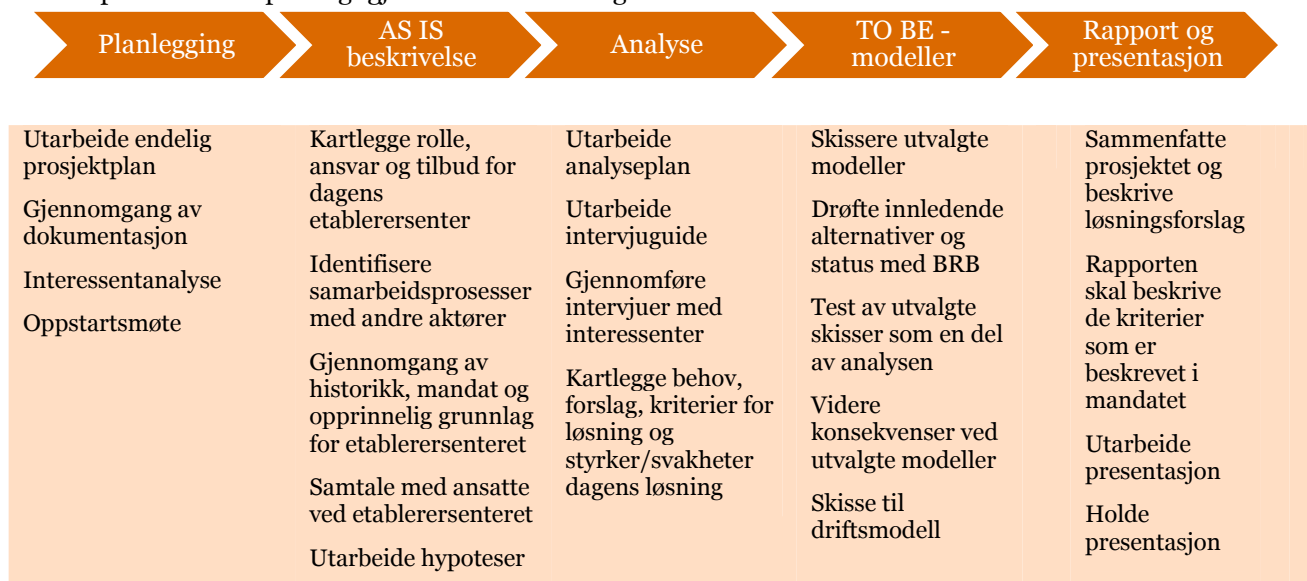
2.1 Mål

PwCs målsetting for evalueringen har vært å gjøre tilstrekkelige analyser, for å nå de hovedmål som er satt for prosessen.

2.2 Tilnærming

2.2.1 Hovedprosess

Hovedprosessen ble planlagt gjennomført etter følgende modell:



Figur 1: Hovedprosess for evalueringen

2.2.2 Hypotesebasert analyse

PwC har benyttet en hypotesebasert analysemodell, der vi har identifisert en rekke hypoteser i de innledende samtalene med BRB og gjennomgang av tilgjengelig dokumentasjon. Hypotesene har dannet grunnlag for intervjuguider og intervjuer med de som har blitt intervjuet. Intervjuer og ytterligere dokumentgjennomgang har ført til enten verifikasjon eller forkastelse av hypoteser.

2.2.3 Intervjuer og samtaler

Datagrunnlaget for denne rapporten kommer hovedsakelig fra intervjuer gjennomført med BRB, BRBs eiere, sammenlignbare aktører i andre regioner og øvrige tilbydere av etablerertjenester og nyskaping i Bergensområdet. Samtlige eiere ble tilbudt intervju. PwC har gjennomført intervju med eiere tilsvarende ca. 80% av aksjekapitalen i BRB. PwC har også intervjuet mange av de øvrige aktørene som vist i Figur 5: Oversikt over aktører i Bergensregionen.

2.3 Avgrensning

PwC har gjennom arbeidet med rapporten utelukkende hatt fokus på etablerersenteret i BRB sin funksjon og rolle i det totale etablerertilbudet i henhold til mandat. Mange aktører vi har snakket med har ansvar ut over BRBs region, og det har av flere vært ønsket at hele tilbudet knyttet til etablering og nyskaping ble analysert. PwCs oppdrag har vært å se på BRBs etablerertjeneste sin rolle, ikke å analysere hele bildet.

Oppdraget har ikke vært knyttet mot øvrige aktiviteter i BRB eller BRBs generelle rolle og funksjon.

PwCs anbefalinger er derfor rettet til BRB og BRBs eiere i deres eierfunksjon

3 *Tilbud etablerertjenester*

3.1 *Tilbudet i Møre og Romsdal*

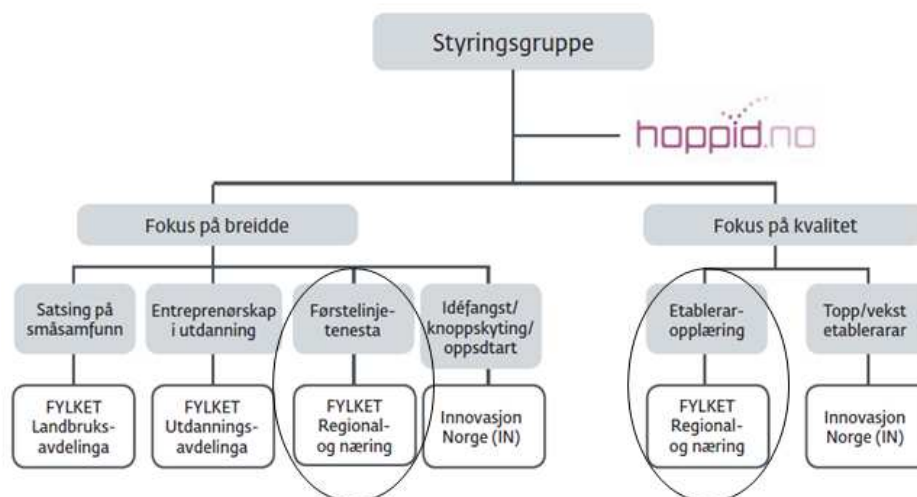
hoppid.no er Møre og Romsdal fylkeskommune sin satsing på entreprenørskap. Det er en partnerskapsmodell bestående av fylkeskommunen, Innovasjon Norge, Fylkesmannen og kommunene.

Satsingen er integrert i Handlingsprogram for Verdiskaping 2013, som er et av fire satsingsområder i Fylkesplanen 2013 – 2016. I følge leder for hoppid.no May Britt Roald, rapporterer de til styringsgruppen, som i hovedsak består av personer fra partnerne. Det er fylkeskommunen som har det juridiske og økonomiske ansvaret. Det er ca. 1,5 årsverk som jobber med hoppid.no i fylkeskommunen. Fylkesmannen og Innovasjon Norge bidrar med kompetanse og ressurser til førstelinjetjenesten, samt økt fokus på relevante deler av andrelinjetjenesten. Det er 28 hoppid.no-kontor i Møre og Romsdal, noe som dekker 33 av 36 kommuner. Noen kontorer dekker flere kommuner, men de fleste er selvstendige kommunekontor. Kommunenes bidrag er lokal tilstedeværelse og kompetanse, samt drift og/eller overordnet ansvar for lokale hoppid.no- kontorer.

Denne kombinasjonen sørger for en bærekraftig entreprenørsatsing, som er bredt forankret, politisk så vel som administrativt, i samtlige forvaltningsnivå. Møre og Romsdal har en proaktiv, kompetent og handlekraftig førstelinjetjeneste, som samarbeider og utfyller andrelinjetjenesten på en god måte. Fire sterke og engasjerte partnere har formalisert entreprenørsatsingen i en partnerskapsmodell, hvis avtaleverk og infrastruktur er dynamisk med mulighet for raske endringer ved behov. Det er effektiv kommunikasjon og et godt samarbeid mellom første- og andrelinjetjenesten, noe som faller gründerne til gode.

Hovedmålsettingen er flere og bedre etableringer. Satsingen er fra bredde til spiss, for å øke tilfang og mangfold - og samtidig ha en satsning på kvalitet og vekst. hoppid.no har igangsatt fem delprosjekter for å sikre måloppnåelse:

- Etablerertjeneste: Etablereropplæring (kursvirksomhet) og etablererveiledning (førstelinjetjenesten i kraft av hoppid.no-kontor ute i kommunene)
- Entreprenørskap i utdanning (forankring av entreprenørskap som opplæringsstrategi fra grunnskole til høgskole)
- Topp/vekst etablerere (Følge opp etablerere med internasjonalt potensiale med tiltak, slik at disse blir i stand til å lykkes på et internasjonalt marked)
- Knoppskyting (utnytte kompetansen i etablert næringsliv til nyskaping og økt innovasjon)
- Bygdemobilisering (sette i gang og følge opp positive utviklingsprosesser i bygdene)



Figur 2: Organisering av hopp-id.no, Kilde hopp-id.no

Alle delprosjekter går under paraplyen hoppid.no.

Gjennom hoppid.no-kontorene ute i kommunene, kan gründeren få veiledning i spørsmål knyttet til etablering av egen bedrift. Hvert kontor får blant annet tildelt kr 100 000 i avklaringspenger fra fylkeskommunen, med en begrensning på kr 20 000 pr forretningsidé. Andrelinjetjenesten ser god effekt av avklaringspengene, da gründerne har fått avklart en del grunnleggende problemstillinger før det etableres kontakt med for eksempel Innovasjon Norge⁵.

I tillegg til veiledning arrangerer de etablererkurs og andre relevante kurs. Det er eksterne aktører som er kursholdere, men under hoppid.no sitt merkenavn. Kursholdere anskaffes gjennom Møre og Romsdal fylkeskommune, mens hoppid.no-kontorene er ansvarlig for påmelding, kommunikasjon med deltakere, bevertning og passende møtelokaler. Kursene dekker gjerne flere kommuner eller en hel region, avhengig av aktualiteten og etterspørselen på kurset.

hoppid.no har en uttalt og tydelig merkevarestrategi. Alle kontorer skal ha samme type skilt, logo og materiell. For å sikre veiledning av samme kvalitet og god forankring, må alle hoppid.no-ansvarlige sertifiseres. Oxford Research gjennomførte i 2011 en evaluering av hoppid.no. Denne sier at kjennskapen til hoppid.no er relativt god og de aller fleste forbinder hoppid.no med noe positivt. Lokale medier ble oppgitt til å være den viktigste kanalen for å gjøre programmet kjent. hoppid.no ble først og fremst forbundet med førstelinjetjeneste i form av rådgivning og etablererveiledning. Respondentene mente også at hoppid.no representerer vel anvendte offentlige midler, lav terskel og lett tilgjengelighet.

3.2 Tilbudet Rogaland

Skape.no er et partnerskap mellom statlige myndigheter (Innovasjon Norge, Fylkesmannen i Rogaland og NAV), Rogaland Fylkeskommune og kommunene. Skape.no gir på en enkel og brukervennlig måte en oversikt over ulike tilbud i Rogaland, samtidig som de henviser til annen nyttig informasjon som har relevans for bedriftsetablering. Kursoversikt, så vel som informasjon om etablererveiledning og rådgivning, er kommunisert gjennom www.skape.no.

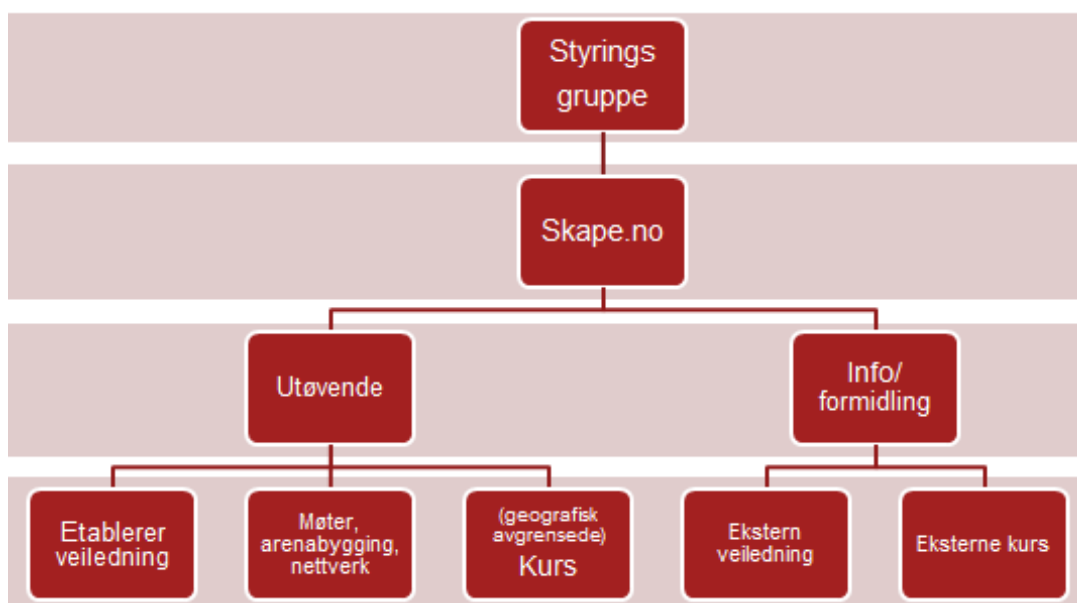
Skape.no arrangerer tema- og etablererkurs, som ansees å dekke samtlige kommuner i Rogaland. Det er eksterne aktører som er kursholdere, men under skape.no sitt merkenavn. Tjenestene anskaffes gjennom Rogaland fylkeskommune.

⁵ Ref leder for hoppid.no May Britt Roald

Styrende dokumenter er i hovedsak Strategisk Handlingsplan. Denne revideres årlig av en handlekraftig og bredt sammensatt styringsgruppe. Dagens handlingsplan har en varighet til 2015. Skape.no rapporterer til styringsgruppen samt fylkeskommunen. Det er fylkeskommunen som har det juridiske og økonomiske ansvaret. Daglig leder, og eneste årsverk i Skape.no, er ansatt i fylkeskommunen.

Ansvaret for førstelinjetjenesten i Rogaland er delt mellom flere aktører. Skape.no har ansvaret for mange av kommunene i Stavangerregionen, mens resten av fylket er delt mellom Jæren Produktutvikling, Næringsjefen i Dalane, Haugaland Vekst, Rogaland Ressurssenter samt næringsavdelinger i noen mindre kommuner. Det er mange aktører med ulike målgrupper og fagområder, noe som fører til endringer i den formelle organiseringen av førstelinjetjenesten. Skape.no nå vil nå overta ansvaret for kommunene som næringssjefen i Dalane hadde ansvaret for⁶.

Samtlige kommuner i Rogaland betaler 1 krone pr innbygger. Kommuner som har Skape.no som førstelinjetjeneste betaler ytterligere 3 kroner pr innbygger. Fylkesmannen bidrar med 4 landbrukskonsulenter som kan benyttes vederlagsfritt etter behov. Innovasjon Norge og fylkeskommunen bidrar med midler til drift.



Figur 3: Organisering av skape.no

⁶ Ihht daglig leder Einar Talgø

3.3 Tilbudet i Hordaland

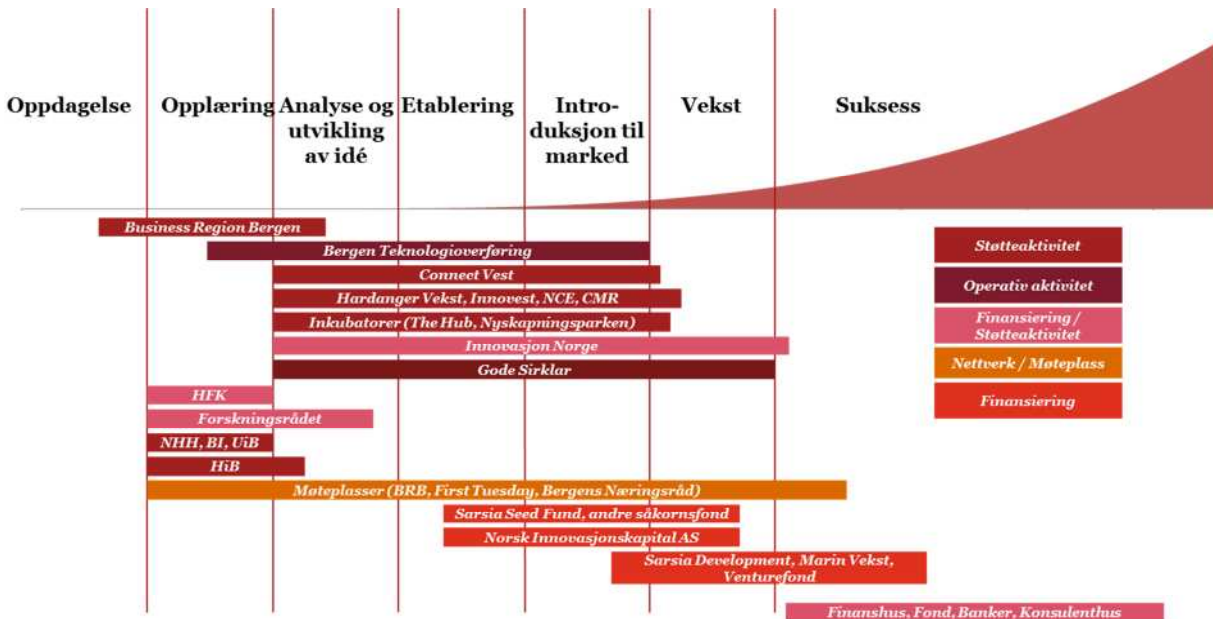
3.3.1 Analysemodeller

For å få et bilde av funksjoner og roller i kjeden fra ide til bærekraftig virksomhet laget PwC en modell for å beskrive dette. Modellen ble benyttet som grunnlag for å plassere aktørene i en fasemodell.

Oppdagelse	Opplæring	Analyse og utvikling av idé	Etablering	Introduksjon til marked	Vekst	Suksess
Initial ide, ser et markedsbetov, har ny teknologi m.fl. Kontakter førstelinjetjenesten i området	Hvor kan jeg få hjelp? Hva behoves for finansiering Myndighetskrav Hvordan starte egen bedrift	Markedsanalyse Patenter Value-proposition, innledende analyser Risiko Identifiser behov for finansiering Forretningsplan utarbeides	Selskapet blir formelt etablert Strategi basert på innledende analyser Finansiering av operasjoner søkes Kan behøve operasjonell hjelp	Første salg er foretatt Videre strategiske analyser Finansiering av vekst søkes Kan behøve operasjonell hjelp	Bedriften er i vekst Videre strategiske analyser Finansiering av videre vekst søkes Kan behøve operasjonell hjelp	Bedriften er relativ moden, positive resultater, fremdeles vekst Videre strategiske analyser Finansiering av videre vekst søkes, men banker og andre profesjonelle aktører overtar i større grad Kan behøve operasjonell hjelp, men profesjonelle aktører overtar også her i større grad

Figur 4: Modell for fasene i etablering

Denne modellen ble benyttet for å plassere aktuelle aktører. På bakgrunn av forståelse og samtale med aktørene utarbeidet PwC en kartlegging av aktørene med hensyn til deres rolle og funksjon. Denne ble testet med aktørene som i stor grad er samstemte om dette bildet. Connect Vest og BTO hadde også laget en tilsvarende modell over aktørene som vi også har benyttet i modellen under.



Figuren er basert på PwCs vurderinger, og innspill fra Connect Vest og BTO.

Figur 5: Oversikt over aktører i Bergensregionen

3.3.2 Førstelinjetjeneste

Førstelinjetjenesten har PwC definert som det første møtepunktet en gründer har med det offentlige. Det er i hovedsak veiledningstjenesten hvor en gründer kan henvende seg, for så å bli henvist til øvrige tjenester i det offentlige apparat. Eksempelvis vil førstelinjetjenesten kunne veilede de som eventuelt ønsker å starte en restaurant til Mattilsynet og aktuelle kontorer i kommunen. For andre aktører som har kommet lenger i sin utvikling, vil førstelinjetjenesten kunne henvise til Innovasjon Norge eller øvrige tilbud i kjeden. En forsker som har behov for et fellesmiljø og et kontor, vil for eksempel kunne få dette gjennom Nyskapingsparken.

PwC mener at en førstelinje:

- vil være en typisk kommunetorgtjeneste, for å gi nødvendig veiledning videre
- vil kunne kun gi enkle råd, dele ut materiell og ha en videreformidlingskompetanse
- må ha en inngående kjennskap til etablererstøtte, kommunale funksjoner samt offentlige og kommersielle tilbud

PwCs analyser viser at det er et manglende førstelinjetilbud i Bergensregionen. Det er mange aktører når man beveger seg til høyre i fasemodellen. Samarbeidsavtalen⁷ mellom Innovasjon Norge, Fylkesmannens landbruksavdeling, HFK og kommunene definerer førstelinjen som et kommunalt ansvar. Kommunene kan selv velge hvordan førstelinjen skal organiseres, for eksempel gjennom regionale råd eller næringssselskap. Avtalen spesifiserer at det er kommunens ansvar å synliggjøre etablerertjenesten i egen organisasjon, og sette av nok ressurser for å sikre god kvalitet på tjenesten.

3.3.3 BRBs etablerertjeneste sin plass

PwCs kartlegging viser at det er en manglende førstelinjetjeneste som er lett tilgjengelig, og som har henvisningskompetanse og initiell veiledning som hovedfunksjon. Ved etableringen av BRB var BRB tenkt å ivareta førstelinjetjenesten og etablererveiledning som tidligere var en funksjon i Bergen kommune, og at BRB kunne gi dette tilbudet til alle BRBs eiere⁸. PwCs analyser viser at BRB i dag ivaretar det vi har kalt en «halvannenlinjetjeneste». Med det mener vi at den rene førstelinjetjenesten i form av en ekspedisjon og henvisningsfunksjoner ikke blir ivaretatt, men at BRBs etablerertjeneste har beveget seg til høyre fasemodellen og tilbyr tjenester lengere i løpet mot suksessfull bedrift. Neste steg etter en førstelinje, vil være eventuelt å bistå etablerere med å videreutvikle sitt konsept, for å danne grunnlag for søknader til virkemiddelapparatet.

BRBs etablerertjeneste presenterer seg slik på BRBs hjemmesider:

«Etablerersenteret i Business Region Bergen gir rådgiving og opplæring for etablerere, gründere og entreprenører som trenger hjelp til å komme i gang med sin forretningsidé eller videreutvikling av etablerte bedrifter. Vi har bred erfaring innen forretningsutvikling og tilbyr både kurs og veiledningstimer.

Vi fungerer som diskusjonspartner, rådgiver og forretningsutvikler for deg som trenger assistanse i etablerings- og vekstfasen. Tenker du å etablere din egen forretning, men ikke vet helt hvor du skal begynne? Har du allerede startet en bedrift og trenger hjelp med videreutvikling? Lurer du på noe rundt forretnings-plan, budsjett, regnskap, forretningsavtaler og markedsføring? Vi kan hjelpe deg!»

(www.brb.no)

BRBs etablerertjeneste bemannes i dag av 1,7 årsverk. Dette er tilsvarende de årsverk som ble flyttet ut av den delen av Bergen kommune med ansvar for etablerervirksomhet og førstelinje. Etablerersenteret anslår selv at over 50 % av deres virksomhet er knyttet til kursvirksomhet.

⁷ <http://www.kom-an.no/media/82515/samarbeidsavtalen.pdf>

⁸ I bystyrebehandlingen av Strategisk Næringsplan for Bergen 2006-2009, blir etablerertjenesten diskutert. Ref Byrådssak datert 14.mai 2007 og bystyresak 174-07. Et av saksgrunnlagene i denne saken knyttet også til BRBs etablering er en SINTEF rapport fra Mai 2007. Denne rapporten beskriver forslag til innhold i etablerertjenesten. PwC finner ikke igjen dette i gjeldende oppdragsdokumentene for BRB.

PwCs analyser og vurderinger viser at BRBs etablerertjeneste er lite synlig, og innholdet som tilbys er lite kjent. Etablerertjenesten oppleves også som lite tilgjengelig. BRB er i dag lokalisert i 5. etasje i Strandgaten.

3.3.4 Øvrig førstelinjetjeneste og delvis overlappende tilbud

Det er varierende organisering av den kommunale førstelinjetjenesten blant BRBs eiere. Noen kommuner har valgt å beholde førstelinjetjenesten lokalt, som for eksempel Fusa ved Fusa Utviklingsselskap, og Askøy⁹ som en del av kommunetorget. Fjell, Sund og Øygarden kommune tilbyr førstelinjetjeneste gjennom initiativet Gode Sirklar. Andre har valgt å sentralisere den kommunale etablerertjenesten til regionale råd. Både Nordhordland IKS, direkte eier av Business Region Bergen, og Samarbeidsrådet i Sunnhordland tilbyr selv lignede etablerertjenester og tilbyr førstelinjetjeneste til sine eierkommuner.

Eiere av BRB som også støtter lokale overlappende etablerertiltak, prioriterer å bruke disse fremfor å bruke tilbudet i Business Region Bergen. Det er kun kommuner i nærheten av Bergensregionen som kjenner tilbudet i BRB godt, og ønsker å bruke det. Et eksempel på en slik kommune er Os. Et annet eksempel er kommunene i vest og initiativet Gode Sirklar, som selv gir tilbud til idéer med høyt potensiale og videresender andre til Business Region Bergen.

3.3.5 Etablerersenterets kvalitet

PwC har i oppdraget ikke vurdert kvalitet i leveransene fra etablerersenteret eller kompetanse hos ansatte. PwC har i analysene fått mange positive tilbakemeldinger knyttet til den jobben etablerersenteret gjør. Vår vurdering er knyttet til etablerersenterets og etablerertjenestens funksjon i regionen.

3.4 Anbefaling

Det tilligger ikke mandatet å gi anbefalinger til andre enn BRB. De to største eierne, Hordaland Fylkeskommune og Bergen kommune, er også betydelige aktører i porteføljen av roller og ansvar innen etablerervirksomhet, innovasjon og nyskaping. PwC vil allikevel tillate å anbefale Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune å vurdere det totale tilbudet som vist i PwCs modeller og i større grad tydeliggjøre sin strategi og satsing samt roller og funksjoner i porteføljen av tilbud som gis både gjennom støtte og eierskap.

Det anbefales at BRBs etablerertjeneste blir tydeligere som en førstelinjetjeneste, og blir mer synlig og tilgjengelig. BRBs etablerertjeneste tilbyr i dag en rekke kurs. Kursene fungerer også som et filter for henvendelser, ved at kursene er lagt opp for å besvare vanlige spørsmål knyttet til etablering av bedrift og at personer blir henvist til å gjennomføre kursene. PwC anbefaler at BRB vurderer om disse kursene kan leveres av andre i et kommersielt marked, og at BRBs etablerertjeneste i større grad kan ha en videreformidlingskompetanse til å rute personer til rett kurs i en portefølje som finnes i markedet enten under BRBs navn etter modellen i Rogaland, alternativt ved direktekjøp i kursmarkedet. PwC mener det ikke tilligger førstelinjetjenesten å gjennomføre kurs i økonomi og forretningsplaner. Med begrensede ressurser vil heller ikke BRB ha kapasitet til full førstelinje i tillegg til dagens portefølje av oppgaver. Det betyr at vår anbefaling er at BRB beveger seg helt til venstre i vår modell, og at BRB reduserer sin aktivitet til høyre i fasemodellen.

Byrådsavdelingen presenterer i et notat¹⁰ fra 2008 næringsseksjonens oppgaver. I dette beskrives at innføring i forretningsplaner og coaching er en del av oppgavene seksjonen utfører. PwC kan ikke finne dette igjen i oppgaver eller forventninger til BRB, ut over at funksjonene er overført.

Vi viser for øvrig til modellene i kapittel 5.

⁹ Askøy har valgt å melde seg ut av BRB fra Desember, 2013.

¹⁰ Bergen Kommune – Byrådsavdeling for kultur, næring og idrett presenterer Næringsseksjonen sine oppgaver i notat til styret i BRB datert 25.04.2008. Saks nr 200806013-

4 Eierstyring

4.1 Eierstrategi og eierstyring

PwC har både gjennom dokumentgjennomgang og intervjuer forsøkt å identifisere eierstrategien knyttet til etablerervirksomheten. De sentrale dokumentene som vedtekter¹¹ og strategisk næringsplan¹² gir ingen beskrivelser av hvilke oppgaver etablerertjenesten skal ivareta. Vedtektene sier at selskapet skal drive med etablerertjenester og den strategiske næringsplanen sier kun at det er et behov for å samordne tjenestene.

Strategi 3: Videreutvikle infrastrukturen og virkemiddelapparatet for entreprenørskap, innovasjon og kommersialisering.

- *«Sikre hensiktsmessig fysisk infrastruktur for forskning, teknologioverføringsorganisasjoner og inkubatorer.*
- *Videreutvikle samarbeidet mellom utdannings- og forskningsinstitusjonene og teknologioverføringsorganisasjoner, inkubatorer og etablerertjenester.*
- *Bedre synliggjøring av tilgjengelige virkemiddelapparat for entreprenørskap og innovasjon.*
- *Styrke og samordne etablerertjenestene.»*

(Strategisk næringsplan 2010-2014)

Det er også utarbeidet en handlingsplan¹³ knyttet til gjennomføringen av strategisk næringsplan. Handlingsplanen sier lite om hvilke aktiviteter som skal gjøres knyttet til etablerertjeneste. Den sier også at det er behov for større grad av samordning av aktørene.

Tiltak nr. 21 Rolleforståelse mellom Bergen kommune og samarbeidspartnere

- *«Å nå planens mål innen entreprenørskap og innovasjon fordrer en tett dialog og omforent rolleforståelse mellom Bergen kommune, Business region Bergen og andre samarbeidspartnere innen næringsutvikling. I neste plan skal samhandlingen og rolleforståelsen mellom Bergen kommune og samarbeidspartnere konkretiseres.»*

(Handlingsplan for næringsutvikling i Bergen)

Regional næringsplan for Hordaland¹⁴ er heller ikke tydelig på hva som ligger i rolle ansvar og oppgaver knyttet til etablerertjeneste.

Kap 4.3.1 Fleire gode gründerar

«Den eksisterande satsinga på entreprenørskap skal halde fram på to frontar: Dels skal ein få fleire til å starte eiga verksemd og hjelpe desse med rettleiings- og kompetansenester slik at flest mogleg lukkast. Dels skal ein få fram dei som har potensial til å bli vekstverksemdar med internasjonal suksess.

Det er særleg viktig å satse vidare på Ungt Entreprenørskap i skulen for å få fram fleire framtidige etablerarar. Det syner seg at ein vesentleg større del av elevane med utdanning i entreprenørskap, startar eiga verksemd.

¹¹ Vedtekter for BRB, datert 04.05.2009

¹² Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014 - Perspektiver mot 2025

¹³ Handlingsplan for næringsutvikling i Bergen. Vedtatt av Bergen Bystyre 20. juni 2011

¹⁴ Hordaland Fylkeskommune: Regional næringsplan for Hordaland 2013-2017 – *Næring til fortrinn*

Det er òg avgjerande å vidareutvikle fyrstelinesatsinga i kommunar og regionalt, mellom anna gjennom nettsida kom-an.no, og etablererkurs som eit tilbod til alle etablerarar.

Gründerar med vekstpotensial må sikrast betre mogelegheiter for finansiering i dei tidlege fasane, og dei må få hjelp til å nå ut i dei internasjonale marknadene. Her er særleg Innovasjon Noreg og Noregs Forskingsråd sine tenester relevante. Det er særst viktig i denne samanhengen å ha eit godt inkubator- og næringshagetilbod til vekstetablerarane.»

(Regional næringsplan for Hordaland 2013-2017 – Næring til fortrinn)

PwC har ikke kunne identifisere en klar strategi hos de sentrale eierne for hvordan de vil bruke BRBs etablerertjeneste i en strategi for næringsutvikling. På dette området mener PwC derfor at det er en svak eierstyring og en svak eierstrategi knyttet til BRBs etablerertjeneste. Den svake eierstyringen har også trolig bidratt til svak intern styring. PwC opplever at det er svært liten grad av samhandling mellom etablerervirksomheten og øvrig virksomhet i BRB. Dette har bidratt til at etablerervirksomheten i stor grad har utviklet innhold og tilbud selv.

4.2 Eiernes øvrige tilbud og ansvar

Eierne av BRB som offentlige aktører har et ansvar for å tilby sine innbyggere tilfredsstillende etablerertjenester. Kommunenes ansvar er begrenset av samarbeidsavtalen¹⁵ til å gjelde førstelinjetjenesten. Hordaland Fylkeskommune og Innovasjon Norge¹⁶ er betydelige aktører innen etablering og nyskaping og en del av virkemiddelapparatet. Hordaland Fylkeskommune ivaretar et ansvar for initiativ, tiltak og aktiviteter for alle kommuner i fylket, også de som ikke er eiere av BRB. Dette medfører at Hordaland Fylkeskommune gjør parallelle initiativ både direkte og gjennom sitt eierskap i BRB.

Flere av BRBs eierkommuner deltar i regionale råd/næringssselskap hvor sammenlignbare etablerertjenester tilbys som medfører overlapp av tilbud. Som nevnt i kapittel 3.3.4. prioriterer kommuner med lokale initiativ disse fremfor tilbudet i BRB.

De ulike eierne av BRB har forskjellige behov for etablerertjenester, og har i liten grad kommunisert hvordan de vil bruke etablerertjenesten i selskapet til å møte disse. Eierne har ikke beskrevet hvilke funksjoner eller roller senteret skal fylle eller hva senteret skal tilby for de ulike eierne, inkludert eiere med egne lokale initiativ. Dette kan ha påvirket etablerertjenesten i Business Region Bergen sin egen oppfatning av forventet rolle. Et forsøk på å gi et relevant tilbud til samtlige eiere kan være årsaken til at etablerertjenesten i BRB strekker seg høyere i etablererverdikjeden/fasene, og tilbyr mer avanserte tjenester.

Førstelinjetjenesten er som nevnt et kommunalt ansvar, men kommunene kan velge å la andre ivareta dette. PwC mener det vil være utfordrende for BRB å ivareta ren førstelinjetjeneste for mange kommuner, da dette vil forde inngående kjennskap til de enkelte kommuners tjenester.

4.3 Anbefaling

PwC anbefaler at BRB løfter den utfordringen som er beskrevet i denne rapporten til eierne, og anbefaler at eierne tar stilling til hvilke oppgaver og funksjoner de mener BRBs etablerertjeneste skal ivareta, og i hvilket omfang de ønsker at BRB ivaretar førstelinjetjenesteansvaret fra den enkelte kommune. BRB må vurdere konsekvensene av disse forventningene, og vurdere i hvilken grad BRB kan ivareta disse oppgavene med dagens bemanning. Det anbefales også en tettere intern samhandling og styring av etablerertjenestene, for å skape synergier med øvrig BRBs virksomhet. Eksempler kan være elementer av målstyring, KPI'er mv.

Det anbefales også at neste oppdatering av strategisk næringsplan beskriver en tydeligere ambisjon, oppgaver og ansvar knyttet til etablerervirksomheten i regionen.

¹⁵ <http://www.kom-an.no/media/82515/samarbeidsavtalen.pdf>

¹⁶ Innovasjon Norge er bidrar til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene, og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. Innovasjon Norge ivaretar en rekke funksjoner knyttet til innovasjon og etablering.

PwC mener det er et behov at de største eierne utarbeider en strategi for hvordan de vil jobbe med etablerertjenester og nyskaping, og hvordan de kan og vil bruke og støtte aktører og arenaer i den fasemodellen PwC har beskrevet.

5 Mulige modeller

5.1 Om alternativer

PwC fikk i oppdrag å vurdere 3 alternative modeller for hvordan etablerersenteret bør formes og hva en bør fokusere på med tilhørende anbefaling av løsning. Hensikten med å gjøre denne prosessen er å identifisere beste løsning for å nå mål, krav, forventning eller ambisjon. Utfordringen PwC har identifisert er at det er uklart hva eierne ønsker med BRBs etablerertjeneste. Derfor er det utfordrende å peke på en ideell modell som bidrar til å nå et mål, når målet er uklart.

Vi har likevel valgt å beskrive 3 ulike modeller i tillegg til dagens eksisterende løsning. Løsningene er prinsipielt forskjellige, og det kan også tenkes hybridløsninger av de modellene vi har beskrevet.

5.2 Modell o – Dagens modell

5.2.1 Beskrivelse

Modell o innebærer at etablerertjenesten i BRB fortsetter med et tilbud tilsvarende tilbudet i organisasjonen per dags dato på kort sikt.

Ved en videreføring av dagens modell er det PwCs anbefaling at eierne må kommunisere sine behov og en selvstendig strategi med mål og hensiktsmessige KPIer må utarbeides for etablerertjenesten. Synlighet og informasjon om tilbudet må forbedres både blant eierne og blant befolkningen ellers.

5.2.2 Konsekvenser

Videreføring av dagens modell, tilbud og innhold vil være den minst krevende og kompliserte løsningen for BRB, herunder eiere og ansatte. Kompetansen som er opparbeidet i etablerersenteret vil i stor grad beholdes og nyttes til å løse de samme oppgavene senteret løser i dag. Kommunene i Bergensregionen vil fremdeles mangle en synlig og tilgjengelig førstelinjetjeneste, og det vil være overlapp med noen eieres lokale initiativer. Selskapets tilbud vil fortsette som i dag, men på sikt må det tilpasses eiernes reelle behov. Ettersom eiernes behov er ulike, vil det være en komplisert prosess å utforme et tilbud og strategi som eierne kan enes om. Denne prosessen vil kreve en høy grad av involvering både fra eiere og intern ledelse.

5.2.3 Vurdering

PwC mener at denne modellen mange svakheter som det er redegjort for i denne rapport.

5.3 Modell 1- Ren 1. linje

5.3.1 Beskrivelse

I denne modellen vil BRB konsentrere seg om å levere en tydelig og tilgjengelig førstelinjetjeneste, som er et klart behov fremkommet i analysene gjort av PwC. Dette innebærer at tilbudet fra dagens virksomhet reduseres i omfang og kompleksitet. Det kommunale ansvaret og behovet er en førstelinje med videresendingskompetanse som kan løse gründere videre til korrekt instans, enten kommunalt eller til andre etablererinitiativ i regionen. Denne rollen kan etablerersenteret i BRB fylle for kommunene i Bergensregionen. I denne modellen gjennomfører ikke BRB kurs for etablerere, men knytter til seg en portefølje av eksterne leverandører av kurs, som enten kan kjøre dette i BRB regi eller som et åpent tilbud. PwC mener at kostnadene av slike kurs må betales av brukerne. BRB bør kunne fremforhandle gode avtaler med leverandører på dette.

Det vil være hensiktsmessig å gjøre etablerersenteret mer tilgjengelig og tydelig, ved å utforme det som en ekspedisjon samlokalisert med andre aktører for eksempel i Nyskapingsparken eller på rådhuset.

5.3.2 *Konsekvenser*

Etablerertjenesten får en klart definert rolle og målgruppe. Kommuner i Bergensregionen får en synlig og tilgjengelig førstelinjetjeneste som er spisset mot det faktiske behovet og det kommunale ansvaret. Selskapet vil unngå å søke høyere i fasemodellen hvor kravene til kompetanse og kapasitet er høyere, og samtidig urealistisk å oppnå gitt dagens bemanningsnivå i selskapet. Den reduserte kompleksiteten i tilbudet vil føre til enten høyere kapasitet eller lavere kostnader. I tillegg er Modell 1 den enkleste løsningen sett bort fra å videreføre selskapet med dagens organisering og tilbud.

Ved en flytting ut av BRBs eksisterende lokaler, vil det kunne frigjøres areal til anslagsvis samme pris som eventuelt nye lokaler, slik at det vil ha en liten kostnadseffekt.

Eiere med tilsvarende førstelinjetilbud vil i mindre grad være aktuelle som brukere av etablerertjenesten. Det kan også tenkes problematisk at kommuner utenom Bergensregionen skal finansiere førstelinjetjenesten for kommunene hvor BRB fyller den funksjonen.

5.3.3 *Vurdering*

PwC mener at denne løsningen er den som er best egnet for Business Region Bergen, gitt øvrig etablerervirksomhet, det faktiske kommunale ansvaret og det reelle behovet. Bergensregionen mangler en klar og synlig førstelinje, en rolle etablerersenteret i BRB kan fylle.

5.4 *Modell 2 – Egen enhet*

5.4.1 *Beskrivelse*

Modell 2 innebærer at etablerertjenesten i Business Region Bergen skilles ut fra BRB i et eget selskap, med et styre bestående av aktuelle eiere. Kommuner med et behov for å organisere førstelinjetjenesten utenfor kommunen kan kjøpe seg inn eller eventuelt kjøpe førstelinjetjenesten av selskapet. Selskapet vil fungere som førstelinje for aktuelle kommuner, men med egen profil og lokalisering. Kommuner med behov for funksjoner eller tilbud utover førstelinjetjenesten kan eventuelt kjøpe dette av selskapet eller andre aktører i Hordaland. Eierne av et slikt selskap kan da bli enige om hvilke oppgaver de ønsker selskapet skal ivareta.

5.4.2 *Konsekvenser*

Fordelen ved modell 2 er at kun eiere med et reelt behov for etablerertjenester vil tre inn som eiere i den nye virksomheten. Det er i dag eiere i BRB som ikke benytter dagens etablerertjenester i BRB, men betaler for dette gjennom sitt eierskap. Eierne i et nytt selskap vil i større grad enn tidligere kunne definere en tydelig strategi og hvilke rolle selskapet skal fylle for aktuelle kommuner. Færre eiere vil føre til en mer strømlinjeformet etablerertjeneste som ikke behøver å ta hensyn til så mange ulike behov som tidligere. Modell 2 vil også føre til en mer rettferdig finansiering, da kommuner med egne initiativ som ikke ønsker å bruke BRBs etablerertjenester slipper å finansiere denne gjennom sitt eierskap i BRB.

En fisjonprosess og eget selskap for en så liten funksjon som etablerersenteret i Business Region Bergen fyller i dag, kan oppfattes som unødvendig byråkratisering og komplisering. Det vil også medføre økte kostnader knyttet til blant annet revisjon, regnskap, selskapsetablering, styrehonorar mv. Prosessen ved å opprette egen merkevare og finne egnet lokalisering vil også medføre ekstrakostnader i en oppstartsfasen.

5.4.3 *Vurdering*

PwC mener denne modellen kun kan anbefales dersom aktuelle eiere finner funksjonen og dagens tilbud så viktig at det bør videreføres i sin helhet og på sikt potensielt styrkes.

5.5 *Modell 3 - Tilbakeføring*

5.5.1 *Beskrivelse*

Modell 3 er en modell der etablerertjenesten tilbakeføres til Bergen kommune, for å fungere som førstelinjetjeneste til innbyggerne i Bergen. Kommuner som i dag har organisert sin førstelinje gjennom Business Region Bergen kan eventuelt inngå avtaler med Bergen Kommune om bruk av førstelinjetjenesten der.

5.5.2 *Konsekvenser*

Bergensregionen mangler i dag en klart definert førstelinje. Førstelinjetjenesten er et kommunalt ansvar, og ved å ta funksjonen inn selv vil Bergen kommune i større grad kunne ivareta sine forpliktelser overfor Innovasjon Norge, Fylkeskommunen og Fylkesmannens landbruksavdeling. Tilbudet er sikret god kommunal videresendingskompetanse ved å være samlokalisert med de ulike funksjonene i kommunen, og det er liten grad av overlapp av tjenester. BRB vil også få reduserte kostnader når funksjonen og kostnadene overføres Bergen kommune. De eierkommuner som i dag benytter egen førstelinjetjeneste, vil dermed ikke lenger betale for en tjeneste de ikke benytter.

Det kan være utfordrende å øke synligheten til en funksjon som ligger i Bergen kommune. For kommuner som eventuelt kjøper førstelinjetjenesten fra Bergen Kommune kan det i noen tilfeller være forvirrende dersom en først blir henvist fra en avtalekommune til etablerertjenesten i Bergen, og så tilbake til korrekt avdeling i avtalekommunen.

5.5.3 *Vurdering*

PwC mener denne modellen kan anbefales dersom det er liten vilje blant eierne til å videreføre etablerertjenesten i Business Region Bergen. Det er behov for en synlig førstelinjetjeneste i Bergensområdet, og denne funksjonen kan ivaretas av Bergen Kommune.

6 *Anbefaling og implementering*

6.1 *Anbefalt modell*

PwC vil anbefale modell 1 og modell 3 i denne prioriterte rekkefølge. Begge modellene vil bidra til å tydeliggjøre rolle og oppgaver, og bidra til en tydelig og tilgjengelig førstelinjetjeneste. Modell 1 vil være enklere å gjennomføre enn modell 3, og dermed også ha lavere risiko.

PwC anbefaler også at etablerersenteret gjøres mer tilgjengelig og synlig gjennom lokalisering der det er naturlig, lett tilgjengelig, og kan knyttes til øvrige fagmiljø og/eller kommunens øvrige tjenester. Dette kan for eksempel være Bergen rådhus eller Nyskapingsparken.

Vi vil for alle modeller anbefale en tydeligere strategi fra eiere samt en tydeligere intern strategi.

6.2 *Implementering*

Som nevnt i kap 5.1 er det utfordrende å beskrive og anbefale en modell når oppgavene og forventningene ikke er klare. Derfor vil første steg i en implementering være å diskutere observasjoner og anbefalinger i denne rapporten internt i BRB samt i BRBs styre og i Eiermøtet.

PwC anbefaler at det gjøres en styrebeslutning på endring av modell, da dette er knyttet til strategioppgaven og organiseringsoppgaven styret har.

Tiltaksliste for gjennomføring av modell 1:

- Konkretisere oppgavene
- Avslutte kursvirksomhet
- Identifisere/utarbeide kurskatalog/kurstilbud etter behov
- Etablere en kommunikasjonsplan og informere bredt om tilbudet
- Lokalisere senteret med større tilgjengelighet i form av en ekspedisjon