

Projektutvärdering slutrapport – Extern utvärdering



1. Grundinformation	
Projektnamn Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB)	Ärende-ID 20200945
Stödmottagare Lysekils Kommun	Organisationsnummer 21 20 00-1389
Projektets startdatum 160701	Projektets slutdatum 190630
Projektets totala budget 9 305 285 SEK	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 150 000 SEK

2. Utvärderingens upplägg och genomförande

Utvärderingen pågick under tiden 2017-02-13 t.o.m. 2019-06-30 och har omfattat totalt 136 timmars arbete.

Den löpande utvärderingen har inkluderat att kritiskt granska projektets utveckling och att vara ett processtöd till projektledningen. För att samla in relevant underlag har följande metoder använts:

Dokumentstudier av ansökan och projektrapporter

Ansökan, delrapporter samt dokumenterade resultat har analyserats för att undersöka om projektet har rätt förutsättningar för att nå sina mål, om projektets verksamhet sker i enlighet med ansökan och om aktiviteterna ger ett utfall som möjliggör att delmål, projektmål och indikatormål kan uppnås.

Analys av kommunikation

Projektens externa kommunikation via hemsida, har analyserats med avseende på hur projektens resultat sprids till målgruppen och det omgivande samhället.

Intervjuer och enkäter

- Totalt genomfördes 14 individuella intervjuer med Partnergruppens medlemmar, ledningsgruppen samt delprojektledare och involverade forskare hösten 2017.
- Under våren 2019 genomförde utvärderaren en enkätundersökning riktad till kommunrepresentanterna i Partnergruppen.
- Utvärderaren har även tagit del av enkätundersökningar som genomförts av:
 - Projektledningen i samband med delprojektens aktiviteter
 - Forskaren Eva-Maria Jernsand vid Göteborgs universitet - skickade i november en webenkät 2018 till samtliga företag som deltagit i MUB:s aktiviteter

Möten och rapportering

Möten med projektledaren

Dialog med projektledaren har skett löpande under projektperioden via telefon/Skype (7 tillfällen). Fysiska möten har skett vid 4 tillfällen. Mötena har inkluderat dialog runt följande punkter

- Hämt sen sist i delprojekten
- Frågor som projektledaren vill lyfta
- Rapportering från/planering av den löpande utvärderingen

Deltagande i Styrgruppsmöten

Utvärderaren har deltagit vid styrgruppens möte vid ett tillfälle under projektperioden (201806) för att presentera den löpande utvärderingens resultat och rekommendationer.

Deltagande vid Partnergruppens möten

Vid 5 tillfällen har utvärderaren deltagit vid partnergruppens möten, varav 2 via Skype/telefon. Resultat från den löpande utvärderingen har presenterats två gånger.

3. P1 - Projektlogiken

Parterna

När projektet startade fanns det redan ett etablerat samarbete mellan kommunerna i norra Bohuslän inom ramen för Tillväxt Norra Bohuslän (TNB). Kommunerna som ingår i samarbetet är Sotenäs kommun, Tanums kommun, Strömstads kommun och Lysekils kommun.

Projektet ”Maritim utveckling i Bohuslän”(MUB) inkluderar även Göteborgs Universitet och Svenskt Marintekniskt Forum som samverkansparter.

MUB identifierade tidigt det Maritima Klustret, Turistrådet Västsverige,

Man har också varit öppen för bredare samverkan och möjligheten att kommuner i Södra Bohuslän ska kunna ansluta sig och delta i projektets aktiviteter.

Målgrupp och utmaningar

Målgruppen är nya och befintliga små och medelstora företag verksamma i Norra Bohuslän inom den maritima sektorn där man inkluderade turism, skärgårdstrafik och marina livsmedel

Den stora utmaningen var att det fanns ett stort antal säsongsberoende små företag med begränsad konkurrenskraft och låg lönsamhet.

Vision och övergripande projektmål

Tyngdpunkten i projektets vision var att utveckla ”ett hållbart näringsliv kring maritima innovationer med en nationell och internationell konkurrenskraft”.

Det övergripande projektmålet var därför att:

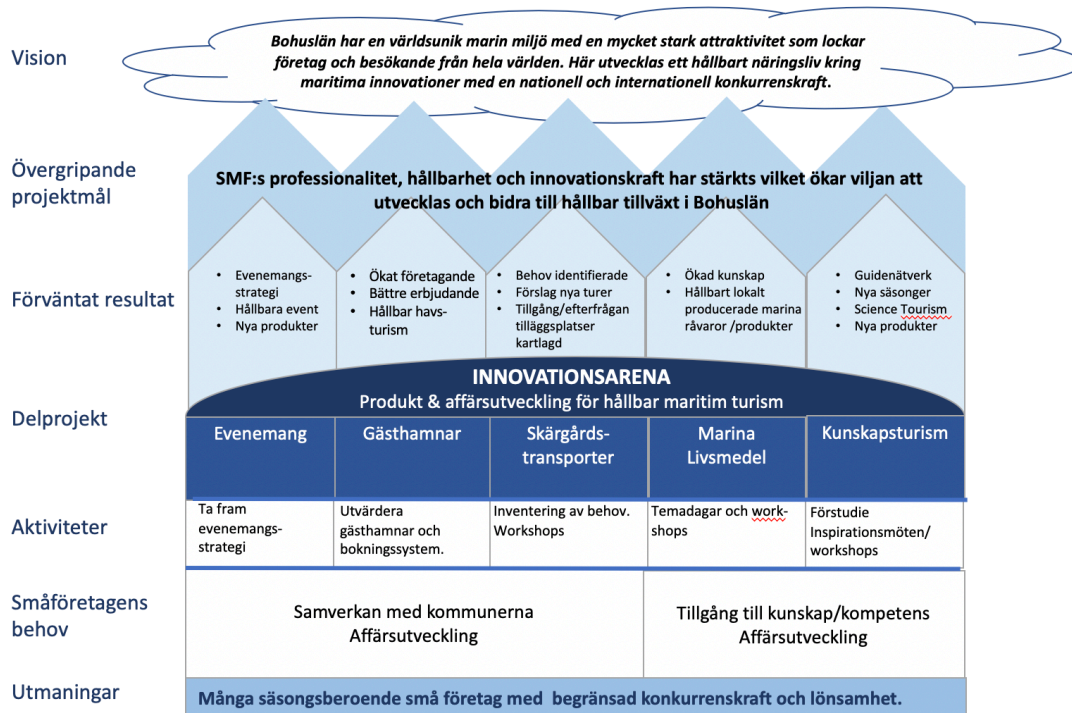
- stärka små och medelstora företags professionalitet, hållbarhet och innovationskraft genom att ge tydliga förutsättningar och nya verktyg.
- bidra till nytänkande runt partnerskap och affärsmodeller och produktutveckling
- skapa mötesplatser för företag, forskare och offentliga organisationer för att bidra till utveckling och konkurrenskraft

Delprojekt

För att möta identifierade behov skapades ett antal delprojekt med fokus på

- Maritima upplevelser:
 - Evenemangstrategi

- Kunskapsturism
- Gästhamnar
- Skärgårdstransporter
- Marina Livsmedel
- Innovationsarenan



De horisontella aspekterna Jämställdhet och Miljö var inkluderade i projektplanen och integrerades under projektet. Tanken var att man skulle använda 4R metoden för att analysera och styra mot ökad jämställdhet i verksamhet men det genomfördes ej.

4. P2 – Processen

Kopplingar till regionala planer och strategier

MUB grundar sig bl.a. på förstudier som genomfördes i samverkan med det Maritima klustret och intervjuer för att identifiera behoven hos de små och medelstora maritima företagen. Projektet ligger i linje med Västra Götalandsregionens maritima strategi, Maritima näringslivsstrategin för Norra Bohuslän, Strategin för ett enat Bohuslän, Nationell strategi för svensk besöksnäring samt den Nationella maritima strategin. Insikten om möjligheten i ett stärkt samspel mellan kommunerna och företagen och potentialen i den kunskap som forskningen kan bidra med har varit en viktig utgångspunkt i projektet.

Projektets avtryck i den regionala miljön



MUB har haft en tydlig koppling till kommunernas strategi för näringslivs- och besöksnäringsutveckling. Graden av integrering i verksamheten är olika inom de olika delprojekten men de tydligaste exemplen är:

- En gemensam evenemangsstrategi har antagits av tre kommuner och utvecklat/utvecklar lokala handlingsplaner runt
- Innovationsarenan där det finns ett starkt engagemang runt hur man med gemensamma krafter ska kunna skapa denna

Erfarenhetsöverföring mellan partnergruppens medlemmar har bidragit till att utveckla arbetssätt och metoder hos parterna.

Kopplingar till regionala planer och strategier

Redan i ansökan fanns ambitionen att involvera fler kommuner. Under projektets sista halvår resulterade detta i att flera företag från Orust kommun deltog i Coachtestet. Dialog med kommuner inom Fyrbodal pågår avseende nästa steg då ambitionen är att utveckla en gemensam Innovationsarena med ett nätverk av coacher som kan vara närvarande i de lokala miljöerna.

I sex av kommunerna pågår arbetet med att integrera Innovationsarenan i sina lokala strategier. Man bearbetar även ett förslag om att Innovationsarenan även ska vara en del i kommande RUS 2021–2030.

Kopplingar till andra EU instrument

MUB har haft kopplingar till många andra EU projekt med syfte att dra nytta av varandras nätverk och kompetenser och använda resurserna på ett optimalt sätt. Framför allt har man samarbetat med projekt som finansierats inom ramen för:

- Landsbygdsprogrammet Leader
 - Bohuskust och gränsbygd
 - Scary Seafood
- Interreg
 - Marint gränsforum Skagerack
 - Urban Platsinnovation

Nya och innovativa metoder inom projektet

MUB har utvecklat en metod som skulle kunna förpackas och användas i andra sammanhang. Den bygger på samverkan mellan flera närliggande kommuner och består av två interagerande delprocesser

1. Proaktiv process för att främja utvecklingsvilja hos entreprenörer

- Urval av fokusområde/bransch(er) med betydelse för kommunernas utveckling
- Förstudier för att identifiera behov och nya möjligheter (trender) inom delbransch(er)
- Seminarier/workshops på olika platser ute i kommunerna där företagare, kommunrepresentanter och forskare träffas och diskuterar resultat från förstudier och potentiella lösningar på utmaningar.
- Katalysera nätverk med fokus på frågor som medlemmarna prioriterat

2. Process för innovationsstöd i samverkan

Genom den proaktiva processen har företagens förtroende för den sammanhållande aktören – i det här fallet MUB, stärkts. Det blir då mer naturligt för företagen att ta kontakt om man är i behov av stöd för att utveckla sin idé/sitt företag.

Kommunernas samverkan inom ramen för Innovationsarenan ger företag tillgång till ett mer professionellt stöd med bredare utbud av kompetenser och infrastruktur än vad en enskild kommun kan erbjuda

Vem/vilka kan ta vid där projektet slutar

MUB har fokuserats på att förstå möjligheter och hinder för utveckling inom de utvalda delprojekten samt att arrangera mötesplatser som bidrar till att skapa bestående nätverk. Tanken har varit att Innovationsarenan ska katalysera och möjliggöra utveckling av nya produkter, tjänster och affärsmöjligheter inom samtliga delprojektområden.

I den fortsatta utvecklingen efter projektets slut är etableringen av en gemensam Innovationsarena med lokal förankring viktig för att föra resultaten från projekten vidare. Som nämnts ovan är fler kommuner inom Fyrbodalsregionen intresserade av att delta. Det pågår även en process för att integrera förslaget om en gemensam Innovationsarena i RUS 2020–2030. Det finns en samsyn och en vilja att förverkliga detta men frågor om organisation, huvudman och finansiering kvarstår.

5. P3 – Public debate

Kommunikationen med styrgruppen

Styrgrupp för MUB har fram till 2018¹²³¹ varit styrgruppen för Tillväxt Norra Bohuslän (TNB) där de fyra kommunernas kommunchefer och kommunstyrelsernas ordförande har ingått.

Rapporteringen till styrgruppen gick initialt via processledaren för TNB. Eftersom MUB:s verksamhet i flera fall skulle leda till beslut och åtaganden i de enskilda kommunerna ändrades efter ett tag rapporteringsordningen så att MUB:s projektledare rapporterade direkt till styrgruppen.

Partnergruppens roll i kommunikationen

Partnergruppen har bestått av kommunernas näringslivschefer och ansvariga för turism/besöksnäring i respektive kommun. Därutöver har samverkansparterna Göteborgs universitet (Centrum för turism) och SMTF varit representerade.

Partnergruppen har varit essentiell för involvering av parterna i MUB:s verksamhet men också för att löpande förankra resultat och förslag från MUB i respektive kommun. Näringslivscheferna har varit en viktig brygga till kommuncheferna och därmed även till styrgruppen.

Rapporter & presentationer

Inom ramen för projektet har sju relativt omfattande rapporter tagits fram i samverkan med forskare och konsulter. Dessa har spridits till utvalda inom målgruppen, intressenter, parterna, politiker och finansiärer. Dessutom finns de tillgängliga på projektets hemsida.

Projektet har presenterats på kommunernas och GU:s hemsida men har även haft en egen sida under www.tillvaxtbohuslan.se. Därutöver har nyheter förmedlats via TNB:s Facebook- och Instagramkonto.

Projektets resultat har även kommunicerats vid externa aktiviteter som t.ex. Tjärnömässan Företagardagen och Women's Math Race samt vid sammankomster inom det Maritima klustret.

6. N1 - Nyckelaktiviteter

Genomförda aktiviteter

Med några få undantag har de aktiviteter som ingick i ansökan genomförts. Det innebär i huvudsak att

- Förstudier och/eller forskningsrapporter har tagits fram i samtliga delprojekt
- Ett stort antal workshops har genomförts
- Studieresor (med partnergrupp eller företag) och deltagande i konferenser (forskare)

Utfall och resultat

Evenemangsstrategi

- En gemensam evenemangsstrategi är framtagen och antagen i alla kommuner förutom en som arbetar med ett nytt upplägg där detta ska inkluderas.
- Arbetet med lokala handlingsplaner pågår
- En evenemangshandbok är färdigställd och det finns planer på ett e-verktyg. Att ta fram en evenemangshandbok var inte planerat från början men behovet blev tydligt under projektet.

Genom ovanstående aktiviteter och samarbetet mellan kommunerna har förutsättningarna för att arrangera ekonomiskt hållbara och attraktiva evenemang förbättrats.

Framtida utmaningar:

- Att säkra det fortsatta samarbetet när det gäller evenemang (En person är utsedd att *bära visionen vidare*)
- Att det ska finnas en person i varje kommun som har ett tydligt ansvar för evenemang
- Att förändringen mot ett mer proaktivt/ strategiskt arbetssätt går i rätt riktning.

Kunskapsturism

- Intresset för ett gemensamt guidenätverk och en gemensam plattform för försäljning var begränsat
- Inga uppgifter om utökad säsong eller utveckling till internationell nivå hos målgruppen
- Nätverken mellan målgruppen, kommuner och forskare har stärkts.
- Ökad kunskap om nya marknadsföringskanaler/tekniker

Framtida utmaningar

- Att integrera ny teknik
- Att marknadsföra i nya kanaler

Marina Livsmedel

- Kompetensförsörjning och kompetensbrist anses vara det största hindret för tillväxt men även svårigheter med att få tag på bostäder för säsongsarbetare är ett problem.
- En digital plattform för att snabba upp processen med tillstånd, beslut och åtgärder föreslås
- Hållbarhetsfrågorna behöver mer uppmärksamhet
- Hög tröskel att gå från kött till innovativ mat och lokala råvaror. Här behövs utbildning och mer hantverkskompetens.
- Workshopformatet med inspirationsmoment där både restauratörer och kommunala tjänstemän deltog uppskattades och kan vara en lämplig arbetsform även i fortsättningen.

Framtida utmaningar:

- Tillgång till kompetens
- Tillgång till råvara
- Att driva efterfrågan på lokala råvaror
- Att minska svinn

Gästhamnar

- I Norra Bohuslän finns 38 hamnar varav ca 50% drivs i kommunal regi.
- Det finns ett ökat intresse för samverkan mellan hamnarna; mellan hamnar och kommun samt mellan kommunerna runt denna fråga.
- Arbetet med gemensam skyltning är påbörjat
- Ett fåtal av hamnarna har någon form av certifiering eller dokumentation av sitt miljöarbete.
- Diskussion om eventuell gemensam förening för att t.ex. förenkla marknadsföring m.m. har initierats. Möte bokat i oktober.

Framtida utmaningar:

- Att besöksnäringsspektivet förstärks när det gäller gästhamnarna som idag domineras av tekniska frågor.
- Att miljöcertifiera gästhamnarna
- Att hålla liv i nätverket.

Skärgårdstransporter

- Skärgårdstrafikens behov av service är kartlagd men förbättringsåtgärder har inte vidtagits ännu.
- Efterfrågan och tillgång till tilläggsplatser för tillfälliga besökande fartyg har analyserats
- Nya turer (Båtluff) har tagits fram i samverkan med södra delen av Bohuslän vilket resulterat i en utökning av fyra nya rutter i Norra Bohuslän.
- Problemet med underhåll av kajerna var mycket större än man trodde och kommer att kräva stora investeringar.

Framtida utmaningar:

- Finansiering av restaurering av hamnarna.
- Att hålla nätverket/dialogen vid liv
- Hur hantera miljöfrågorna? (Orust inspirerar genom sin satsning på en ”grön hamn” och arbetet med att möjliggöra en infrastruktur för laddning av eldrivna båtar.

Innovationsarenan

- Det finns en samsyn mellan de fyra kommunerna om vikten av att skapa en gemensam Innovationsarena där möjligheterna med samverkan tas tillvara men där det också finns en tydlig lokal förankring och närvaro. Dock är det ännu otydligt när det gäller huvudmannaskap och finansiering av den fortsatta verksamhet.
- De två pilotprojekten; Bee Business och Affärscoachtesteten har inneburit att totalt 35 företag och föreningar har fått individuellt stöd för att utveckla sin egen verksamhet.
- Piloterna genomfördes för att testa olika arbetsmetoder för rådgivning/coachning.
- Det är tydligt att företagen vill ha en lokal mötesplats
- Framför allt genom Tjärnö:s medverkan och Scary Seafood har samarbetet mellan företag och forskare förstärkts
- Projektledningens dialog med Innovatum, ALMI, Fyrbodals; VGR m.fl. har medvetenheten om de maritima näringarna ökat bland de dessa.

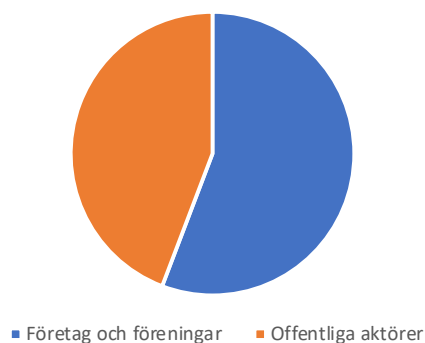
Framtida utmaningar:

- Identifiera lämplig ägare
- Säkerställa finansiering
- Involvera fler kommuner.
- Ökad komplexiteten med fler kommuner
- Att rollerna mellan olika innovationsstödjande parter tydliggörs

Intresset från målgrupperna

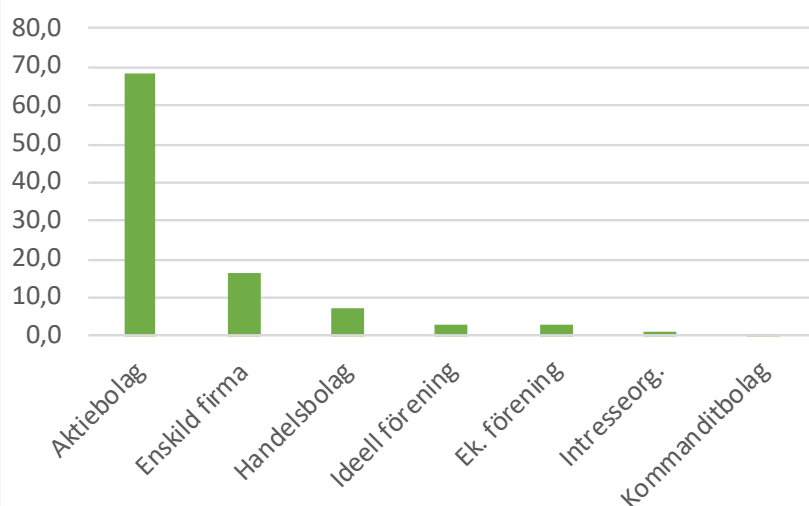
Projektet har arrangerat 26 workshops med varierande konstellationer av deltagare. Vissa har varit tydligt riktade till en specifik målgrupp med koppling till delprojekten medan andra har riktat sig till en bredare målgrupp. Totalt har dessa workshops attraherat 631 deltagare (ej unika) varav 352 från företag (aktiebolag, handelsbolag, enskilda firmor, kommanditbolag) samt olika typer av föreningar (ideella, ekonomiska). Övriga deltagare kommer från t.ex. kommuner, VGR, universitet, forskningsinstitut.

Olika kategorier av deltagare

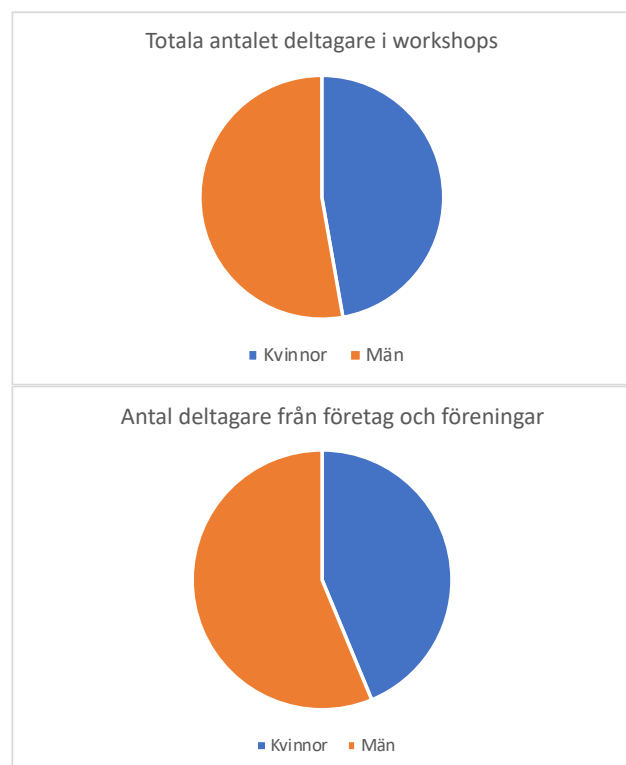


Antal unika företag som representerats av deltagare på workshops under hela projektperioden domineras av små och medelstora aktiebolag som utgör drygt 68% av gruppen

Fördelning (%) av olika typer av företag och föreningar som deltagit i workshops



Intresset bland kvinnor och män har varit relativt lika. Till viss del på grund av att man medvetet arbetat med bildmaterial och texter i marknadsföring och kommunikation som ska attrahera både män och kvinnor. Men projektledningen har också uppsökt kvinnor i mansdominerade branscher för att marknadsföra projektets aktiviteter direkt till dem.



7. N2 – Nyckelpersoner

Involverade nyckelpersoner

Utvärderaren har genomfört intervjuer och enkäter riktade till kommunrepresentanterna i partnergruppen. Kommunerna är viktiga för att skapa bättre förutsättningar för företagens utveckling men projektet bygger på engagemang från både kommuner och företag.

Vad anser nyckelpersonerna

I partnergruppen finns sju representanter från deltagande kommuner. Tre av kommunerna har två representanter: näringslivschef och ansvarig för besöksnäring/turism. Under hösten 2017 genomfördes individuella intervjuer med dessa personer där bl.a. följande frågeställningar behandlades:

- Dina förväntningar på projektet
- Har projektet rätt förutsättningar för att kunna nå sina mål?
- Vilka hinder respektive möjligheter ser du för MUB- i den egna regionen?

Nedan redovisas resultaten:

Vilka är dina förväntningar på projektet

- Ökad samverkan
- Att det händer i varje kommun
- Att det utvecklar företagen
- Ökad kunskap
- Konkreta resultat
- Ökade resurser för att hantera frågor som vi inte hinner med
- Låga förväntningar

Anser du att projektet har rätt förutsättningar för att nå sina mål?

- Det är ett komplicerat projekt
- Det finns brister i organisationen
- Förankringen i kommunerna fungerar inte alltid
- Jag är osäker...
- Anser att det har bra förutsättningar

Potentiella hinder?

- Att vi har olika förväntningar
- Det finns ett visst mått av konkurrens mellan kommunerna
- Geografin – dvs avståndet mellan kommunerna
- Bristande engagemang från parterna (delvis på grund av tidsbrist)
- Bristande politiskt intresse för frågorna som projektet adresserar
- Svårt att hitta former för samverkan mellan företag/akademin/institut/kommunen
- Frågan om långsiktig finansiering och ägarskap inte löst

Resultaten från intervjuerna visar att förväntningarna på projektet har störst fokus på samverkan och implementering av resultatet/kunskaper i kommunerna. Förväntan på konkreta resultat ute i företagen betonades inte i samma utsträckning under projektets inledning.

Man lyfte också upp konkurrens mellan kommuner, bristande engagemang från parterna och ett svagt intresse för frågorna hos politikerna som potentiella hinder för att projektet skulle kunna nå sina mål. Men flertalet betonade att projektledarens gedigna erfarenhet och drivkraft var en styrka i projektet.

Parallellt genomfördes också intervjuer med följande forskare som hade uppdrag i projektet:

- Tommy Andersson, Handelshögskolan; Evenemang
- Eva- Maria Jernsand, Handelshögskolan – Innovationsarenan (Partnergrupp)
- Patric Grund, SMTF, Gästhamnar, Partnergrupp
- Susanne Ekstedt, RISE, Marina Livsmedel

Bland frågeställningarna fanns bl.a.

- Framgångsfaktorer i liknande projekt?
- Vad krävs för att delprojektet skall ge långsiktiga positiva effekter?

Resultat från intervjuer

Evenemang

Framgångsfaktorer

- Att vara i samklang med lokalbefolkningen
- Två dagars vistelse ger stor skillnad i ekonomiska effekter
- Skapa en portfölj för regionen – t.ex. matevenemang
- Att hitta bra sätt att sprida ut efterfrågan över säsongen

Vad krävs för att uppnå långsiktiga positiva effekter?

- Att det kommer idéer underifrån – från arrangörerna
- Att man syns
- Att evenemangsstrategin integreras i turismpolitiken/turismutveckling
- Att man har årliga möten med turismutvecklare och politiker

Innovationsarenan

Framgångsfaktorer

- Projektledarens kontakter och närhet till målgruppen
- Få med tjänstemän och politiker
- Att kunna visa på konkreta resultat

Vad krävs för att uppnå långsiktiga positiva effekter?

- Kommer att behövas ytterligare finansiering.
- Måste ha bevisat ett konkret värde för tjänstemän och politiker

Gästhamnar

Framgångsfaktorer?

- Att inte låta tekniken vara huvudfrågan
- Att följa upp om gästerna är nöjda (idag dålig statistik)
- Att skapa en relation till gästerna (t.ex. via bokningssystem)

Vad krävs för att uppnå långsiktiga positiva effekter?

- Partnergruppen måste bli övertygad.
- Teknikerna i kommunerna behöver förstå besöksnäringsspektivet
- Politikerna behöver få upp intresset för frågan

Marina Livsmedel

Framgångsfaktorer

- Våga sälla bland företagen och satsa på de som har förutsättningar och vilja att utvecklas. Ger bättre långsiktig effekt att koncentrera fördjupade insatser på färre företag.
- Tillgång till finansiering attraherar företagen och kan vara en katalysator för fortsatt samarbete med kompetens/kunskapsleverantörer.

Vad krävs för att uppnå långsiktiga positiva effekter?

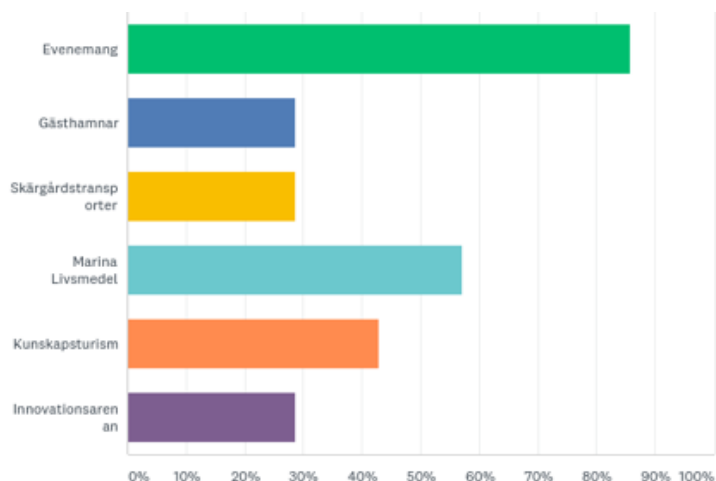
- Att man fortsatt avsätter resurser för att fånga upp företagen lokalt och slussa vidare.

- Att man vågar fokusera på de företag som har rätt förutsättningar för att utvecklas.

Som en uppföljning på intervjuerna under projektets första år skickades en webenkät ut till kommunrepresentanter i Partnergruppen under våren 2019.

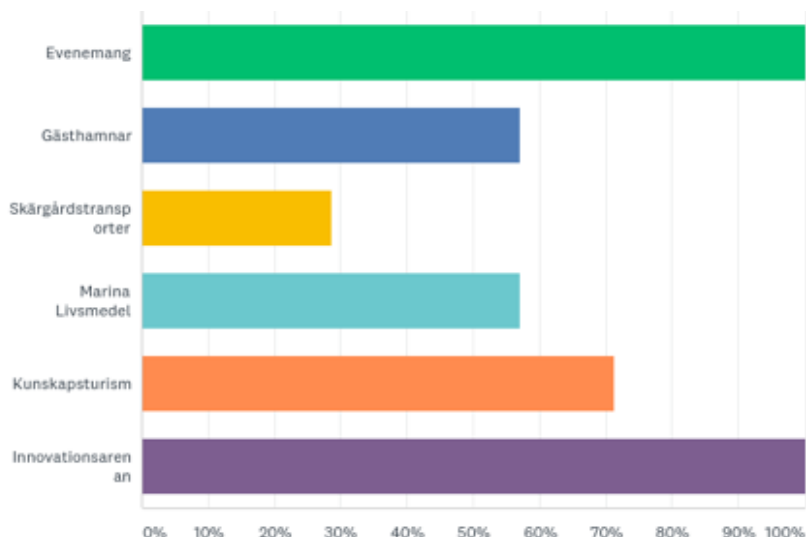
Resultaten redovisas nedan:

1. Följande delprojekt var väl förankrade i vår kommun när projektet startade



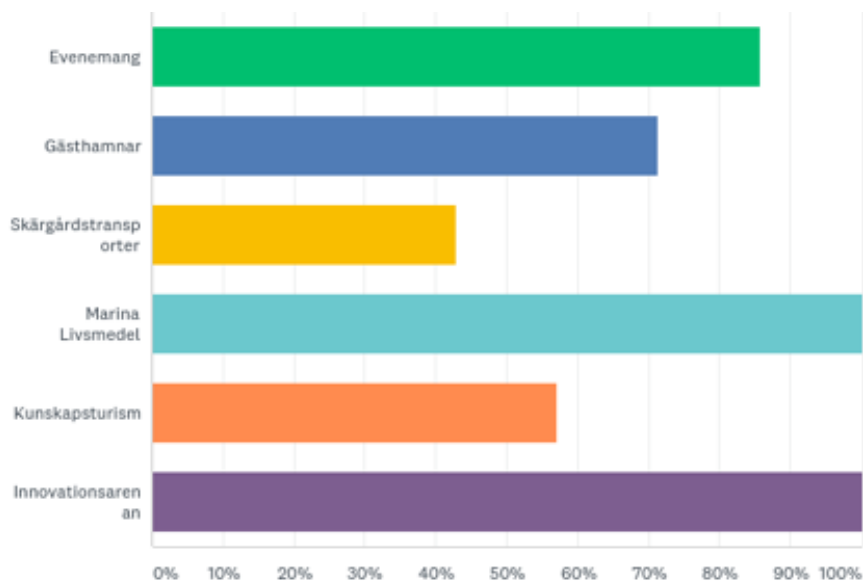
Inledningsvis fanns det ett tydligt engagemang runt evenemangsfrågan men förankringen av de andra delprojekten var begränsad alternativt inte känd av den som besvarade frågan.

2. Jag/kommunen har varit mest engagerad i följande delprojekt



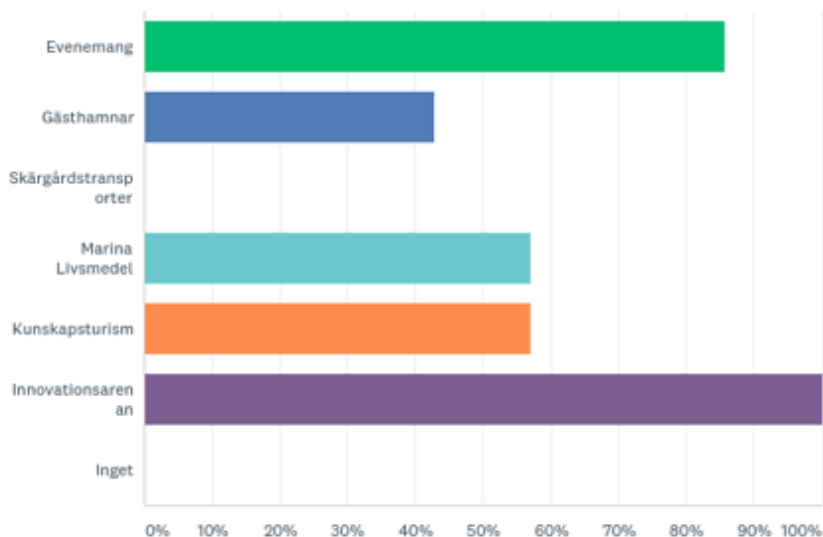
Evenemangsprojektet och Innovationsarenan har haft det största engagemanget från kommunerna men även i Gästhamnar, Marina Livsmedel och Kunskapsturism har partnergruppen/kommunerna varit engagerade till relativt hög grad (60-70%).

3. Följande delprojekt genomfördes enligt mina förväntningar



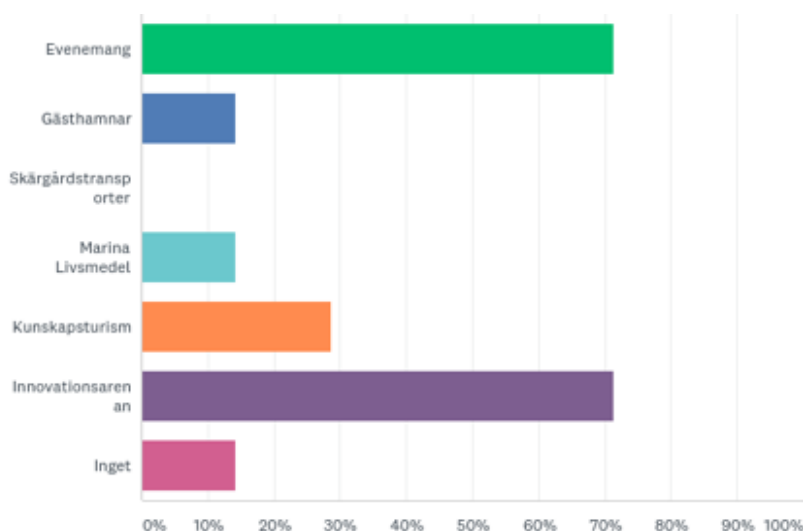
Innovationsarenan och Marina Livsmedel genomfördes helt enligt partnergruppens förväntningar men även Gästhamnar ligger relativt högt. Vid samtal med gruppen har uppfyllelsegraden till stor del att göra med kompetens och erfarenhet hos delprojektledarna.

4. Resultaten från följande delprojekt har varit särskilt värdefulla för vår kommun.



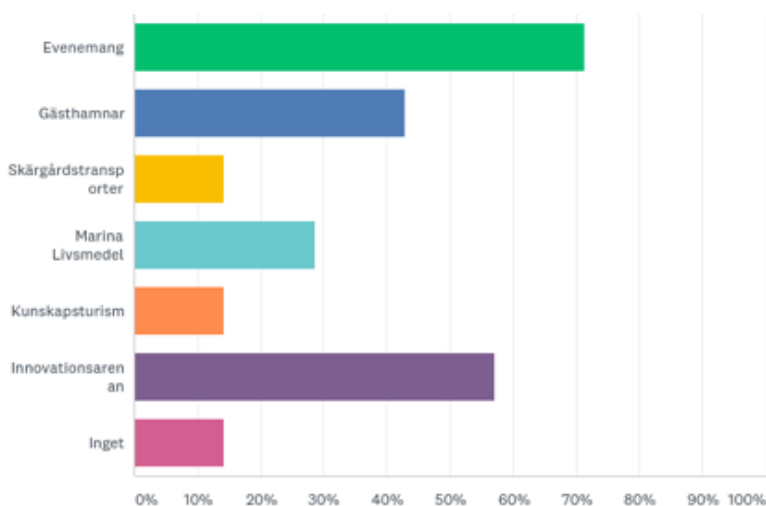
Resultaten avseende Innovationsarenan och Evenemang ligger mycket högt när det gäller hur värdefulla de har varit för den egna kommunen. Båda dessa projekt påverkar i högre grad kommunernas eget arbete med evenemang respektive näringslivsutveckling.

5. Följande delprojekt har lett fram till beslut i vår kommun som kan bidra till långsiktiga effekter.



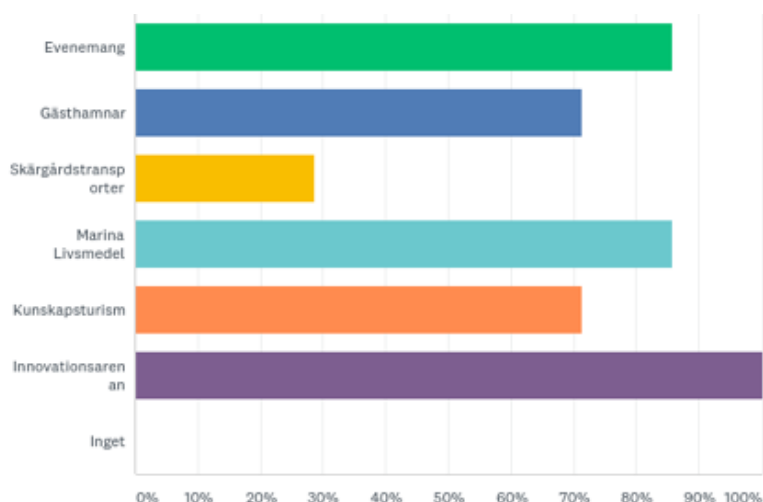
Trots att arbetet med Innovationsarenan startade relativt sent i projektet har det redan lett till interna beslut i kommunerna, vilka - är dock oklart. När det gäller Evenemang är det tydligt eftersom man både har tagit beslut om att anta den gemensamma strategin och att ta fram lokala handlingsplaner.

6. Inom vilka delprojekt har du redan nu identifierat konkreta resultat/effekter hos företag i din kommun?



Evenemangshandboken har underlättat kontakterna mellan kommuner och evenemangsföretagen när det gäller bl.a. tillståndsfrågor. Inom ramen för Innovationsarenan har man redan kört två uppskattade piloter; BeeBusiness och Affärscoachtestet, där individuella företag har fått ta del av olika metoder för affärsutveckling. Inom ramen för delprojektet Gästhamnar har dialogen mellan kommuner och företagen utvecklats i en positiv riktning.

7. Resultaten från följande delprojekt tror jag på sikt kan bidra till företagens utveckling i vår kommun?



Projektgruppen ser en tydlig potential i de flesta delprojekten när det gäller hur de kan bidra till företagens utveckling på sikt. Enda undantaget är Skärgårdstransporter där det bl.a. finns stora hinder i form av omfattande renoveringsbehov när det gäller hamnarna.

8. N3 – Nyckeltal

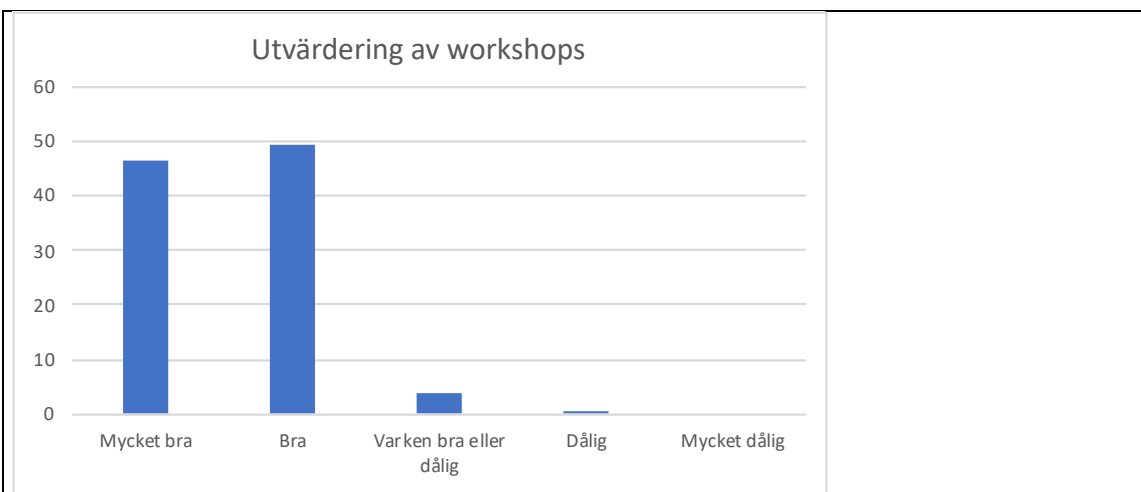
De nyckeltal som anges i denna rapport baseras på material som utvärderaren haft tillgång till under arbetet med slutrapporten (10-18 juni 2019). Efter detta kan det tillkomma ytterligare resultat som projektledning inkluderar i sin slutrapport.

Vad anser målgruppen om projektet?

Små och medelstora företag är målgrupp för projektet. Eftersom delprojekten är många, aktiviteterna dessutom relativt omfattande och tiden för löpande utvärdering begränsad, har utvärderaren valt att inte genomföra egna intervjuer eller enkäter riktade till företag som deltagit i projektet. Men – i underlaget för den löpande utvärderingen ingår enkäter som projektledning samt deltagande forskare vid Göteborgs universitet har riktat till deltagarna i projektets aktiviteter.

Totalt har 26 workshops genomförts. Sammanlagt har 184 personer (ej unika individer) svarat på enkäter i samband med genomförda workshops. Av dessa har utvärderaren haft tillgång till enkäter från 15 workshops.

Av nedanstående diagram avseende deltagarnas övergripande bedömningen av workshoparna framgår tydligt att workshoparna har varit mycket uppskattade.



GU Enkät

En webenkät skickades ut till totalt 182 individer som deltagit MUB:s olika aktiviteter. Av dessa besvarade 66 personer enkäten. Deltagarna fördelades enligt följande:

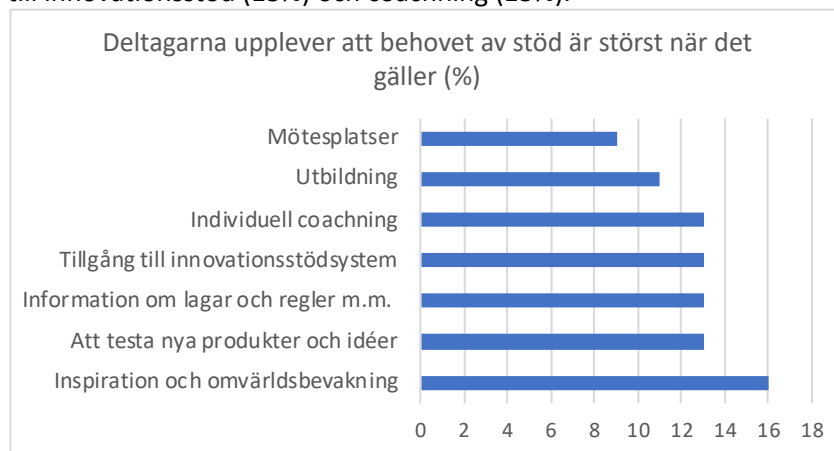
- 24% Upplevelse/aktivitetsföretag
- 17% Skärgårdstransporter
- 16% Fiske/odling
- 11% Gästhamnar
- 8% Boendeanläggningar
- 7% Restauranger

partnergruppens kommuner

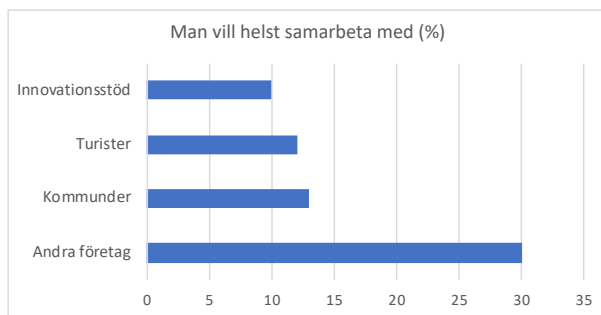
Deltagarna upplever framför allt att man fått nytta av aktiviteterna i form av:

- Nya kontakter (35%)
- Nya idéer (24%)
- Nya samarbeten (12%)

Man efterfrågar framför allt inspiration och omvärldsbevakning (16%), att kunna testa nya produkter (13) och få information avseende lagar och regelverk (13%). Man vill också ha tillgång till innovationsstöd (13%) och coaching (13%).



Av de som svarat på enkäten vill 30% samarbeta med andra företag, men även med kommuner (13%), turister (12%) och innovationsstöd nämns som viktiga samarbetspartners.



Av detta kan man dra slutsatsen att mötesplatserna och nätverken mellan företagen är viktiga eftersom företagen värdesätter nya kontakter och att samarbeta med andra företag. Man vill också få inspiration och hjälp med att utveckla sin affär och sina produkter/tjänster. Sammantaget matchas företagets behov väldigt väl med vad den planerade Innovationsarenan avser att erbjuda.

Resultat från Affärscoachtestet

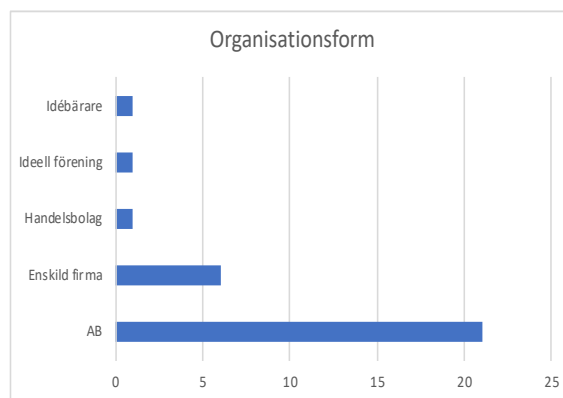
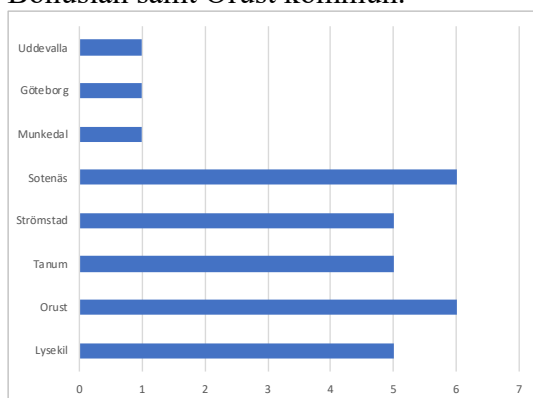
En pilot med syfte att testa ett koncept för att coacha företag inom ramen för en framtida Innovationsarena genomfördes av ett konsultföretag. Metoden baseras på

- ett gemensamt uppstartsmöte
- matchning av coach och entreprenör
- individuella coachtillfällen (fysiska möten och via telefon)

Projektet har löpt över 2 månader och omfattat totalt 5 timmars coachning/företag. En klar majoritet av casen har fokuserats på att skapa en långsiktig målbild eller en vision för verksamheten genom att ställa frågor som utmanat entreprenören till att analysera nuläget och tänka strategiskt om framtiden.

Varje coachningstillfälle har avslutats med att entreprenören fyllt i ett reflektionsdokument. (dessa har utvärderaren inte haft tillgång till). I konsultrapporten finns ett antal citat från nöjda deltagare.

Deltagande verksamheter var huvudsakligen registrerade i de fyra kommunerna i Norra Bohuslän samt Orust kommun.



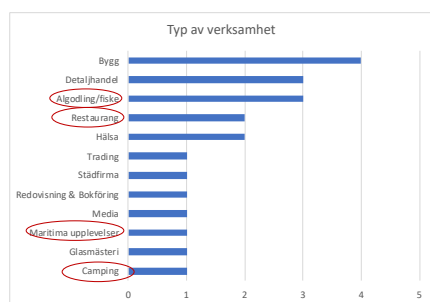
Totalt var 30 olika verksamheter representerade varav 21 var aktiebolag, 6 enskilda firmor. Några av verksamheterna var representerade av 2 personer.

Avsikten var att bredda målgruppen och göra inbjudan branschoberoende. Till viss del har näringslivsutvecklarna varit involverade i att selektera bland företagen i den egna kommunen.

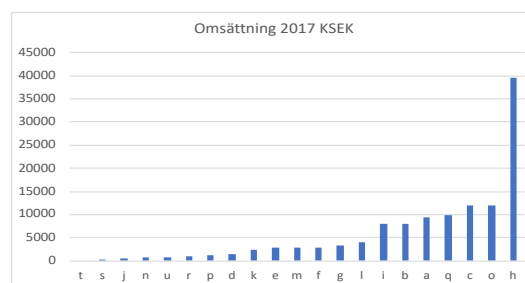
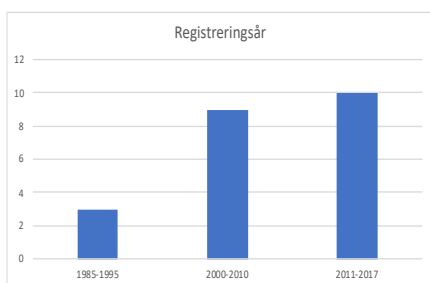
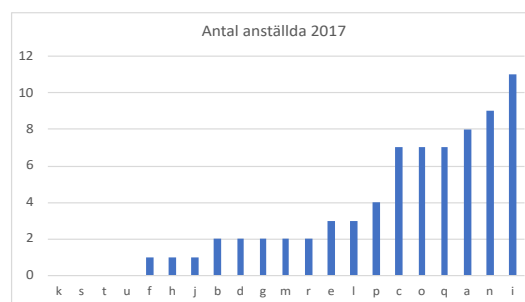
Deltagande AB spänner över flera olika typer av verksamheter där byggsektorn representeras av flest antal företag.

7/30 företagen (inom algodling/fiske, restauranger, maritima upplevelser och camping) matchade MUB projektets maritima/marina inriktning.

De deltagande aktiebolagens har varit verksamma mellan 2-34 år vilket gav en bra blandning av företag i olika utvecklingsfaser.



7/21
"MUB"
relaterade
branscher



Alla AB förutom har färre än 10 anställda och 50% av företagen har mellan 0-4 anställda.

Sex av företagen har en omsättning under 1 MSEK, tolv har en omsättning mellan 1-10 MSEK och tre företag har en omsättning mellan 10-40 MSEK. Företagen med högst omsättning är inom byggbranschen.

Aktivitetsindikatorer

Antal företag som fått stöd grundar sig på antal företag som deltagit i workshops och coachningar. Här ingår unika; aktiebolag (106), enskilda firmor (25) samt handelsbolag (11).

Aktivitetsindikatorer	Målvärde	Utfall
Sysselsättningsökning i företag som får stöd	12	?
Antal företag som får stöd	68	142
Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt	68	142

I dagsläget finns inga siffror på sysselsättningsökning i de företag som deltagit men sambandet mellan sysselsättningsökning och deltagande i en workshop kommer oavsett vara svårt att verifiera.

9. Sammanfattande kommentar och analys

I samtliga delprojekt förutom Innovationsarenan har den röda tråden varit att: synliggöra behov och möjligheter, skapa mötesplatser och nätverk, ge tillgång till kunskap och katalysera förändring och utveckling hos företag och kommuner. Aktiviteterna inom Innovationsarenan har framförallt ägnats åt att testa metoder för affärsutveckling i enskilda bolag och att ta fram en plan för Innovationsarenans verksamhet och organisering, hur den ska finansieras och vilka parter som bör vara involverade.

Styrning och ledning

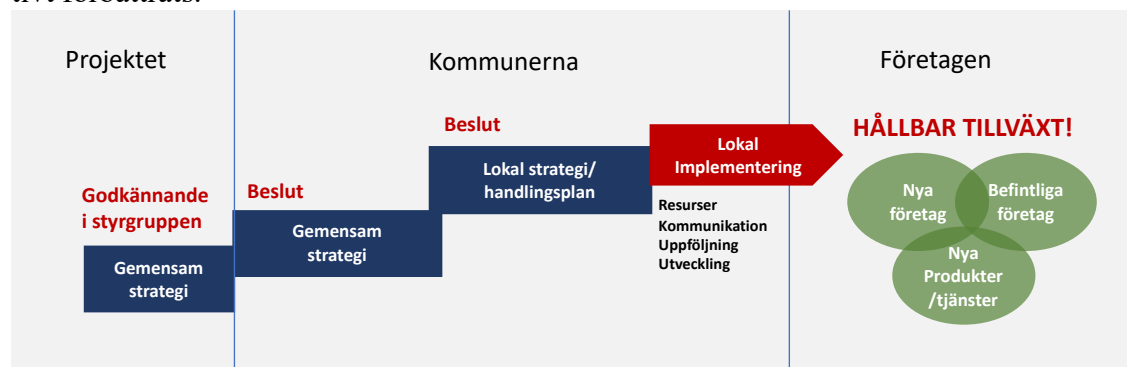
MUB-projektet har varit komplext och svårmanövrerat på grund av att delprojekten har varit många med skilda utmaningar och förutsättningar. En del av delprojekten har dessutom letts av olika individer under olika perioder. Men det har funnits en stark och drivande huvudprojektledare som trots olika svårigheter lyckats leverera mot merparten av uppställda mål samtidigt som målgruppen har visat stor uppskattning för de aktiviteter de deltagit i.

Under sista året av projektperioden avslutades samverkansarenan Tillväxt Norra Bohuslän, som utgjorde styrgrupp för MUB och en interimslösning för styrgruppen tog vid. Dessutom fick projektledaren anställning hos en av parterna och en ny projektledare med koppling till projektet tog över. Trots detta har projektet fortsatt att driva aktiviteter i delprojekten och Innovationsarenan enligt plan.

Förankring och implementering

Den lokala förankringen och implementeringen via Partnergruppen har varit avgörande för projektets genomförande. Partnergruppen har bryggat över till kommunchefer som vidare förankrat hos lokala politiker och styrgruppens medlemmar (Tillväxt Norra Bohuslän).

Tanken har varit att man efter godkännande i styrgruppen ska ta beslut om eventuella gemensamma strategier i respektive kommunstyrelse och i nästa steg ta fram handlingsplan som kan ligga till grund för beslut om implementering lokalt. Evenemangsstrategin har kommit längst i detta avseende. Än så länge är det för tidigt att bedöma om/hur det kommer att bidra till tillväxt i regionen – men förutsättningarna har definitivt förbättrats.



I andra delprojekt har man istället utvecklat nya former för dialog mellan kommun och företag och därmed kommit till insikt om gemensamma utmaningar som man behöver hantera tillsammans

Hållbarhetsaspekterna

Hållbarhetsaspekterna miljö och jämställdhet har varit integrerade i projektet. Framför allt har det handlat om att åstadkomma jämställda workshops. Genom att kommunicera i text och bilder så att man väcker intresse hos både män och kvinnor men även genom att aktivt bearbeta kvinnor inom mansdominerade delbranscher har man framgångsrikt bidragit till en jämställd representation av kvinnor och män på de workshops man anordnat.

Miljöaspekterna är också en viktig del i projektet. Den maritima miljön utsätts för många olika hot. För att satsningar på maritim turism ska bli både miljömässigt och ekonomiskt hållbara måste innovativa lösningar och skärpta miljökrav kombineras. Frågorna har bland annat uppmärksammats i Gästhamnsprojektet där det blev tydligt att det inte fanns några hamnar som var miljöcertifierade. Incitamentet hos de privata aktörerna är svagt eftersom hamnplatserna i de flesta fall fylls ändå. Här kan kommunerna göra en avgörande skillnad genom t.ex. skärpta upphandlingskrav.

I Marina Livsmedel har ambitionen varit att hitta nya hållbara marina råvaror och utveckla innovativa metoder för både odling och förädling, inte minst genom samarbetet med Scary Seafood. Även behovet av ökad kunskap om hur man kan arbeta med att minska svinnet i restaurangnäringen har väckts. Den växande medvetenheten om klimathotet kommer och har redan påverkat konsumtionsmönstret på många olika sätt. Detta inkluderar med all säkerhet även hur framtidens turister kommer att välja sina besöksmål.

Innovationsarenan

Innovationsarenan har växt fram som den centrala delen under projektets sista år. En fortsatt utveckling och implementering av en gemensam Innovationsarena med lokal förankring är målbilden för nästa steg.

Engagemanget från parterna i projektet och intresset från närliggande kommuner att bli delaktiga har växt fram under processen.

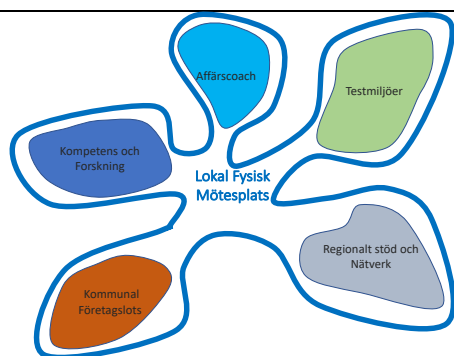
Man är i huvudsak överens om att Innovationsarenan skall inrymma fysiska mötesplatser där man erbjuder workshops och seminarier baserat på företagets behov. I vissa fall kan mötesplatser även arrangeras ute hos företag.

En annan viktig del är att kunna lotsa vidare till den kompetens eller infrastruktur som kan bidra till företagets utveckling som t.ex. kommunens företagslotsar, coacher, testmiljöer, regionala stödaktörer och annan kompetens eller forskningsaktörer.

Förslaget som nu diskuteras är till viss del inspirerat av den s.k. Jönköpingsmodellen.

Vem som ska ta ett ägaransvar efter MUB, vilka roller de olika aktörerna ska ha och hur verksamheten skall finansieras är fortfarande inte löst men en aktiv process pågår.

Om Norra Bohuslän ska attrahera och hålla kvar åretruntboende som ska kunna sysselsätta sig i regionen måste man även stötta mindre företag att bli livskraftiga.



Man har för avsikt att bredda inriktningen till att gälla en bredare grupp av företag oavsett tillväxtpotential eller verksamhetsinriktning. Det innebär att MUB:s fokus på maritim turism tonas ner även om ambitionen är att inkludera även dessa företag.

En förutsättning för att lyckas är att man tar tillvara de initiativ och resurser som redan finns i kommunerna, erfarenheterna och nätverken från MUB och adderar en sammanhållande kraft och ökade resurser för att coacha och lotsa företagen i rätt riktning.

Sammanfattande slutsatser

Övergripande SWOT för MUB – juni 2019

Denna SWOT beaktar bara MUB:s verksamhet och bedömer inte företagens styrkor och svagheter.

STYRKOR - Engagemang från Parterna och vilja till fortsatt samverkan - Nätverken som skapats runt olika behovs/utvecklingsområden - Utvecklad dialog mellan företag och kommun - Kunskap och erfarenheter som genererats i delprojekten - Plan finns för en gemensam Innovationsarena med lokal närvaro	SVAGHETER - Ingen naturlig plattform för fortsatt samarbete (efter TNB) - Ägarskap runt Innovationsarenan är oklart. - Finansiering av Innovationsarenan ej löst. - Besöksnäring och turism mer otydligt i den planerade Innovationsarenan
MÖJLIGHETER - Innovationsarenan kan utgöra en ny plattform för samverkan mellan kommunerna när det gäller näringslivsutveckling - Intresse från andra kommuner att vara en del av Innovationsarenan - Att kunna tillgängliggöra experter och coacher baserat på företagens behov utanför Göteborg och Trollhättan.	HOT - Att balansen mellan samverkan och konkurrens med andra initiativ rubbas. - Att finansiering av Innovationsarenan uteblir - Att företagens förtroende och engagemang svalnar om det tar för lång tid innan nästa steg tas. - Att politikerna inte prioriterar Innovationsarenan.

• Att vidga målgruppen till fler branscher	• Att företag inom /med koppling till besöksnäring/turism inte känner sig hemma på Innovationsarenan om den riktas till en mycket bredare företagsgrupp
--	---

Merparten av företagen som deltagit i MUB:s aktiviteter tillhör gruppen mikro-små företag.

Med få undantag är det företag som inte har en innovationshöjd. Men genom att utbilda, coacha, visa på möjligheter och undanröja hinder för utveckling kan man med stor säkerhet stärka livskraft, överlevnad och sysselsättningen i denna grupp.

Det kommer förmodligen även att bildas nya företag eller innovationer med större tillväxtpotential i regionen. Framför allt kommer detta att ske i anslutning till forskningsstationer och testmiljöer men kanske även i form av avknoppningar från större företag eller genom enskilda uppfinnare/innovatörer. Dessa är betydligt färre till antalet och behöver en annan typ av stöd – i form av forskningssamverkan, såddfinansiering, riskkapital, projektfinansiering och eventuellt även coaching inom ramen för en t.ex. en inkubator.

Innovationsarenan måste vara beredd på att möta båda dessa typer av företag och samverka med andra stödaktörer i regionen för att lotsa till de aktörer som kan möta det enskilda företagets behov på bästa sätt.

Måluppfyllelse

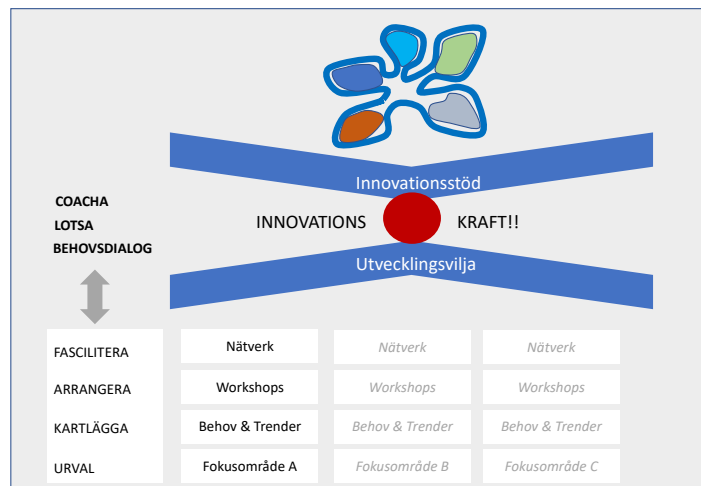
Måluppfyllelsen avseende de övergripande projektmålen är mycket god när det gäller ”Att skapa mötesplatser för företag, forskare och offentliga organisationer för att bidra till utveckling och konkurrenskraft”. Merparten av genomförda aktiviteter i delprojekten har bidragit till detta.

Projektet har också arbetat i linje med målen ”Att stärka små och medelstora företags professionalitet, hållbarhet och innovationskraft genom att ge tydliga förutsättningar och nya verktyg samt ”Att bidra till nytänkande runt partnerskap och affärsmodeller och produktutveckling”. Här handlar det främst om affärsutvecklande insatser inom ramen för Innovationsarenan men också t.ex. workshops inom Marina Livsmedel med syfte inspirera kockar att använda nya och hållbara råvaror från den marina miljön.

Rekommendationer avseende Innovationsarenan 2.0

- Det är viktigt att den gemensamma delen av Innovationsarenan (regional nivå) ägs av en oberoende offentlig aktör som t.ex. Fyrbodal eller en gemensamt ägd förening. Att lägga ägandet hos en enskild kommun är inte ett alternativ. På den regionala nivån bör också coacherna upphandlas så att de inte blir ”inlåsta” i en kommun.

- Eftersom testmiljöerna i vissa fall är kommunalt ägda och i andra fall ägs av externa aktörer bör avtal upprättas och upphandling genomföras som möjliggör och reglerar företagens tillgång till dessa miljöer.
- På lokal nivå bör kommunen vara ägare och anställa/upphandla den/de som skall driva den lokala mötesplatsen och lotsa företagen till rätt coach/aktör.
- Det är ytterst viktigt att Innovationsarenan även i fortsättning inrymmer de insatser som bidrar till att skapa en utvecklingsvilja bland företagen i regionen och inte begränsas till att enbart lotsa o/e coacha. Därför är rekommendationen att även i fortsättningen:
 - Göra riktade insatser mot områden/branscher som är viktiga för kommunernas tillväxt och attraktivitet.
 - Arbeta systematiskt med att identifiera behov men även med att kartlägga trender som kan påverka den framtida utvecklingen.
 - Fasilitera nätverk mellan olika företag; företag och offentliga aktörer och forskare genom att arrangera workshops som synliggör och bearbetar både utmaningar och möjligheter för utveckling
- Genom den inspiration, erfarenhetsöverföring och växande **tillit** som ovanstående insatser genererar stimuleras **UTVECKLINGSVILJAN** hos individer/entreprenörer



- Innan lotsning till lämpligt **INNOVATIONSSTÖD** (kompetens, testmiljöer, finansiering, coaching/rådgivning) sker bör en professionell **behovsanalys** utifrån ett **helhetsperspektiv** genomföras.
 - Det är avgörande att man kan bemanna med rätt person(er) som både kan vara en samlande kraft och på ett effektivt och kvalitativt sätt lotsa till rätt aktör(er) för att möjliggöra utveckling/innovation i ett enskilt företag.
- Affärscoachstödet är en viktig del i Innovationsarenans erbjudande till företagen

- Rikta marknadsföring av coachstödet till företag inom utvalda fokusområden men möjliggör även för andra företag som genomgått en behovsanalys att ta del av stödet.
- Gör ett urval av företag som ska få coachstöd så att insatta resurser ger så mycket effekt som möjligt. Utvecklingsviljan är en viktig parameter. Därmed inte sagt att alla företag ska vara tillväxtföretag.
- Kombinera gärna coachförmåga med olika branschfarenheter vid upphandling av coachnätverket.
- Välj en modell som bygger på medfinansiering från företagen. Möjligtvis kan inledande 3-5 timmar erbjudas utan kostnad.
- Följ upp resultat som kan kopplas till Innovationsarenan när det gäller företagens utveckling och kommunicera till politiker, tjänstemän och företag i berörda kommuner.
- Integrera en gemensam utvärderings- och lärprocess för de aktörer som medverkar i Innovationsarenans verksamhet (kommunala och regionala aktörer samt konsulter)

*Göteborg 2019-06-28
Lena Blomberg
Ochstra AB*