



Urban Platsinnovation

Slututvärdering från följeforskningen

Innehåll

1	Inledning.....	3
1.1	Bakgrund.....	3
1.2	Uppdrag.....	3
1.3	Genomförande.....	3
2	Utgångspunkter för utvärderingen.....	5
2.1	Platsbaserad utveckling genom ökad konkurrenskraft och innovation.....	5
2.2	Gränsregionala mervärden.....	6
2.3	Summera och fördjupa halvtidsutvärderingen.....	7
3	Projektet Urban Platsinnovation.....	8
3.1	Bygger på tidigare Interregprojekt och samarbeten.....	8
3.2	Projektets hotbild: Utarmade centrummiljöer.....	8
3.3	Syfte: Ökad konkurrenskraft och innovationsförmåga.....	9
3.4	Projektlogik: Fokus på kompetens, samverkan och nytänkande.....	10
4	Resultat från granskningen.....	11
4.1	Projektets förhistoria och sammanhang viktig.....	11
4.2	Resultat från halvtidsutvärderingen.....	11
4.3	Resultat från slututvärderingen.....	12
4.4	Genomförandet och samarbetet har fungerat väl.....	19
5	Summerande bedömning.....	21
5.1	Nyttan av projektet Urban Platsinnovation.....	21
5.2	Gränsregionalt samarbete och nytta.....	22
5.3	Förutsättningar för kontinuitet och strukturpåverkan.....	25



1 Inledning

1.1 Bakgrund

Urban Platsinnovation är ett treårigt projekt som syftar till att sprida kunskap och lärande om hur centralorter kan utvecklas för att bli mer attraktiva för både invånare och besökare. Med kunskap som grund ska man göra strategiska och hållbara val när det gäller platsernas utvecklingsplaner. En central del i projektet handlar om bransch- och kommunöverskridande samverkan och erfarenhetsutbyte kring olika initiativ för att öka konkurrenskraften och innovationsförmågan hos handeln och upplevelsenäringen.

Kontigo har efter konkurrensupphandling fått i uppdrag av Lysekils kommun, som är svensk projektägare och samordnare för projektet på övergripande nivå, som följeutvärderare av den svenska delen av projektet. För de delar som Fredrikstads kommun genomför inom ramen för Urban Platsinnovation finns en särskild utvärderare.

1.2 Uppdrag

Utvärderingen av projektet Urban Platsinnovation är uppdelad i två delar, en halvtidsutvärdering och en slututvärdering, och ska belysa projektets genomförande och resultat i förhållande till insatsområde 2 Små och medelstora företag i Interreg-programmet. Halvtidsutvärderingen har tidigare redovisats i en särskild rapport. I denna rapport redovisas Kontigos slututvärdering.

Syftet med Kontigos uppdrag är att genom följeutvärdering av genomförandet och resultatutvecklingen bidra till en förbättrad övergripande måluppfyllelse för projektet Urban Platsinnovation. En viktig del i utvärderingen har handlat om huruvida gränsöverskridande mervärden har uppnåtts samt om projektet bidragit till de programövergripande målen. Utvärderingen belyser även projektets förutsättningar för kontinuitet och strukturläggning, det vill säga, om det finns en utarbetad struktur och arbetsprocess som kan leva vidare efter projektavslut. Avslutningsvis behandlas vilka lärdomar och erfarenheter som framkommit och som kan användas inför framtida arbetsprocesser gällande skapandet av platsinnovation. Utvärderingen ska granska följande frågeställningar:

- Måluppfyllelse i förhållande till programövergripande mål
- Måluppfyllelse i förhållande till projektets mål och delmål
- Gränsöverskridande mervärde
- Samtliga partners delaktighet och erfarenhetsutbyte
- Aktörers delaktighet och upplevelse av resultat

1.3 Genomförande

Halvtidsutvärderingen omfattade bland annat en intervjustudie. Sammantaget intervjuades 27 personer utifrån en semistrukturerad intervjuguide. Analys och bedömning av projektet i halvtidsutvärderingen baserades på det relativt stora antalet intervjuer samt kompletterande analys och granskning från dokumentstudier, projektets egen dokumentation och uppföljningar. Slututvärderingen innebär till stor del en till sin form likartad datainsamling och analys som genomfördes i halvtidsutvärderingen. En semistrukturerad intervjuguide användes även denna gång och analys och bedömning av projektet



baserades likt ovan på de genomförda intervjuerna samt dokumentstudier, projektets egen dokumentation och uppföljningar. Totalt har 25 personer intervjuats för slututvärderingen. Sammanlagt 7 personer har intervjuats internt i projektet, styrelsemedlemmar, projektledare i kommunerna samt en ansvarig projektsamordnare för Högskolan Väst. Kontigo har även genomfört 17 intervjuer med samverkansaktörer och intressenter som deltagit i genomförande och/eller är målgrupp för de olika projektaktiviteterna.



2 Utgångspunkter för utvärderingen

Nedan redovisas utgångspunkter för utvärderingen som Kontigos förståelse av konceptet platsinnovation, vilka modeller och tidigare forskning som använts som referensram för studien.

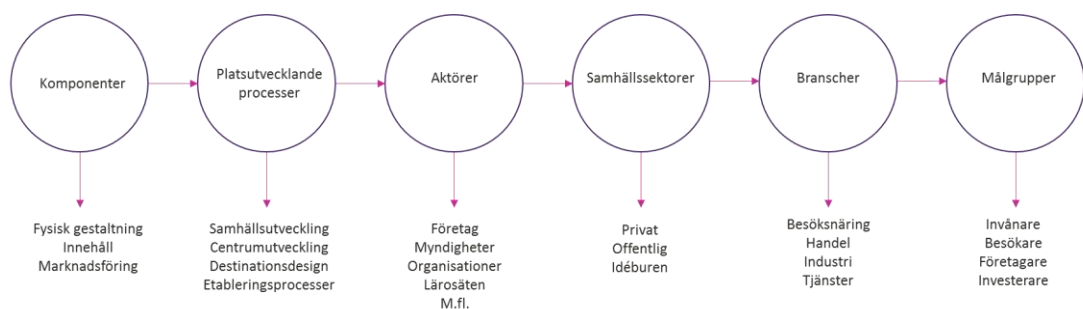
2.1 Platsbaserad utveckling genom ökad konkurrenskraft och innovation

Platsinnovation är för Kontigo ett koncept som sammanväver de olika komponenter, målgrupper och utvecklingsområden som är centrala för att en plats ska upplevas som attraktiv. I detta rymms såväl potentialer som utmaningar för nytänkande platsutveckling. En av de främsta utmaningarna kan urskiljas i de separerande stuprör mellan och inom olika aktörer, branscher och sektorer som hindrar det helhetsgrepp som krävs för att en plats ska vara attraktiv för såväl invånare och besökare som företagare och investerare. En del i denna utmaning är att utvecklingen av en plats fysiska gestaltning, innehåll och marknadsföring inte alltid går hand i hand, vilket kan göra att platsens unika identitet inte tillvaratas på ett genomtänkt sätt. Platsinnovation har potential att bidra till ökad attraktivitet genom att sammanväva dessa komponenter i en integrerad strategisk process för platsutveckling.

2.1.1 Modell för platsinnovation

Platsinnovation kräver gemensamma, inkluderande innovationsprocesser vilka samskapas av människor från olika organisationer, områden och sektorer. Det kräver i sin tur en förståelse för hur de användardrivna, tjänstebaserade och sociala aspekterna av innovationsutveckling kan tillvaratas för att öka en plats attraktivitet bland flera målgrupper simultant.

Figur 1. Modell för begreppet Platsinnovation



Kontigo utgår från modellen ovan i vår förståelse av hur projektet arbetat med att utveckla olika *platsbaserade komponenter*, hur projektet arbetat med olika *platsutvecklande processer*, samt hur olika aktörer, sektorer, branscher och målgrupper involverats i dessa processer. Fokus för analysen är att identifiera de faktorer som bidragit till måluppfyllelse alternativt till svaga eller uteblivna resultat.

2.1.2 Tre typer av samhällsorienterade innovationsprocesser

En annan viktig aspekt av projektet rör vilken typ av innovationsprocess som man arbetat med och på vilket sätt. Från innovationsforskningen kan vi identifiera tre områden som är särskilt användbara för att förstå samhällsorienterade innovationsprocesser:



- Användardriven innovation
- Tjänsteinnovation
- Social innovation

Användardriven innovation innebär att olika användargrupper medverkar i innovationsutvecklingen för att tillvarata deras behov och erfarenheter. Det kan handla om att tillvarata konsumenters perspektiv på en viss produkt inom handeln, användares perspektiv på en viss tjänst inom vården, medarbetares perspektiv på en viss process i organisationens verksamhet m.m.

Tjänsteinnovation innebär att det upplevda värdet av en viss tjänst kan öka genom att man i utvecklingen av nya tjänster tar hänsyn till tjänsters immateriella, interaktiva och momentana karaktär. Det är användarens subjektiva upplevelser som står i centrum och hur de påverkas av tjänstens sammankoppling av formgivning, produktion, leverans och konsumtion.

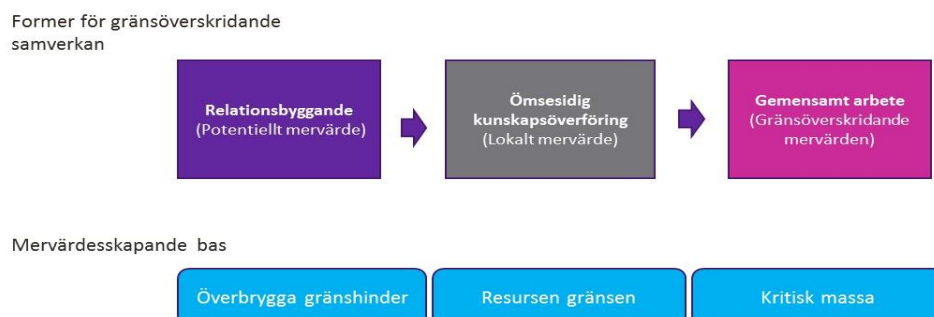
Social innovation innebär att hitta nya lösningar på samhällsutmaningar och hur sociala behov kan utvecklas genom involvering av berörda grupper och samverkan över sektors- och organisationsgränser. Särskilt uppmärksammas hur människors välmående, livskvalitet, relationer och egenmakt kan förbättras på individuell, organisatorisk och samhällelig nivå.

2.2 Gränsregionala mervärden

En viktig aspekt av innevarande programperiod är ett fokus på att skapa gränsregionala mervärden, något som uppfattades som en brist i tidigare programperiod. Många projekt arbetade då "sida vid sida" snarare än tillsammans. Det är av central betydelse att i utvärderingen lyfta fram det gränsregionala mervärdet och utvärdera samverkans utformning, omfattning och framgångar samt vilka mervärden som skapats utifrån denna.

Kontigo har i tidigare analyser av nordiskt finansierade gränsregionala samarbeten tagit fram en analysmodell för gränsregional samverkan och gränsregionalt mervärde. Modellen har också använts i utvärderingen av flera nordiska Interregprogram. Kontigo tillämpar vidare denna i vårt nuvarande uppdrag som programutvärderare av Interreg Öresund-Kattegatt-Skagerrak. Modellen kan tjäna som utgångspunkt för analysen av gränsregionalt mervärde skapat genom samverkan liksom av betydelsen av hur en sådan samverkan byggs upp i projektet. I modellen – som illustreras nedan – framgår först hur mervärden kan skapas via gränsöverskridande samverkan, därefter hur en sådan samverkan kan byggas och vilka konsekvenser detta får för mervärdeskapandet.

Figur 2. Modell för värdering av Gränsregionala mervärden. Källa: Kontigo



Gränsregionala mervärden kan skapas genom att (1) överbrygga gränshinder, genom att (2) utnyttja de likheter och skillnader som skapar förutsättningar till mervärden som kan realiseras genom samverkan samt genom att (3) ta vara på den kritiska massa som kan nås genom samverkan, inte minst i högspecialiserade verksamheter där de regionala miljöerna i sig själva ofta är små. Mervärdena realiseras på olika sätt beroende på hur samverkan organiseras. I de tidigare generationerna av de gränsregionala programmen stannade samverkan ofta vid relationsbyggande projekt. I den förra programperioden togs flera steg mot mer ömsesidig kunskapsöverföring och gemensamt arbete. Samtidigt är det vanligt att projekt fortfarande arbetar åtskilt och att behovet av att stärka det gemensamma arbetet är fortsatt stort.

2.3 Summera och fördjupa halvtidsutvärderingen

Kontigo har tidigare genomfört en halvtidsutvärdering av projektet. Utvärderingen fokuserade på att följa upp nuläget gällande projektets utveckling i förhållande till de mål som formulerats, granskning av genomförandet, utvärdering de innovativa processerna, vilka projektresultat man hittills hade nått och lärande samt av hur processen fungerat. Särskilt fokus riktades mot att studera hur projektet arbetar för att främja gränsregionala mervärden samt vilka förutsättningarna projektet har för att skapa kontinuitet och strukturlådan.

Kontigos slututvärdering av projektet syftar till att granska i vilken mån projektet nått sina mål och bidragit till programmets övergripande mål. Fokus för slututvärderingen är en beskrivning av projektets genomförande, måluppfyllelse och resultat samt en analys av vilka faktorer som bidragit till att skapa respektive inte skapa måluppfyllelse och resultat. Slututvärderingen behandlar även de rekommendationer som gavs i halvtidsutvärderingen av projektet.



3 Projektet Urban Platsinnovation

3.1 Bygger på tidigare Interregprojekt och samarbeten

Urban Platsinnovation är delfinansierat av EU-medel via Interreg Sverige-Norge samt med medel från Europeiska regionala utvecklingsfonden, ERUF (50 procent medfinansiering) samt av Fyrbodals kommunalförbund. Den norska totala budgeten ligger på 6,7 miljoner NOK medan den svenska budgeten beräknas till en total budget på ca 25,1 miljoner SEK.¹ Programmet ska som alla ESI-program, bidra till att nå målen om en smart, hållbar och inkluderande tillväxt i EU2020-strategin.

Projektet Urban Platsinnovation bygger vidare på erfarenheter och samarbeten i de tidigare Interreg-projekten Interregionalt KulturOplevelses Netvaerk (IKON) och Business to Heritage (B2H). Det sistnämnda var ett samverkansprojekt mellan Lysekils kommun, Fredrikstad kommun, Havets Hus, Innovatum och Fyrbodals kommunalförbund. Målet med projektet var att stärka natur- och kulturarvets roll som resurs för attraktionskraft, näringslivsutveckling och god livsmiljö.²

Projektets parter är Lysekils kommun, Strömstads kommun, Trollhättans stad, Uddevalla kommun, Åmåls kommun och Högskolan Väst samt Fredrikstad kommune som är projektets norska partner. Lysekils kommun är svensk projektägare och samordnare för projektet på övergripande nivå. Högskolan i Väst är med i projektet som en forskningsresurs för att bidra med kunskap inom t ex regional utveckling, kreativa näringar, besöksnäring och marknadsföring.

Urban Platsinnovation är organiserat med en styrgrupp om fyra personer med representanter för bland annat Lysekils och Fredrikstads kommun samt en norsk och svensk projektledare. Inom ramen för projektet hålls partnerskapsmöten respektive stormöten fyra gånger per år.³

3.2 Projektets hotbild: Utarmade centrummiljöer

Det finns en tydlig problematik och utmaning för samtliga kommuner som deltar i projektet att upprätthålla en attraktiv centrummiljö. I en tid där köpcentrum i stor utsträckning lokaliseras utanför stadskärnorna och traditionell handel möter konkurrens från en starkt växande e-handel riskerar centrummiljöerna att utarmas med tomma lokaler och en sjunkande attraktivitet som följd. Några generella trender bidrar till och driver på denna utveckling:

- **E-handel.** Den växande e-handeln sedan början av 1990-talet har pressat ner den traditionella handeln, vilket har haft en inverkan på både lokala handlare och externa köpcentrum.
- **Externhandel.** Expansionen av externa köpcenter har påverkat vissa orter mer än andra, speciellt glesbyggda städer med nära tillgång till stora motorvägar. För Lysekil och Trollhättan

¹ <http://www.lysekil.se/download/18.7dbecc1158ed39268de71fe/1482396250102/Dokumentation%20stormo%CC%88te%201%20den%2019-20%20april%202016.pdf>

² <http://www.lysekil.se/download/18.7dbecc1158ed39268de71fe/1482396250102/Dokumentation%20stormo%CC%88te%201%20den%2019-20%20april%202016.pdf>

³ <http://www.lysekil.se/download/18.7dbecc1158ed39268de71fe/1482396250102/Dokumentation%20stormo%CC%88te%201%20den%2019-20%20april%202016.pdf>



upplevs externhandeln som särskilt stark, och framgångsrika externa köpcenter skapar stor utsatthet för kommunerna.

- **Konkurrensatt gränshandel.** En snabbt växande gränshandel (Sverige/Norge) har ökat konkurrensen, och satt press på småstäder längre ifrån gränsen.

Analysen som ligger till grund för projektet visar att mer än 90 procent av företagen i programområdet är små och medelstora, flertalet av dessa har små marginaler och knappa resurser för internationalisering. De lokala marknaderna är små och en ensidig näringslivsstruktur skapar sårbarhet. Arbetet med centrumutveckling är därför en viktig del av kommunernas generella utvecklingsarbete kopplat till områden så som turismutveckling, inomstadsplanering samt utveckling av kultur och fritidsutbud. Genom att utöka marknaden över gränsen kan mervärden uppstå genom ökad kritisk massa och ett breddat kundunderlag. Insatser ska inte bara leda till ökad handel utan också andra former av affärs-samarbeten. I förlängningen kan branscher kopplas samman över gränsen, vilket i sin tur gör etablering på den nordiska och skandinaviska marknaden enklare. Olika typer av gränsöverskridande insatser kan således bidra till att minska sårbarheten och öka innovationsförmågan hos företagen och i regionerna.

3.3 Syfte: Ökad konkurrenskraft och innovationsförmåga

Projektet ska bidra till programmålen för Interreg Sverige-Norge. Programmet ska, liksom alla ESI-program, bidra till att nå målen om en smart, hållbar och inkluderande tillväxt i EU2020 strategin. Urban Platsinnovation ska bidra till kunskapsutveckling och kunskapsspridning om hur centralorter kan utvecklas för att bli mer attraktiva för både invånare och besökare. Huvudmålet med projektet är att öka konkurrenskraften och innovationsförmågan hos handel och upplevelsenäringen för att skapa ett levande centrum. Projektets delmål är vidare att:

1. Stoppa nedåtgående trend med nedläggningar inom exempelvis handel.
2. Skapa nya innovativa produkter, tjänster och upplevelser.
3. Öka antalet besökare och kunder.
4. Öka kompetensen hos deltagande projektaktörer genom deltagande vid kompetenshöjande möten.
5. Öka antalet näringslivsaktörer knutna till ett formaliserat samarbetsforum.

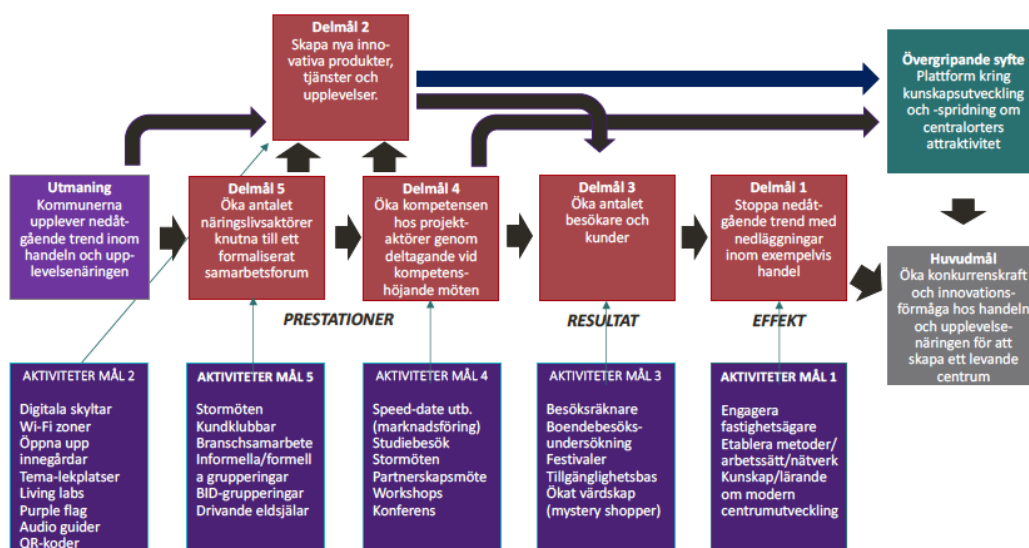
Den huvudsakliga målgruppen för aktiviteter inom projektet är små och medelstora företag. Konkurrenskraften och innovationsförmågan hos de små- och medelstora företagen är avgörande för gränsregionens utveckling. Gemensamma insatser ska leda till en ökad tillgång till kompetens, kunskap och teknologi, att underlätta kommersialisering av innovationer samt att öka internationaliseringen av det regionala näringslivet. Genom samarbete mellan företag och andra aktörer över gränsen ska fler företag våga ta steget ut på internationella marknader. Utvecklingen av företagens innovationsförmåga förväntas inte bara stärka företagen utan även tillväxtpotentialen i programområdet. Det är viktigt att stimulera enskilda företag att gå samman i affärsdrivna nätverk som i sig bildar nya innovativa miljöer.



3.4 Projektlogik: Fokus på kompetens, samverkan och nytänkande

Projektet har fokus på kompetens, innovation och nytänkande för att stärka konkurrenskraft i handel och besöksnäring. Det ska ske i nära samarbete med företag och föreningsliv samt leda till förnyelse, stärkt konkurrenskraft i näringslivet och skapa förutsättningar för nyetableringar. I figuren nedan redovisas projektets projektlogik, det vill säga den röda tråden för hur projektet avser hantera den identifierade utmaningen och nå de mål som fastställts. Vägen till huvudmålet och övergripande syfte uttrycks i fem delmål. Delmålen uttrycker dels en ambition vad gäller de prestationer som krävs för förbättring vad gäller utveckling av ett levande centrum i de kommuner som ingår i projektet, dels vilka konkreta resultat och effekter som krävs för att projektets huvudmål ska uppnås.

Figur 1. Projektlogik för Urban Platsinnovation



4 Resultat från granskningen

4.1 Projektets förhistoria och sammanhang viktig

Som en del i granskningen av ett projekts genomförande och framsteg är det angeläget att även inbegripa projektets förhistoria och vilka förutsättningar och tillgångar som detta ger för själva genomförandet. För Urban Platsinnovation kan vi se att detta perspektiv är särskilt viktigt då tidigare erfarenheter och samarbeten är av stor vikt för ett framgångsrikt genomförande av projektet. Detta lyftes även fram i Kontigos halvtidsutvärdering.

Projektet har byggt vidare på de erfarenheter, kunskap och personliga relationer och tillit som etablerades under föregående europeiska samverkansprojekt (IKON och B2H) mellan bland annat Lysekils kommun, Fredrikstad kommun och Fyrbodals kommunalförbund. Även om Urban Platsinnovation handlar mer om näringslivsutveckling än tidigare projekt, bygger det vidare på den samverkansmodell kring kulturarv och affärsutveckling som togs fram under tidigare projekt. En del av Urban Platsinnovations är att driva och vidareutveckla samverkansmodellen, både ekonomiskt och strategiskt.

Lysekils kommun och Fredrikstad kommun har skapat goda relationer och ett kontinuerligt lärande som kan kännetecknas av prestigelöshet och öppenhet, där Lysekil lärt sig mycket från Fredrikstad och vice versa. Projektpartners inom Urban Platsinnovation har kunnat ta del av resultat från föregående projekt och man har inkluderat en akademisk projektpartner (Högskolan Väst) för att kunna arbeta mer med forskning och statistik, en kompetens som ofta saknas på kommunnivå.

4.2 Resultat från halvtidsutvärderingen

I rapporten från Kontigos halvtidsutvärdering var den samlade bedömningen att en tydlig och sammanhängande projektlogik är etablerad, där identifierade prestationer och aktiviteter är logiska och nödvändiga för att nå projektets huvudmål. Samtidigt är den utmaning som projektet syftar hantera inte specifik för de kommuner som är involverade i projektet. Utmaningen bör snarare ses som uttryck för globala trender som speglar såväl förändrade konsumtionsmönster som möjliggörande teknikutveckling. Därför blir även frågor kring omfattningen i de insatser som kan genomföras viktiga. Detta inte minst eftersom det finns en betydande tyngd i de globala trender vad gäller handel och centrumutveckling som får genomslag i samtliga kommuner i Sverige.

Från halvtidsutvärderingen var bedömningen vidare att det finns en samsyn bland parterna bakom projektet, såväl vad gäller utmaningar, vad man vill uppnå och vilka aktiviteter som krävdes för att nå målet. De tidigare etablerade relationerna och samarbetena mellan främst Lysekils och Fredrikstads kommun från tidigare gemensamma Interreg-projekt har även varit en viktig förutsättning och framgångsfaktor för genomförandet av Urban Platsinnovation. Sammantaget var bedömningen att det är en god aktivitet och ambition i genomförandet vad gäller de mål som projektet mer direkt kan påverka, det vill säga delmål 2, 4 och 5 (se vidare nedan).

Halvtidsutvärderingen analyserade även det gränsregionala samarbetet och möjligheterna att stärka det gränsregionala mervärdet. Utvärderingen konstaterade att projektet har bidragit till att utveckla Relationsbyggande och Ömsesidig kunskapsöverföring. Däremot är utvecklingen inte lika tydlig när det gäller Gemensamt arbete. Det ansågs därmed angeläget att i det fortsatta genomförandet i ökad



utsträckning uppmärksamma denna mer krävande och kvalificerade formen av gränsregionalt samarbete så att det kan ske ett ökat resultat i form av ökad gränsregional nytta.

Den samlade bedömningen i halvtidsutvärderingen var att projektet bidragit till såväl kunskaps- och kompetensutveckling som utveckling av arbetssätt hos berörda aktörer samt att projektet bidragit till utvecklingen av nya innovativa produkter och tjänster. Det skapar en god grund för kontinuitet i arbetet med Urban Platsinnovation/centrumutveckling, även vad gäller en utveckling och förändring av de existerande strukturer, såsom arbetssätt och processer. Det ansågs därmed som viktigt för projektet att fokusera på hur de arbetssätt och processer som utvecklas kan leva vidare och integreras i aktörernas löpande verksamhet. Det vill säga, en tydlig plan eller idé för hur man kan säkra kontinuitet och strukturpåverkan av det arbete som genomförts inom ramen för den löpande utvärderingen är av stor betydelse.

4.3 Resultat från slututvärderingen

Följande avsnitt bygger vidare på resultaten från halvtidsutvärderingen. Nedan granskas i vilken mån projektet nått delmålen och bidragit till programmets övergripande mål. Detta innefattar en beskrivning av projektets genomförande, måluppfyllelse och resultat.

4.3.1 Måluppfyllelse – resultat och effekter

I avsnittet nedan redogörs först för måluppfyllelsen av projektets mål och delmål. Därefter följer en analys av vad som uppfattas som de huvudsakliga förutsättningarna och begränsningarna för att nå dessa mål samt en sammanfattning av Kontigos samlade bedömning. Inför slututvärderingen har Kontigo efterfrågat underlag för en kvantitativ uppföljning av mål och delmål. Underlag för en mer kvantitativ bedömning av måluppfyllelsen har dock inte funnits tillgängligt och följande beskrivning och värdering av måluppfyllelse baseras därför främst på de intervjuades uppfattning gällande vilka resultat och effekter som projektet bidragit till.

4.3.1.1 Övergripande projektmål: Öka konkurrenskraften och innovationsförmågan

Det övergripande målet för projektet är ökad konkurrenskraft och innovationsförmåga hos handeln och upplevelsenäringen för att skapa ett mer levande centrum. Som även nämndes i halvtidsutvärderingen är detta mål formulerat på ett ganska allmänt sätt. Vad innebär det att öka konkurrenskraften och innovationsförmågan, och mellan vilka nivåer är denna ökning tänkt att ske? Det finns olika sätt att förhålla sig till innovationsbegreppet och vad det ska anses rymma, och utan närmare definition är det svårt att mäta och värdera måluppfyllelsen. Till exempel är det möjligt att bedöma innovation utifrån OECDs definition i Oslo-manualen. Där skiljer man mellan *”worldwide TPP⁴ innovation”*, dvs. världsomspännande eller världsomvälvande innovationer, och *”firm-only TPP innovation”*, dvs. innovationer som lokalt påverkar en aktör eller organisation. Mellan dessa två grader av innovation, världsomvälvande respektive lokalt omvälvande, ser OECD en skala av spridning eller *diffusion*, benämnd mellanliggande eller *”intermediate”*, innovationer som innebär förnyelse av en bransch eller en särskild marknad eller geografi.

⁴ TPP står här för *Technological Product and Process*.



Figur 3. OECD:s modell för innovationer



Innovationer kan således ses som nyheter eller förnyelser avseende produkter, tjänster eller metoder, inklusive nya tillämpningar av befintliga fenomen. En innovation är någonting kvalitativt annorlunda än en uppfinning, och kan i detta avseende definieras utifrån grad av skalbarhet; ju mer skalbar, desto "mer" innovation.

Avgörande för att värdera projektets måluppfyllelse avseende det övergripande projekt målet – ökad konkurrenskraft och innovationsförmåga – är att projektet har en tydlig definition om vad exempelvis innovation innebär – nytt för världen eller nytt för aktören? Utöver detta är det nödvändigt att utifrån den valda definitionen göra en utvärdering/mätning av innovationsförmågan hos centrala aktörer innan projektstart för att skapa en tydlig jämförelsepunkt. Både en begreppsdefinition och utvärdering/mätning av innovationsförmågan innan projektstart saknas. Som framkommer nedan tycks det heller inte finnas en tillräcklig mängd data eller uppföljning kring de olika delmålen utifrån tydliga definitioner som kan utgöra indikatorer på resultatuppfyllelsen av det övergripande målet. Det är därmed svårt för Kontigo att göra en närmare bedömning om huruvida projektet har nått denna måluppfyllelse och nedanstående analys baseras uteslutande på intervjuades uppfattning. Respondenternas intervju svar möjliggör däremot en värdering av hur de olika perspektiven på innovation – användardriven innovation, tjänsteinnovation eller social innovation – involverats i projektets genomförande. Utvärdering av vilken/vilka innovationsprocess(er) som involverats i genomförandet återfinns i analysen av måluppfyllelse av delmål 2.

Trots avsaknaden av direkt mätbara indikatorer för att projektet resulterat i ökad konkurrenskraft och innovationsförmåga framhåller projektaktörer Urban Platsinnovation som framgångsrikt gällande skapandet av möjligheter till att nå en uppfyllelse av detta mål. Flera av de intervjuade menar att projektet i stor utsträckning har bidragit till framförallt ökad innovationsförmåga. Dock har de olika kommunerna haft olika utgångspunkter och har därmed haft olika förutsättningar inom projektets tidsramar. Projektet tycks ha lett till en personlig och företagsmässig utveckling och inspirerat till ett 'nyttänk' hos projektaktörer genom att bidra till att hitta nya verktyg och lösningar på problem.

"Jag ser på saker på ett annat sätt, ser lösningar och by-kärnan på ett annat sätt. Det har blivit en annan attityd från mig själv. Jag har gått runt och sett lösningar och problem på ett annat sätt. Man blir upplyst om saker." – Näringsidkare

"Ett 'nyttänk' har kommit ut, både till mig själv och för de som varit medverkande. Ser till verksamheterna som vi har och hur man kan utveckla dem. Vad är bra och mindre bra. Man ser styrkorna och vad vi kan testa." – Näringsidkare



Utöver de förutsättningar som framkommer i halvtidsutvärderingen, såsom att erbjuda kommuner och företag möjlighet att arbeta utifrån sina egna förutsättningar, anses erfarenhetsutbytet och kunskapsöverföringen mellan aktörer och kommuner som kommit ur samarbetena inom projektet ha skapat goda möjligheter för att öka konkurrenskraften och innovationsförmågan. Detta genom att våga se till andras lösningar och tillvarata den kunskap som redan finns. Likt svaren i föregående halvtidsutvärdering tycks begreppet "innovation" därmed inte nödvändigtvis inbegripa någonting helt "nytt". I intervjuer talas det ofta om innovation i termer av erfarenhetsutbyten och om att använda sig av idéer och projekt som andra gjort men som är nytt för just den specifika platsen/kommunen. Lyhördhet, öppen dialog och att dra lärdomar av andra har inneburit att aktörer inte behövt "uppfinna hjulet på nytt". Respondenter beskriver att det är viktigt att fokusera på de som vill se förändring, att identifiera eldsjälar som kan engagera och driva utvecklingen framåt.

"Det har skapat väldigt mycket innovation... kan vara att man snor någonting av samarbetsparterna. Det har skett frekvent och med anpassningar." – Näringsidkare

"Den största nyttan är att vi som jobbar med städer kanske blir mer villiga att se på andras lösningar. Inte uppfinna hjulet på nytt hela tiden... Jag tror att vi har fått ett ännu bättre samarbete och möjligheter att jobba framåt. Vi har producerat lösningar som är för lång tid framåt." – Näringsidkare

"Man måste vara lyhörd för vad andra har att säga. Tipsa och nätverka med andra. Inte uppfinna hjulet överallt igen. Se till vad det har genererat på andra ställen." – Näringsidkare

"Man måste ha en öppen dialog och låta det växa organiskt. Många är skönt skeptiska från början. Man får ta med eldsjälarna från början och ta med dem och sen låta det växa. Nästa gång kanske det är sex stycken eldsjälar stället för bara tre. Det kan bli fler och fler ju mer tiden går." – Näringsidkare

"Dela varandras goda exempel och dra lärdomar från andra. Vad hade kunnat fungera bättre eller vad fungerade inte alls? Man måste plocka från ett träd och inte från ett frö på marken." – Näringsidkare.

Utifrån OECDs definition av innovation tycks Urban Platsinnovation bidra främst till innovation i termer av "Nytt för aktören", det vill säga lokalt omvälvande innovation för aktörer, organisationer och platser, snarare än "Nytt för världen". Vart projektet exakt ska värderas på skalan – hur "mycket" innovation projektet bidragit till – är dock svårt att bedöma. Vidare är det svårt att avgöra mervärdet av de specifika projektaktiviteterna för utfallet. Kontigos rekommendation för framtida projekt är att tydligare söka definiera vad innovation innebär i det här fallet och som i någon bemärkelse även är tydligt utvärderingsbar/mätbar. Det är vidare viktigt för att vid projektstart försäkra sig om att aktiviteterna inom ramen för projektet faktiskt är ett gott medel för att nå det förväntade målet.

4.3.1.2 Delmål 1: Stoppa nedåtgående trend med nedläggningar inom handel

Delmål 1 sätter fokus på den problembild och utmaning som är själva utgångspunkten för projektet. Målet är krävande och påverkas av andra (globala) trender och krafter än vad projektet direkt kan påverka. Likt halvtidsutvärderingen framkommer i slututvärderingens intervjuer en delad syn bland projektaktörer gällande denna måluppfyllelse. Den generella uppfattningen tycks dock vara att måluppfyllelsen för Delmål 1 är god.

"Vi har inte haft några butiker som har lagts ner på ett tag. Ingen räkning har gjorts men min upplevelse är att det inte är en nedgående trend längre." – Projektpartner

"Huvudsyftet var att få stopp på den nedgående trenden. Vissa har stängt och vissa har öppnat. Jag upplever att vi uppfyllt det målet." – Projektpartner



Många respondenter delar dock uppfattningen om att det är svårt att se några tydliga resultat i dagsläget, men att projektet troligtvis kommer att bidra till att öka antalet besökare i framtiden och på så sätt nå måluppfyllelse av Delmål 1. Detta genom att bland annat skapa förutsättningar för och uppmärksamma vikten av att ta hänsyn till och tillvarata näringsidkares kunskap och inspel, samt genom samverkan ta hänsyn till den gemensamma nyttan och inte ta förhastade beslut vilka kan ha negativ inverkan på den övergripande centrumhandeln.

”Än så länge väntar man på resultaten men jag tycker vi har kommit fram till mycket bra, många strävar åt samma håll.” – Näringsidkare

”Vi har ett problem med att man bygger köpcentrum utanför stan. Vi vill ha in dem till stan och projektet kanske resulterar i att man inte alltid kan ta snabba beslut och att man måste tänka efter. Allt är inte bra som man tror. Att de lyssnar mer på oss och vad folket vill.” – Näringsidkare

Likt halvtidsutvärderingen anser respondenter att förutsättningarna för att nå detta mål delvis bygger på en bra samverkan med fastighetsägare, bland annat gällande upprustning av nedgångna lokaler samt vad gäller hyressättning. Det framhålls bland annat som ett problem att många fastighetsägare saknar lokal förankring, och därav ett svagare incitament att gynna centrumkärnan. Flera av de intervjuade framhåller vidare att de utmaningar som centrumkärnorna står inför, som följd av såväl utvecklingen av e-handel som av externa köpcenter, är uttryck för en större strukturomvandling. Projektet är viktigt för att hitta de arbetsätt som kan möta dessa globala trender. Trenderna kommer dock inte att brytas som följd av projektet, utan beräknas även fortsättningsvis innebära en utmaning för kommunerna.

4.3.1.3 Delmål 2: Skapa nya innovativa produkter, tjänster och upplevelser

Delmål 2 sätter fokus på utvecklingen av nya innovativa produkter, tjänster och upplevelser som kan bidra till stärkt konkurrenskraft och attraktivitet för centrumhandeln och besöksnäringen. Respondenterna ger en bild av att skapandet av nya innovativa produkter, tjänster och upplevelser har skett på olika sätt och att de resurser som projektet medfört har skapat möjligheter till att ”tänka utanför boxen”, vilket man aldrig hade gjort annars. Exempelvis har kundklubbar upprättats vilka involverar flera näringsidkare i stadskärnan. Olika aktörer har även samarbetat kring upplevelseprojekt för stadens besökare såsom upprättandet av olika events och marknader, vilka på både kort och lång sikt förväntas locka fler folk till kommunerna. Det har även pågått ett arbete för att bredda sitt tänk vad gäller vart olika typer av verksamheter ska placeras, vilka kompletterande verksamheter till handeln som finns och hur verksamheter och fastigheter kan anpassas efter nya trender, såsom utökad e-handel och externhandel. Medborgare har även involverats i utvecklingen av stadskärnan och således har projektet haft fokus vid både användardriven och tjänstedriven innovation.

De samarbeten som skapats mellan projektaktörerna beskrivs också som en innovativ produkt av projektet. Begreppet platsinnovation handlar om inkluderande innovationsprocesser, samskapande mellan aktörer och en förståelse för hur användardrivna, tjänstebaserade och sociala aspekter kan tillvaratas för att öka en plats attraktivitet bland fler målgrupper. Genom olika medborgar- och besöksundersökningar och ”living labs” med fokus på behovsanalyser har den sociala innovationen blivit en integrerad del i projektet. Fokus för projektet har varit att gå från stuprörslagiken – fokus på enskilda aktörer/verksamheter – till att se till platsens helhet och de värden som platsen representerar. Detta är ett mycket inkluderande och explorativt arbetsätt (tex i living labs) och kan vara ett gott lärande exempel även för andra kommuner och regioner eftersom det kan skapa förutsättningar för ett mer levande centrum som lockar till både turism och fler boendefasta.

”Det har skapat samarbeten och det är innovativt. Man har varit sig själv närmast förut och nu är man med i gemensamma satsningar.” – Projektpartner



”Det gör att man blir mer sammansvetsade. Tar in folk från flera olika delar. Blir mer sammanhållning och man jobbat åt samma mål. Detta resulterar i slutändan i en mer levande stad med turism och att folk vill flytta in och bo kvar.” – Näringsidkare

Att involvera berörda grupper och samverka över sektor- och organisationsgränser beskrivs, utöver att ha möjliggjort nya idéer, produkter och lösningar, även bidragit till skapandet av ökad konkurrenskraft genom att uppmuntra politikerna till entreprenörskap i kommunen och snabbare beslut. I en intervju med en näringsidkare uttrycks det såhär:

”Man ska vara tacksam för att de har bidragit till en positiv anda inne i kommunhuset. Eftersom man blir iblandad så mycket så känner jag att det är en bättre entreprenöranda i kommunen. Det ska inte ältas så mycket, man tar mer beslut.” – Näringsidkare

För att skapa bättre förutsättningar för att uppnå Delmål 2 förefaller flera av de intervjuade anse att det behövs mer öppenhet och bättre kommunikation kring vad som görs inom projektet. Detta för att både skapa förtroende hos projektdeltagarna att uppdraget är viktigt eftersom deltagandet till stor del baseras på frivillighet och är intressestyrt, samt för att motivera andra till att ansluta sig.

”Öppenheten... att vi lägger upp material på en kommunikationsplattform som är tillgängliga för alla i projektet. Öppenhet i vad vi har gjort har varit viktigt. Det handlar om att skapa förtroende, det kan man inte forcera.” – Projektpartner

”Om det hade kommit mer central information och framgångshistorier så skapar man mer intresse för de som inte vill vara med i arbetet - tänk utveckling. Många här tänker tillbaka på 80-talet. Information om alla möjligheter.” – Näringsidkare

Vad som dock begränsar förutsättningarna (vilket även gäller förutsättningarna att nå Delmål 5), beskrivs vara den korta projektperioden och de uppskjutna processer och beslut från Interreg-kansliet. I såväl halvtidsutvärderingen som slututvärderingen lyfter ett flertal projektaktörer fram återkommande problematik kring administrationen av medel från Interreg. Det har bland annat uppstått problem kring finansieringen som följd av sena utbetalningar samt gällande redovisningen då inmatningar gått förlorade. Generellt upplevs sekretariaten på både den norska och svenska sidan behöva lägga ned mycket tid på administrationen. Det beskrivs för vissa ha inneburit att ett halvårs momentum av projektgenomförandet gått förlorat. Eftersom ett projekt likt detta bygger mycket på relationsskapande är tiden väsentlig för att just bygga upp den tillit och förtroende som krävs för erfarenhetsutbyte och samarbete som skapar kreativitet och innovationsmöjligheter.

”Jag tror att det hade kunnat bli hur stort som helst om man hade haft mer tid på sig... fler hade haft möjlighet att vara med.” – Näringsidkare.

”Ett sådant här stort projekt med många parter och pengar - det är en lång uppstartssträcka. Det är tilliten och förtroendet som man måste bygga upp. Man kan inte trycka på GO första dagen som man ses. Det kommer sakteligen. Vi hade projektstart men fick inte beslutet från Interreg förrän ett halvår senare. Blev senare med att komma igång och det är klart att det påverkar. Hade gärna haft ett år till för att spinna på utvecklingen som blivit... hade fått bättre spinn på det då.” – Projektpartner

”Men vi är inte igenom så att vi kan säga att vi börjat resan. Kanske har startat en bit av resan. Det finns mycket kvar att göra. 2 år är en väldigt kort period. Om man ska vara kreativ i en sak är 2 år för lite... men det är bättre än inget.” – Näringsidkare



4.3.1.4 Delmål 3: Öka antalet besökare och kunder

I halvtidsutvärderingen beskrev ett par respondenter från olika kommuner att en ökning av besöksantal och kunder redan har skett baserat på omsättning och besöksräknare. I intervjuer inför slututvärderingen framkommer däremot att de flesta kommuner tycks sakna verktyg eller indikatorer för att mäta om antalet besökare och kunder faktiskt har ökat. Slututvärderingen kan därmed inte fastställa måluppfyllelsen av Delmål 3. Det är vidare svårt att avgöra om antalet besökare och kunder har ökat som ett resultat av projektet Urban Platsinnovation då andra faktorer/aktiviteter än de relaterade till själva projektet kan påverka utfallet.

Flera intervjupersoner har dock en uppfattning om att det skett en ökning och att det är mer av liv och rörelse i centrummiljöerna. Vissa respondenter påtalar vidare att de aktörer inom handeln som inte deltar i de olika projektaktiviteterna tycks löpa större risk att tvingas lägga ner samtidigt som det har varit en mycket positiv utveckling för de aktörer som deltagit i de olika aktiviteterna. I intervjuer beskrivs delmål 3 som långsiktigt och att förväntningen är att projektaktiviteterna potentiellt i framtiden kan komma att öka omsättning och antalet kunder. Det uppfattas som ett mer övergripande mål och något som uppnås som en följd eller effekt av övriga delmål. Det finns en generell samsyn att det finns goda förutsättningar att nå detta mål.

”På lång sikt skapar projektet en stabilitet, en ’happening’ att åka till Lysekil. Får folk att åka hit. Det syns mycket mer att Lysekil har mer att erbjuda.” – Näringsidkare

”Potentiellt i framtiden kan det öka antalet kunder.” – Näringsidkare

”De grejer som vi gjorde tillsammans skapar en möjlighet att driva mer trafik till Lysekil och spinna vidare...” – Näringsidkare

4.3.1.5 Delmål 4: Öka kompetensen hos deltagande projektaktörer genom deltagande vid kompetenshöjande möten

Delmål 4 adresseras i en rad av de aktiviteter som genomförts inom ramen för projektet. Delmålet är dock, likt andra delmål, inte direkt mätbart och det finns inte heller någon mätning och eller bedömning av kompetensnivån bland aktörerna vid projektets start. Målet uppfattas däremot enligt respondenterna som väl integrerat i projektets verksamhet och upplevs ha genomsyrat projektet i sin helhet. Detta gäller såväl stormöten som partnerskapsmöten, där en kommun bjuder in andra projektpartners, företag och externa föreläsare. Aktörer har även deltagit vid kompetenshöjande insatser via arbete med exempelvis skyltning, ljussättning och prismärkning.

”Generellt har det inneburit fler aktiviteter och kompetenshöjning för de bjuder in till olika aktiviteter och föreläsningar. E-handel-föreläsningar som riktar sig mot exempelvis handel.”

”Projektet har gjort att alla blir en bunt ambassadörer och alla jobbar åt samma håll och alla fattar vad saker innebär.”

Flertalet respondenter beskriver dock att möjligheterna till måluppfyllelse av Delmål 4 begränsas av resursbrist, både gällande tid och pengar. Både projektpartners och näringsidkare har andra uppdrag utöver deltagandet i projektaktiviteterna. Det finns därmed sällan varken tid eller resurser att lägga på aktiviteter inom ramen för projektet. Detta begränsar även möjligheterna för måluppfyllelse av Delmål 5, vilket beskrivs närmare nedan. För att skapa bättre förutsättningar anser många att det bör avsättas resurser för en person som ansvarar för och leder arbetet framåt.



”De har inte råd att komma. Det är en strukturell fråga för alla de olika typerna av programmen. Vi pratar om att stödja små och medelstora företag men vi ger dem inte riktigt förutsättningarna för dem att medverka” – Projektpartner

”När man jobbar i butik så jobbar man varje dag... jag har inte möjlighet att engagera mig så mycket.” – Näringsidkare.

4.3.1.6 Delmål 5: Öka antalet näringslivsaktörer knutna till ett formaliserat samarbetsforum

Delmål 5, att öka antalet näringslivsaktörer knutna till ett formaliserat samarbetsforum, är också en central del av genomförandet och som flertalet intervjupersoner menar att projektet arbetat aktivt med. Däremot finns återigen inga direkt mätbara indikatorer på att samverkan ökat som ett resultat av projektet Urban Platsinnovation och det finns heller inget mått på det samarbete som fanns innan projektstart. Exempel på samarbetsforum som upprättats i och med projektet är de kundklubbarna som många kommuner och näringsidkare introducerat, vilka beskrivs ha skapat goda förutsättningar för samverkan mellan handelsaktörer. Ett par näringsidkare lyfter fram att de redan haft kundklubbar och bonusar, men att detta är en bra utveckling för de små butikerna. Bilden är vidare att små grupperingar har initierats bland näringsidkare, exempelvis kring överlappning av öppettider.

Generellt uppfattas samarbetet som positivt och intervjupersoner ger bilden av att det bidragit till en positiv inställning till nätverkande och möjligheter att hjälpa varandra att arbeta mer effektivt och att se både varandras och gemensamma förutsättningar. En del framhäver dock att ett formellt samarbete ännu inte är på plats, men menar på att det finns goda förutsättningar för att detta samarbete kan förverkligas i framtiden. Där samarbete redan är upprättat ses projektet ha skapat fördjupat samarbete och bidragit till att göra samverkan hållbar och bärkraftig.

”Vi haft ett gott samarbete med fastighetsägare, kommunen och de som jobbar med handel. Jag tror att vi har fått ett ännu bättre samarbete och möjlighet att jobba framåt. Vi har producerat lösningar som är för lång tid framåt.”

”Hjälper varandra att se både svaga och starka punkter.”

”Vi har en centrumgrupp sedan innan projektet. Men projektet har gjort att vi fått verktygen att jobba på ett mer effektivt sätt och skapat möjligheter till att samarbeta mer. Även om inte gruppen har startats då, så har den blivit mer effektiv genom projektet.”

4.3.2 Kontigos bedömning

I linje med halvtidsutvärderingen är det Kontigos sammantagna bedömning att det pågår en god aktivitet och ambition i genomförandet vad gäller de mål som projektet mer direkt kan påverka, det vill säga delmål 2, 4 och 5. Både vad gäller det övergripande målet som de andra delmålen är det dock svårt att avgöra måluppfyllelse eftersom det saknas kvantitativa uppföljningsbara indikatorer samt en värdering/mätning av statusen för dessa innan projektstart. Det finns däremot en generellt sett positiv uppfattning hos respondenter att aktiviteter inom ramen för projektet bör skapa förutsättningar för en framtida god måluppfyllelse vad det gäller dessa mål och delmål.

Vad gäller de mer övergripande målen och delmål 1 och 3 påverkas och formas förutsättningarna för måluppfyllelse av globala trender och utvecklingstendenser som projektet inte direkt kan påverka. Som även nämndes i halvtidsutvärderingen är därmed utmaningen för projektet om de valda aktiviteterna och delmål 2, 4 och 5 är av en sådan omfattning och karaktär att de långsiktigt förmår påverka



den strukturförändring när det gäller centrumhandeln som de globala trender som nämnts ovan driver på.

4.4 Genomförandet och samarbetet har fungerat väl

Kontinuitet och tydlighet gällande ledarskap och styrning har i tidigare utvärderingar av ESI-projekt beskrivits som viktigt för ett framgångsrikt genomförande. För att fatta strategiska beslut krävs en drivande och aktiv ledning och styrgrupp. Från slututvärderingen framkommer en generellt sett positiv upplevelse gällande ledning, styrning och genomförandet av Urban Platsinnovation. Många uppmärksammar ett tydligt ledarskap samt att projektledningen har kännetecknats av ett driv, vilket varit viktigt för genomförandet.

”Jag hade inte kunnat tänka mig att vi skulle ha fått så mycket som vi fick i stöttning och engagemang. Det händer någonting hela tiden med föreläsningarna och aktiviteterna.” – Näringsidkare

”Det är inget tvivel om att ledningsgruppen, initiativet och engagemanget är 110 procent viktigt. Man känner att det är någonting som man brinner för. Det har varit så denna gång. De som drivit det har verkligen känt att det är genuint. De som sätter igång ett sådant projekt måste vara 110% dedikerade annars fallerar det framåt.” - Näringsidkare

”De är drivna uppe på kommun. Hade vi inte dem så vet jag inte. De är ett bollplank och driver mycket av det som vi gör ihop.” – Näringsidkare.

Vad som framhålls som mindre bra gällande genomförandet är bristen på tid till deltagande. Eftersom små och medelstora företag ofta har begränsat med tid till aktiviteter utöver den egna verksamheten har det enligt många varit svårt att engagera sig så mycket som de önskat. Även om projektet inte kan påverka eller förändra denna situation uppmärksammas av respondenter möjligheten att planera projektaktiviteter efter arbetstid för att möjliggöra ett större deltagande bland näringsidkare. I relation till detta uppmärksammas även avsaknaden av en tydlig och gemensam kommunikationsplattform där projektledning och projektdeltagarna lätt kan nå varandra och sprida central information. Plattformen skulle exempelvis möjliggöra för företagen, som inte har möjlighet att delta i de projektaktiviteter som de önskar, att ta del av informationen. På så sätt kan tidsbristen avhjälpas. I en intervju med en projektpartner uttrycks problematiken såhär:

”Det är ett problem, de har inte råd att komma. Det är en strukturell fråga för alla dem olika typerna av programmen. Vi pratar om att stödja små och medelstora företag men vi ger dem inte riktigt förutsättningarna för dem att medverka. Vi försöker ha informationsträffar som frukostmöten och kvällsmöten. Men det innebär också en lång arbetsdag.” - Projektpartner

Samarbetet mellan de olika aktörerna inom ramen för projektet upplevs vidare ha fungerat bra. Uppslutningen beskrivs som god och kommunikation sker mellan alla olika aktörer. En mångfald av aktörer har involverats i projektet, allt från kommundienstjänstemän, näringsidkare, PR- och marknadsföringsbyråer, köpmannaföreningar, centrumföreningar, till bostadsägare, externa konsulter och högskola. Samarbetet har inneburit en öppenhet. Deltagare har delat med sig av motgångar och framgångsrecept utan tankar på konkurrens. Gällande samarbetet mellan aktörerna över nationsgränserna tycks detta likväl ha fungerat bra. Framförallt framhålls den löpande kontakten mellan projektägare, såväl i Sverige som över gränserna, som framgångsrik vilket bland annat tycks ha uppnåtts genom ett gott engagemang i projektet. Likt halvtidsutvärderingen framkommer återigen en upplevelse av att svenska aktörer anser det som enklare att först ta kontakt med den svenska projektledningen och



partners. Det handlar bland annat om den geografiska närheten och om att man omfattas av samma regelverk.

”Vi har haft i stort sett 100% uppslutning. Sen har jag löpande kontakt däremellan med delprojektägarna. Det jag tycker har varit bra vilket det inte alltid är i sådana stora projekt. Projektägarna har varit så engagerade i projektet.” – Projektpartner

”Jättebra. Det har varit rätt personer på rätt plats. Det har varit mycket beroende av personer. De kände varandra sedan innan, alltså projektledarna på den norska och svenska sidan. De har jobbat med varandra sedan tidigare. Projektledarna har jobbat bra.” - Projektpartner

”Utmärkt bra. Vi är projektägare på svensk sida och vi har jobbat tillsammans i 9 år i olika projekt, vi känner varandra väl och kan vara raka i kommunikationen. Bra projektägare som får saker gjorda. Vi är mycket nöjda med samarbetet och projektet. Samarbetet mellan alla parter har fungerat bra.” - Projektpartner

Vad som framhålls som mindre bra gällande genomförandet är, likt tidigare nämnts, arbetet från Interreg-kansliet, vilket beskrivs som krångligt och upplevs ha försvårat arbetet genom att de har andra rutiner och släpat efter med utbetalningar. Projektet har eftersträvat att söka upphandla lokala resurser och utförare för att i praktiken stödja en platsbaserad och lokal utveckling. Detta har dock varit krävande då de rutiner och arbetssätt som man menar anvisats från programmets sida mer har fokus på att hitta sammanhållna och lite mer ”storskaliga” lösningar.

4.4.1 Kontigos bedömning

Kontigos sammanfattande bedömning är att såväl projektledning och styrgrupp som samarbetet mellan projektpartners och andra aktörer fungerat väl. Projektledning och styrgrupp har definierats av ett driv och engagemang och tycks utifrån utvärderingen ha arbetat inkluderande, vilket uppskattats av projektaktörerna. När det kommer till synpunkterna gällande Interreg-kansliet har vi svårt att värdera dessa. Däremot indikerar de återkommande åsikterna om samarbetet, styrningen och administrationen att det här finns förbättringsmöjligheter.



5 Summerande bedömning

5.1 Nyttan av projektet Urban Platsinnovation

Slututvärderingen stärker tidigare analys av projektet. Uppfattningen är att genomförandet skett på ett professionellt sätt och med en hög grad av momentum i genomförandet av planerade aktiviteter. Projektet är generellt sett uppskattat av såväl näringsidkare som de kommuner som medverkat. Flertalet näringsidkare anser att det skapat ett viktigt forum för nätverkande och möjligheter till samverkan och kunskapspridning. Projektet har skapat en plattform för kreativt nytänkande, innovation, lärande och erfarenhetsutbyte mellan kommuner och enskilda företagare samt möjliggör en helhets-syn genom det branschöverskridande samarbetet. Detta har även bidragit till att skapa motivation till att arbeta vidare trots det hårda klimatet för små och medelstora företagare i framförallt mindre städer skapat av förändrade trender inom bland annat handels-vanor.

”Nytänkande har kommit ut. Både till mig själv och för de som varit medverkande. Se till verksamheterna som vi har och hur man kan utveckla dem.” – Näringsidkare

”Att man träffas, får kunskap och får lyfta blicken så att man inte kör fast och grottar in sig i sitt. Man kommer ut och ser hur andra har löst problemet. Att man inte kör in i samma spår hela tiden. Hur ska vi bära oss åt för att rädda centrum? Man får idéer och inspiration så att man orkar arbeta vidare.” - Näringsidkare

”Det har skapat väldigt mycket innovation. Kan vara att man snor någonting av samarbetspartnerna och det har skett frekvent och med anpassningar. Det har betonats mycket i projektet att alla träffas och då är det en stående punkt om hur erfarenhetsutbytet och utbyte av idéer har gått till.” – Näringsidkare

Projektet tycks även skapat en kultur av samverkan där man frångått beteenden baserade på rivalitet och konkurrens. Man arbetar inte längre i samma utsträckning utifrån traditionella ”stuprör” (t ex enskilda grupper/aktörer/branscher). Två av de intervjuade näringsidkarna uttrycker nyttan av projektet på följande sätt:

”Jag blir mer driven och engagerad och känner i och med projektet att jag har ett stöd. Jag har alltid varit ganska engagerad i att göra saker i centrum, men jag är dåligt på att genomföra saker och det har inte funnits någon som... det har varit svårt att lägga saker på någon som har ett fulltidsjobb. Nu har allt lagts på alla och vi har kunnat sprida arbetet. Vi har kunnat hjälpa åt att bygga Lysekil, det har lett till utveckling gällande platsinnovation. Det blir en gemenskap och någonting som knyter samman centrum.” - Näringsidkare

”Det har varit värdefullt för alla representanter från kommunen. Jag driver ju egen butik så vi har kunnat samarbeta med varandra. Positiv tanke och framtidstro. Samtidigt har man direkt kunnat växlat idéer och få inspel från varandra.” - Näringsidkare

Det framkommer vidare att samverkan mellan aktörerna lett till en ökad förståelse bland näringsidkare för kommunens arbete, bland annat gällande kommunens villkor och arbetssätt. Det upplevs även givet politiker, tjänstemän och företagare insikt kring de globala trender som omformar handeln och som inverkar på den lokala handeln och centrummiljöerna. Flera av de intervjuade framhåller fortsättningsvis att projektet har skapat en god grund för en hållbar utveckling och långsiktiga resultat. Bland annat genom att etablera arbetssätt vilka naturligt kan leva vidare även efter projektavslut och



på så sätt skapa långsiktiga resultat. Detta trots att tydliga resultat av projektaktiviteterna inte är tydliga i dagsläget.

”Vi har haft ett gott samarbete med fastighetsägare, kommunen och de som jobbar med handel. Jag tror att vi har fått ett ännu bättre samarbete och möjlighet att jobba framåt. Vi har producerat lösningar som är för lång tid framåt.”- Näringsidkare

”Först och främst är det att man får vara med och man kommer närmare beslutsfattarna. Man lär känna folket och förstår, annars är det lätt att tycka och tänka om man inte vet organisationen. Man har fått inblick i vad folk gör för någonting och vem som gör vad, hur fungerar staden och hur hänger det ihop. För mig har det varit givande att lära känna folk mer. Jag har längre inte långt till att ställa en fråga, jag vet vem jag ska vända mig till och att jag kan ställa frågor och får svar.” – Näringsidkare

”Tidigare har det varit problem gällande kommunikationen med kommunen, men för de flesta så tror jag att projektet lett till att riva gränser och att kommunikationen har blivit lättare.” - Näringsidkare

5.1.1 Kontigos bedömning

Intervjuundersökningen ger en positiv bild av projektet vad gäller såväl arbetssätt som nytta. Företagare har också positiv syn på förutsättningarna för långsiktigheten och hållbarheten i det arbete som initierats med projektet. För framtiden tror dock Kontigo att det är viktigt att fundera över former som gör det möjligt för arbetet att leva vidare, även när det inte finns särskilda projektmedel. Samverkan händer sällan av sig själv utan kräver att någon eller några tar särskilt ansvar för att detta kan ske. Fördjupad diskussion avseende förutsättningarna för kontinuitet och strukturpåverkan återkommer i avsnitt 5.3.3 nedan.

5.2 Gränsregionalt samarbete och nytta

En viktig del av projektet Urban Platsinnovation har varit ett fokus på att skapa gränsregionala mervärden, något som uppfattades som en brist i tidigare programperiod där många projekt arbetade ”sida vid sida” snarare än tillsammans. Ett flertal lyfter fram att projektet har arbetat med gränsregional samverkan i termer av kontinuerlig kommunikation mellan den svenska och norska sidan. Flertalet intervjuade upplever den gränsregionala samverkan som positiv och att det finns ett mervärde i att ha med en annan part som kan motverka hemblindhet genom externa intryck och synsätt. I intervju med näringsidkare framkommer dock att alla inte varit inblandade i samarbetet över gränsen, även om vissa är medvetna om att samarbete har skett.

För utvärdering av utvecklingen av den gränsregionala samverkan och de gränsregionala mervärdena har Kontigo använt en analysmodell för gränsregional samverkan och gränsregionalt mervärde enligt nedan. Gränsregionala mervärden kan skapas genom att (1) överbrygga gränshinder, genom att (2) utnyttja de likheter och skillnader som skapar förutsättningar till mervärden som kan realiseras genom samverkan samt genom att (3) ta vara på den kritisk massa som kan nås genom samverkan, inte minst i högspecialiserade verksamheter där de regionala miljöerna i sig själva ofta är små.



Figur 4. Analysmodell för gränsregional samverkan och gränsregionalt mervärde. Källa: Kontigo



Som del i slutförandet av projektet har projektledningen gjort en systematisk inventering av de aktiviteter som har genomförs inom projektets ram. För varje aktivitet finns uppgifter vilka kommuner och aktörer i projektet som deltagit i aktiviteten, vilken eller vilka former av gränsregional samverkan (enligt modellen ovan) som aktiviteten omfattade samt, om aktiviteten hade inriktning på innovation, vilken eller vilka typer av innovation som aktiviteten rörde. Inventeringen ger en samlad och överskådlig bild över den verksamhet som bedrivits inom projektets ram som är viktig för en summering och återrapportering av projektet. Inventeringen bidrar till att klargöra hur projektet har arbetat och att bättre synliggöra aktiviteternas koppling till formerna för samverkan: Relationsbyggande, Ömsesidig kunskapsöverföring samt Gemensamt arbete.

Projektets inventering visar på en relativt god spridning mellan de olika formerna av gränsregional samverkan och mervärdeskapande som kan bidra till att klara ut en del av de frågetecken som Kontigo reste i halvtidsutvärderingen kring graden av gemensamt arbete i den gränsregionala samverkan.

Relationsbyggande

Resultaten från intervjuer från både halvtidsutvärderingen och slututvärderingen visar att projektet arbetat aktivt med relationsbyggande. Nätverkanet tycks ha skapat goda relationer och tillit mellan projektaktörer, vilket bidragit till att minska klyftorna och skapat förutsättningar för att strategiskt kunna möta de utmaningar som man står inför. Detta har möjliggjorts genom tydliga kommunikationskanaler, studiebesök, stormöten och partnerskapsmöten. Projektet har även bidragit till att bygga vidare på redan etablerade relationer som skapats ur tidigare gränsregionala projekt, vilket har ansetts fördelaktigt.

Ömsesidig kunskapsöverföring

Att det finns en stark delningskultur mellan gränserna från starten av projektet och som fortlöpt under hela projektperioden framkom i såväl halvtidsutvärderingens intervjuer som i slututvärderingen. Flertalet aktiviteter som genomförts inom ramen för projektet bygger på ömsesidig kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte, både genom formella möten, informella samtal och studiebesök. Det har funnits en god vilja till att dela idéer, arbetsmetoder och resultat som sedan implementerats hos mottagaren utifrån de lokala förutsättningarna. Kunskapsöverföringen och erfarenhetsutbytet som ägt rum tycks vidare ha inspirerat till att pröva nya saker och därmed bidragit till innovationsmöjligheter. Under det initiala studiebesöket till Fredrikstad i början av projektperioden fick exempelvis både projektpartners och näringsidkare ta del av kommunens arbete med centrumutveckling/platsinnovation. Detta inspirerade ett flertal aktörer till att implementera och utveckla liknande produkter, tjänster och upplevelser i deras verksamheter. Några exempel där man inspirerats av Fredrikstad är t ex användningen av besöksräknare, parkeringsbuss, färja, att öppna upp innegårdar och "living labs".



”Var med på träffen i Fredrikstad. Det har givit kontakter, inspiration och idéer. De visade i Fredrikstad vad de hade gjort och jag har börjat spåna på ett motsvarande upplägg/projekt.” – Näringsidkare

”Det är detta som gör det roligt att arbeta också och ta lärdom och inspiration av varandra. Att inte fastna i en egen bubbla, ta in och samtidigt få lära ut det som har gått bra. Att dela med sig.” – Projektpartner.

”En helt innovativ tjänst eller produkt är vårt centrumlabb. En idé som vi fick när vi besökte Fredrikstad.” – Projektpartner.

Kontigos får dock bilden att den svenska sidan inspirerats mer av det norska arbetet än vice versa. I den bilden är det dock viktigt att väga in att Fredrikstad är långt fram i sin centrumutveckling samt att det är fler svenska projektpartners. Fredrikstad har bland annat inspirerats av Uddevallas saluhallsverksamhet, med fokus på en mötesplats, där man på ett sätt syftar till att gå tillbaka till en annan typ av handel.

Gemensamt arbete

I halvtidsutvärderingen konstaterade Kontigo att det gränsregionala samarbetet i mer begränsad utsträckning innefattar ett gemensamt arbete. Den inventering som projektet genomfört (se ovan) tyder på att det har funnits en större grad av gränsregionalt samarbete än vad Kontigo kunde konstatera i halvtidsutvärderingen. Intervjuerna från slututvärderingen ger också en bild av att projektet i en ökad grad arbetat mot detta.

Även vad gäller gränsregional samverkan kan det faktum att Fredrikstad upplevs ligga i framkant gällande utvecklingen i jämfört med många andra kommuner, i praktiken försvåra möjligheterna till ett gemensamt arbete och andra samarbeten. Å andra sidan framhålls i en intervju med en projektpartner att uppfattningen hos aktörer inom projektet har varit att Urban Platsinnovation främst syftar till att delge varandra arbetssätt snarare än att utveckla gemensamma produkter, och att det kan ha hämmat denna form av gränsregional samverkan. En annan intervju tar upp hur eftersträvansvärt ett gemensamt arbete över gränserna egentligen är i jämfört med att fokusera på relationsbyggande aktiviteter och ömsesidig kunskapsöverföring. Om denna inställning delas av fler projektaktörer kan detta utgöra en kompletterande förklaring till hinder för ett gemensamt samarbete över gränserna som man i praktiken har att övervinna.

I intervjuundersökningen framkommer en uppfattning hos både näringsidkare och projektpartners att det finns goda förutsättningar för att arbeta med fler gemensamma initiativ i framtiden, även efter projektavslut. Intervjuerna pekar på att det finns vissa begränsande och möjliggörande faktorer för skapandet av gränsregional samverkan och som kan vara viktigt att ta hänsyn till i kommande projekt för att öka utsikterna för gränsregionala mervärden. Hinder för gränsregionalt samarbete beskrivs framförallt utgöras av avstånden och de kostnaderna för kost, transport och annan logi samt utebliven inkomst/intäkter som ofta drabbar små och medelstora företag hårt. Vissa nämner även skillnader i lagstiftning och regelverk kring finansiering i Sverige och Norge som en begränsande faktor.

”Det är svårt att kunna ta sig till olika ställen och det försvårar gränsregional samverkan.” – Näringsidkare

”Kunde inte följa med på mötet till Norge eftersom jag var tvungen att arbeta.” – Näringsidkare.

Förutsättningarna för gränsregionalt samarbete beskrivs i ett par intervjuer ha ökat som ett resultat av att kommunerna sedan tidigare kände till varandra, vilket kortade ner startsträckan för samarbetet då det redan fanns en etablerad tillit och förtroende för varandra. Att kommunerna liknade varandra samtidigt som de kunde lära och få ett utbyte av varandra framhölls även som en viktig förutsättning.



5.2.1 Kontigos bedömning

Den inventering som projektledningen har gjort av de aktiviteter som har genomförts inom projektet ger en mer komplett bild av hur projektet arbetat med de gränsregionala mervärdena än den bild som Kontigo kunde förmedla i sin halvtidsutvärdering. Inventeringen ger vid handen att projektet präglats av en högre grad av gränsregionalt samarbete än den bedömning som Kontigo gjorde i halvtidsutvärderingen. Detta är ett viktigt resultat av projektet om det gränsregionala samarbetet faktiskt leder vidare från relationsbyggande och ömsesidig kunskapsöverföring till gemensamt arbete. Samtidigt är det inte helt självklart och transparent hur klassningen och värderingen är gjord. Även här menar vi att en viktig del i riggningen av projekt är att förtydliga vad man inkluderar i en definition av relationsbyggande, ömsesidig kunskapsöverföring respektive gemensamt arbete. Något som är viktigt för en värdering av hur måluppfyllelse och nyttan av projektet. Samtidigt pekar intervjuundersökningen på såväl nyttan av den ömsesidiga kunskapsöverföring som en insikt om förutsättningarna för ett fortsatt – och fördjupat – gränsregionalt samarbete.

5.3 Förutsättningar för kontinuitet och strukturpåverkan

Ytterst ska EU:s strukturfonder bidra till strukturpåverkan som grund för en hållbar lokal och regional utveckling och förändring. Frågan blir därmed hur projektet lever vidare efter det att EU-pengarna tagit slut? Har man byggt upp en struktur och arbetsprocess som kan leva vidare?

I halvtidsutvärderingen var det svårt att se några tydliga resultat och effekter vad gäller strukturpåverkan och hållbara resultat. I intervjuundersökningen framhöll dock flera att projektet Urban Platsinnovation, jämfört med många andra projekt, har bättre förutsättningar för långsiktighet och effektpåverkan. Vad som bland annat framkom var att det bidragit till att öka förståelsen och acceptansen kring förutsättningarna för modern handel. E-handel och externhandeln har förändrat synen på stadskärnornas roll och istället för att konkurrera mot denna utveckling ansågs det viktigt att omforma och utvidga perspektivet om vad en stadskärna kan erbjuda. Återkommande teman i halvtidsutvärderingens intervjuer med projektpartners och främst näringsidkare handlade även om att fokusera på helheten, upplevelser och samverkan, samt att involvera slutanvändarna i utvecklingen av nya produkter och tjänster. Det fanns en uppfattning om att många av de fysiska installationer, tjänster och upplevelser som skapats under projektet kommer att leva vidare efter projekttiden, vilket i sig beskrevs som ett långsiktigt resultat.

När samma fråga ställs i slututvärderingen gällande förutsättningarna för att arbetet ska leva vidare och vad som krävs för att effekterna och resultaten ska bli långsiktigt hållbara, framkommer återigen en generellt sett positiv bild gällande möjligheterna för att idén och aktiviteterna bakom projektet kommer att leva vidare. Det tycks, likt tidigare, bland annat bero på de relationer som skapats inom ramen för projektet och att projektets goda resultat för aktörernas verksamheter tydligt påvisats för projektdeltagarna. Detta skapar föreställningar om en egen vinning av fortsatta aktiviteter och samarbeten och därmed incitament för framtida investeringar. Nedan presenteras ytterligare faktorer som flera av intervjupersonerna framhåller som viktiga förutsättningar för kontinuitet och strukturpåverkan.



För det första delar många uppfattningen om att en viktig förutsättning är tillgång till tid och andra resurser som möjliggör fortsatt utveckling av framförallt samarbete⁵ mellan aktörerna, såsom finansiering av resor och en centrumutvecklare som kan driva arbetet framåt.

”Ska vi hålla i projektet så måste vi ha ett formellt samarbete. Det är inte på plats än. Men jag upplever att fastighetsägarna och fler tongivande handlare är positiva till detta. Det är en fråga om tid...” – Projektpartner

”Så fort pengaflödet stryps så är förutsättningarna inte så bra för att det ska försöka leva vidare. Vem ska betala om man ska åka dit?” – Näringsidkare

”Det är det stora hindret, hur vi ska få in pengar till att finansiera en centrumutvecklare.” – Projektpartner

Utöver att resursbristen kan hämma arbetsprocessens fortskridande ses lokala prioriteringar och andra projekt/aktiviteter som syftar till att gynna ett annat ändamål som eventuella hinder för fortsatt arbete enligt projektets modell.

”Det är att det faller i glömska eller att man får nya saker som man vill ta tag i. Just Urban Platsinnovation kommer vi att arbeta med att visa att det är ett bra projekt. Men det ersätts ju också av andra projekt.” – Projektpartner

Ett tydligt ledarskap kring arbetet med Urban Platsinnovation samt någon som är både pådrivande och engagerad gällande centrumutveckling framhålls vidare som betydande. Någon behöver hålla i taktningen och fungera som en sammankallande länk för att nätverkandet och samarbetet ska fortlöpa. Uppfattningen bland flera intervjupersoner är även att skapandet av aktiviteter som naturligt kommer att leva vidare efter projektavslut eller som möjliggör att ett nytt liknande projekt startas utgör en bra grogrund. Skapandet av långsiktiga processer tycks vidare kunna avhjälpa att resursbrist utgör hinder för arbetsprocessens fortlevnad.

”Kanske måste man ta in en processledare för att komma igång. Man behöver någon som styr arbetet.” – Projektpartner

”Det måste finnas någonting som vi kan fortsätta jobba med. Vi har exempelvis startat upp olika projekt som ett resultat av detta projekt och som möjliggör att det kan leva vidare.” – Projektpartner

”I projektet har vi jobbat med de saker som vi visste skulle finnas kvar efter projektet. Vi fokuserade på de saker som kunde vara långsiktiga.” – Projektpartner

”Resurserna och tid. Men många har startat på långsiktiga processer som är förknippade till strategier och planer. Många har knutit ann projektet till en långsiktig plan så det borde kunna leva vidare.” – Projektpartner

Att det finns både rätt och differentierad kompetens hos deltagande aktörer samt en politisk förankring framhålls slutligen som viktiga förutsättningar för att bland annat säkerställa en ”VI-känsla” och skapa smidigare samverkansforum, faktorer som i sig gynnar förutsättningarna för framtida satsningar i linje med projektet Urban Platsinnovation.

⁵ Samverkan framhålls, likt halvtidsutvärderingen uppmärksammade, även i sig självt som en viktig förutsättning för vidareutveckling av centrummiljöerna efter projektavslut.



5.3.1 Kontigos bedömning

Kontigos sammanfattande bedömning utifrån slututvärderingen är i linje med den som presenterades i halvtidsutvärderingen. Det finns goda förutsättningar till strukturpåverkan och hållbara resultat som följd av projektet, vilket bland annat grundar sig i den samsyn som utvecklats mellan parterna på lokal nivå och mellan kommunerna som samverkar i projektet. De metoder och arbetssätt som utvecklats och implementerats som följd av projektet, inte minst vad gäller modeller och arbetsformerna för samverkan, erfarenhetsutbyte och lärande har vidare skapat goda förutsättningar för att arbetssättet ska bli en integrerad del i den löpande verksamheten på lokal nivå. Att man arbetar gräns-, kommun och branschöverskridande anses som betydelsefullt för att skapa en återverkan på den politiska nivån. Man måste inse att de olika utmaningar stads kärnorna står inför är något som påverkar alla aktörer och är något som man gemensamt måste möta. Samtidigt är det, som även konstaterades i halvtidsutvärderingen, viktigt att samverkan inte ses som ett "självspelade piano". För att upprätthålla kraft på lokal nivå och mellan kommunerna krävs en kontinuitet i arbetet och fortsatta satsningar och ett tydligt ledarskap kring arbetet med Urban Platsinnovation/centrumutveckling. Det är även viktigt att beakta på vilka sätt tillgången till resurser i termer av tid, kompetens och kapital kan skapa möjligheter respektive begränsa förutsättningarna för projektdeltagares utsikter och vilja till engagemang och delaktighet i framtidens centrumutveckling.

