

Att utveckla musik och entreprenörskap i Västra Götaland

En utvärdering av Brewhouse och Music Factory

Förord

Västra Götalandsregionen medfinansierar ett stort antal projekt och verksamheter som syftar till att främja en hållbar regional utveckling. Samtliga projekt och verksamheter som medfinansieras av Västra Götalandsregionen följs upp genom regelmässig och kontinuerlig insamling av information som gör det möjligt att se hur verksamheten utvecklas. Mer djupgående utvärderingar görs även av program samt av flera verksamheter och projekt varje år.

Fokus för utvärderingen är Music Development Factory AB (Music Factory) som driver projektet Tillväxt med musiknäringen som verktyg och Brewhouse inkubator. Bägge aktörerna arbetar med att öka kunskapen och kompetensen hos individer som arbetar med musik. Utvärderingen genomfördes under perioden oktober-december 2016 av Kontigo på uppdrag av Västra Götalandsregionen. I konsultteamet ingår Daniel Hallencreutz, Tomas Källberg och Johan Strömblad.

Göteborg april 2017
Monica Emanuelsson
Analytiker, enheten för samhällsanalys

Sammanfattning

Kontigo har på uppdrag av Västra Götalandsregionen genomfört en utvärdering av Music Development Factory AB (Music Factory) som driver projektet Tillväxt med musikinäringen som verktyg och Brewhouse. Bägge aktörerna arbetar med att öka kunskapen och kompetensen hos individer som arbetar med musik. När det gäller Brewhouse är det inte hela verksamheten som utvärderas utan enbart inkubatorn. Utvärderingen genomfördes under perioden oktober-december 2016. Utvärderingen baseras på intervjuer, skriftligt underlagsmaterial och en enkät riktad till individer som tagit del av Music Factory/Brewhouse erbjudanden.

Syftet med denna utvärdering har varit att beskriva och värdera genomförandet (med viss fokus på samverkan), måluppfyllelse, resultat och förväntade (möjliga) effekter. Rapporten innehåller även slutsatser och rekommendationer för den framtida utvecklingen av verksamheten hos de två aktörerna. En avgränsning som är viktig att komma ihåg är att det framförallt var olika aspekter av samverkan som varit i fokus för utvärderingen, samt mer kvalitativa resultat. Att värdera mer kvantitativa resultat och effekter baserade på registerdata ingick inte i uppdraget.

När det gäller respektive organisations effektivitet är Kontigos samlade bedömning att bägge organisationerna levererar effektivt utifrån de resurser de har. Beträffande verksamheternas framtida planering utifrån tid, kompetens och kostnad kan konstateras att bägge verksamheterna är i en brytningsperiod. I Music Factorys fall handlar det om att delar av verksamheten – ej någonsin finansierad av Västra Götalandsregionen i och för sig – knoppas av 2017 och att Music Factory på sikt kanske måste hitta en ny identitet. I Brewhouse fall handlar det om att lösa finansiering, vilket i skrivande stund är en pågående process.

Beträffande i vilken utsträckning verksamheterna möter de behov och problem som finns hos deras målgrupper så är vår sammanfattande slutsats att bägge verksamheterna gör detta i stor utsträckning. Kontigos slutsatser när det gäller samverkan är att den framförallt består av att respektive VD sitter i respektive styrelse samt vissa projekt. En slutsats är att det finns utvecklingsmöjligheter vad gäller ökad samverkan mellan Brewhouse och Music Factory utifrån KKN-företags och andra aktörers behov. När det gäller samarbeten med andra aktörer, regionalt och nationellt, så förekommer detta i bägge fallen. Den kanske tydligaste effekten är den samverkansorganisation för musikutbildare som Music Factory varit drivande för att få till stånd. Kontigo kan vidare konstatera att även om arenor och samverkansytor mellan de båda organisationerna finns, är utbytet och praktiska samarbeten relativt få. Därtill har vi uppfattat att den samverkan som sker huvudsakligen är operativ snarare än strategisk, då styrgruppsengagemanget egentligen inte rör faktisk samverkan mellan de båda aktörerna, utan snarare handlar om styrningen av respektive organisation och kunskapsutbyte.

Kontigos samlade bedömning är att de bägge aktörerna utifrån sin resurstilldelning uppnått målen när det gäller målgruppen. Både i enkäten och i intervjuerna framkommer att individerna är nöjda med upplägg och kvalitet samt att de som drivit företag i högre grad i dag uppger att de kan driva sina företag med en lönsamhet och försörja sig på dem.

När det gäller hur målen och inriktningen för verksamheterna kopplar till de mål och prioriterade frågor som finns inom VG2020 är vår samlade bedömning att en sådan koppling finns. Det område där fler insatser kan genomföras rör framförallt internationalisering för Brewhouse del och jämställdhet i Music Factorys verksamhet. När det gäller eventuella icke förväntade resultat som

projektet alternativt verksamhetsbidraget har bidragit till så är det resultat vi framförallt vill lyfta är att finansieringen bidragit till att få igång en diskussion om ett mer samlat kluster i regionen. Ett kluster med koppling också mot andra noder samt mot andra näringar. Utifrån de mer generella perspektiven är vår samlade bild att bägge aktörerna på olika sätt – och utifrån begränsade resurser – genomför de uppdrag de finansierats för. I synnerhet Brewhouse har med sin satsning på att tydliggöra och utforma sin inkubatorprocess bidragit till att utveckla förutsättningarna för entreprenörskap i gränslandet mellan musik och industri.

Baserat på utvärderingens resultat rekommenderar Kontigo fem insatser. Dessa gäller såväl för en enskild aktör som för "systemet".

Kontigo föreslår att man i regionen – inte nödvändigtvis finansierad av Västragötalandsregionen - utvecklar en KKN-accelerator, alternativt en Musik-accelerator, som fokuserar på företag som just lämnat Brewhouse samt även kan inkludera företag, i tidigt skede, med en tillväxtidé.

Kontigo föreslår vidare att resurserna för att främja förutsättningarna för internationalisering stärks. Det gäller såväl för företagen/idébärarna/kreatörerna som för de två utvärderade organisationerna.

När det gäller Music Factorys fortsatta utveckling föreslår vi att man fortsätter att fokusera på de utbildnings och kompetensförsörjningsinsatser som genomförs, men att organisationen tydligare än idag försöker att vara och verka och betrakta sig som en nod eller ett kluster.

Beträffande just klustertanken föreslår vi att specifikt Västragötalandsregionen, i samspel med andra aktörer, försöker att utveckla en starkare regional struktur för ett bredare musikkuster. Ett musikkuster med kopplingar till andra näringar i regionen. Inspiration för modell menar vi bland annat finns i den satsning som görs för att bygga ett maritimt kluster.

Kontigo rekommenderar att finansiärerna bör bli bättre på att formulera uppföljningsbara mål för samverkan. Vidare att menar vi att Music and Business School (Music Factorys utbildning, där musik som hantverk kombineras med affärsrådgivning och utbildning inom affärsutveckling, ekonomi och juridik inriktat på musikbranschen) bör bli mer uppföljningsbart. Slutligen bör finansiärerna generellt utveckla bättre metoder för att mäta mer långsiktiga effekter av insatserna.

Innehåll

1 Inledning.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
1.1 Bakgrund	11
1.2 Syfte och frågeställningar	12
1.3 Metod	13
1.4 Disposition/läshänvisning	13
2 Beskrivning av Brewhouse och Music Factory.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
2.1 Inledning	16
2.2 Brewhouse	16
2.3 Music Factory	20
3 Organisation och genomförande	Fel! Bokmärket är inte definierat.
3.1 Brewhouse	24
3.2 Music Factory	30
4 Samverkan	Fel! Bokmärket är inte definierat.
4.1 Inledning	33
4.2 Samverkan mellan Brewhouse och Music Factory	33
5 Mål, resultat och effekter	38
5.1 Brewhouse	38
5.2 Music Factory	39
6 Projektens koppling till VG 2020	Fel! Bokmärket är inte definierat.
6.1 Inledning	42
6.2 De fyra huvudområdena i VG2020	42
7 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	Fel! Bokmärket är inte definierat.
7.1 Sammanfattande slutsatser	47
7.2 Rekommendationer	49
8 Intervjupersoner	Fel! Bokmärket är inte definierat.
9 Bilaga 1: Metod	Fel! Bokmärket är inte definierat.
9.1 Inledning	62
9.2 Dokumentstudier	62
9.3 Intervjuer	62
9.4 Enkät till individer som deltagit i aktiviteter vid Brewhouse och Music Factory	63

9.5	Interna analysmöten	63
10	Bilaga 2: Enkät Brewhouse.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
10.1	Inledning	65
10.2	Bakgrundsindikatorer	65
10.3	Övriga variabler	70
10.4	Sammanfattning	84
11	Bilaga 3 – Enkät Music Factory.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
11.1	Inledning	86
11.2	Bakgrundsvariabler.....	86
11.3	Övriga variabler	90
11.4	Sammanfattning	107

Figurförteckning

Figur 1. Intäktskällor för inkubatorn under 2014 (utfall) och 2016 (planerat).....	16
Figur 2. Utgiftsområden för inkubatorn 2014 och 2016.	17
Figur 3. Matris för att bedöma idé/idebärare.....	24
Figur 4. Create Speed	27
Figur 5. Create Focus	27
Figur 6. Create Flow.....	28
Figur 7. Potentiellt intressanta regionala samverkanspartners för Brewhouse och Music Factory utifrån Kontigos intervjustudie.....	36
Figur 8. "KKN-accelerator VÄST"	52
Figur 9. De sju innovationsgapen (Källa: Örjan Sölvell)	54
Figur 10. Tänkbara funktioner/aktörer i ett Musik-kluster.....	55
Figur 11. Könsfördelningen bland enkätrespondenterna i enkäten till Brewhouse.....	65
Figur 12. Åldersfördelningen bland enkätrespondenterna.	66
Figur 13. Enkätrespondenternas huvudsakliga sysselsättning.	66
Figur 14. Andelen enkätrespondenter som svarar "ja" respektive "nej" på frågan om de hade ett företag innan de började delta i verksamheten på Brewhouse.	67
Figur 15. Andelen enkätrespondenter som haft sitt företag under en viss tid då de började delta i Brewhouse verksamhet. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Brewhouse.	67

Figur 16. Fördelningen av omsättning bland enkätrespondenternas företag då man ansökte till Brewhouse. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Brewhouse.	68
Figur 17. Utsträckningen i vilken enkätrespondenterna kan försörja sig på sina företag. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Brewhouse.	69
Figur 18. Utsträckningen i vilken enkätrespondenterna deltagit i Brewhouse olika processer.	69
Figur 19. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	70
Figur 20. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	71
Figur 21. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	72
Figur 22. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	73
Figur 23. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	74
Figur 24. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	75
Figur 25. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	76
Figur 26. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	77
Figur 27. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	78
Figur 28. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	79
Figur 29. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.	80

Figur 30. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	80
Figur 31. "Hur bra tycker du att stödet ni fått genom Brewhouse har varit?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att stödet varit mycket dåligt och 5 indikerar att stödet varit mycket bra.	82
Figur 32. "Hur bra tycker du att stödet ni fått genom Brewhouse har varit?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att stödet varit mycket dåligt och 5 indikerar att stödet varit mycket bra.	83
Figur 33. "Hur bra tycker du att stödet ni fått genom Brewhouse har varit?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att stödet varit mycket dåligt och 5 indikerar att stödet varit mycket bra.	83
Figur 34. "Har ert deltagande i Brewhouse gett nya eller större affärer? Detta kan vara direkt genom nätverk men också indirekt där den kunskap ni fått möjliggjort affärer."	83
Figur 35. "Har ert deltagande i Brewhouse lett till att ni anställt nya medarbetare?"	84
Figur 36. Könsfördelningen bland enkätrespondenterna.	86
Figur 37. Åldersfördelningen bland enkätrespondenterna.	87
Figur 38. Enkätrespondenternas huvudsakliga sysselsättning.	87
Figur 39. Andelen enkätrespondenter som svarar "ja" respektive "nej" på frågan om de hade ett företag innan de började delta i verksamheten på Music Factory.	88
Figur 40. Andelen enkätrespondenter som haft sitt företag under en viss tid då de började delta i Music Factorys verksamhet. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Music Factory.....	88
Figur 41. Fördelningen av omsättning bland enkätrespondenternas företag. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Music Factory.....	89
Figur 42. Utsträckningen i vilken enkätrespondenterna kan försörja sig på sina företag. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Music and Business School. .	89
Figur 43. "Vilken är din högsta utbildning med inriktning musik?"	90
Figur 44. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	91
Figur 45. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	91
Figur 46. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	92
Figur 47. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	93

Figur 48. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	94
Figur 49. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	95
Figur 50. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	96
Figur 51. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	97
Figur 52. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	98
Figur 53. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	99
Figur 54. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	100
Figur 55. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.....	101
Figur 56. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."	102
Figur 57. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."	103
Figur 58. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."	104
Figur 59. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."	104
Figur 60. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."	105

Figur 61. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra." 106

Figur 62. "Kan du försörja dig på ditt företag idag?" 106

Tabellförteckning

Tabell 1. Metod och material.....	13
Tabell 2. Resultatindikatorer.....	18
Tabell 3. En ledande kunskapsregion	42
Tabell 4. En region för alla	43
Tabell 5. En region där vi tar globalt ansvar	45
Tabell 6. En region som syns och engagerar.....	46
Tabell 7. Intervjupersoner Brewhouse	60
Tabell 8. Intervjupersoner Music Factory.....	60
Tabell 9. Övriga intervjupersoner.....	61

1.1 Bakgrund

Västra Götalandsregionen genomför under perioden 2014-2016 ett handlingsprogram för de kulturella och kreativa näringarna (KKN). Detta program är ett samarbete mellan regionutvecklingsnämnden och kulturnämnden. Handlingsprogrammet har sedan en koppling till VG2020 bland annat genom temat En region som syns och engagerar som innehåller områdena En ledande kunskapsregion och ett rikt kulturliv med fokus på delaktighet, barn och unga och Utveckla Västra Götaland som en plats där unga möts, främja ungdomskultur. Vidare finns även temat En ledande kunskapsregion där fokus är att skapa ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande. Utöver koppling till VG2020 har även handlingsprogrammet koppling till Västra Götalands kulturstrategi samt kulturplan 2013-2015.

Den aktuella utvärderingen avser två av de aktörer som finns inom området för de kulturella och kreativa näringarna (KKN). Den ena är Music Development Factory AB (Music Factory) som driver projektet Tillväxt med musikinäringen som verktyg. Den andra satsningen är Brewhouse som erhåller verksamhetsbidrag från regionutvecklingsnämnden samt erhållit stöd till en förstudie och ett projekt under perioden 2014-2016. Bägge aktörerna arbetar med att öka kunskapen och kompetensen hos individer som arbetar med musik. När det gäller Brewhouse så är det inte hela verksamheten som utvärderas utan enbart inkubatorn, det vill säga den del som Västra Götalandsregionen finansierar. Detta är viktigt att komma ihåg.

En viktig utgångspunkt när vi genomfört denna utvärdering har vidare varit att försöka ta hänsyn till de ett antal aspekter som kännetecknar KKN-företag, däribland musikföretag. Dessa – vi bygger denna sammanfattning på olika källor – kan sammanfattas enligt följande:

- Det råder alltid stor osäkerhet kring efterfrågan på kreativa produkter eftersom kreativa produkter är "upplevelsevaror" där köparen saknar information innan konsumtion, och där tillfredsställelsen till stor del härleds från det subjektiva och icke påtagbara.
- Sättet på vilket producenten av den kreativa produkten får ut (icke-ekonomisk) tillfredsställelse från arbetet med kreativitet och kreativa produkter (exempelvis i form av idéer eller andra värden som antas vara större än de ekonomiska så som konstnärliga, filosofiska, moraliska och estetiska värden) – men samtidigt är beroende av mer basala och icke kreativa aktiviteter så som redovisning och administration, marknadsföring och försäljning för att dessa aktiviteter ska bli ekonomiskt hållbara (och överhuvudtaget gå att leva på). Detta leder ofrånkomligt till intressekonflikter och ger effekter på organisation, affärslogik och produktion.
- Den kollektiva naturen i kreativ produktion och behovet av att ständigt skapa och återskapa kreativa team av personer med olika kunskap, som ofta har helt olika intressen i och förväntningar på produktionen och slutprodukten.
- Kunskap är vertikalt differentierad. Alla resurser som behövs för produktion finns med andra ord inte inne i företaget utan utanför detsamma. Vertikal differentiering beskriver det sätt på vilket producenter och andra innehållsleverantörer förhåller sig till varandra, rankar och får åtkomst till kreativ personal och kunskap.
- Behovet av att koordinera diverse kreativa aktiviteter inom en relativt kort och ofta definitiv tidsram.

- Varaktigheten i många kulturella produkter och förmågan att dra ut ekonomiskt värde långt efter det att varan har producerats (exempelvis via copyrights).
- Betydelsen av nätverk och informella kontrakt som knyter samman aktörerna i de flesta kreativa branscher.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna utvärdering är att beskriva och värdera genomförandet (med viss fokus på samverkan), måluppfyllelse, resultat och förväntade (möjliga) effekter. Utvärderingen ska även innehålla slutsatser och rekommendationer för den framtida utvecklingen av verksamheten hos de två aktörerna. De frågeställningar/områden som utvärderingen ska besvara ryms inom tre områden. En avgränsning som är viktig att komma ihåg är att det framförallt var olika aspekter av samverkan som var i fokus för utvärderingen, samt mer kvalitativa resultat. Att värdera mer kvantitativa resultat och effekter baserade på registerdata ingick inte i uppdraget. Nedan beskrivs utvärderingens frågor (Detta är frågorna i FFU; vi har i några fall formulerat om dem):

1.2.1 Organisation och genomförande utifrån fokus på affärsutveckling och musikföretag

- Hur arbetar respektive verksamhet arbetar inom sitt område?
- I vilken utsträckning bedöms verksamheterna bedrivas utifrån effektivitet och hur ser verksamheternas framtida planering ut utifrån tid, kompetens och kostnad?
- I vilken utsträckning möter verksamheterna de behov och problem som finns hos deras målgrupp? Finns det här något som verksamheterna kan behöva utveckla i detta sammanhang?
- Hur (konkret) tar sig satsningarna an de generellt prioriterade frågorna jämställdhet, miljö och integration? Hur arbetar satsningarna med internationalisering och i så fall på vilket sätt?

1.2.2 Samverkan mellan Brewhouse och Music Factory

- Vilken konkret samverkan som finns mellan de två aktörerna?
- Vilka utvecklingsmöjligheter finns vad gäller samverkan mellan Brewhouse och Music Factory utifrån KKN-företags och andra aktörers behov?
- Använder verksamheterna några gemensamma metoder eller metodutveckling för att nå målgruppen KKN-företag? Om inte – skulle det vara möjligt att utveckla?
- Finns det några synergieffekter såväl kopplat till nuvarande samverkan som eventuell möjlig samverkan och i så fall på vilket sätt?
- Finns det något samarbete med nationella, regionala och lokala aktörer inom specifikt musik, till exempel företag, organisationer, föreningar?

1.2.3 Mål, resultat och förväntade effekter

- Hur ser måluppfyllelsen ut utifrån de beslut som är fattade? Gäller såväl mål som indikatorer som lyfts.
- Hur kopplar målen och inriktningen för verksamheterna till de mål och prioriterade frågor som finns inom VG2020? Finns det fler prioriterade frågor som har bäring på insatserna än de som anges i besluten? Och i så fall utveckla på vilket sätt kopplar insatserna till dessa?
- Anser aktörerna att det finns några icke förväntade resultat som projekten alternativt verksamhetsbidraget har bidragit till?
- Vilka (konkreta) resultat går att lyfta av den samverkan som finns mellan de två aktörerna?
- Vilka resultat går det att se utifrån mer övergripande, generella perspektiv?

1.3 Metod

I detta avsnitt görs en kort beskrivning av metod och material. För en mer detaljerad beskrivning hänvisas till bilagadelen.

Tabell 1. Metod och material

METOD	KOMMENTAR
Intervjuer	Intervjuer med nyckelpersoner i Brewhouse och Music Factory. Här har vi intervjuat individer som arbetar med den operativa verksamheten samt respektive organisations styrelse. Vi har vidare intervjuat ett antal samverkansparter till respektive organisation (i och utanför regionen). Vidare har vi intervjuat företrädare för målgruppen (företagare, idébärare etc.) som tagit del av Brewhouse och Music Factorys erbjudande. 26 informanter – men över 30 intervjuer eftersom flera personer intervjuats med "olika hattar".
Enkät	För att få en bredare bild av målgruppen har en enkät (e-post) skickats ut till de individer som tagit del av Brewhouse (81 st, svarsfrekvens /Music Factorys erbjudande (31 st, svarsfrekvens). Denna kompletterar de mer kvalitativa intervjuerna. Rörde nöjdhet, upplevd nytta, utvecklingsmöjligheter etc.
Desk Research	Genomgång, analys och substansgranskning av skriftligt underlagsmaterial kring projektet och dess förutsättningar samt sådant skriftligt material som produceras som en del av genomförandet har varit en viktig del i utvärderingen (t.ex. ansökningshandlingar och årsberättelser). Materialet identifierades i dialog med uppdragsgivaren och med BH och MF.
Interna analysmöten	En viktig del i Kontigos arbete utgörs av interna analys- och avstämningsmöten i konsultteamet för att fördjupa bilden och förståelsen av genomförandet av utvärderingen samt de resultat och erfarenheter som redovisas.

1.4 Disposition/läshänvisning

För att besvara de frågor som uppdragsgivaren vill ha svar på i utvärderingen har vi disponerat rapporten enligt följande:

I kapitel 3 besvaras följande frågor:

- Beskriv hur respektive verksamhet arbetar inom sitt område?
- Beskriv den (konkreta) samverkan som finns mellan de två aktörerna? Till exempel gemensamma projekt, styrelsearbete, kunskapsutbyte, i arbetet mot andra aktörer m.m.
- Finns det något samarbete med nationella, regionala och lokala aktörer inom specifikt musik, till exempel företag, organisationer, föreningar?

I kapitel 4 besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning bedöms verksamheterna bedrivas utifrån effektivitet? Hur ser verksamheternas framtida planering ut utifrån tid, kompetens och kostnad?
- I vilken utsträckning möter verksamheterna de behov och problem som finns hos deras målgrupp? Finns det här något som verksamheterna kan behöva utveckla?

I kapitel 5 besvaras följande frågor:

- Vilka utvecklingsmöjligheter finns vad gäller samverkan mellan Brewhouse och Music Factory utifrån KKN-företags och andra aktörers behov?
- Använder verksamheterna några gemensamma metoder eller metodutveckling för att nå målgruppen KKN-företag? Om inte skulle det vara möjligt att utveckla?
- Finns det några synergieffekter såväl kopplat till nuvarande samverkan som eventuell möjlig samverkan? Och i så fall, på vilket sätt?

I kapitel 6 besvaras följande frågor:

- Hur ser måloppfyllelsen ut utifrån de beslut som är fattade? Gäller såväl mål som indikatorer som lyfts.
- Anser aktörerna att det finns några icke förväntade resultat som projekten alternativt verksamhetsbidraget har bidragit till?
- Vilka (konkreta) resultat går att lyfta av den samverkan som finns mellan de två aktörerna?
- Vilka resultat går det att se utifrån de generella perspektiven som angavs ovan?

I kapitel 7 besvaras följande frågor:

- Hur (konkret) tar sig satsningarna an de generellt prioriterade frågorna jämställdhet, miljö och integration? Hur arbetar aktörerna med internationalisering och på vilket sätt?

- Hur kopplar målen och inriktningen för verksamheterna till de mål och prioriterade frågor som finns inom VG2020?

Rapporten avslutas med ett kapitel som sammanfattar de tydligaste slutsatserna. Vidare presenterar vi ett antal rekommendationer – både riktade till de enskilda aktörerna och till uppdragsgivaren. Bilagt är en lite längre metodbeskrivning samt en redovisning av enkäterna till Brewhouse respektive till Music Factory.

2.1 Inledning

I detta avsnitt beskriver vi Brewhouse respektive Music Factorys organisation och arbetsprocess. Avslutningsvis redogörs för den konkreta samverkan som finns mellan de två organisationerna.

2.2 Brewhouse

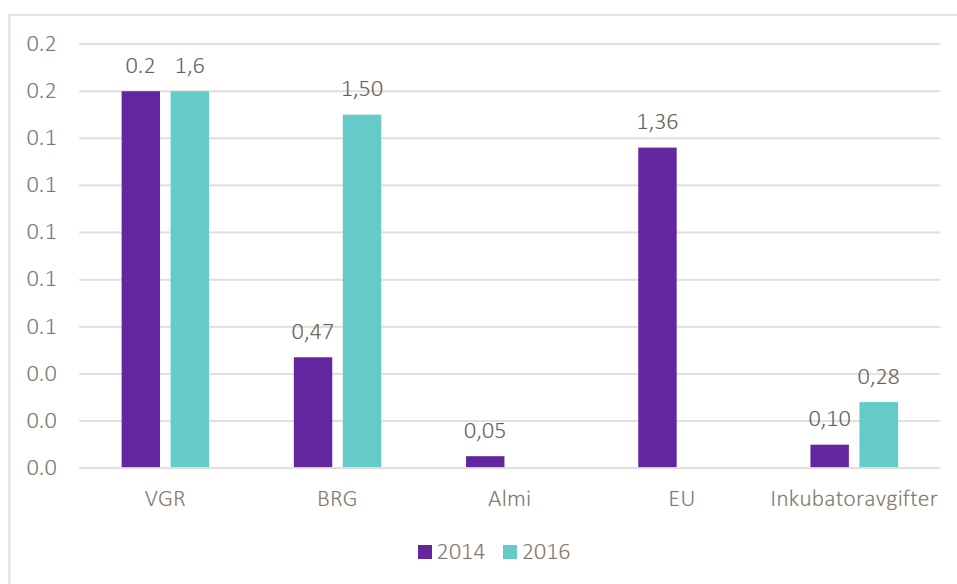
2.2.1 Bakgrunden och Brewhouse fyra affärsområden

Brewhouse är en mötesplats för KKN med visst fokus på musik. Brewhouse arbetar med fyra affärsområden – inkubatorverksamhet, talangutveckling, konsert- och eventverksamhet samt ett medlemsnätverk. Brewhouse fungerar alltså såväl som en tillfällig mötesplats för event och konserter som en fast arbetsplats och inkubator för de företag som finns i någon av inkubatorns processer och har sin verksamhet i anslutning till satsningen. Det finns också företag som inte är inkubatorföretag men som hyr kontorsplats. Verksamheten inleddes 2004 i en före detta industrilokal som anpassats för att fungera som ett kluster för mindre KKN-företag och är belägen centralt i Göteborg i stadsdelen Gårda. Brewhouse drivs som en ideell förening.

2.2.2 Finansieringen av inkubatorn

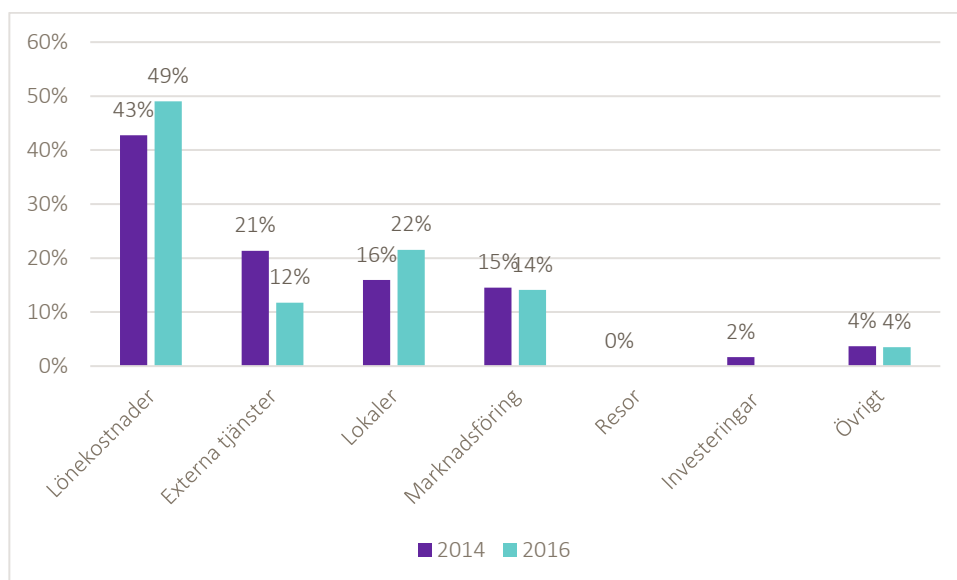
Föreliggande utvärdering berör endast inkubatorn. Verksamheten startade ursprungligen som ett initiativ av Business Region Göteborg (BRG) som medfinansierar inkubatorn med 470 000 kr årligen. Enligt den senaste verksamhetsredovisningen, som avser 2014, är Västra Götalandsregionen (VGR) den enskilt största finansiären och finansierar verksamheten med 1,6 miljoner. EUs regionala utvecklingsfond finansierar verksamheten med 1,361 miljoner. Almi och egna intäkter i form av inkubatoravgifter står för mindre delar av finansieringen. VGR har även för 2015 respektive 2016 beviljat Brewhouse inkubatorverksamhet 1,6 miljoner i verksamhetsbidrag. Brewhouse projektfinsiering har minskat, vilket gjort att intäkterna minskat även om BRG täckt upp för stora delar av dessa intäktsminskningar.

Figur 1. Intäktskällor för inkubatorn under 2014 (utfall) och 2016 (planerat).



Kostnader för personal och konsulter, som ryms i posten *externa tjänster*, är de i särklass största kostnadsposterna för Brewhouse. En del av minskningen av kostnaderna för externa tjänster och den parallella ökningen av lönekostnader beror på att Brewhouse flyttat en del av de uppgifter som tidigare låg på konsulter till anställd personal. Även kostnaderna för lokaler har ökat relativt den totala budgeten. Denna ökning motsvarar en ökning i absoluta termer om drygt 22 procent 2014 till 2016.

Figur 2. Utgiftsområden för inkubatorn 2014 och 2016.



2.2.3 Uppföljning av verksamheten

De operativa resultatindikatorerna för verksamheten ändras från verksamhetsår till verksamhetsår, men handlar främst om antalet individer och företag man ger rådgivning till samt huruvida man fått in företagen i andra entreprenörsfrämjande miljöer. Återkommande effektmål handlar om skapade arbetstillfällen i de företag som deltar i insatser, antingen genom att delta i processerna eller genom att ta del av Brewhouse rådgivning. I övrigt speglar målbilderna de projekt som drivs men också förändrade prioriteringar i verksamheten. För 2015 finns operativa besöksmål för Brewhouse Talks och mål för antal nystartade nätverk.

Samtidigt har inkubatorverksamheten för 2016 i villkoren för finansiering från Västra Götalandsregionen fått ett internationaliseringsuppdrag där man ska verka för att bredda sina internationella nätverk för att underlätta för företagen att nå ut på en internationell marknad. Detta speglas i att man följer upp verksamheten på indikatorer som handlar om företag som inlett exportsatsningar. För 2016 har man även ett entreprenörskapsmål formulerat kring antalet nystartade företag, ett mål som kan antas vara knutet till konceptutvecklingsarbetet som bedrivits kring förinkubatorn Create Speed. Villkoren för finansiering från VGR för 2014 fokuserade inte i samma utsträckning på internationalisering och entreprenörskap bland de deltagande företagen. Istället handlade det här om att genom omvärldsbevakning följa behoven i branschen samt skapa nätverk - dels för de företag och innovatörer som finns i branschen, dels för de aktörer som agerar stödfunktion åt branschen.

Tabell 2. Resultatindikatorer

2014	2015	2016
Antal individer som får rådgivning	Antal nya företag	Antal individer som får rådgivning
Antal individer i entreprenörsfrämjande miljöer	Antal projekt/företag som får kvalificerad rådgivning	Personer i entreprenörsfrämjande aktiviteter
Ökade arbetstillfällen	Antal kvinnor och män som deltar i entreprenörsfrämjande aktiviteter	Skapade arbetstillfällen
Antal företag i rådgivning	Antal besökare på Brewhouse Talks	Antal företag som får rådgivning
Antal individer i entreprenörsfrämjande aktiviteter med en bakgrund i KKN	Antal nyskapande nätverk	Antal företag som påbörjat en exportsatsning
	Antal nya arbetstillfällen	Antal startade företag

2.2.4 Beskrivning av Brewhouse arbetsprocess

2.2.4.1 De tre inkubatorprocesserna

Inom ramen för Brewhouse inkubator erbjuds KKN-företag stöd inom ramen för en av tre processer eller stöd där deltagarna går igenom samtliga processer. Företag och presumtiva företagare kan också erbjudas stöd utanför dessa processer genom KKN-anpassad affärsrådgivning.

För varje process finns en separat ansökningsprocess där företagen i ett första steg fyller i ansökan och bifogar relevant material som portfolio eller ljudfiler för att presentera både sin affärsidé och dess konstnärliga innehåll. Ansökan bedöms utifrån kriterierna tillväxtpotential, unicitet och nyskapande. I ett andra steg bedöms även personerna eller teamet bakom idén i intervjuformat utifrån deras utvecklingspotential. 16 av 80 ansökande företag blev inför 2015 antagna att delta i någon av Brewhouse processer. I de öppna rådgivningsprocesserna kan även företag som inte blivit antagna att delta i någon av processerna delta. Man arbetar med tre olika processer, ibland formulerat som tre olika steg i en process, där varje process har en separat antagningsprocess.

Brewhouse arbetar med tre inkubatorprocesser. Den första är en 16 veckor lång förinkubatorprocess, Create Speed, med start i februari och september för personer som funderar på att starta eller nyligen har startat ett företag som bygger på en KKN-idé. Företagen som blir antagna erbjuds en kostnadsfri arbetsplats samt aktiviteter omfattande ca 10 h per vecka med workshops och föreläsningar i grupp samt individuell coachning och affärsutvecklingsstöd. Fokus i aktiviteterna och slutmålet för processen är att skapa en affärsplan utifrån sin affärsidé för att konkretisera affärsidén i ett planeringsdokument samt göra idén lättare att kommunicera.

Create Focus är nästa process, där endast personer med befintliga företag antas. I denna fas arbetar man upp till två år med att implementera sin affärsplan; en process som följs upp var sjätte månad. Efter uppföljningen tas beslut om fortsatt inkubatorstöd. Fokus i processen ligger på finansiering, marknadsföring och arbetsmetoder.

Den tredje processen Create Flow är anpassad till personer eller team som har ett befintligt företag och har fokus på tillväxt och internationalisering – med internationell etablering eller expansion som mål. För att säkerställa internationaliseringspotentialen tidigt bedöms i Create Flow även ansökans internationella potential, utöver de kriterier som gäller för övriga två processer. Liksom i Create Focus kan processen pågå i upp till två år där företaget utvärderas i sexmånadersintervaller.

2.2.4.2 Metoder i processerna

Brewhouse har använt sig av ett designprocesstänk, där utveckling sker i nära samarbete med användaren. Syftet är att skapa inkrementella innovationer hos företagen, men också för Brewhouse. I inkubatorverksamheten har man också ett iterativt, omprövande förhållningssätt där processer upprepas och kontinuerligt utvecklas. Detta arbete bygger på att man kontinuerligt frågar efter användarnas synpunkter och använder dem som utgångspunkt i förändringsarbetet. Brewhouse ser sig också som en viktig aktör för att stimulera möten mellan KKN och traditionellt näringsliv där man arbetar för att bygga upp mötesplatser och labbmiljöer där nya idéer och samverkanskonstellationer för att förverkliga dessa kan initieras. Man poängterar också det innovativa innehållet i inkubatorn. Att inkubatorn fungerar som ett komplement till konstnärliga aktörer och institutioner, men också till Science Parks och det regionala innovationssystemet.

De tre processerna är uppbyggda på olika sätt, med olika intensitet och olika typer av aktiviteter för att möta företagets behov. Speed är den mest högintensiva av inkubatorprocesserna. En process

som ger en introduktion och kunskapsplattform inom en bredd av strategiska områden. Focusprocessen är mer lågintensiv och tillväxtorienterad. Den tredje processen, Flow, är ytterligare mer lågintensiv än Focus och fokus ligger i denna på behovsstyrd individuell coachning och rådgivning. Inkubatorn har ett coachande och rådgivande förhållningssätt och går inte in med egen kompetens eller erbjuder färdiga finansieringslösningar i företagen. Gruppaktiviteter och mer standardiserade workshops och föreläsningar erbjuds främst i speedprocessen. I Focus finns inte samma krav på närvaro i gruppövningar som i Speed medan stödet i Flow nästan uteslutande är individuellt.

Medan Speed har en tydlig början och ett tydligt slut med givna aktiviteter och ett avslut där deltagarna tagit fram en affärsplan är såväl Focus som Flow mer flexibla inkubatorsprocesser. Övergången från Focus till Flow förutsätter att deltagaren själv har ett driv och redan har påbörjat sin tillväxtresa.

2.2.5 My Mission/Brewhouse Awards

Sedan 2008 har Brewhouse hållit i affärsidétävlingen My mission där man under 2014 fick finansiering från VGR och Business Region Göteborg för att ta fram en förstudie med en plan för att konceptutveckla tävlingen. Omvärldsbevakning och utveckling av strategier kring positionering och konceptets innehåll bildar grund för planen som även är en plan för mer operativa dimensioner kring samarbeten och ekonomi för att implementera konceptutvecklingen. Utifrån förstudien fick Brewhouse finansiering för ett projekt för att konceptutveckla tävlingen under 2015-2016. I förstudien hade Brewhouse sett att tävlingen är den enda större svenska affärsidétävlingen för KKN-företag och ett viktigt syfte med konceptutvecklingen är att stärka denna position nationellt. Målet är att göra tävlingen nationellt känd och bygga sitt varumärke.

Man har också velat göra konceptet attraktivt för näringsliv och offentlig sektor där My mission ska bli en testarena för gränsöverskridande samarbeten mellan KKN, övrigt näringsliv och offentliga samhällsfunktioner. I samma projekt ingår även metodutveckling av förinkubatorn Create Speed för att visualisera, paketera och sprida den kunskap om effektiva inkubatorprocesser för KKN-entreprenörer som utvecklats i inkubatorn. Man vill också skapa nätverk mellan KKN för att skapa såväl generering och spridning av kunskap som nya samarbeten.

2.3 Music Factory

2.3.1 Bakgrund och organisationens uppdrag

Music Factory har en lika lång historia som Brewhouse och finns sedan 2004 centralt i Skara. Verksamheten fungerar som fysisk mötesplats och teknikplattform samt som utbildare och nätverksbyggare inom den regionala musikindustrin. Music Factory arbetar bland annat med kortare utbildningar, kurser och kollar inom musik, dans och ljudteknik men också med en längre utbildning, Music and Business School (MBS), där musik som hantverk kombineras med affärsrådgivning och utbildning inom affärsutveckling, ekonomi och juridik inriktat på musikbranschen. Målgruppen för de kortare insatserna är i hög utsträckning personer som är nybörjare eller relativt nya i musikbranschen medan de längre insatserna riktar sig till en målgrupp med viss tidigare erfarenhet. Flera av insatserna riktas specifikt till barn och/eller ungdomar.

Organisationen har både ett förvaltande uppdrag och ett utvecklingsuppdrag. Inom ramen för sitt förvaltande uppdrag äger man och driver den fysiska teknikplattformen där man genom att erbjuda tekniska lösningar i framkant vill utgöra en attraktiv plattform för kommersiellt ljudskapande. Inom utvecklingsuppdraget agerar man processledare genom att ta fram nya initiativ och koncept för musikskapande och entreprenörskap byggt på musik samt bygga nätverk och samordna intressenter för att skapa förutsättningar för entreprenörskap inom musik och ljudskapande. Denna utvärdering tittar endast på de insatser som genomförts inom ramen för det VGR-finansierade projektet *Tillväxt med musikinäringen som verktyg*.

2.3.2 Projektets syfte och problembild

Bakgrunden till projektet *Tillväxt med musikinäringen som verktyg* är att man på Music Factory ser ett behov av att arbeta strategiskt för att sprida och skapa den lokala och regionala kompetens som krävs för att KKN ska kunna utgöra en regional tillväxtmotor. Här har man identifierat att kompetensförsörjning och kompetensutveckling på samma sätt som i andra näringar är en möjliggörare för tillväxt. Därför vill man bygga kompetensutvecklingskedjor som möjliggör karriärvägar för individer – utvecklingskedjor som kräver anpassade insatser för olika målgrupper i olika faser av deras talang- och idéutveckling. Här talar man om vikten av att erbjuda verktyg och plattformar för att bygga kompetens hos individer i olika faser och åldrar liksom för företag. I det sammanhanget handlar det om att inspirera barn till kreativitet samt ge vuxna och gymnasieelever verktyg för att utveckla och kommersialisera sin talang samt tillhandahålla en plattform där företag kan etablera sig i ett uppbyggt branschnätverk.

Music Factory vill även erbjuda vägar och verktyg för företag och individer att internationaliseras genom att erbjuda kompetens och tillgång till nätverk för att bygga regionens exportkapacitet inom KKN. Man ser sig som en del av ett europeiskt sammanhang där man vill använda sig av transnationella samarbeten som verktyg för att stärka den regionala konkurrenskraften. Music Factory vill även attrahera EU-medel till regionen.

Med projektet vill man också adressera utmaningar inom arbetsmarknadsetablering och social inkludering. Musik blir här ett sätt att bygga social inkludering genom att erbjuda ett sätt att uttrycka sig på och bygga utbyten med andra människor. Man har också identifierat att barn och ungas minskande engagemang i föreningslivet är en faktor som på sikt kan leda till ett ökat utanförskap. Här erbjuder Music Factory genom sina plattformar för barn och unga vägar för gemenskap och inkludering. Ett verktyg för att marknadsföra sig och attrahera ytterligare kompetens är att bygga sitt varumärke som mötesplats genom olika typer av events.

2.3.3 Projektets operativa genomförande

Projektet finansieras av Västra Götalandsregionens regionala utvecklingsnämnd och regionens kulturnämnd tillsammans med Sparbanksstiftelsen i västra Skaraborg samt det kommunala fastighetsbolaget Rådhuset Skara. Man har identifierat fem aktivitetsområden: utveckling av utbildningar, utveckling av tjänster inom företags- och organisationsutveckling, aktiviteter för integration och inkludering, insatser för att stimulera internationalisering samt byggandet av Music Factory som händelsearena inom vilken man bedriver olika insatser.

Det första aktivitetsområdet handlar om att **starta nya och utveckla befintliga utbildningar**, ett område som medfinansieras av Rådhuset Skara samt Sparbanken. Planerade aktiviteter inom ramen för området inkluderar Kids 'n Teens som är en barn- och ungdomsutbildning med fokus på musik och teknik för ljudskapande, men även dans och DJ ingår i konceptet. Tanken är att insatsen dels ska

fungera som en plantskola för framtida kreativ kompetens och dels som ett sätt att öka den lokala och regionala attraktiviteten för barnfamiljer. Man vill även skapa två nya YH-utbildningar – *Entreprenöriell artist* samt *Projektledare/entreprenör inom musikindustrin*. I området ingår konceptutveckling av Music and Business School Skara med fokus på att bygga deltagarnas varumärken, affärsmannaskap och internationaliseringskapacitet. Målgruppen för denna utbildning är både nya och etablerade artister och företag i regioner. Utbildningen skiljer sig från offentliga utbildningar genom sin tydliga näringslivskoppling där föreläsare, coacher och mentorer hämtas från musikindustrin.

En annan del av insatserna handlar om att utgöra resurs för andra aktörer i **företags- och organisationsutveckling**. Här ingår kortare utbildningsinsatser för pedagoger i Västra Götaland, en insats som grundar sig i Music Factorys roll som ordförande i branschrådet för Kulturella och Kreativa Näringar i Skaraborg där man identifierat bristande kompetens bland personal i skola och förskola som en hämsko för ungas kreativa utveckling. Music Factory vill också bygga utbildningspaket att sälja i samverkan med näringslivet samt tillvarata befintlig kompetens om distributionsformer och immaterialrätt som finns i organisationens nätverk genom att etablera ett advisory board.

Man vill också initiera **insatser som syftar till att grupper som är underrepresenterade i projektets verksamhetsområden inkluderas**. Här bygger man tjänster för organisationer som arbetar med etablering av nyanlända och erbjuder resurserna på Music Factory som ett verktyg i integrationsarbetet. Man vill också utveckla utbildningsinsatser mot funktionshindrade tillsammans med kommunala omsorgsförvaltningar, intresseorganisationer och forskare samt erbjuda Music Factorys fysiska resurser och kompetens som verktyg för arbetsmarknads-etablering. Detta område finansieras till skillnad från övriga insatsområden inte av RUN utan av den regionala kulturnämnden tillsammans med Rådhuset Skara.

Music Factory vill genom projektet bygga kapacitet för att stötta företagen i **internationaliseringsprocesser**. Genom att arrangera seminarier med relevanta aktörer i andra länder, internationella musiktävlingar och program för studerandeutbyten vill man bygga internationella nätverk och stimulera samarbeten. Man vill också bygga ett transnationellt EU-projekt med medel från utvecklingsfonderna mot projektperiodens slut.

Music Factory vill även agera **fysisk mötesplats och eventplattform**, "händelsearena", för att knyta till sig kompetens, sprida erfarenheter och skapa uppmärksamhet kring den regionala musikindustrin. En bred uppsättning insatser ingår i detta område med bland annat events och workshops, seminarier och utbyten ihop med andra musikaktörer, turispaket med musiken som upplevelse som affärsidé. Man använder sig även av den fysiska musikplattformen, livescenen, som resurs i arbetet. Detta insatsområde medfinansieras av Rådhuset Skara och Sparbanken.

Samtliga fem aktivitetsområden har genomförts parallellt under projektgenomförandet 2014-2016.

2.3.4 Music Factorys arbetsprocess

De utbildningsinsatser som erbjuds mot barn och ungdomar kräver inga förkunskaper och antagningen sker enligt först till kvarn-princip. Music and Business School vänder sig till personer som redan kommit en bit på vägen i sin utveckling. Urvalet sker främst genom arbetsprover och i

viss mån intervjuer och det finns ett löpande intag till utbildningen där man kan hoppa på Music and Business School under utbildningens gång.

Music Factory arbetar med verksamhetsutveckling i nära samarbete med andra verksamheter där man vid projektiniteringen hade upparbetade kontakter; bland annat med Brewhouse, Film i Väst, och Newcastleregionen samt med verksamheter inom ramen för Västra Götalandsregionen och Skaraborgs kommunalförbund. Man har också nätverk och kontakter inom branschen inom ramen för branschorganisationen Musiksverige.

2.3.5 Verksamhetens uppföljning

Resultat- och aktivitetsindikatorer ligger till grund för uppföljning av projektet. På resultatnivå vill man skapa nya arbetstillfällen i både privat och offentlig verksamhet samt nya företag. Dessa arbetstillfällen och företag ska vara jämnt fördelade på kvinnor och män. Nya nätverk och företag som utvecklat sin marknad är andra kvantitativa resultatindikatorer. På aktivitetsindikatorer handlar målen om antal företag i samverkan med andra företag, antal företag som får rådgivning samt antal företag som deltar i utveckling av internationella samarbeten. Man har även egna projektindikatorer, på aktivitetsnivå, som mäter hur många offentliga organisationer som deltar i nya utvecklingssamarbeten, antal deltagare i integrationsverksamheten samt antal associerade företag till Music Factory.

I detta kapitel redogör vi för organisation och genomförande. Om det föregående kapitlet var mer beskrivande så har vi i detta kapitel försökt att vara mer värderande. Eftersom de bägge verksamheterna skiljer sig åt ganska markant har vi inte följt exakt samma struktur i de två avsnitten om respektive aktör.

3.1 Brewhouse

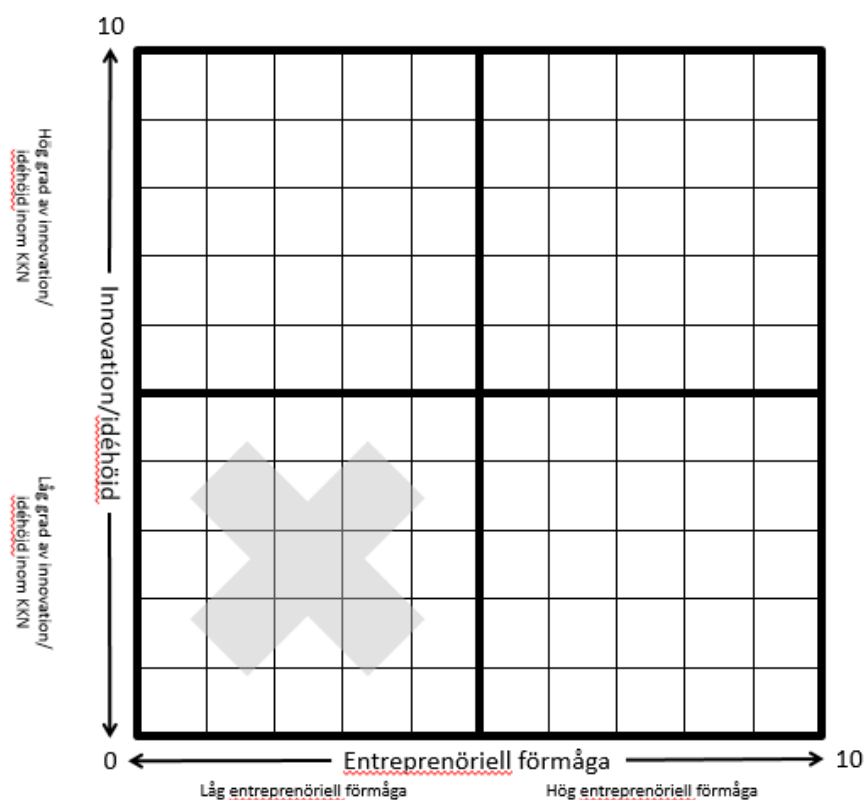
3.1.1 Målgrupp och deltagarsammansättning

Målgruppen för inkubatorn är KKN-entreprenörer brett vilket också återspeglas i den faktiska deltagarsammansättningen, även om entreprenörer som på något sätt sysslar med musik står för en stor del av gruppen. I huvudsak fungerar den breda deltagarsammansättningen väl. Målgruppens utmaningar är i detta tidiga skede så pass likartade att en gemensam process med samma aktiviteter (*speed*) för hela målgruppen fungerar väl. Den breda deltagarrekryteringen är dessutom ett sätt att skapa synergiskapande utbyten mellan entreprenörer som gemensamt kan skapa koncept och innovationer medan förmågan till utbyte kring försäljning, marknadsföring och praktiska tips över branschgränser är stor.

Utifrån Kontigos enkät är deltagarna blandade åldersmässigt, den stora majoriteten är mellan 26 och 49 år och fler deltagare är 35+ än under 35 år gamla. 80 procent av deltagarna har en annan huvudsaklig sysselsättning vid sidan om sitt musikentreprenörskap när de ansluter sig till inkubatorn och drygt tre fjärdedelar av deltagarna hade ett företag. Noterbart är att över 90 procent av deltagarna haft sitt företag i mer än ett år och av dessa har hälften haft sitt företag i mer än tre år. Av företagarna kunde knappt hälften försörja sig på sitt företag när de gick in i inkubatorn.

Rekryteringen till inkubatorn sker genom arbetsprover och intervjuer och varje inkubator har en separat antagningsprocess, se mer om detta i avsnitt 3.2.3. Deltagare kan även rekryteras genom Brewhouse Awards. I figuren nedan ser vi en förenklad, schematisk bild för hur Brewhouse bedömer ansökningar i antagningsprocessen – där en viss idéhöjd och/eller en hög entreprenöriell förmåga är kriterier för att bli aktuella för rekrytering till inkubatorn. Kontigos bedömning av ansökningsprocessen som sådan och resultaten av ansökningsprocessen är att processen fungerar väl och bidrar till att inte bara säkerställa kvaliteten på de idéer och deltagare. Processen ger också ge tyngd åt inkubatorn och säkerställer att deltagarna tidigt är medvetna om förväntningar på dem under inkubatorprocessen.

Figur 3. Matris för att bedöma idé/idebärare



Kontigos bild är att det finns en förståelse för skillnader i förutsättningar mellan olika affärsidéer i inkubatorn och att de personer som arbetar i inkubatorn har erfarenhet av arbete mot KKN-företag vilket möjliggör flexibel och målgruppsanpassad coaching och rådgivning. En del deltagare har en tydligt definierad produkt eller tjänst medan andra bygger sitt företag på en talang eller en konstnärlig förmåga som kan användas för att skapa värden tillsammans med en tänkt kund eller samarbetspartners. För denna grupp, vars verksamhet ofta är mer utpräglad konstnärlig eller handlar om mer komplexa produktioner och koncept, är nätverk viktiga försäljningskanaler och försäljningen består ofta av en konceptutveckling som sker i samarbete med kunden. För de deltagare vars verksamhet eller produkter inte har någon massmarknad kan också offentliga anslag eller stiftelsemedel vara centrala källor till försörjning.

Utbytet mellan deltagarna i inkubatorn är en central framgångsfaktor där man kontinuerligt kan bolla frågeställningar kring företagande och ekonomi. Samtidigt lyfter deltagarna att utbytet har gett dem kreativ input och att bredden på deltagarnas verksamheter lett till intressanta utbyten och regelrätta samarbeten. Flera av deltagarna i inkubatorn har kläckt idéer till och sedan gemensamt byggt produkter och koncept i inkubatorn som man sedan kommersialiserat.

3.1.2 Mångfald och jämställdhet i rekryteringen

Kontigo har inte tillgång till några underlag rörande hur rekrytering av deltagare ser ut ur ett jämställdhets- och mångfaldsperspektivet. Intrycket utifrån intervjuerna är att Brewhouse lyckas väl med en jämställd deltagarsammansättning och att man i viss utsträckning når personer med utländsk bakgrund. Detta ligger också i linje med tidigare utvärderingar av inkubatorn, där Brewhouse uppvisat en god könsbalans.

Verksamhetschefen på Brewhouse leder ett nätverk för mentorer som stödjer kvinnor i KKN och det finns planer på att HBTQ-certifiera Brewhouse som verksamhet och samtliga inkubatorföretag. Man arbetar även med en mångfaldsstrategi och rekryterar nyanlända praktikanter som är intresserade av eller har erfarenheter av KKN.

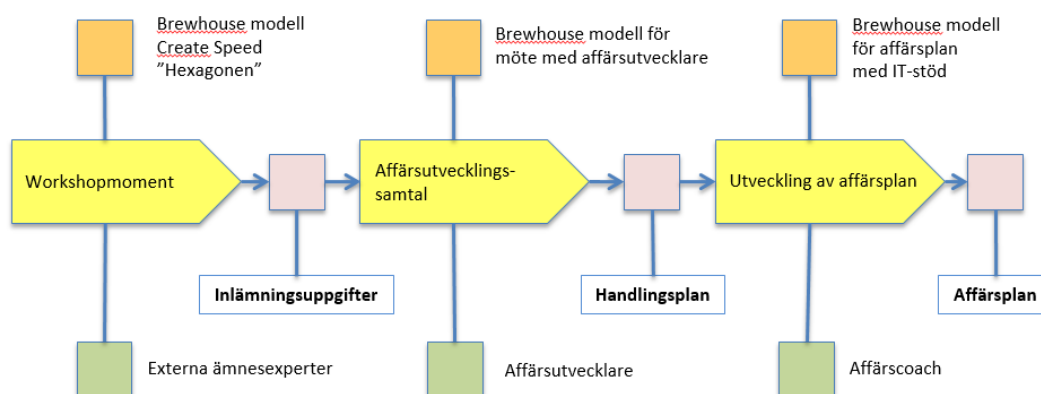
Som så ofta i dessa sammanhang är utmaningen att nå personer som tillhör flera av de grupper som är underrepresenterade när det gäller företagande och företagande i kultursektorn. Särskilt lyfts utlandsfödda från en svagare socioekonomisk bakgrund eller relativt nyanlända personer i studien som en grupp som Brewhouse inte lyckas nå. Det finns dock en diskussion i huset om hur man kan nå dessa grupper både bland enskilda verksamhetsföreträdare och på ledningsnivå. I Kontigos intervjuer lyfts förslag på pop up-inkubatorer i utsatta områden eller att genom samverkan med andra inkubatorsmiljöer som når dessa företag hitta vägar in till dem och metoder för att nå dem. Konkret arbetar man just nu med en plattform för att erbjuda praktikplatser för nyanlända i KKN. Kontigos bedömning, utifrån ett rent kvalitativt intervjumaterial, är dock att inkubatorn har en bit kvar när det gäller att säkerställa att man når personer från svagare socioekonomisk bakgrund.

Kontigos bild är, utifrån såväl intervjuer med verksamhetsföreträdare som med deltagare och utifrån svaren i deltagarenkäten, att Brewhouse arbetar aktivt med att låta deltagarna påverka processerna och inkrementell förändring genom att ta tillvara på deltagarnas synpunkter. På kort sikt sker detta genom en löpande dialog mellan deltagarna och projektledaren för inkubatorn och i viss utsträckning de konsulter som tillhandahåller sin expertis i processerna. På lång sikt säkerställer man deltagarinflytande genom löpande uppföljning av utbildningen och de seminarieledare, coacher och affärsutvecklare som arbetar i processerna.

3.1.3 Brewhouse har en mycket väl utarbetad inkubatorprocess

En stor majoritet av företagen som rekryteras till inkubatorn deltar i *speed*, även de företag som inte är helt nystartade och de deltagare som har företagarerfarenhet sedan tidigare. *Speed* bygger på en modell där deltagarna i en första fas får stöd av ämnesexperter, i form av inhyrda konsulter, som stöttar deltagarna med sakområdeskunskap inom försäljning, marknadsföring med mera. Deltagarna får delta i lärprocessen och följs upp genom inlämningsuppgifter. I ett andra steg ges deltagarna affärsutvecklingssamtal som ska leda till en praktiskt orienterad handlingsplan varpå processen går över i en coachningsfas. Affärsutvecklingssamtal och affärscoachning sker med personal internt på Brewhouse. Målet för hela processen är att ta fram en affärsplan innan processens slut. Modellen syftar till att ge alla deltagare en plattform med en grundläggande, bred kunskap inom områden som är kritiska för att de ska lyckas kommersialisera sin affärsidé samt ta fram en affärsplan som kan användas för genomförandet av kommersialiseringen och försäljningen av affärsidén.

Figur 4. Create Speed

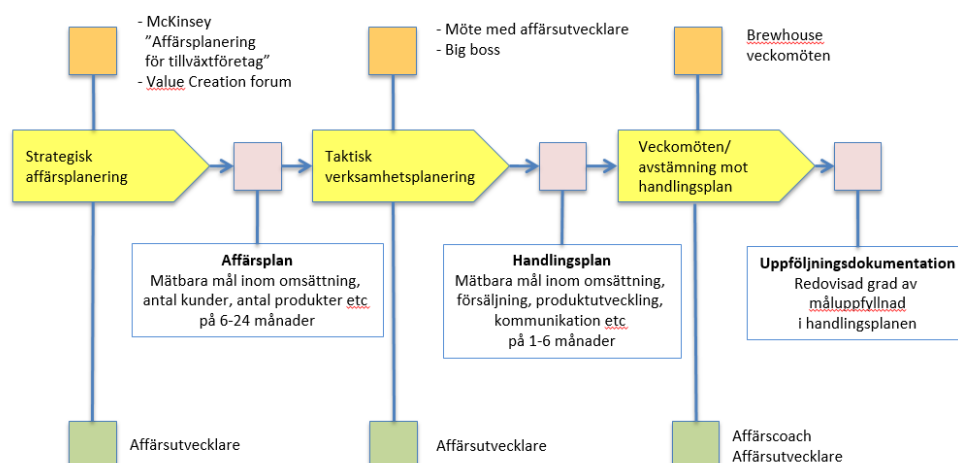


Kontigo får bilden av att nästan alla deltagare gått speedprocessen och att, även om processen varit värdefull för de allra flesta, denna varit på en för låg nivå för de deltagare som har en mer gedigen företagarerfarenhet sedan tidigare.

Bilden bland deltagarna är generellt att de fått ett bra eller mycket bra stöd från de coacher och affärsutvecklare som stöttar dem i inkubatorn. Man uppfattar generellt att stödet har varit av hög kvalitet och relevant för deltagarnas verksamhet. Kontigos bedömning är att processen för *speed* är väl definierad och att processen genom en relativt intensiv konceptutveckling utvecklats i sin form. Vår bild är att även att det operativa genomförandet i huvudsak fungerar väl och att de experter som anlitas ger ett bra stöd anpassat till målgruppen.

I *focus* tar affärsplaneringen av verksamheten vid, där strategisk affärsplanering följs av taktisk verksamhetsplanering – bägge med stöd av affärsutvecklare på Brewhouse. I slutfasen av processen får deltagarna ett stort mått av självständighet att med stöd av inkubatorns affärscoach och regelbundna avstämningar mot den handlingsplan som tagits fram driva affärsverksamheten.

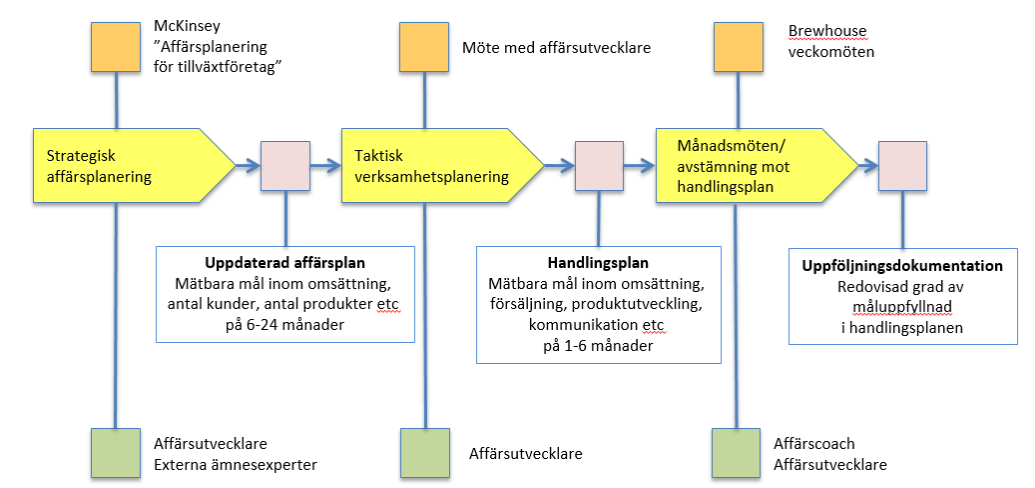
Figur 5. Create Focus



Processen för *flow* påminner i hög utsträckning om *focus* och det är tydligt att denna process inte är fullständig genomarbetad och inte heller beprövad. Kontigo menar att Brewhouse behöver definiera syftet för *flow* på samma tydliga sätt som man gjort för *speed* och hitta ett bra sätt att kommunicera processen för att kunna attrahera företag som är intresserade och för att dessa företag ska veta vad de har att förvänta sig av processen.

Kontigo menar även att internationaliseringsperspektivet i *flow* är mycket begränsat och i princip bara gäller rekryteringsprocessen där affärsidén bedöms utifrån dess internationaliseringspotential. Utifrån hur processen kommuniceras, till exempel via hemsidan, ges dock bilden av att processen ska hjälpa företagen att etablera sig på en global marknad. Utifrån intervjumaterialet är Kontigos bedömning att processen snarast en lågintensiv process för de företag som redan arbetar affärsmässigt och har en god insikt om hur de ska arbeta för att kommersialisera och sälja sin idé men som stärks av att befinna sig i en stimulerande social kontext. Processen kan alltså snarare beskrivas som en lågintensiv "efterinkubator" än som en internationaliseringsinkubator. Även här menar Kontigo att det är centralt att tydligare definiera rollen för *flow*. Internationaliseringsperspektivet är viktigt och bör inte tas för givet utan kräver ett strategiskt arbete – Kontigo bedömer att inkubatorn har arbete kvar att göra här och att *flow* kan vara en bra plattform för att arbeta med internationalisering.

Figur 6. Create Flow



Kontigos bedömning är att uppföljningen och kravställningen på deltagarna i processerna fungerar väl. I vissa av intervju svaren lyfts dock att inkubatorn bör sanktionera de företagen som vid upprepade tillfällen inte följer sin handlingsplan och neka dem en plats i inkubatorn för att kunna ta in andra företag. Kontigo menar att deltagarens entreprenöriella förmågor och förmåga att driva sitt företag affärsmässigt kan blottas först relativt långt fram i processen och att det därför är viktigt att Brewhouse löpande i antagningen till *focus* och *flow* tillämpar de krav som ställs på företagen i processbeskrivningar.

Enkät svaren antyder att genomförandet av inkubatorprocesserna med *speed* som en högintensiv förinkubator och *focus* och *flow* som mer lågintensiva processer med högre grad av självständighet inte fungerar för alla företag. Vissa företag menar att deras företagsutveckling avstannade genom att stödet upplevdes som mindre tillgängligt i *focus* och *flow*. Möjligen bör Brewhouse överväga en något längre och mindre intensiv förinkubator, alternativt stärka möjligheterna till coaching och affärsutvecklingsstöd i *focus*. Det senare alternativets genomförbarhet är givetvis en resursfråga

medan det första alternativet är problematiskt eftersom många företag upplever att intensiteten i förinkubatorn är en styrka i *speed*. I förlängningen finns här också en diskussion om behovet av en accelerator (se vidare i det avslutande rekommendationsavsnittet).

3.1.4 Kompetent, men slimmad personalstyrka som på sikt kan bli en utmaning

Organisationen präglas av en slimmad fast personalstyrka med en fast anställd projektledare i inkubatorn som förstärks av konsultkompetens som tas in på timmar. Tanken är att undvika fasta kostnader samtidigt som man kan anpassa kompetensprofilen efter den aktivitet som ska genomföras. Genom att nyttja finansiärernas nätverk liksom de uppbyggda nätverk som finns hos den fasta personalen kan man hitta rätt kompetens för den givna aktiviteten. En fördel är också att modellen gör att man i högre utsträckning kan anlita experter som kan gå djupare in i och ge en mer heltäckande kunskap kring ett strategiskt viktigt område för deltagarna. I synnerhet i *speed* tas experter in för att prata om ett givet ämne, exempelvis PR, försäljning eller retorik. Samtidigt kombinerar man i det individuella stödet affärsutveckling som ger affärsrådgivning med coachningskompetens som ansvarar för det "mjukare" stödet.

Tidigare har såväl det ämnesspecifika stöd som erbjuds i *speed* som affärsutvecklingsstödet upphandlats medan coachning legat på projektledaren i inkubatorn. Från och med september i år (2016) har personalstrategin i inkubatorn delvis förändrats och affärsutvecklingsutbildning har övertagits av anställd. Kontigo känner inte närmare till skälen till denna prioritering och det är inte efter denna korta tid möjligt att bedöma huruvida prioriteringen innebär en effektivisering av verksamheten. Dock kan vi generellt säga att återkommande konsultkompetens där konsulten arbetar kontinuerligt och relativt intensivt i verksamheten, som förefaller vara fallet med affärsutvecklarkonsulterna, kan vara ett effektivt sätt att bygga kunskap bland personal in—house. Det är alltså möjligt att dessa på sikt kan ta över de arbetsuppgifter som tidigare låg på konsult.

3.1.5 Begränsade resurser generellt en utmaning

Finansieringen av Brewhouse verksamhet lyfts återkommande som en utmaning i Kontigos intervjuer, såväl med personer som är involverade i verksamheten som externa aktörer. Kontigos bedömning är dock att denna pressade arbetssituation främst rör "huset" utanför inkubatorn, i synnerhet eventverksamheten pekas ut, medan bemanningen och arbetssituationen i inkubatorn bedöms vara god.

Ett återkommande tema i Kontigos intervjuer handlar om lokalerna och kostnaden för lokalerna. Från ett deltagarperspektiv pekas möjligheterna att ha ett eget kontor och ett kontinuerligt utbyte med andra KKN-entreprenörer i en stimulerande miljö ut som en av de viktigaste framgångsfaktorerna i Brewhouses verksamhet. Samtidigt finns deltagare som uppfattar att hyran som tas för kontorsplatsen höjts drastiskt, något som uppfattas som en utmaning för en del av företagarna.

Även från verksamhetsföreträdare och styrelse pekas de ökande lokalkostnaderna ut som en utmaning. Det finns en bred förståelse för att fastighetsägaren bör följa sina direktiv och ta ut marknadsmässiga hyror och att detta leder till höjda hyror i ett attraktivt område som dessutom blir allt attraktivare. De höjda hyrorna har i viss utsträckning kompensrats med ökade anslag men dessa anses inte fullt ut ha kompenserat för de höjda hyrorna. Från Brewhouse sida efterfrågar man även

en löpande dialog med fastighetsägaren och ett engagemang från fastighetsägaren i utvecklingen och anpassningen av lokalen.

3.2 Music Factory

3.2.1 Music factory har en bred målgrupp

En betydande del av Music Factorys verksamhet handlar om ungdomsverksamhet, där ett sommarkollo, Create music och en DJ-skola är de mest framträdande. Entreprenörskap och företagande är en röd tråd i all verksamhet, även om denna inte är lika explicit i ungdomsverksamheten som i utbildning mot vuxna. Det handlar om att anpassa ungdomsverksamheten efter "verkligheten" där man i processerna går igenom de steg som en musikentreprenör går igenom när hen tar fram sitt erbjudande eller sin produkt och säljer det. I processen ingår att uppmuntra ungdomarna att ta betalt för sitt arbete och att agera stöd och bollplank för att sätta rätt priser för de ungdomar som gör uppdrag. Man stöttar även praktiskt med lösningar för att ta tillfälligt betalt i uppdragen.

Tanken med verksamhetens flaggskepsutbildning för vuxna, Music and Business School (MBS), är att utbildningen ska bestå till ungefär två tredjedelar entreprenörskap och företagande och en tredjedel musik och musikproduktion. Genom att skapa möten kring musik mellan personer med olika bakgrund och talanger vill man skapa en mötesplats för där nya koncept och produkter kan utvecklas ramen för utbildningen. Att undervisa i musik blir således en metod för att skapa en kommersiell produkt. Ser vi till de som svarat på enkäten så är de också äldre. Utifrån enkätrespondenterna kan vi konstatera att MBS domineras av män, endast 14 procent av respondenterna är kvinnor. Drygt hälften av deltagarna är 35 år eller äldre, övriga är i huvudsak mellan 26 och 34 år. Ett av kraven för att delta i utbildningen är att man ska ha en affärsidé som man vill kommersialisera genom ett företag och drygt hälften av deltagarna hade ett eget företag när de sökte till MBS. De allra flesta hade haft sitt företag i mer än tre år.

3.2.2 MBS är rätt utformad och har mycket kompetenta seminarieledare

Kontigos bedömning är att musikkomponenterna i utbildningen, som writing camps, är bra plattformar för att hitta samverkansmöjligheter och gemensamma nämnare och skapa produkter. Den blandade målgruppen med kompositörer, textförfattare, producenter, ljudtekniker och entreprenörer möjliggör synergiskapande samarbeten. Även de komponenter som har en utbildningskaraktär där man får lära sig mer om till exempel inspelningsteknik kan vara en mötesplats och plattform där man i lärandet hittar samverkansmöjligheter. Samtidigt menar Kontigo ändå att det är centralt att betona de delar av utbildningen som handlar om samverkansplattformar samt de delar som handlar om att ge verktyg för företagande och kommersialisering eller försäljning av sina idéer. Utbildningen bör, utifrån ett tillväxt- och företagsutvecklingsperspektiv, inte fokusera på kompetensutveckling inom musicerande eller produktion.

Såväl externa aktörer som deltagare anser att MBS håller en mycket hög klass när det gäller val av seminarieledare och föreläsare, vilket är ett viktigt skäl till att utbildningen trots den relativt lösa strukturen byggt upp ett starkt varumärke i regionen och en viss kännedom nationellt. Den starka personuppsättningen menar Kontigo är en framgångsfaktor som gör att man lyckas locka deltagare från ett stort geografiskt upptagningsområde i Västra Götaland och stora delar av Svealand.

Kontigos bedömning är vidare att projektledaren för MBS och dennes breda kontaktnät i musikbranschen är en viktig faktor i den framgångsrika rekryteringen av seminarieledare. MBS är en plattform där deltagarna kan visa upp sig för namnkunniga föreläsare och workshopledare och ta del av deras nätverk - viktiga framgångsfaktor för utbildningens attraktivitet och resultat.

Varumärket Music and Business School är dock i hög utsträckning synonymt med Music Factory och aktörer som befinner sig längre från verksamheten, liksom deltagare i Music Factorys verksamhet, ser ofta utbildningen som en seminarieserie snarare än en strukturerad utbildning. Den relativt lösa strukturen gör även att deltagarna i viss utsträckning kan välja de nyckelaktiviteter som man tycker är mest relevanta för ens eget företagande. Flexibiliteten gör att även etablerade företagare, som regelbundet säljer sina produkter eller uppträder med sina idéer under de helger då aktiviteterna inom MBS pågår, kan vara med då de har möjlighet. Kontigos bedömning är dock att åtagandet från deltagarna i MBS i termer av närvaro och leverans är svagt. Denna flexibilitet gör att utbildningen omöjligt kan skapa en uppföljningsbar process utan snarare utgör ett smörgåsbord av välorganiserade aktiviteter under kompetent ledning.

3.2.3 MBS behöver hitta sin roll

Det finns en stark extern bild, även bland deltagare, av MBS som ett forum/mötesplats och en seminarieserie snarare än en regelrätt utbildning. Vissa processer för antagning finns redan på plats med arbetsprover som ger utbildningen en tyngd och säkerställer att deltagarna befinner sig på en viss nivå. Kontigo menar att detta beror på att deltagarna i hög utsträckning agerar självständigt efter antagningsprocessen samt att antagning sker löpande. Dessa faktorer undergräver deltagarnas åtagande och möjligheterna att fördjupa utbildningen. Eftersom vissa deltagare bara medverkat vid ett fåtal tillfällen vid utbildningens avslut och andra deltagare har medverkat vid samtliga tillfällen under tre år är det mycket svårt att följa upp utbildningen på resultat- eller effektmål.

Kontigo menar att utmaningen för MBS är att hitta sin roll. På hemsidan kommuniceras MBS som ett inkubatorsprogram - om man vill vara ett sådant krävs finansiering för ett program och en tydlig mållogik med en processbeskrivning där man visar hur utbildningen tar deltagarna från A till B. Men även om MBS ska vara en seminarieserie krävs ett tydliggörande av processen för antagning och efter antagning med en kravställning och ett åtagande från deltagarnas sida. Utan ett sådant kan verksamheten inte följas upp. Kontigo menar att både finansiärer och Music Factory måste definiera utbildningens roll.

Det har gjorts försök att formalisera utbildningen mot vuxna inom ramen för Music Factory genom att ansöka om tillstånd att bedriva YH-utbildning, man har dock fått avslag på dessa ansökningar. Här menar Kontigo att Music Factory bör hitta andra vägar att formalisera utbildningen och göra den till ett formellt åtagande för deltagarna.

3.2.4 Avsaknad av långsiktig finansiering och den därigenom skapade projektifieringen en osäkerhetsfaktor

Ansökan om att starta YH-utbildningar är ett sätt att säkerställa långsiktig finansiering av verksamheten där man idag bedriver stora delar av den operativa verksamheten, även det som kan betraktas som kärnverksamhet, på projektbasis. Ett antal av Music Factorys mest centrala aktiviteter i ungdomsverksamheten samt MBS är beroende av projektmedel. Music Passion är en av få permanenta delar av verksamheten som nyligen, genom kommunala medel, blivit permanentad.

Projektfieringen ses internt som en risk för verksamhetens långsiktighet samtidigt som man pekar på den ineffektivitet som arbetet med projektansökningar tar. Särskilt gäller detta MBS. Kontigos bedömning är att Music Factory behöver någon form av starkare långsiktig verksamhetsfinansiering för att kunna bedriva en långsiktig verksamhetsplanering.

3.2.5 Prioriteringar och långsiktighet i ungdomsverksamhet

I ungdomsverksamheten har man haft ett fåtal relativt stabila aktiviteter de senaste åren medan många aktiviteter har bytts ut på grund av skiftande efterfrågan. Flexibiliteten i verksamheten gör att Music Factory snabbt kunnat anpassa sig efter förändringar i efterfrågan hos målgruppen. Detta är positivt naturligtvis. Utmaningen, å andra sidan, är att verksamheten kan framstå som spretig för målgrupp och finansiärer och att det är svårt att hinna bygga upp aktiviteternas varumärken. Kontigo menar här att det finns en risk att metodutveckling och marknadsföring av aktiviteter i ungdomsverksamheten försvåras när aktiviteterna inte är stabila över tid.

Kontigos bedömning är att ungdomsverksamheten idag är alltför spretig som innehåller många insatser, en del av dessa mycket korta kurser, och varierar alltför mycket över tid. Vi har förståelse för att man behöver kunna prioritera baserat på efterfrågan från ungdomar och vill erbjuda en bred palett aktiviteter men Music Factory behöver satsa på ett fåtal gedigna verksamheter. Dessa aktiviteter kan byggas upp och utvecklas över tid samtidigt som man bygger aktiviteternas varumärke lokalt och, längre fram, regionalt. Kids n' Teens, som funnits sedan 2005, är ett bra exempel på en sådan verksamhet.

3.2.6 Music Factory behöver definiera sitt koncept

Music Factory definierar sig som och är, enligt Kontigos bedömning, en händelsearena i Skara och delregionen som kommunerna runt Skara utgör. Samtidigt gör den relativt spretigheten i ungdomsverksamheten och den lösa strukturen i utbildningen mot vuxna att verksamheten är svårkommunicerad, särskilt mot målgrupper som inte känner till verksamheten sedan tidigare.

Music Factory behöver definiera sitt koncept – vad är man bra på och vad erbjuder man – för att kunna kommunicera sitt erbjudande på ett effektivt sätt. Mycket av den verksamhet som bedrivs i huset är av god kvalitet och innehållet i utbildningen. Särskilt MBS bedöms av externa aktörer och deltagare som mycket intressant och i huvudsak relevant ur ett entreprenörskapsperspektiv. Men i dagsläget saknar man en struktur och en stomme i verksamheten som man kan bygga på och metodutveckla.

3.2.7 Mångfald och jämställdhet

Idag finns ett arbete för att integrera jämställdhet i deltagarrekruteringen till Music and Business School. Däremot finns ingen strategi för att inkludera ett bredare mångfaldsperspektiv i rekryteringen. I övriga huset erbjuds nyanlända möjligheter till praktik. Man erbjuder även Music Passion mot målgruppen unga med kognitiva funktionshinder – en insats som kommer permanenteras med hjälp av finansiellt stöd från kommunen. Två medarbetare har även genomgått en jämställdhetsutbildning genom EDCS.

4.1 Inledning

Följande kapitel handlar om samverkan mellan Brewhouse och Music Factory samt mellan respektive organisation och andra aktörer. Fokus för kapitlet ligger på just samverkan mellan de båda utvärderade organisationerna. Som framgår i tidigare delar av rapporten är samverkan mellan Brewhouse och Music Factory inte en del i kravspecifikationen från VGR i någondera av organisationernas finansiering. Trots det har de båda organisationerna, vilket också beskrivits i kapitel 2, viss samverkan sinsemellan. Samverkan gäller både formellt i ett gemensamt projekt och genom engagemang i varandras styrelse/styrgrupper, men också mer informellt genom samtal mellan verksamhetsledare och personal samt genom visst utbyte/övergång av deltagare i respektive verksamheter. Man hade medverkat samt i viss utsträckning genomfört en större aktivitet gemensamt vid tidpunkten för denna rapport.

Nedan kommenteras och värderas de båda organisationernas samverkan sinsemellan respektive med andra utifrån de frågeställningar om möjligheter idag och utvecklingspotential framöver som varit del i Kontigos uppdrag.

4.2 Samverkan mellan Brewhouse och Music Factory

4.2.1 Korsvis styrelseengagemang har gett resultat men spridningseffekterna begränsade

Samverkan mellan Brewhouse och Music factory framhålls i intervjuer huvudsakligen som tre delar. Den första delen handlar om representation i respektive styrelser. Kontigo har förstått att det korsvisa styrgruppsengagemanget initierades av personer inom VGR, och innebär att VD för Brewhouse sitter med i Music Factorys styrelse, och vice versa. Vidare sitter en nyckelperson från regionen, i dagsläget chefen för näringslivsutveckling, i bägge styrelserna. Tanken med detta är dels att bidra med erfarenheter och kompetens i varandras organisationer, och dels att öka möjligheterna till insyn och i förlängningen samarbeten mellan de båda organisationerna.

Kontigo erfar att initiativet hittills delvis fyllt sitt mål. De båda organisationerna bidrar med sina perspektiv i det strategiska arbetet i den andra organisationens verksamhet. Genom styrelsearbetet har de båda organisationerna också fått en ökad insyn i och kunskap om varandras verksamheter på ledningsnivå. Detta utbyte på styrelsenivå har lett till ett konkret samverkansprojekt samt en viss spridning av den ökade kunskap i respektive organisation om verksamheten i den andra organisationen vilket möjliggjort en del deltagarutbyten. Generellt är dock Kontigos bild att kunskapsöverföringen främst skett på och stannat på ledningsnivå och att kännedomen bland de operativt ansvariga i respektive organisation samt deltagarna om den andra organisationen är låg.

4.2.2 Samverkan har gett vissa resultat, men samarbetet är fortfarande begränsat

Det korsvisa styrelseengagemanget har hittills resulterat i ett samarbete - ett internationaliseringsprojekt där Brewhouse fick möjlighet att följa med Music Factory till Vilnius, Estland. Resans syfte var metod- och erfarenhetsutbyte samt att bygga nätverk och gemensamma

projekt – dels mellan strategiskt ansvariga och dels mellan deltagarna. där individerna som deltar i respektive organisations verksamhet fick möjlighet bland annat att delta i en så kallad writing camp. Båda organisationerna – många av de intervjuade – framhåller att detta var ett lyckat projekt. För Music Factorys del har Vilniusbesöket för några deltagande artister lett till att internationella samarbeten initierats. För Brewhouse handlar resultat av resan framförallt om att de fått upp ögonen för ett nytt sätt att arbeta med internationalisering och kunnat använda sig av de metoder och nätverk som redan utvecklats på Music Factory. Till Vilnius bjöds deltagande företagare med i syfte att själva kunna presentera sig och sitt arbete, till skillnad från tidigare internationaliseringsförsök då personalen på Brewhouse själva presenterat sin verksamhet och sina företagare.

Kontigo uppfattar också att Vilniusbesöket, som framhålls som det första lyckade samarbetet mellan de båda aktörerna, delvis varit en katalysator för en tredje samverkansform mellan de bägge organisationerna. Genom mötet mellan de båda organisationerna och mellan deras respektive deltagare erbjöds Brewhouse deltagare plats i Music and Business School på Music Factory. Detta samarbete framhålls av de båda organisationerna som det hittills viktigaste resultatet för deltagarna av samverkan. Samarbetsformerna är emellertid ännu inte utarbetade för att kunna bli ett hållbart samarbete med kontinuerliga deltagartransfereringar, men ett samtal pågår mellan de båda verksamheterna om hur samarbetet kan fungera och hur inbjudan till deltagare bör utformas.

4.2.3 Verksamheterna kompletterande karaktär skapar samarbetspotential

Trots de båda organisationernas olika karaktär, och i stor utsträckning, olika målgrupper framhålls i flera intervjuer att det finns möjligheter med att utveckla och konkretisera samverkan mellan de båda organisationerna. Music Factorys verksamhet – som huvudsakligen riktar sig till en yngre målgrupp – har fokus på musikutbildning (med entreprenöriella inslag eller en entreprenöriell metod). Brewhouses inkubatorverksamhet – som riktar sig mot företagare eller potentiella företagare – har fokus på entreprenörskap (inom kulturella och kreativa näringar, där musik är en del). Utformningsmässigt är stödet i MBS mer gruppfokuserat och stödet i Brewhouse med individuellt. På grund av verksamheternas målgrupper och inriktningar framhålls att de båda organisationerna snarare kompletterar än konkurrerar med varandra.

Kontigo menar därför att det finns ett utrymme att bygga ut samverkan. Här menar vi att man bör bygga vidare på den typ av samarbeten som redan genomförts. Det handlar om att bygga gemensamma projekt där deltagare i bägge organisationerna har liknande utmaningar eller behov inom till exempel internationalisering. Här kan man också effektivisera arbetet genom att nyttja varandras resurser, Music Factorys internationella kontakter och nätverk i den svenska musikvärlden medan Brewhouse har en stor kompetensbank kring affärsutveckling. Ett sätt att nyttja varandras resurser och verksamheternas kompletterande funktion är att bjuda in deltagare i inkubatorn till träffarna med MBS, något som redan inletts. Möjligen finns också möjligheter att låta MBS-deltagare få visst individuellt stöd genom Brewhouse – något som flera av dem efterfrågat i vår enkät.

4.2.4 Verksamheternas olika karaktär begränsar potentialen för nära samverkan och gemensamma strukturer

MBS har ett tydligt fokus på musikhantverket och målgruppen är personer som har musikhantverket som sin affärsidé medan Brewhouse-deltagarna ofta arbetar med mer komplexa affärsidéer där musik är en del. Vidare är MBS en betydligt mer flexibel och öppen process än inkubatorprocesserna

på Brewhouse. Enligt vår enkät- och intervjustudie är flexibiliteten i konceptet central för MBS-deltagarna för att konceptet passar med deras professionella vardag i övrigt. Dessutom är deltagarna i många fall verksamma på andra platser än Skara eller Göteborg med närområden. Deltagarna i Brewhouse är däremot personer som är bosatta i Göteborg som under en begränsad, högintensiv period vill satsa stora delar av sin arbetstid på att utveckla sin affärsidé, affärsplan och strategier för att nå sina mål.

Kontigo menar att verksamheternas olika målgrupper och deras radikalt olika bevekelsegrunder för att delta i verksamheten gör att de bör förbli separata verksamheter, snarare än sammanlänkade i en gemensam process. Ett viktigt skäl till detta är att en stor del av organisationernas respektive målgrupper sannolikt inte är intresserade av att delta i den andra organisationens processer. Man fångar upp och arbetar med olika typer av kulturentreprenörer. Kontigo menar vidare att MBS och Brewhouse processer inte på ett tydligt eller sekventiellt sätt förhåller sig till varandra där, säg, deltagarna efter MBS på ett naturligt sätt hade kunnat gå vidare in i någon av Brewhouse inkubatorprocesser. Istället har målgrupperna för respektive verksamhet, i huvudsak, olika typer av affärsidéer där möjligheter till ett närmare utbyte finns och bör nyttjas men där Kontigos bedömning är att det saknas potential för synergier i gemensamma processer i dagsläget. Tänker man sig dock i framtiden en utvecklad accelerator torde däremot det finnas större möjligheter att samverka.

4.2.5 Utvecklingsmöjligheterna finns i ökad kännedom och deltagarutbyten

Även om det redan idag finns deltagartransfereringar åt bägge håll mellan de båda organisationerna framgår i intervjuerna att det finns mer att önska av denna samverkan. Genom styrgruppen har en plattform för strategisk samverkan bildats, men den utnyttjas i låg utsträckning. De samarbeten man faktiskt fått till, operativt, är hittills kortsiktiga. Vidare framgår i intervjuer att respektive verksamheter har en låg ömsesidig kännedom på operativ nivå och ingen av organisationerna har hittills lyckats marknadsföra sig själv eller den andre i någon högre utsträckning. Kontigo menar att en process för deltagartransferering behöver byggas samt att de respektive verksamheterna behöver marknadsföras mot varandra för att bygga kännedom. En sådan samverkansform kräver dock ingen ny organisation utan bör kunna genomföras inom ramen för befintliga strukturer.

4.2.6 Begränsade resurser för samverkan en utmaning

Idag har varken Brewhouse eller Music Factory ett samverkansuppdrag och därför inte heller finansiering för samverkan. Dessutom finns en brett förankrad uppfattning om att i synnerhet Brewhouse är pressat av interna aktiviteter och administration och därför har begränsat utrymme att lyfta perspektivet och genomföra strategiska aktiviteter för att öka samverkan.

Kontigos bild är därför att finansiärerna, utan ytterligare finansiering, behöver ställa rimliga förväntningar på verksamheternas leveranser när det gäller samverkan. En del av den samverkan som Kontigo föreslår är inte särskilt resurskrävande och kan genomföras inom ramen för befintlig finansiering. Men för att öka takten i genomförandet av samverkan och framförallt för att hitta nya samarbeten gör Kontigo bedömningen att ytterligare medel krävs.

4.2.7 Brewhouse aktiva i innovationsnätverk, men outnyttjad samverkanspotential kvarstår

I Kontigos material lyfts vikten av att utveckla samverkan mot såväl det regionala innovationssystemet inom KKN som mot aktörer på techsidan. Idag finns två nätverk i Västra Götaland, dels för inkubatorer som får stöd av VGR och dels ett KKN-nätverk, där Brewhouse har varit aktiva. Man har även arbetat inom ramen för den nationella inkubatororganisationen SISP.

Mot bakgrund av Brewhouse koncept där många deltagare har relativt komplexa affärsidéer med, i vissa fall, hög innovationshöjd menar Kontigo att tydliga möjligheter till synergier finns utanför KKN, i synnerhet inom tech. Kontigos bild är att det funnits en intern diskussion om detta men att den samverkan som bedrivits har varit begränsad. Kontigos bedömning är att en närmare samverkan skulle behöva inledas med en process – möjligen kan man tänka sig ett arbete i mindre konstellationer tillsammans med utvalda aktörer eller mindre delgrupper bland aktörer i innovationssystemet. Inom ramen för dessa grupper kan gemensamma synergier och möjliga projekt identifieras. Exempel på intressanta aktörer är spelinkubatorn på Lindholmen och modeinkubatorn i Borås. Kontigos bedömning är dock att en sådan samverkan kräver resurser från finansiärerna.

Nationellt ser man branschföreningen Swedish Incubators and Science Parks (SISP) som en potentiellt viktig aktör och arena för samverkan. I några intervjuer framhålls också att Brewhouse har stora möjligheter att utvecklas i samverkan med internationella aktörer – främst inkubatorer inom KKN. Vissa ansatser har tagits, som tex en studieresa till Berlin och till Bryssel. Dessa ansträngningar förefaller dock inte ha givit några resultat utöver erfarenhetsutbyte, vilket förefaller bero på att organisationen saknar resurser och att ett strategiskt tänk för internationella samarbeten saknas.

4.2.8 Music Factory har starka nätverk nationellt och internationellt – men regional samverkan kan utvecklas

Music Factory är rent geografiskt något av en satellit i det regionala innovationssystemet och ligger relativt långt från den stora massan av aktörer inom både KKN och tech. Music Factory har även väl utbyggda nätverk nationellt (och internationellt) där man bland annat drivit gemensamma projekt tillsammans med yrkeshögskoleutbildningen Musikmakarna i Örnsköldsvik och regelbundet arbetar med föreläsare och workshopledare som i intervjuerna pekas ut som några av Sveriges ledande personer inom sina respektive områden.

Högskolan i Skövde och deras utbildning i dataspelsutveckling lyfts dock i Kontigos intervjuer som en intressant regional aktör att bygga ut samverkan med. Här lyfter man på Music Factory att MBS-studenternas kompetens kan vara intressant för en dataspelsutvecklare. Här är det möjligt att arbeta med särskilda insatser på MBS med skräddarsydda inbjudningar för dataspelsutvecklarna på högskolan. Kontigos menar att en sådan samverkan skulle kunna skapa synergier för båda parter där högstskolestudenterna kan ta del av kunskap om tillämpning av musik i spelsammanhang samtidigt som ett urval studenter på MBS kan presentera hur deras kunskap kan användas för som en del i en spelorienterad storytelling för att skapa eller producera musik och ljud. Även Film i Väst lyfts som exempel på en aktör som kan vara potentiellt intressant att bygga samverkan med för att MBS-studenternas kompetens ska kunna användas för musiksättning och ljud i film. Se också den avslutande rekommendationen.

Figur 7. Potentiellt intressanta regionala samverkanspartners för Brewhouse och Music Factory utifrån Kontigos intervjustudie.



Mål, resultat och effekter

I detta kapitel redogör vi för de resultat och effekter vi kan identifiera i relation till de mål man satt upp i ansökan. Vi redogör även för de resultat och effekter vi kan se som var oplanerade eller ligger utanför det Brewhouse och Music Factory sa sig vilja genomföra i sin ansökan om medel.

5.1 Brewhouse

5.1.1 Tydlig förflyttning i termer av kvalitet och kännedom i Brewhouse affärsidé-tävling

Affärsidé-tävlingen Brewhouse Awards har genomgått en omfattande förflyttning de senaste åren - i termer av varumärke och nationell kännedom, kvalitet i själva evenemanget och nivån på de deltagare och affärsidéer som deltar i tävlingen. Tävlingen har idag en namnkunnig jury med relativt tunga namn med breda kreativa erfarenheter och tävlingen som event har utvecklats konceptuellt. Detta i kombination med marknadsföringsarbete har, med viss eftersläpning, gett effekter på de deltagare och affärsidéer som deltar. Idag lockar tävlingen entreprenörer som suttit i andra inkubatorer och som kommit en bit på vägen i sitt företagande.

Kontigo bedömer att det finns flera viktiga komponenter som bidragit till att bygga tävlingens varumärke och dess förmåga att attrahera verkshöjd och idéer. Ansökningsförfarandet till tävlingen är webbaserat vilket möjliggör ett nationellt upptagningsområde samtidigt som man marknadsfört tävlingen i lokaltidningar. Juryn har förstärkts och består numera av 50 personer som finns i hela landet vilket gör att tävlingen genom dessa personers nätverk kan bygga ett varumärke. Flera av namnen i juryn anses av Kontigos respondenter vara tunga namn inom sina respektive områden. Det faktum att det finns pengar i vinstpotten i kombination med att vinnaren vinner en plats i inkubatorn kan också ha bidragit till att ge tävlingen en tyngd.

Kontigos bild är att Brewhouse Awards idag är ett viktigt sätt för inkubatorn att skapa kännedom om sig själv. Samtidigt utgör tävlingen ett verktyg för att rekrytera kompetenta personer ur en nationell kompetenspool till inkubatorn.

5.1.2 Konceptutvecklingen av *speed* har lett till en effektiv verksamhet

Konceptutvecklingen av speedinkubatorn har varit omfattande och Kontigos respondenter menar i huvudsak att inkubatorn håller en hög standard och är väl anpassad till målgruppens behov.

Kontigos bedömning är att förinkubatorn har kopplat stark kompetens till sig i form av experter på olika områden samt affärsutvecklare som var för sig står för väl avgränsade moment i inkubatorsprocessen. För att undvika administrativa kostnader i form av upprepade upphandlingsprocesser arbetar man med samma konsulter för varje kull inkubatorsdeltagare. Konsulternas insats och de olika momentens träffsäkerhet följs upp kontinuerligt och delges även konsulterna för att säkerställa kontinuerlig förfining av utbildningsmetoder. Kontigo bedömer även att förinkubatorn nått en stabil fas där man i huvudsak hittat de sakområden som är centrala, de

utbildningskoncept som fungerar samt har en struktur för uppföljning och kontinuerligt förbättringsarbete på plats.

5.1.3 Internationaliseringsperspektivet svagt i *focus* och *flow*

Kontigos bedömning av *focus* och *flow* är att processerna ger deltagarna ett bra och systematiskt stöd med målstyrning och resultat som följs upp kontinuerligt. Samtidigt menar vissa deltagare att stödet i *focus* och *flow* är alltför begränsat i jämförelse med *speed* vilket lett till att momentum i deras företagsbyggande stannat av i de två senare processerna. Kontigo bedömer vidare att resultaten generellt i processerna när det gäller internationalisering är svaga. Detta är anmärkningsvärt för *flow*, som i antagningsprocessen ställer krav på internationaliseringspotential.

5.1.4 God utvärdering på resultatmål, osäkerhet kring uppföljning på effektmål

Medan utvärdering på resultatmål och NKI-liknande undersökningar är en integrerad del av uppföljningsarbetet på Brewhouse är vi mer osäkra på utvärderingsbarheten på effektmål på sikt. Utifrån vårt material kan Kontigo inte se att någon systematisk uppföljning av verksamheten i form av alumniundersökningar, säg, 6 månader till 3 år efter avslutat inkubatordeltagande sker. Kontigo menar att en sådan uppföljning är en viktig komponent för att stärka utvärderingsbarheten på effektmål i verksamheten.

5.1.5 Deltagarna i huvudsak nöjda men förbättringspotential finns

Kontigos enkät pekar på att inkubatordeltagarnas främsta skäl till att delta i processerna är att de vill ta del av nätverk och utbyta erfarenheter med andra företagare samt hitta metoder för att stärka sin verksamhet. Företagen vill även stärka sin bolagsstyrning och sin marknadsföringskapacitet liksom möjligheterna att hitta finansiering. I huvudsak anser deltagarna att Brewhouse har gett dem de verktyg och kontakter de behöver. I synnerhet tycker deltagarna att de fått metoder för att effektivisera sin verksamhet och fått affärsmässigt värdefulla nätverk. Det finns dock en relativt stor minoritet deltagare som inte anser att inkubatorn gett dem tillräckliga verktyg inom bolagsstyrning och finansiering.

Även om deltagarna inte sökt till inkubatorn för att få verktyg för att etablera sig på en global marknad är det noterbart att ännu färre uppger att de fått sådana kunskaper. Samma förhållande gäller kunskaper kring juridik och upphovsrätt. Om Brewhouse inkubator har för avsikt att stödja hela företagsbyggprocessen menar Kontigo att man behöver stärka dessa två områden.

5.2 Music Factory

5.2.1 Strategiskt arbete med internationalisering i MBS

Music Factory har under de senaste åren ägnat sig åt betydande konceptutveckling i sin flaggskeppsutbildning mot vuxna musikentreprenörer Music and Business School (MBS). Internationaliseringsaspekten i utbildningen har förstärkts genom ett utbyte i Vilnius, där deltagare från utbildningen åkte till Vilnius för att bygga nätverk och presentera sig själv och sin musikaliska affärsidé genom ett showcase.

Ett writing camp har genomförts med 20 deltagare från MBS samt 15 musikkapare och 6 studios i Newcastle och Sunderland genom det nätverk som verksamheten byggt upp i brittiska Newcastle. Under resan deltog även tjänstemän och politiker från Västragötalandsregionen och Kulturnämnden. De träffade politiker och tjänstemän från regionen North East England. Mer informella utbyten har också skett där deltagare i verksamheten på Music Factory tagit del av de internationella nätverk som verksamheten byggt upp, främst genom projektledaren för MBS.

Kontigos bedömning är att man inom ramen för MBS arbetat strategiskt med internationalisering - att skapa internationella mötesplatser och att hitta befintliga internationella nätverk och strukturer som deltagarna kan ta del av. Det är för tidigt att bedöma långsiktiga effekter av dessa resor men det finns redan idag exempel på företag som hittat och inlett samarbeten genom de nätverk de hittat under resan till Vilnius.

Man har också i samverkan med musikinkubatorn Generator i Newcastle och konstcentret Artskul i Bukarest formulerat en ansökan till Creative Europe och haft en dialog eller förhandlingar med andra aktörer i bland annat Albanien och Polen. Syftet har varit att hitta finansiering i form av EU-medel men också att bygga internationella nätverk.

5.2.2 Music Factory är en stark lokal händelsearena

Inom de punkter i ansökan som rör företags- och organisationsutveckling samt Music Factory som händelsearena har mängder av aktiviteter genomförts. Dessa delar är av naturliga skäl mer spretiga då de ofta handlar om enskilda events, workshops, konserter, föreläsningar eller kortare utbildningar. Det är därför svårt att avgöra graden i målluppfyllelse i dessa, däremot kan vi konstatera att Music Factory är en lokal händelsearena i Skara och intilliggande kommuner som de intervjuade lyfter som betydelsefull.

5.2.3 Utmaning att formalisera och hitta permanent finansiering för utbildningar

Music Factory har under projektperioden försökt formalisera och hitta långsiktig finansiering för sina utbildningar i musikentreprenörskap. Man har vid två tillfällen ansökt om att få starta en YH-utbildning - *Projektledare och entreprenör inom musikindustrin* tillsammans med Vuxenutbildningen i Skara och *Entreprenöriell artist* tillsammans med Folkuniversitetet. Bägge ansökningar har dock fått avslag från Myndigheten för Yrkeshögskolan. Avslaget beror på de krav som myndigheten ställer på att utbildningar ska möta ett befintligt behov på arbetsmarknaden. Music Factory menar däremot att utbildningarna är tänkta att utbilda entreprenörer som ska skapa sin egen arbetsmarknad och att Myndigheten för YH-utbildningen i sitt handlägningsförfarande inte förstår dynamiken i kreativt entreprenörskap.

Kontigo menar att en verksamhetsfinansiering kan göra att Music Factory undviker projektberoende och kan bygga långsiktiga, permanenta insatser med en struktur för kontinuerlig uppföljning och förbättringsarbete. Samtidigt behöver man sannolikt hitta koncept för att arbeta med musikentreprenörskap som har en tydlig struktur och utvärderingsbarhet för att lyckas hitta sådan finansiering.

5.2.4 Deltagarna i huvudsak nöjda med MBS

Svaren i Kontigos enkätstudie visar att nätverksbyggande var det enskilt största skälet till att deltagare sökte till MBS och här kan deltagarna också identifiera en tydlig förflyttning i form av nya nätverk genom utbildningen. Många av deltagarna ville också förbättra sin förmåga till komponerande, textförfattande och kunskaper inom inspelningsteknik, något som de tycker att utbildningen hjälpt dem lyfta. När det gäller entreprenöriella kunskaper sökte få deltagare till MBS för att stärka sin bolagsstyrning och finansieringsförmåga, däremot ville en del bygga marknadsföringskapacitet och få kunskaper inom upphovsrätt. Deltagarna upplever också att utbildningen i viss utsträckning stärker deras förmåga att hantera marknadsföring och upphovsrättsliga frågor.

I de öppna svaren framkommer att många deltagare fått generell men värdefull "så funkar det"-kunskap om musikbranschen, något som ligger ganska långt från den entreprenöriella kunskap som till exempel Brewhouse bygger i sina processer men som kan vara värdefull ur ett företagsbyggarperspektiv. Vissa deltagare uppger dock att de saknat individuellt stöd och mentorskap för att kunna driva sitt företag.

Av de enkätrespondenter som hade företag när de sökte till MBS kunde endast en knapp fjärdedel försörja sig på sitt företag, en siffra som ökat till drygt två fjärdedelar efter utbildningen. Siffran och förflyttningen den indikerar ska dock tolkas med försiktighet då urvalet är litet.

5.2.5 Svårigheter att utvärdera resultat och effekter

Det är svårt att säga något definitivt om resultaten i Music Factorys verksamhet. Stora delar av ungdomsverksamheten består av mycket korta kurser eller insatser där det inte går att tala om en process eller säga något definitivt om förflyttningen. MBS är en utbildning som i hög utsträckning saknar deltagarkontinuitet – vissa deltagare har medverkat vid ett fåtal tillfällen under utbildningen medan andra varit med vid varje tillfälle. Andra deltagare kan ansluta längs utbildningens gång. MBS saknar en tydlig förändringsteori eller mållogik och en process för att skapa förflyttning hos deltagarna vilket gör utbildningen mycket svår att utvärdera.

Deltagare uppger också i Kontigos enkätstudie att utbildningen saknar exklusivitet eftersom ett långsiktigt åtagande saknas och deltagare kunnat komma och gå. Kontigo menar att deltagarkontinuiteten är en förutsättning för att kunna bygga en effektiv mötesplats och plattform för samarbeten mellan deltagarna.

5.2.6 Begränsad samverkan – i synnerhet vad gäller metoder och modeller

Kontinuerlig samverkan mellan Brewhouse och Music Factory sker sedan 2014 genom att verksamheternas respektive verksamhetschefer sitter i styrelsen för den andra verksamheten. Kontigo menar att detta ger en ömsesidig förståelse för varandras verksamheter och ett kontinuerligt utbyte som gör att man kan hitta synergier.

Den samverkan som skett hittills har varit begränsad. Främst har man lyft medvetandegraden om den andres verksamheter som gör att man kunnat tipsa deltagare om den andres verksamhet, särskilt har deltagare i Brewhouse inkubatorprocesser varit med i utbildningshelger inom ramen för MBS. Det gemensamma samarbetsprojekt man haft hittills skedde inom ramen för en resa till Vilnius som huvudsakligen arrangerades av Music Factory där Brewhouse senare anslöt och verksamheterna genomförde resan tillsammans.

6.1 Inledning

En ytterligare frågeställning för utvärderingen är att bedöma hur Brewhouse och Music Factory förhåller sig till den regionala utvecklingsstrategin. Kontigo har utifrån utvärderingens resultat (och de mål etc. som finns för organisationernas verksamhet) gått igenom de 32 målområden som tas upp. Kontigo kan konstatera att den samlade satsningen genom denna finansiering knyter an till flera av de utpekade områdena. I synnerhet om vi utgår från de övergripande mål som finns för satsningen. Vi har sammanfattat detta i fyra matriser för respektive huvudområde i VG2020.

6.2 De fyra huvudområdena i VG2020

6.2.1 En ledande kunskapsregion

När det gäller det första området så ligger den Brewhouse och Music Factory i linje med huvudområde 1. I betydligt mindre utsträckning i linje med 2. Delvis beror detta på hur branschstruktur etc. samt målgrupp ser ut.

Tabell 3. En ledande kunskapsregion

Områden i VG2020	Kommentarer
Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande 1. Stimulera ökat entreprenörskap och intraprenörskap 2. Skapa starka förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag 3. Främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag	Satsningen ligger i linje med i synnerhet punkt 1 och 2. Där har också fokus lagts, men självklart är också punkt 3 relevant. Även om det bör tilläggas att det framförallt är de små företagen (solo och mikroföretag) som är i fokus och inte de medelstora (beroende bl.a. för att branschstrukturen ser ut så). Music Factory, med sin bredare målgrupp, och även med sin utbildningskoppling bidrar i allra högsta grad till 1.
Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden 1. Attrahera fler studenter och forskare och öka utbytet med omvärlden	Satsningen bidrar egentligen inte till någon av dessa punkter. Möjligen till punkt 1 eftersom viss internationell samverkan skett i bägge organisationerna. Möjligen kan också punkt 5 sägas stärkas av satsningen på de två miljöerna.

2. Positionera internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer	
3. Utveckla test- och demonstrationsarenor där nya idéer omsätts till praktik	
4. Stimulera internationella allianser och samarbeten inom forskning och innovation	
5. Stärka den stödjande infrastrukturen för en ledande kunskapsregion	

6.2.2 En region för alla

När det gäller området "En region för alla" så ligger Brewhouse och Music Factorys arbete framförallt inom insatser rörande kompetensförsörjning. Kontigo ser däremot inte några direkta försök att bryta utanförskap och segregation.

Tabell 4. En region för alla

Områden i VG2020	Kommentarer
Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv 1. Skapa en sammanhållen arena för ungas möjligheter till praktik, ferieplatser, mentorer 2. Kraftsamling på ökad samverkan mellan eftergymnasial utbildning och arbetslivet 3. Främja ett arbetsliv som aktivt engagerar sig för barn och ungdom	Inom detta område ligger bägge organisationerna i viss mån i linje med punkt 1 och 2. Det gäller i synnerhet punkt 2. Betydligt svagare vad gäller punkt 1, även om utbildningsdelarna i Music Factory i viss utsträckning kan sägas bidra till denna punkt (kollo, DJ-kurser etc.). Ingen av organisationerna kan egentligen sägas bidra till punkt 3 och 4, även om i någon utsträckning skulle kunna säga att Music Factory i någon mån tangerar punkt 3.

4. Lösa urbana utmaningar i de större städerna	
Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft 1. Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhoppet från skolan ska minska 2. Förkorta och förenkla vägen till arbetsmarknaden genom vägledning och validering 3. Effektiv kompetensförsörjning och livslångt lärande i företag och organisationer 4. Utveckla samordning inom utbildningssystemet för att möta framtidens kompetensbehov	Dett är inte ett område som ligger direkt i linje med de två organisationerna även om punkt 1 möjligen kan sägas vara en del av Music Factorys verksamhet i den bemärkelsen att kunskapsuppbyggnad är en del av satsningen. I viss utsträckning kan man säga att organisationerna bidrar till 3 (eftersom en del av målgruppen är företagare som genom insatser kan uppgradera sin kunskap). Det sistnämnda gäller kanske i synnerhet för Music Factory och MBS.
Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet 1. Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling 2. Bygga ut en kollektivtrafik som är ett föredöme när det gäller kvalitet och hållbarhet 3. Bidra till en IT-infrastruktur med hög kvalitet för alla och som främjar hållbarhet 4. Utveckla en regional framtidsbild som stödjer	Kontigo bedömer att satsningen inte bidrar till någon av de fyra punkterna.

hållbar utveckling i Västra Götaland	
--------------------------------------	--

6.2.3 En region där vi tar globalt ansvar

När det gäller detta område i VG2020 så finns det viss koppling mellan Brewhouse och Music Factorys verksamheter och mål och de som finns i VG2020.

Tabell 5. En region där vi tar globalt ansvar

Områden i VG2020	Kommentarer
Ett resurseffektivt samhälle med minskad klimatpåverkan 1. Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar 2. Genomföra fler breda överenskommelser för hållbar utveckling i Västra Götaland 3. Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land 4. Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling	Brewhouse och Music Factory ligger inte egentligen inom ramen för detta område. Ringa påverkan på VG 2020.
Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer 1. Driva frågan om resurseffektiv konsumtion och kommunicera hållbara värderingar 2. Samverka kring inköp som driver hållbar utveckling, innovation och lokal utveckling	Brewhouse och Music Factory ligger inte egentligen inom ramen för detta område. Ringa påverkan på VG 2020.

6.2.4 En region som syns och engagerar

Beträffande området "En region som syns och engagerar" så är det framförallt inom de delområden som rör en ledande kulturregion som kan och kommer att ha en påverkan genom den satsning som finansierats.

Tabell 6. En region som syns och engagerar

Områden i VG2020	Kommentarer
En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på barn, unga och delaktighet 1. Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland 2. Utveckla Västra Götaland som en plats där unga möts, främja ungdomskultur.	Kontigo bedömer att Brewhouse och Music Factory i viss utsträckning bidrar till detta delområde. Bägge organisationerna bidrar menar vi till att främja utvecklingen av en aktiv och nyskapande kulturregion. Frågan är dock om de bägge organisationerna kan sägas göra det för "alla i hela Västra Götaland. I synnerhet Music Factory kan i viss utsträckning sägas bidra till punkt 2.
Ökat utbyte med och påverkan på omvärlden 1. Öka närvaro och påverkan nationellt och internationellt 2. Satsa på internationell mötesindustri, evenemang och på att stärka besöksnäringen 3. Riva gränshinder och öka samverkan med Norge, etablera region Oslo/Göteborg/Öresund 4. Driva offensiva insatser för att etablera nya arbetsplatser i Västra Götaland	De bägge organisationerna bidrar i viss utsträckning till punkt 1 och punkt 2. Brewhouse påverkar genom att deras arbetssätt och varumärke är starkt inom KKN. Music Factory indirekt i och med att man varit instrumentell i att skapa en branschorganisation för utbildare inom musikindustrin. De bidrar inte alls egentligen till punkt 3 och 4. Om man inte med nya arbetsplatser menar de företag som är ett resultat av Brewhouse inkubator.

7.1 Sammanfattande slutsatser

7.1.1 Inledning

I detta avslutande kapitel redogör vi för våra slutsatser samt våra rekommendationer. Utgångspunkten är att Brewhouse och Music Factory under de senaste två åren arbetat väl, men att det kommer att vara nödvändigt att genomföra vissa förändringar. Innan vi gör detta, låt oss presentera de mycket övergripande samlade slutsatserna.

7.1.2 Organisation och genomförande

När det gäller respektive organisations effektivitet är Kontigos samlade bedömning att bägge organisationerna levererar effektivt utifrån de resurser de har. Om vi exempelvis tar Brewhouse har de under de senaste åren arbetat fram en effektiv inkubatorprocess. Music Factory har hittat en modell för utbildning av musikmänniskor som varit verksamma några år. Lyfter vi emellertid blicken över markplan så menar vi att det finns ett par strukturella problem med bägge verksamheterna som gör att en kommentar vad gäller deras effektivitet krävs. I Brewhouse fall handlar det om det faktum att det finns en obalans i deras finansieringssituation som gör att hela verksamheten egentligen är underfinansierad (vilket i sin tur påverkar inkubatorn – denna aspekt har dock inte varit föremål för utvärdering). Flera av de intervjuade har dock lyft detta. Denna underfinansiering gör att personalens arbetssituation på lite längre sikt är ohållbar vad gäller arbetstid, stress etc. När det gäller Music Factory så är den bristande effektiviteten kopplad till problematiken att hantera den projektifiering som inte främjar långsiktighet och byggande av strategier och strategiska relationer. Detta är alltså, menar vi, inte personalens fel utan det ska ses som ett strukturellt problem. Resultat är, menar vi, att Music Factorys verksamhet är splittrad samt att organisationen saknar strukturkapital i aktiviteterna och därmed saknar förmåga att långsiktigt bygga upp, utveckla och följa upp sin verksamhet.

Beträffande verksamheternas framtida planering utifrån tid, kompetens och kostnad kan konstateras att bägge verksamheterna är i en brytningsperiod. I Music Factorys fall handlar det om att delar av verksamheten – ej någonsin finansierad av Västra Götalandsregionen i och för sig – knoppas av 2017 och att Music Factory på sikt kanske måste hitta en ny identitet. I Brewhouse fall handlar det om att lösa finansiering, vilket i skrivande stund är en pågående process där diskussioner bl.a. förs med privata branschaktörer.

När det gäller i vilken utsträckning verksamheterna möter de behov och problem som finns hos deras målgrupper så är vår sammanfattande slutsats att bägge verksamheterna gör detta i stor utsträckning. Utmaningarna för Brewhouse inkubator gäller främst att man behöver hitta sätt att adressera de företag som vill nå ut på en global marknad. För Music Factory handlar utmaningarna om att skapa en kontinuitet i verksamheten och hitta en process som gör att deltagarna förstår utbildningskonceptet. Detta gäller särskilt för MBS.

Beträffande verksamhetsutveckling är vår samlade slutsats att Brewhouse kan vinna på att arbeta fram någon slags acceleratorprocess som fokuserar på bolag som gått igenom de tre faserna och precis lämnat inkubatorn. När det gäller Music Factory tror vi att ett fortsatt mycket viktigt verksamhetsutvecklingsområde är att tydliggöra sitt koncept och hitta struktur i verksamheten.

Kontigos samlade bedömning är att bägge satsningarna tar sig an de generellt prioriterade frågorna jämställdhet, miljö och integration. Möjligen är miljöfrågan mindre prioriterad men det hänger

också samman med att bägge aktörerna egentligen inte har någon betydande miljöpåverkan. Kontigos bedömning är att Brewhouse och Music Factory arbetar aktivt med integration med vissa, om än begränsade resultat, och att Brewhouse arbetar aktivt med och lyckas väl med sitt jämställdhetsarbete. Music Factory har genomfört vissa jämställdhetsinsatser men detta har inte gett övertygande resultat i deltagarrekruteringen. Utöver dessa är även internationalisering en generellt prioriterad fråga inom VG2020. Kontigos samlade slutsats när det gäller internationalisering är att Music Factory har arbetat strategiskt med frågan under projektperioden, även om det i nuläget är svårt att uttala sig om resultat och effekter, medan Brewhouse har bedrivit ett ganska begränsat arbete för att stötta internationalisering bland sina företag.

7.1.3 Samverkan

Våra slutsatser beträffande utvecklingsmöjligheter vad gäller ökad samverkan mellan Brewhouse och Music Factory utifrån KKN-företags och andra aktörers behov är att sådana finns och bör utvecklas.

Samverkan mellan Brewhouse och Music factory framhålls i intervjuer huvudsakligen bestå av tre delar. Den första delen handlar om ömsesidig representation i respektive styrelse. Kontigo har förstått att det korsvisa styrgruppsengagemanget initierades av personer inom VGR, och innebär att verksamhetschef för Brewhouse sitter med i Music Factorys styrelse, och vice versa. Verksamheterna använder inte några gemensamma metoder eller metodutveckling för att nå målgruppen KKN-företag. Music Factorys verksamhet har fokus på kortare insatser, ett visst fokus på ungdomsverksamhet och ett tydligare fokus på musik och utbildning i musik. Brewhouses inkubatorverksamhet – som riktar sig mot företagare eller potentiella företagare – har fokus på entreprenörskap (inom kulturella och kreativa näringar, där musik är en del). Också den del av Music Factorys verksamhet som riktar sig mot en äldre och mer etablerad målgrupp (Music and Business School/MBS) har ett annat upplägg än verksamheten vid Brewhouse – inte minst genom att MBS är helt grupp fokuserat emedan Brewhouse erbjuder individuellt stöd. På grund av verksamheternas målgrupper och inriktningar kompletterar snarare än konkurrerar de båda organisationerna med varandra.

Beträffande synergieffekter kopplat till nuvarande samverkan och eventuell möjlig samverkan är vår bedömning när det gäller nuvarande samverkan mellan Brewhouse och Music Factory att de är få. Skälet till detta är att samverkan, i form av formaliserad samverkan, inte varit så frekvent. En samlad bild vi får av framförallt intervjuerna är dock att den samverkan som påbörjats – till exempel genom gemensam styrelserepresentation – betonar värdet av att stärka nätverken mellan olika aktörer inom KKN-sektorn.

När det gäller samarbeten med andra aktörer, regionalt och nationellt, så förekommer detta i bägge fallen. Den kanske tydligaste effekten är den samverkansorganisation för musikutbildare som Music Factory varit drivande för att få till stånd.

Sammanfattningsvis kan Kontigo konstatera att även om arenor och samverkansytor mellan de båda organisationerna finns, är utbytet och praktiska samarbeten relativt få. Därtill har vi uppfattat att den samverkan som sker huvudsakligen är operativ snarare än strategisk, då styrgruppsengagemanget egentligen inte rör faktisk samverkan mellan de båda aktörerna, utan snarare handlar om styrningen av respektive organisation och kunskapsutbyte. Generellt uppfattar vi att de båda organisationerna är relativt solitära som organisationer, och att bristerna i samverkan med varandra och med andra organisationer framförallt beror på resursbrist.

7.1.4 Mål, resultat och förväntade effekter

Utifrån de beslut som är fattade är vår samlade bedömning att de bägge aktörerna utifrån sin resurstilldelning uppnått målen när det gäller målgruppen. Både i enkäten och i intervjuerna framkommer att individerna är nöjda med upplägg och kvalitet samt att de som drivit företag i högre grad i dag uppger att de kan driva sina företag med en lönsamhet och försörja sig på dem. Förväntade effekter är naturligtvis svårt att bedöma men vår samlade bild av de bägge enkäterna är att individerna erhållit resurser (ny kunskap, nätverk etc.) som kommer att stärka deras verksamheter. Ett område där färre resultat/effekter uppnåtts är internationalisering för Brewhouse del samt samverkan mellan de två aktörerna. Å andra sidan är det här viktigt att poängtera att tiden för finansieringen varit kort samt att inga riktigt tydliga samverkansmål funnits. Vår bedömning är dock att förutsättningarna för ytterligare fördjupad samverkan är större idag rent "mentalt" mellan aktörerna – bland annat genom att den gemensamma styrelserepresentationen av många av de intervjuade lyfts fram som lyckosam. Fortfarande återstår dock mycket att göra när det gäller mer konkreta insatser såsom att exempelvis att arbeta med gemensamma verktyg och modeller. Samtidigt är det här viktigt att också poängtera att det inte i dagsläget, men de bägge verksamheternas nuvarande inriktning, är självklart att det finns stora överlappningar vad gäller de verktyg man arbetar med mot sin målgrupp.

När det gäller hur kopplar målen och inriktningen för verksamheterna kopplar till de mål och prioriterade frågor som finns inom VG2020 är vår samlade bedömning att en sådan koppling finns. Det område där fler insatser kan genomföras rör framförallt internationalisering för Brewhouse del och jämställdhet i Music Factorys verksamhet.

När det gäller eventuella icke förväntade resultat som projekten alternativt verksamhetsbidraget har bidragit till så är det resultat vi framförallt vill lyfta är att finansieringen bidragit till att få igång en diskussion om ett mer samlat kluster i regionen. Ett kluster med koppling också mot andra noder samt mot andra näringar.

Utifrån de mer generella perspektiven är vår samlade bild att bägge aktörerna på olika sätt – och utifrån begränsade resurser – genomför de uppdrag de finansierats för. I synnerhet Brewhouse har med sin satsning på att tydliggöra och utforma sin inkubatorprocess bidragit till att utveckla förutsättningarna för entreprenörskap i gränslandet mellan musik och industri.

7.2 Rekommendationer

Utifrån resultatet av denna utvärdering föreslår Kontigo föreslår antal rekommendationer. Dessa gäller såväl för en enskild aktör som för "systemet".

7.2.1 Utveckla en KKN-accelerator, alternativt en Musik-accelerator

Ett möjligt fält där vi kan se ett utvecklingsområde i regionen – och som lyfts i flera intervjuer – handlar bland annat om Brewhouseföretagens liv efter att ha lämnat de tre faserna, det vill säga lämnat inkubatorn. Detta även om man i viss mån enligt vår bedömning kan räkna den tredje fasen i Brewhouse inkubatormodell som en "accelerator light". Skillnaden mellan en inkubator och en accelerator är emellertid att en accelerator inte nödvändigtvis har samma målgrupp som en

traditionell inkubator.¹ En accelerator vänder sig också till etablerade företag med en tillväxtidé (jmf. Music Factory).

Acceleratormodellen kan sägas vuxit fram under den senaste 10-årsperioden. Ett av skälen till detta är framförallt att utvecklingskostnaderna för start-ups och nystartade framförallt tech-företag minskat avsevärt. Vilket möjliggjort dels för andra investerare än traditionella riskkapitalbolag att investera, dels för att mindre kapitalinsatser kan ge stora effekter. Det är naturligtvis inte helt enkelt alla gånger att skilja en inkubator från en accelerator (det visar också de nedanstående exemplen) men generellt skulle man kanske kunna säga att en accelerator i högre grad kännetecknas av:

- Acceleratorn primära syfte är att minska startsträckan från start-upp till etablering (stark tillväxt eller misslyckande)²
- Det är en organisation som syftar till att accelerera satsningar inom olika typer av innovativt företagande genom att erbjuda utbildning och mentorskap till en grupp av företag, inom en begränsad tidsram.³
- Deras huvudsakliga fokus är på materiella resurser/support-tjänster under en kortare tidsperiod (genomsnitt 3-6 månader)
- De erbjuder oftast "pre-seed" investering, som ofta sker i utbyte mot capital, men inte nödvändigtvis
- Finansieringsfokus är inte primärt att attrahera riskkapitalister utan istället företagsänglar och mindre investerare (ibland alternativa finansieringstjänster som crowdfunding).
- Man arbetar ofta tätt med bolagen, följer upp och utvärderar ofta och trycker särskilt på att erbjuda spetsutbildningar och kanaler/nätverk för att möjliggöra en snabb utveckling

Internationellt finns flera exempel på sådana satsningar. Också satsningar riktade mot KKN-företag. Många av dem har också en intressant affärsidé i den bemärkelsen att de aktivt försöker att mäkla mellan KKN-företag och olika typer av Techbolag. Exempelen – för inspiration – nedan fokuserar specifikt på musikföretagande, men målgruppen kan naturligtvis göras bredare.

Techstars Music (<http://www.techstars.com/team/>) i Los Angeles är en kombination av inkubator och accelerator. Detta är en privatfinansierad satsning, grundat av Techstars och storföretag från musikindustri (SONY Music, Warner Music Group m.fl.). Varje år investeras över en miljon SEK i 10 av de bästa musik-relaterade start-up-företagen som finns i världen. Man erbjuder tillgång till lokaler och tillgång till mentorer/investerare från alla delar av den globala musikindustrin. Techstars vill lösa

¹ <http://www.inc.com/fernando-sepulveda/the-difference-between-a-business-accelerator-and-a-business-incubator.html>

² https://www.researchgate.net/profile/Jonas_Van_Hove/publication/283536940_Understanding_a_new_generation_incubation_model_The_accelerator/links/56e6b74a08ae98445c22566b.pdf

³ <http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>

problem inom “audio in the virtual-reality space, music in the gaming industry, and social music sharing, all of which are areas currently being ignored by most major music companies.”

Creative Startups (<http://www.creativestartups.org/info>) är ett annat exempel, i Santa Fe, New Mexico som grundades 2007. Också denna satsning tänker internationellt och försöker nå en global publik med workshops, seminarier etc. Finansiellt får man stöd från nationella stiftelser, städer, kommuner, och även privata investerare med intresse för området. Creative Startups riktar sig till idébärare och entreprenörer inom KKN som vill sudda ut gränserna mellan innovation, upplevelser och teknologi inom områden som reklam, hantverk, design, mode, film, musik, konst, fotografi, spel, tv/radio etc. Fokuserar mycket på olika typer av utbildningsinsatser. Creative Startups arbetar bl.a. med Stanford entreprenörsfakultet när de designar sina kurser.

Ytterligare två intressanta exempel att nämna – också amerikanska är en satsning som genomförs av Nashville Entrepreneur Center (EC) betitlat Project Music. EC har en satsning som de själva pregnant sammanfattar enligt följande: ”The sixteen-week program will immerse these music-minded entrepreneurs in Nashville’s \$11 billion plus music industry, introduce them to the local entrepreneurial ecosystem and connect them to the investment community while helping them build their innovative music tech companies.”. Även om kopplingen är till det regionala musikklostret i Nashville, så välkomnar man sökande globalt. (<http://www.projectmusic.co/2017/>). Inte egentligen riktad mot KKN (mer mot utbildningssektorn), men med en intressant virtuell arbetsmodell är inkubatorn Runway i San Francisco. De har arbetat fram en acceleratormodell som kallas Michelson Runway. Michelson Runway virtuella acceleratorprogram är utformat för att hjälpa EdTech entreprenörer att bygga relationer med beslutsfattare, FoU-aktörer, affärsutvecklare och finansierare (<http://www.michelsonrunway.com/>).

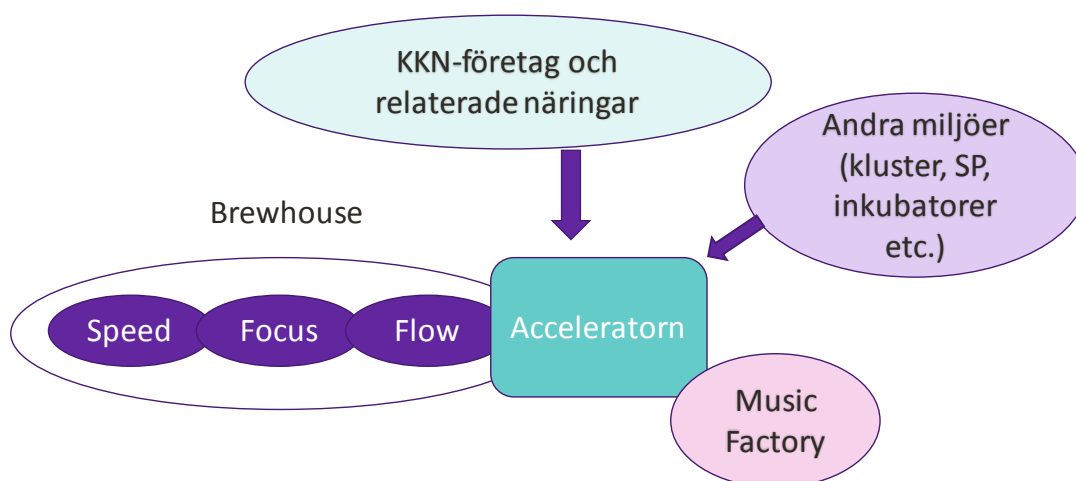
Även europeiska exempel finns. Abbey Road Red (<https://www.abbeyroad.com/abbeyroadred>) är kanske egentligen mer att betrakta som en inkubator, men är ett intressant exempel på utveckling och uppväxling av en traditionell miljö. Abbey Road Red bygger på den tradition som funnits inom studioverksamheten (Abbey Road var tidigt en studio som strävade efter att utveckla också teknikdelen). Abbey Road Red är en öppen innovationsarena som syftar till att stötta musik/tech entreprenörer, men också forskare och andra utvecklare (t.ex. inom existerande techbolag, musikbolag etc.). En viktig dimension är att de trycker på kopplingen mellan entreprenörskap och forskning. Red Bull Amplifier, liksom Abbey Road Red, lokaliserat till London är en nod för start-ups och en accelerator som är ett samarbete mellan Red Bull (dryckesföretaget) och ett konsultföretag med fokus på innovation och sociala medier, Sidekick Studios. Förutom mer traditionella insatser för start-ups/bolag i en acceleratorfas så är en intressant aspekt hur de arbetar – genom Red Bull – med att erbjuda nätverk och globala kanaler inom musikindustrin/event/tech. Också intressant ur ett ägar- och finansieringsperspektiv. Red Bull går nämligen inte in i bolagen som ägare; de ser andra värden (affärsmässigt, marknadsföringsmässigt etc.).

Vi menar att en möjlig satsning – som också skulle ha bäring på de bägge aktörerna som utvärderats – är en KKN-accelerator. Behov, organisation och inte minst finansiering måste naturligtvis utredas mer. För den som vill förkovra sig mer hänvisas bl.a. till denna artikel: (<http://musically.com/2016/05/09/a-new-breed-of-music-accelerators-for-startups-and-artists-alike/>).

I sammanhanget vill vi också framhålla att delar av de ovanstående exemplen kan vara inspiration också för Music Factory (oavsett acceleratoridén) i den bemärkelsen att merparten av de ovanstående erbjuder olika typer utbildningar. Sammanfattningsvis vill vi också poängtera att de ovanstående exemplen var just exempel. Viktigt är naturligtvis att Västra Götalandsregionen

tillsammans med andra aktörer i regionen inspireras av de bästa, men sedan utvecklar satsningen utifrån regionala (och nationella) behov och resurser. Slår man samman Brewhouse och Music Factorys erbjudande idag finns många verktyg för en accelerator redan idag.

Figur 8. "KKN-accelerator VÄST"



7.2.2 Fortsätt att stärka förutsättningarna för internationalisering

En viktig del i VG 2020 handlar i vid bemärkelse om internationalisering. Vår bedömning är att de företag som lyckats kännetecknas av att de själva haft ett driv (och naturligtvis en kunskap och en förmåga att organisera sig). Att därför öka kunskapen hos företagen – samt visa på inspirerande möjligheter och värdeskapande nätverk – är därför en viktig roll för Brewhouse och Music Factory. Man har i verksamheterna, särskilt i Brewhouse Flowprocess, pratat om att det ska finnas en internationell potential, men vår bedömning utifrån denna utvärderings empiri är att detta blir godtyckligt eftersom potentialen inte accelereras eller underbyggs med kunskap och coaching. Även den typ av satsning på internationella "writing camp" som genomförts på Music Factory är rätt. Vi tror också att internationaliseringsdimensionen bör handla om aktörerna själva; att de får resurser att skapa internationella nätverk.

Som vi förstått, enligt vissa av de intervjuade, finns det internationella intresset men aktörerna har idag inte resurser att möta detta intresse. Vi menar också att det är viktigt med en kontinuerlig benchmarking mot andra verksamheter sker och att resurser finns för detta. Exempelvis – vilka är de "heta" inkubatorerna ur ett internationaliseringsperspektiv och vad gör de? Vilka kan och bör samarbetas med? Vilka är de intressantaste kunskaps- och utbildningsmiljöerna, inte endast på universitetssidan utan också när det gäller yrkesutbildningar? Internationaliseringsfrågan är således tudelad. Dels handlar det om att skapa förutsättningar (från kunskap- till kanaler) för musikentreprenörerna. Dels handlar det minst lika mycket om att ytterligare internationalisera Brewhouse och Music Factory. Vi tror nämligen att aktörerna måste vara väl uppkopplad inte bara i regionen utan även nationellt och internationellt för att också kunna utveckla morgondagens musikindustri. Detta för att kunna driva en verksamhet som erbjuder målgruppen kvalificerade tjänster och möjlighet till länkning och uppkoppling mot kompetens även utanför regionen (exempelvis till en del av exemplen som nämndes i avsnittet om acceleratorer). En del i detta

handlar om en aktiv omvärlds- och marknadsbevakning för att fånga upp trender och utvecklingstendenser bland aktörer, på marknaden och i forskningen (jmf. Abbey Road Red eller Michelson Runway). Detta som input till en utveckling av verksamheten som ökar nyttan och värdet för målgruppen. I detta arbete bör interaktiva seminarier för att identifiera och fördjupa bilden av trender och tendenser av betydelse för målgruppen, men också för andra aktörer inom regionens potentiella kluster (se vidare nedan). En viktig del handlar också om samverkan med andra arenor nationellt och internationellt för att positionera arenan och stärka profilen.

7.2.3 Påbörja en resa för Music Factorys del "från Klostervägen till Klustervägen"

Citatet i rubriken är hämtat från en av intervjuerna. Den delen av intervjun handlade om den nya situation som Music Factory befinner sig i och med att delar av verksamheten tas över av en privat aktör (friskola). Detta är i och för sig inte en del som varit finansierad av Västra Götalandsregionen. Poängen som informanten ville göra var att Music Factory nu är i en situation som kan vara ett hot men som också är en möjlighet. Om man så vill, i analogi med rubriken, gå från ett varumärke och en verksamhet byggt på en "plats" till en verksamhet som är byggd på olika funktionella relationer (och då kanske inte gränsen är den lokala miljön utan den "glokala". Music Factory ska naturligtvis fortsätta att samverka med de utbildningsdelar som försvinner, men det handlar lika mycket om att hitta nya relationer och positioner. I det fallet kan klustermetaforen tjäna som bild. På andra ställen i denna utvärderingsrapport diskuterar vi tänkbara inriktningar och aktiviteter. Vi tror dock att MBS är en av de verksamheter som Music Factory bör försöka utveckla (se också föregående rekommendationer).

7.2.4 Utveckla en starkare regional struktur för ett bredare Musikkluster

En aspekt som på lite olika sätt berörts i intervjuerna rör det faktum att regionen – här förstått vidare än Västra Götalandsregionen – i större utsträckning borde försöka klustra musikinäringen (i vid bemärkelse) i regionen. Sådana tankar har funnits tidigare, bland annat tog Anders Person (processledare) fram en idéstruktur som han betitlade KNAS (en förkortning för Kulturella Näringars AffärsStöd). En annan regional inspirationskälla skulle kunna vara den satsning på ett maritimt kluster som Västra Götalandsregionen initierat. Detta kluster består av ett antal delkluster (livsmedel, besöksnäringen, maritima operationer etc.). Satsningen har, för att citera den utvärdering som genomfördes våren 2016, "skapat en konkretisering och en gemensam plattform för att förverkliga den maritima strategin i Västra Götaland. Mycket som ett resultat av det maritima klustret är nu de maritima näringarna och den maritima forskningen som begrepp och koncept etablerat i regionens forskarmiljöer och bland regionala politiker. Klustret har resulterat i gemensamma projekt och samverkansfunktioner, mellan aktörer i olika, mellan olika forskningsdiscipliner och mellan näringslivsaktörer i olika branscher. På delklusternivå har satsningen lyckats väl med att attrahera kompetenta personer till sina arbetsgrupper, såväl inom kunskapsproduktionen som på avnämarsidan."

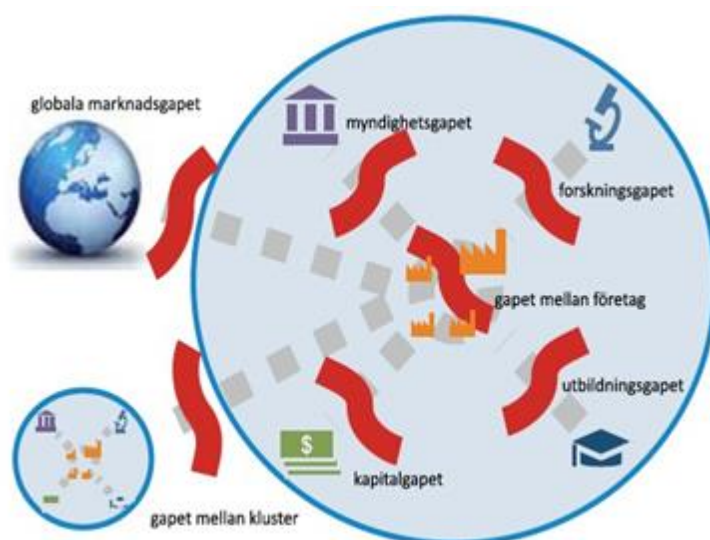
Anders Person formulerade sig så här i sin idéskiss av KNAS. Kontigo delar, mot bakgrund bland annat av denna utvärdering, denna ståndpunkt: "Istället för att de åtgärder och insatser som görs inom dessa områden i handlingsprogrammet genomförs av aktörer som sinsemellan inte har, eller tidigare har haft, samverkan med varandra vill vi bygga ett sammanhängande innovationssystem för kulturnäringarna (KNAS -Kulturella Näringars Affärsstöd). Tjänsterna ska tillgänglig- och synliggöras för målgruppen som består av blivande eller verkssamma företagare inom kulturnäringarna (bild o

form, konsthantverk, scen, film, musik, dans, litteratur). De befintliga aktörernas verksamheter ska kompletteras med verktyg och insatser som idag fattas som t ex: utbildningar för målgrupp, mentorssystem, utveckling av företagsformer, mötesplatser, kopplingar till befintligt affärsstödsystem etc. Framförallt ska de tjänster som redan finns synkroniseras samt synliggöras.”

Ett samlat KKN-kuster är möjligen en alltför stor satsning. Bättre då att ”äta elefanten i bitar”, och fokusera på ett musikkuster. Musikkustret ska alltså ses som en plattform. Det ska vara en kopplad struktur. En struktur som strävar efter synergier vertikalt (inom KKN-sfären) och horisontellt (smart specialiserande mot andra branscher, näringar och kompetenser). En naturlig nod förutom Brewhouse och kanske Music Factory är modeinkubatorn i Borås och Gothia Science Park, men det bör också finnas kopplingar mot kanske exempelvis Chalmers och Framtidens Företag. Vilka dessa kopplingar är och bör vara är naturligtvis en öppen fråga och det som bör vara drivande är vilka gap det är som hindrar utveckling.

En i sammanhanget intressant modell är den modell som Örjan Sölvell, professor vid Handelshögskolan i Stockholm, har utvecklat. Modellen sätter fokus på de hinder och utmaningar som ett kuster måste hantera för att på ett framgångsrikt och effektivt sätt bidra till innovation och stärkt innovationskraft. På samma sätt som Brewhouse har utvecklat Business Modell Canvas för att passa KKN så måste denna säkerligen utvecklas för att tjäna som analysverktyg för ett KKN-kuster med fokus på musik. I det inledande kapitlet tog vi ner några punkter som kan vara vägledande för en sådan utveckling av modellen (också Anders Persons citat pekar på några tänkbara gap). Låt oss emellertid använda Sövell's modell som en utgångspunkt, en inspirationskälla.

Figur 9. De sju innovationsgapen (Källa: Örjan Sölvell)

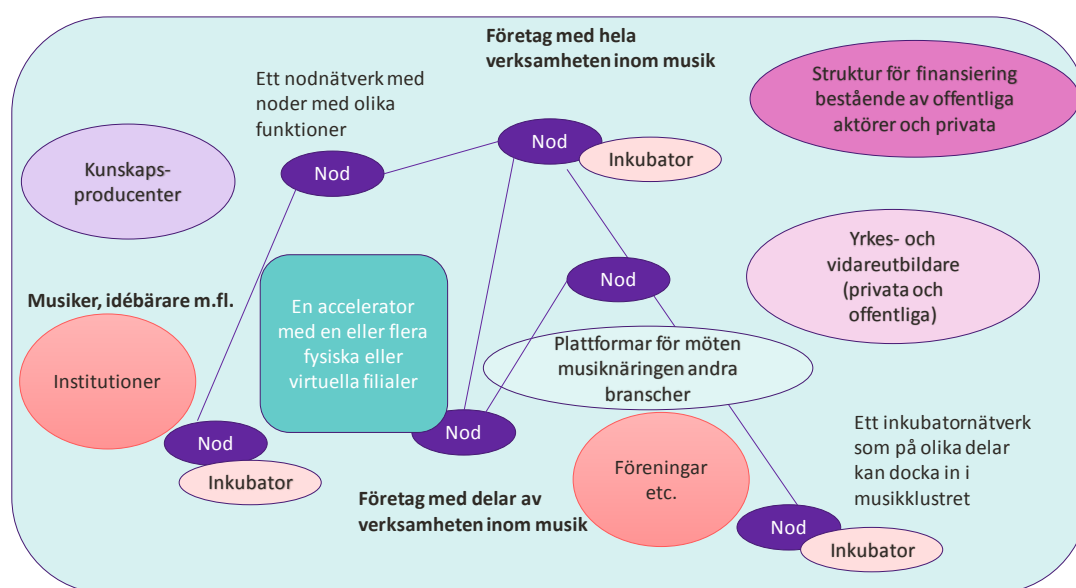


Figuren är ett sätt att illustrera spelen inom ett kuster enligt Sölvell. Det finns fem olika typer av aktörer och mellan dessa finns länknings där olika typer av aktörer kan/måste spela. Dessa kan kallas kusterinterna länknings. Utanför kustret finns en länk som handlar om att ett kuster måste kopplas till andra kluster. Slutligen är ett kuster på olika sätt länkade till världsmarknaden och de globala kopplingarna i en bransch. Detta är ytterligare ett område där ett gap kan finnas. Sölvell framhåller att ”I ett perfekt kuster är trafiken tät på de här stigarna. Människor rör sig mellan

aktörerna, talar med andra, förmedlar nyheter till andra, diskuterar med andra, byter jobb och binder samman systemen på tusentals olika sätt. All den här trafiken bidrar till att skapa klusterdynamik. Kunskap sprids och delas. Samarbete gör att resurserna används på bästa möjliga sätt. Genom samordning jämkas olika aktörers intressen och handlingar samman.” Världen är emellertid inte perfekt. Oftast föreligger ett eller flera gap, det vill säga en situation där kopplingen mellan exempelvis företag och utbildningsaktörer eller företag och kapitalaktörer fungerar bristfälligt. I matrisen nedan beskriver vi kortfattat dessa gap och vad de innebär. Sammantaget innebär dessa brister att klustrets samlade förnyelse- och utvecklingsförmåga försämras och att ett kluster kanske endast utnyttjar en liten del av sin potential. Sölvell talar i detta sammanhang om att dessa gap kännetecknas av ”kunskapsmisslyckanden, samarbetsmisslyckanden och samordningsmisslyckanden”.

Nedan har vi gjort en mer principiell skiss av vilken typ av aktörer, funktioner och aktiviteter ett Musik-kluster i regionen skulle kunna bestå av (förutom naturligtvis idébärarna och entreprenörerna – oavsett om de är DJ:s, musiker ett techbolag etc.). Runt denna struktur finns naturligtvis ytterligare aktörer utanför regionen. Det handlar då om exempelvis olika typer av branschföreningar, upphovsrättssällskap etc., men också om andra företag naturligtvis. Det handlar också om olika typer av samarbetspartners (t.ex. några av de aktörer som nämndes i rekommendationen rörande en accelerator).

Figur 10. Tänkbara funktioner/aktörer i ett Musik-kluster



Om vi exkluderar Brewhouse och Music Factory, som berörts i denna utvärdering, och också exkluderar ett antal inkubatorer och SP (Modeinkubatorn, Gothia Science Park exempelvis) som kunde vara intressanta i sammanhanget så är nedanstående lista ett exempel. Observera att den inte på något sätt anspråk på att vara slutgiltig.⁴ En vidareutveckling av Anders Perssons idé skulle

⁴ Se också följande rapport, där information hämtats från. Sjöström, Eric (2016). Musiken i Västra Götaland: En rapport om framtida möjligheter. Göteborg: Västra Götalandsregionen, Kulturnämnden.

kräva en mer fördjupad undersökning och skulle särskilt, enligt vår bedömning, vinna på om man också försöker fånga kompletterande aktörer i nodnätverket, men också det näringsliv som finns i gränssnittet mellan musik och andra näringar. Självfallet skulle också musikdelen behöva fördjupas, i synnerhet hur nätverk etc. ser ut idag.

7.2.4.1 Institutioner

Göteborgs Symfoniker: Ett helägt aktiebolag inom Västra Götalandsregionen (VGR) som grundades 1905, med ansvar och ambition att utveckla den klassiska musiken i dess olika former. Består av 109 musiker och har cirka 100 konserter varje år. Var delaktig i etableringen av El-Sistema i Sverige under 2010 som arbetar med att stärka gemenskap och självkänsla bland barn genom "samfällt musicerande". Mötesplats för unga musiker från nybörjare till musikhögskolestudent.

GöteborgsOperan: Ett helägt aktiebolag inom VGR med uppdrag att främja och ge alla invånare tillgång till opera, dans och musikal. Invigdes 1994, ett hus i Göteborg och ett hus i Skövde. Har cirka 250 000 besökare per år med ungefär 270 föreställningar.

Vara Konserthus: Ett aktiebolag med stöd från Vara Kommun och Västra Götalandsregionen. Ett av Sveriges största konserthus, som blandar klubbkvällar med familjeföreställningar och skolföreställningar inom både dans, opera och musikal. En bredd på olika genrer: klassisk musik, jazz, country, pop och rock. Tar emot ca 70 000 personer per år.

7.2.4.2 Föreningar/Verksamheter

Kultur i Väst: En kulturförening/utförarorganisation inom VGR med drygt 80 anställda med bakgrund som konsulenter, producenter, kommunikatörer, journalister och administratörer. Visionen är att främja och stärka kultur i VGR. Verksamheten finansieras med skattepengar, och har inget vinstintresse. Kultur i Väst samarbetar med kommuner, regionala institutioner och fria kulturlivet med att anordna festivaler, konferenser, erbjuda råd och handledning.

World Wide Orchestra: Ett projekt som varit igång sedan 2005, stöttat av Kultur i Väst. En folk- och världsmusik orkester med ett femtontal ungdomar mellan 16-22 år från VGR. World Wide Orchestra är en folk- och världsmusik orkester bestående av ungdomar 16-22 år från Västra Götaland. Inkluderar ett flertal workshops och repetitioner som avslutas med en konsertturné.

Ungdomssymfoniorkestern. Stöttat av Kultur i Väst. Ett 80-tal musiker mellan åldrarna 14-20 år. Repetition med Göteborgs symfoniorkester och GöteborgsOperan som avslutas med en turné per år.

Höstlovskören: En årlig femdagarskurs med ungdomar från hela VGR som avslutas med en konsert i Stora Salen på konserthuset. Ett samarbete mellan Göteborgs Symfoniker, Kultur i Väst och Riksförbundet Unga Musikanter. Under 2017 uppskattas 100 ungdomar mellan 15-26 år att delta.

Göteborg Wind Orchestra: En blåsorkester som fokuserar på nya initiativ att ta blåsmusiken in i framtiden. Stiftelsen bildades år 1992, bytte namn från Göteborgsmusiken. En halvtidsanställd blåsorkester med 22 musikertjänster. Finansieras av VGR och Göteborgs stad. Utöver

säsongsprogrammet, har man barn- och skolkonserter, samt workshops och samarbeten med den ideella musiksektorn.

Musikcentrum Väst: En ideell förening med bas i Göteborg. Består av 700 medlemmar som är professionella musiker. Har som syfte att stödja medlemmarna i deras musikaliska verksamhet och stärka mångsidighet och konstnärlighet i musiklivet. Mångfaldhet i utbud: alltifrån jazz, folk- och världsmusik till klassiskt och nutida pop/rockmusik representeras.

Göteborg Artist Center: Är bland annat verksam som en inkubator, rådgivare och producent och agerar som en länk mellan publik, arrangörer, organisationer etc. Startades av musikkonstnärer 1995 med målet att skapa en plattform för nutidens musik och andra konstformer. 2009 fick verksamheten ett regionalt uppdrag via VGR, fokuserat på arbetsmarknad, kompetensutveckling bland annat. Organiserar och genomför utbildningar, workshops inom jämställdhet, skaparkraft och entreprenörskap.

KulturUngdom. En ideell förening som riktar sig till 13-30 åringar, med fokus på att förbättra inflytandet och delaktigheten bland kulturutövare. Startade 1994, och erbjuder lokala nätverk och kontakter samt stöd inom marknadsföring, kulturstöd och teknik.

7.2.4.3 Kunskapsproducenter

Högskolan för Scen och Musik (Göteborgs Universitet): Utbildar cirka 700 studenter inom musik, musikal, opera, performance och teater. Pedagogiska program, kandidat- och masternivå samt forskarutbildning.

El Sistema: En rörelse, ursprungligen från Venezuela, som funnits i Sverige sedan 2010. Fokus hur man med musikverksamhet kan förändra vardagen för familjer i segregerade områden. Knuten till kulturskolan, och uppstartad i Hammarkullen, men finns nu i nio stadsdelar i Göteborg. Bygger på orkester och kör, inom genren konstmusik och folkmusik. El Sistema har ett starkt fokus på "empowerment" och undervisningen bedrivs i grupp.

The Music College. En ettårig musikutbildning på Folkhögskolenivå för dem med ett intresse och begåvning för musik. I samarbete med Folkhögskolan i Angered. Huvudmål att förbereda och motivera till högre musikutbildning.

7.2.4.4 Klubbar och andra musikscener

Nefertiti: En ideell medlemsförening i centrala Göteborg som funnits sedan 1978. Är främst känd för sin jazzgenre, men presenterar även artister inom världsmusik, r'n b, soul, blues och elektronisk musik. Presenterar runt 200 konserter per år, och är väl etablerad med internationella artister. Samarbetar även med olika mässor, festivaler och dylikt.

Stora Teatern: Målet är att bli nordens främsta gästspelsscen för scenkonst. Sedan 2002 har Göteborgs Stads kulturförvaltning drivit den konstnärliga verksamheten. Alltifrån nycirkus till världsmusik och filosofiska samtal presenteras.

Pustervik: Har sedan 20-talet varit en central del av Göteborgs nöjes- och kulturliv. Är numera en av Sveriges främsta gästspelsccener, för konserter och klubbar.

Sticky Fingers: Invigdes 1998 och har sedan dess haft många kända artister. 2002 öppnades nya konsertlokalen Top Floor, vilket stärkte klubbens position inom rock och live musik i Göteborg. Fokus på både lokala förmågor och kända artister

7.2.4.5 Festivaler

Way out West: En årlig musikfestival i Göteborg anordnad av Luger, invigdes 2007. Konserter på scener i Slottsskogen och på andra ställen runtom i Göteborg. Programmet har utvecklats till att inkludera annan kultur så som film, graffiti, poesi och konst. 2011 prisades festivalen av The Times och MTV som "den mest innovativa" festivalen i O Music Awards. I genomsnitt har festivalen 30.000 besökare per dag.

Kalvfestivalen: En årlig festival som har varit igång sedan 2004. Syftet är att skapa ett forum där nutida konstmusik och ljudkonst är i centrum och kan utvecklas tillsammans med ny publik. Arrangeras av föreningen kalvfestivalen i samarbete med bland annat VGR, Statens Kulturråd och Statens Musikverk m.fl. Tar emot runt 500 besökare.

Planeta: En nätverksbaserad festival med arrangörer som presenterar musik och dans från hela världen. Sedan 2003 anordnas den under hösten och samlar organisationer från olika delar i VGR.

Clandestino Festival: Anordnat av Clandestino Institut. Ägt rum sedan 2003 och fått internationell genomslagskraft. Fokus ligger på samtida litteratur, konst och musik, föreläsningsserier och konserter med en internationell prägel.

Aurora Chamber Music: Arrangerar festivaler och kurser med framstående internationella artister i Vänersborg och Trollhättan. Med syfte att skapa en plattform/nätverk för unga musiker runtom i världen. Riktat sig främst till högskolestuderande och fokuserar främst på klassisk musik.

7.2.4.6 Skivbolag

Woah Dad: Grundat hösten 2014, bland annat av Joel Borg, som är en av upphovsmännen till Way out West. En del av Telegram Studios. Grundat på visionen att ha ett nära samarbete med artisten, som en motkraft till de traditionellt större skivbolagens makt. Inkluderar artister som Håkan Hellström, Ruby Empress, Bob Hund och Loney Dear m.fl.

West Coast Recordings: Startat 2015 med mål att lyfta fram ohörd musik. Arbetar för tillfället bara med artister från Göteborg. Anordnar WCR Nights på Studio HPKSM där deras artister uppträder.

Luxury: Tidigare 'Smashing Time, ett skivbolag startat 2006 med bas i Göteborg. Artister inkluderas makthaverskan, Westkust och Skansros.

Sincerely Yours: Startades 2005 av elektroduon Tough Alliance i Göteborg. Gav ursprungligen ut deras egna musik, men sedan från olika artister. Förutom skivor har de även fokus på kläder, videor och remixar.

Höga Nord Rekords: Startat 2013, och har idag gjort 205 släpp. Band inkluderar Les Big Byrd, The Brian Jonestown Massacre och Uran GBG.

Omlott: Ett skivbolag startat av skivbutiken MusicLovers Records, i Göteborg. Fokus på frijazz och improvisationsmusik.

7.2.5 Formulera uppföljningsbara mål för samverkan, gör MBS mer uppföljningsbart och utveckla metoder för att mäta mer långsiktiga effekter

Ett av områdena som Västra Götalandsregionen vill utvärdera i detta uppdrag är samverkan mellan Brewhouse och Music Factory. Som vi sett har denna samverkan framförallt skett genom att de verksamhetsansvariga sitter i varandras styrelser; att man initierat ett gemensamt projekt (Vilnius) samt att mer informell samverkan i form av kunskapsutbyte. Samtidigt finns inte några tydliga och mätbara mål uppsatta för samverkan.

Kontigo menar att uppföljningsbarheten behöver stärkas i MBS verksamhet genom att hitta en utvärderingsbar struktur och process för utbildningen samt hitta mål och indikatorer för att mäta effekter av MBS, i synnerhet mer långsiktiga effekter. Som vi kunnat se i denna utvärdering så får aktiviteterna väl godkänt av målgruppen, men vi menar att en tydligare utvärderingsmodell och ett större åtagande från deltagarna i en mer strukturerad process är förutsättningar för att göra verksamheten uppföljningsbar.

För att säkerställa en kedja där mållogiken går hela vägen från kortsiktiga operativa mål till långsiktiga strategiska mål bör VGR utforma relevanta, realistiska och mätbara mål med tydliga uppföljningsindikatorer. Dessa bör vara formulerade på ett sätt så att de mäter insatsernas betydelse för utvecklingen (vi menar inte här mätetal i form av sysselsättningstillväxt etc.) i deltagande företag. Vi bedömer att i synnerhet Brewhouse följer upp inflöde och aktiviteter väl, med NKI-undersökningar etc. men att de är sämre på att mäta effekter på alumnibolagens, eller i de fall det är relevant alumniindividerna. Detta behöver i och för sig inte vara Brewhouse eller Music Factorys uppgift, men vi tror att KKN i regionen vinner på en uppföljningsmodell som också strukturerat inkorporerar mer långsiktiga effekter, inte enbart utvärderar "potentialen" för långsiktiga effekter.

Nedan presenteras de individer som intervjuats inom ramen för utvärderingen. Vissa av individerna har intervjuats i olika egenskaper.

Tabell 7. Intervjupersoner Brewhouse

Namn	Roll
Verksamhetsföreträdare	
Susann Haglund	Projektledare och affärscoach Speed
Ulla-Lisa Thordén	Konsult Försäljning
Johan Olofsson	Konsult Affärsutveckling och ekonomi
Aila Hirvonen	Konsult
Fredrik Andersson	Projektledare och affärscoach Focus och Flow
Anna Svensdotter Dimle	Verksamhetschef och konstnärlig ledare
Samverkanspartners	
Leif Carlsson	Verksamhetschef Music Factory
Lennart Walldén	Projektkoordinator Kreativa näringar, Innovatum
Lars Mattiasson	Projektkoordinator The Creative Plot
Styrelseledamöter	
Eva-Lena Albihn	Styrelseledamot, Business Region Göteborg
Fredrik Janson	Styrelseledamot, Destination Falkenberg
Mats Lundqvist	Styrelseledamot, Chalmers
Agnetha Mårdsjö	Styrelseledamot, Västra Götalandsregionen
Leif Carlsson	Styrelseledamot, Music Factory
Deltagare	
Magnus Torstensson	Deltagare
Ida Öhnell	Deltagare
Kajsa Svensson	Deltagare
Daniel Stighäll	Deltagare
Johan Hammerlid	Deltagare
Annelie Johansson	Deltagare

Tabell 8. Intervjupersoner Music Factory.

Namn	Roll
Verksamhetsföreträdare	
Martin Hedström	Verksamhetsansvarig Music and Business School
Leif Carlsson	Verksamhetschef Music Factory
Samverkanspartners	
Ulla Sjöström	Rektor Musikmakarna
Jonas Hedin	Verksamhetsledare Drivhuset Skaraborg

Styrelseledamöter	
Ewa Winberg	Styrelseledamot, tidigare VD Rådhuset Skara
Fredrik Nordström	Styrelseledamot, kommunstyrelsens ordförande
Ulf Nomark	Styrelseledamot, UNA Music
Agneta Mårdsjö	Styrelseledamot, Västra Götalandsregionen
Anna Svensdotter Dimle	Styrelseledamot, Brew House
Deltagare	
Annelie Johansson	Deltagare Music and Business School
Johan Hammerlid	Deltagare Music and Business School
Ulf Nomark	Deltagare Music and Business School
Maisan Gustafsson	Deltagare Gymnasieprogrammet
Edvin Svensson	Deltagare Gymnasieprogrammet

Tabell 9. Övriga intervjupersoner

Namn	Roll
Verksamhetsföreträdare	
Anders Persson	Processledare Regionutvecklingssekretariatet
Mark Bounds	BIM Music (konsult, intervjuad rörande musikinkubatorer, acceleratorer och utbildningar)

9.1 Inledning

Utvärderingen baseras på ett antal olika källor som redogörs var för sig nedan. Efter uppstartmötet med uppdragsgivaren påbörjades arbetet med inläsning av tillgängligt material. I detta steg togs också kontakt med de aktörer för att informera om utvärderingen, identifiera vilka som kan vara aktuella för intervju samt boka in tid för intervjuer.

Dataunderlaget och materialinsamlingen består av två typer av data: dels deskriptiva data och dels bedömningsdata. Deskriptiva data utgör underlag för de beskrivande delarna i utvärderingen och har primärt hämtats från uppdragsgivaren och ansvariga för respektive organisation, men också i viss mån från intervjuer med olika aktörer och nyckelpersoner som är samverkansparter. Bedömningsdata har samlats in genom intervjuer med olika nyckelpersoner och målgrupper samt genom en enkätundersökning riktad till individer som tagit del av Brewhouse respektive Music Factorys erbjudande. Enkäten användes primärt för att få en bred bild avseende uppnådda resultat samt i viss mån insatsernas relevans. Intervjuerna har använts för att göra fördjupande analyser och kvalificerade jämförelser mellan organisationerna.

Materialinsamlingen i utvärderingen har övergripande bestått av fyra delar som beskrivs i följande stycken.

9.2 Dokumentstudier

Ett viktigt underlag för att kunna beskriva organisation och insatser är skriftliga dokument, strategier, projekthandlingar etc. Detta material har även använts för att kunna göra bedömningar av insatsernas och målens relevans. Tillgängligt material i utvärderingen är:

- Ansökningar
- Lägesrapporter
- Årsredovisningar
- Material från respektive aktör (utvärderingar, beskrivningar av arbetsprocesser etc.)

Dokumentstudierna innebar att vi gjorde en så kallad substansgranskning av materialet och sorterade och sammanställde detta utifrån vilka frågeställningar som det bidrog till att besvara i utvärderingen.

9.3 Intervjuer

Den viktigaste delen i datainsamlingen är kvalitativa intervjuer med nyckelaktörer med koppling till Brewhouse och Music Factory. Nyckelaktörerna har varit ett mycket viktigt underlag i utvärderingen för att framförallt kunna bedöma och värdera effektivitet i genomförandet samt uppnådda resultat och förväntade effekter. De utvalda nyckelaktörerna som intervjuades bestämdes i samråd med uppdragsgivaren, vilket resulterade i följande aktörer:

- Operativt ansvariga inom Brewhouse och Music Factory.
- Styrelserepresentanter i respektive organisation.
- Representanter från respektive organisations samverkanspartner.
- Ett urval av de individer som deltagit i Brewhouse incubator respektive Music Factorys aktiviteter

Intervjuerna genomfördes som kvalitativa semistrukturerade telefonintervjuer under november och december och bidrog till att besvara frågeställningar kopplat till genomförande och uppnådda resultat samt syn på existerande och potentiell samverkan mellan Brewhouse och Music Factory. Intervjuerna syftade också till att få nyckelaktörerna att bedöma förväntade effekter av genomförda insatser samt nödvändiga utvecklingssteg.

Intervjuerna med målgruppen lade fokus på vilka aktiviteter som de deltagit i, hur de fick kännedom om klustret, varför de valde att engagera sig samt hur de anser att Brewhouse respektive Music Factory har bidragit till att utveckla deras verksamheter, kompetens etc. både utifrån ett konstnärligt, musikperspektiv och utifrån ett mer entreprenörskaps- och businessperspektiv.

9.4 Enkät till individer som deltagit i aktiviteter vid Brewhouse och Music Factory

Till utvärderingen har även en enkätundersökning genomförts som riktades till individer som deltagit i aktiviteter inom ramen för Brewhouse inkubator och Music Factorys Music and Businessutbildning. Enkäten genomfördes som webbaserad enkät i november 2016 och kontaktuppgifter till relevanta företag samlades in via Brewhouse och Music Factory. Syftet med enkäten var att utvärdera nöjdhet med insatserna samt att kartlägga vilka resultat som individerna menar att insatserna hittills har bidragit till (se Bilaga 2 och 3 där resultatet presenteras.). Utgångspunkten för enkäten var att den skulle vara snabb och enkel att besvara för att erhålla en så hög svarsfrekvens som möjligt. Kontigo har tillämpat en aktiv strategi för att följa upp och säkerställa hög svarsfrekvens. Totalt har enkäten till Brewhouse gått ut till 81 respondenter som fick tre påminnelser om att besvara enkäten. Totalt fullföljdes 44 enkäter vilket ger en svarsfrekvens om drygt 54 procent. Med tanke på att målgruppen är alumner som inte har ett direkt eget intresse av att svara enkäten är svarsfrekvensen att betrakta som hög. Totalt har enkäten till Music Factory gått ut till 30 respondenter som fick tre påminnelser om att besvara enkäten. Totalt fullföljdes 21 enkäter vilket ger en svarsfrekvens om drygt 70 procent.

9.5 Interna analysmöten

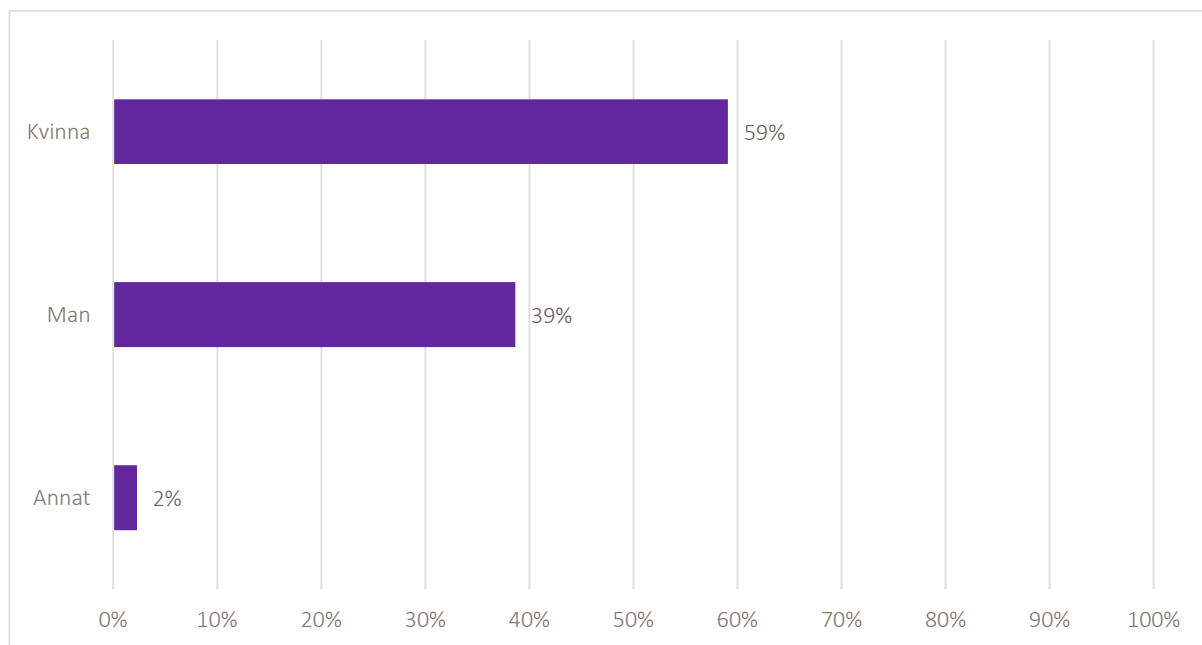
En viktig del i Kontigos arbete har också utgjorts av interna analys- och avstämningsmöten i konsultteamet för att fördjupa bilden och förståelsen av genomförandet av utvärderingen samt de resultat och erfarenheter som redovisas. Två möten har hållits där konsultgruppen diskuterat resultat och slutsatser utifrån det empiriska materialet. På detta sätt har konsultgruppen gemensamt kunnat reda ut eventuella oklarheter och skilda resultat och genom detta skapat en enad uppfattning om Brewhouse och Music Factorys situation och behov.

10.1 Inledning

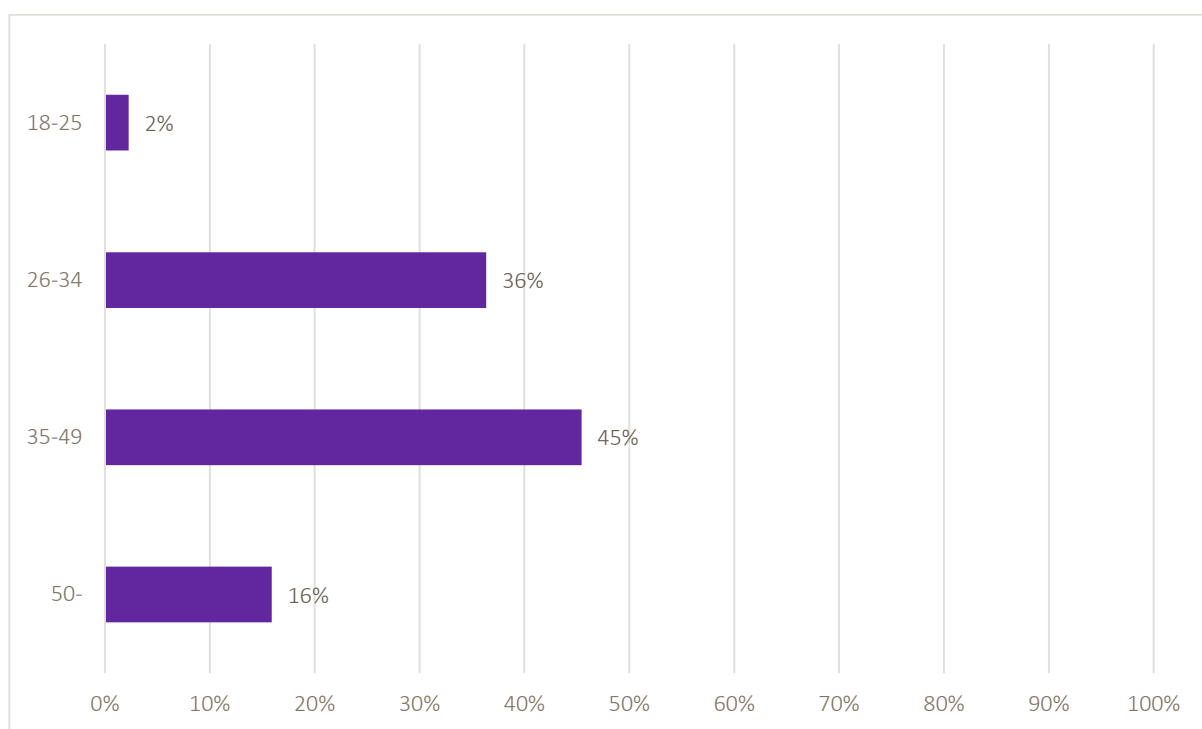
Syftet med enkäten är att undersöka deltagarnas upplevelse av Brewhouse – i termer av hur väl själva genomförandet fungerar, vilka verktyg och förutsättningar deltagandet har gett deltagaren samt vilka resultat i form av företagsstarter, ökad omsättning eller förmåga till försörjning som deltagandet i Brewhouse processer har bidragit till. Vi hänvisar löpande i rapporten till enkäten men svaren redogörs för i sin helhet i denna bilaga.

Enkäten har gått ut till ett urval enkätresponder vars kontaktuppgifter Kontigo har fått genom Brewhouse. Totalt har enkäten gått ut till 81 respondenter som fick tre påminnelser om att besvara enkäten. Totalt fullföljdes 44 enkäter vilket ger en svarsfrekvens om drygt 54 procent. Med tanke på att målgruppen är alumner som inte har ett direkt eget intresse av att svara enkäten är svarsfrekvensen att betrakta som hög.

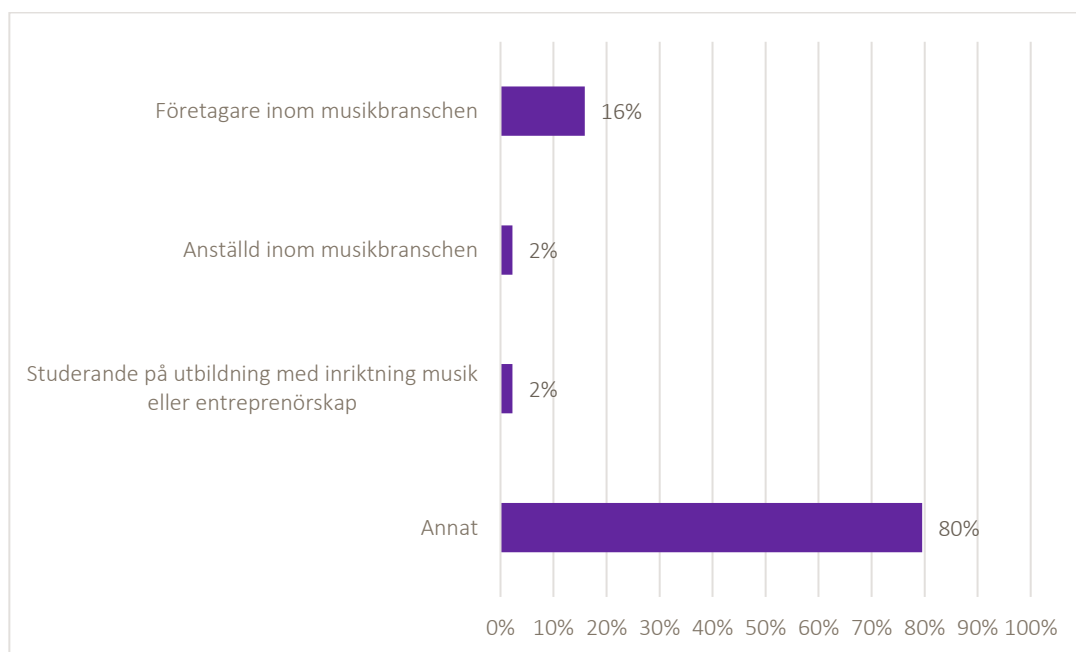
10.2 Bakgrundsindikatorer



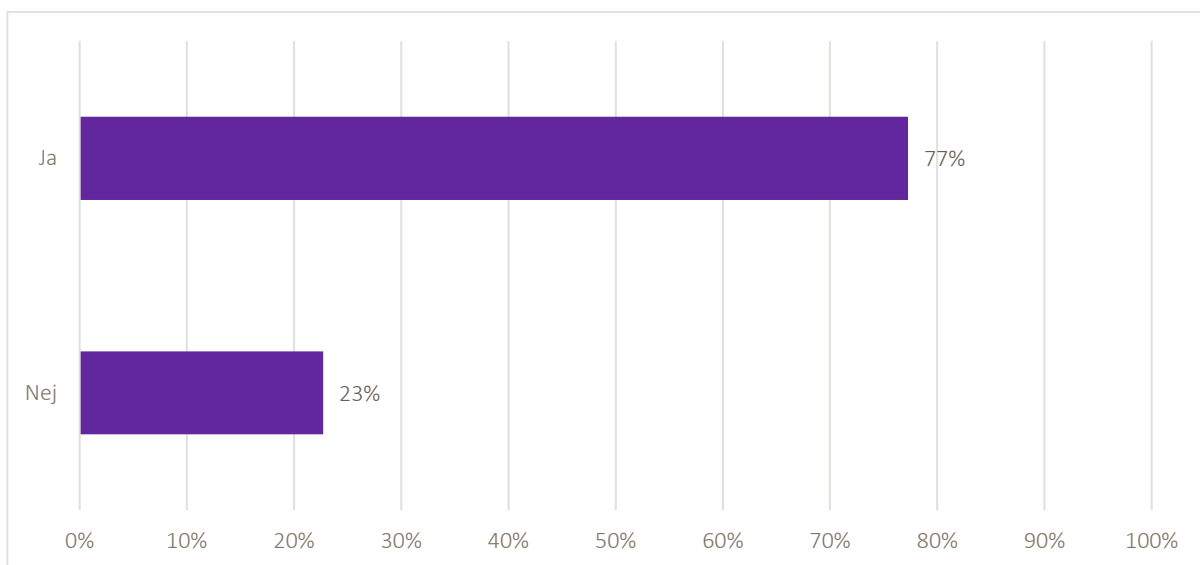
Figur 11. Könsfördelningen bland enkätresponenterna i enkäten till Brewhouse



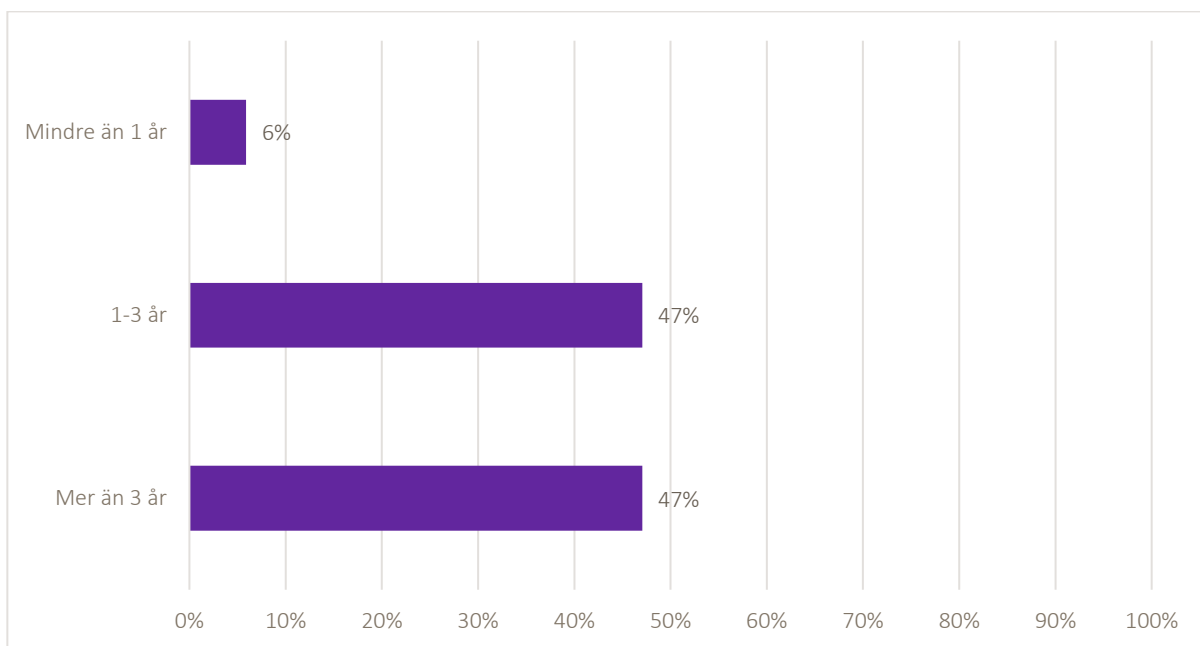
Figur 12. Åldersfördelningen bland enkätrespondenterna.



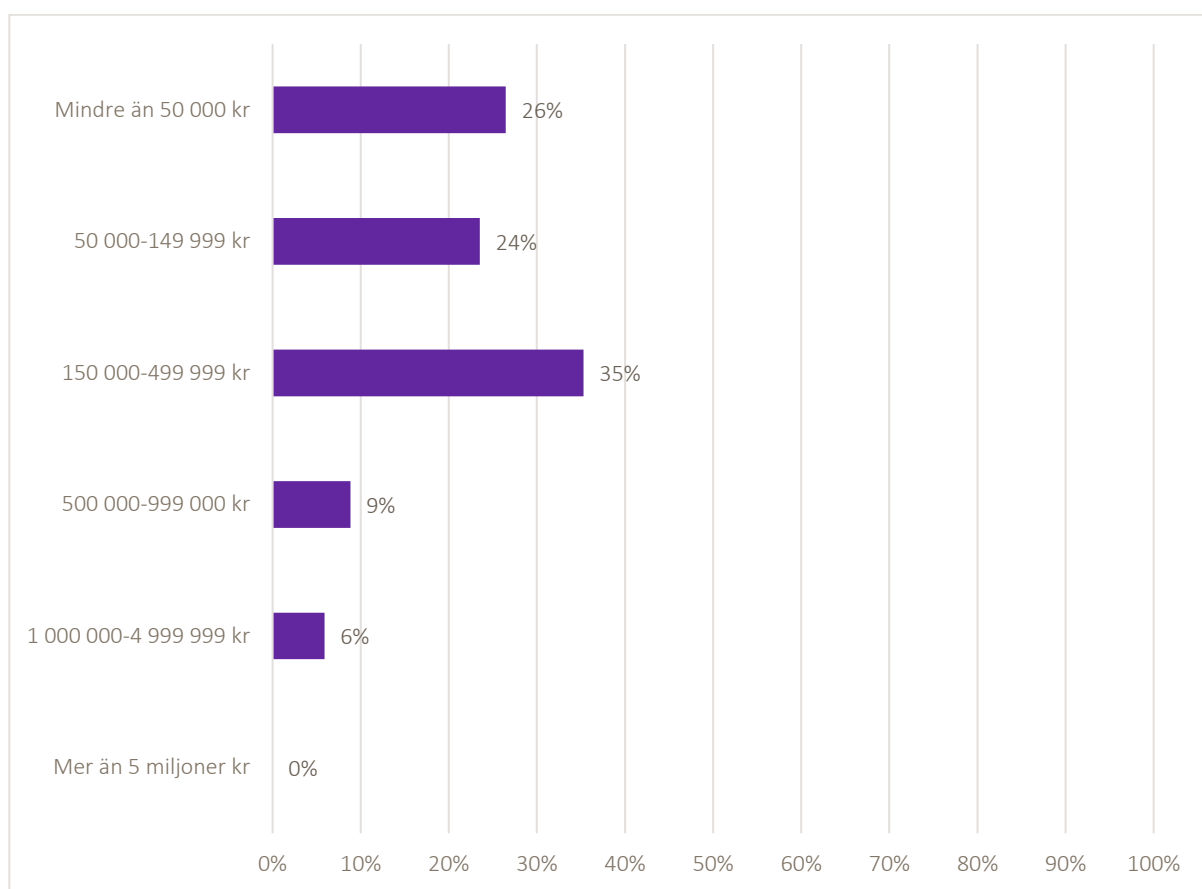
Figur 13. Enkätrespondenternas huvudsakliga sysselsättning.



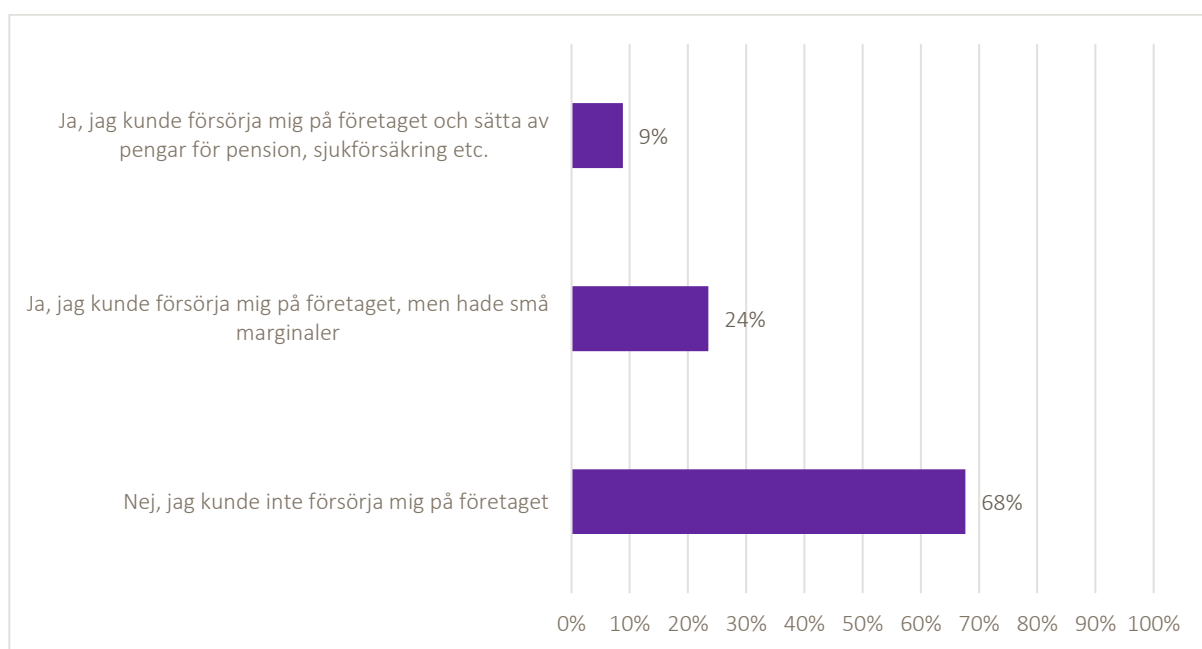
Figur 14. Andelen enkätresponder som svarar "ja" respektive "nej" på frågan om de hade ett företag innan de började delta i verksamheten på Brewhouse.



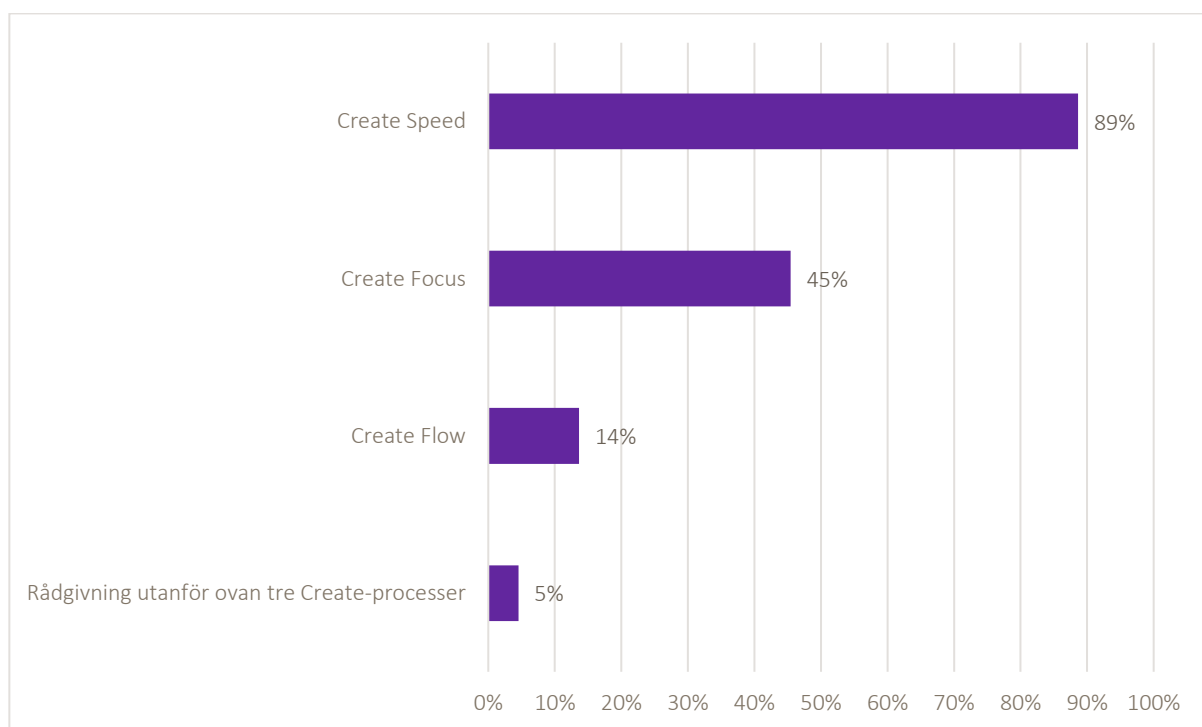
Figur 15. Andelen enkätresponder som haft sitt företag under en viss tid då de började delta i Brewhouse verksamhet. Frågan endast ställd till de enkätresponder som hade företag då de började delta i Brewhouse.



Figur 16. Fördelningen av omsättning bland enkätrespondenternas företag då man ansökte till Brewhouse. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Brewhouse.

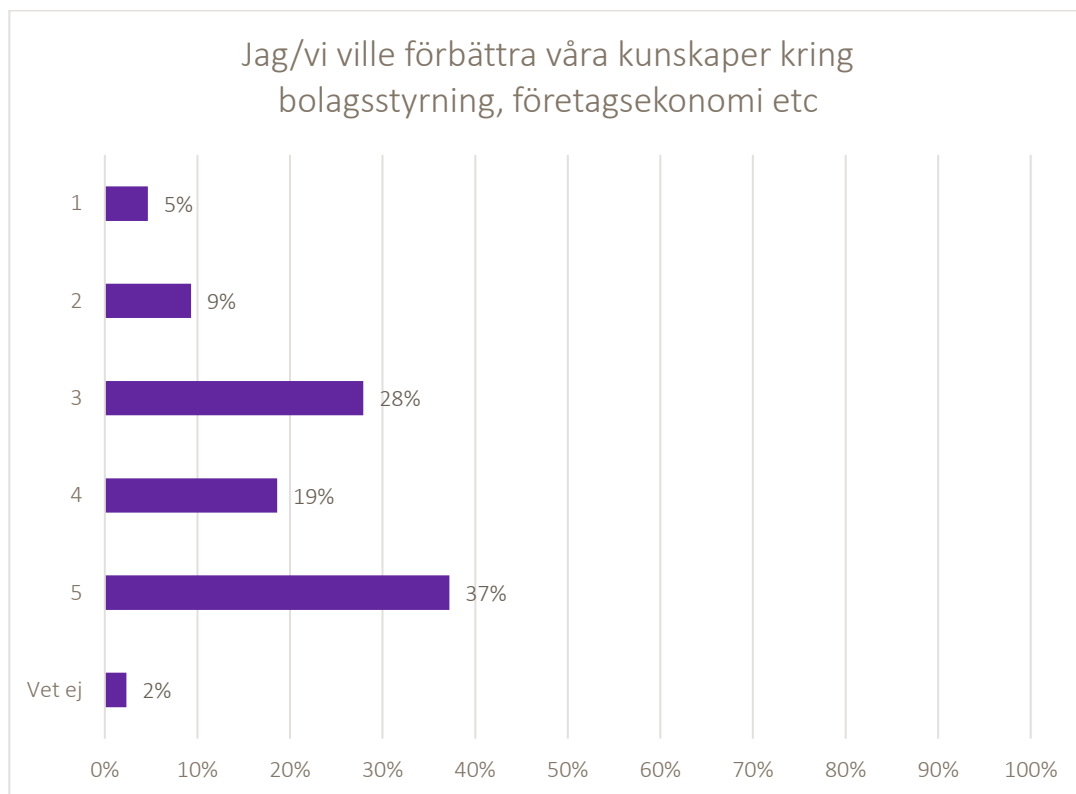


Figur 17. Utsträckningen i vilken enkätrespondenterna kan försörja sig på sina företag. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Brewhouse.

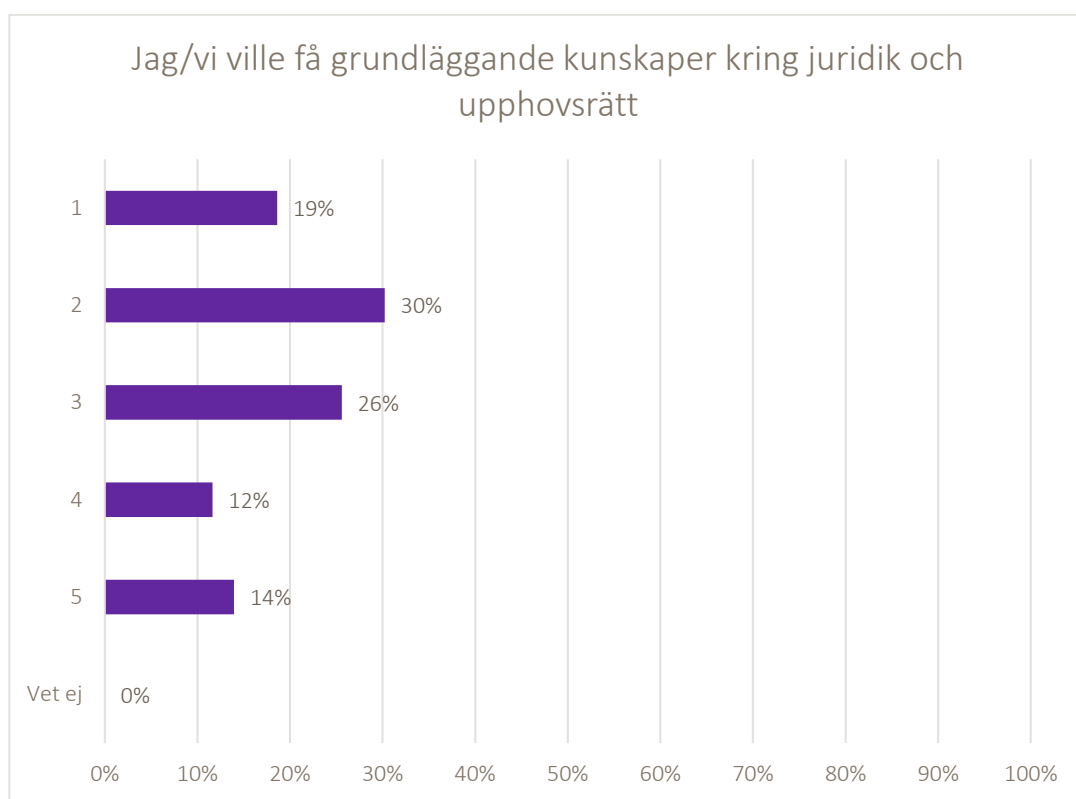


Figur 18. Utsträckningen i vilken enkätrespondenterna deltagit i Brewhouse olika processer.

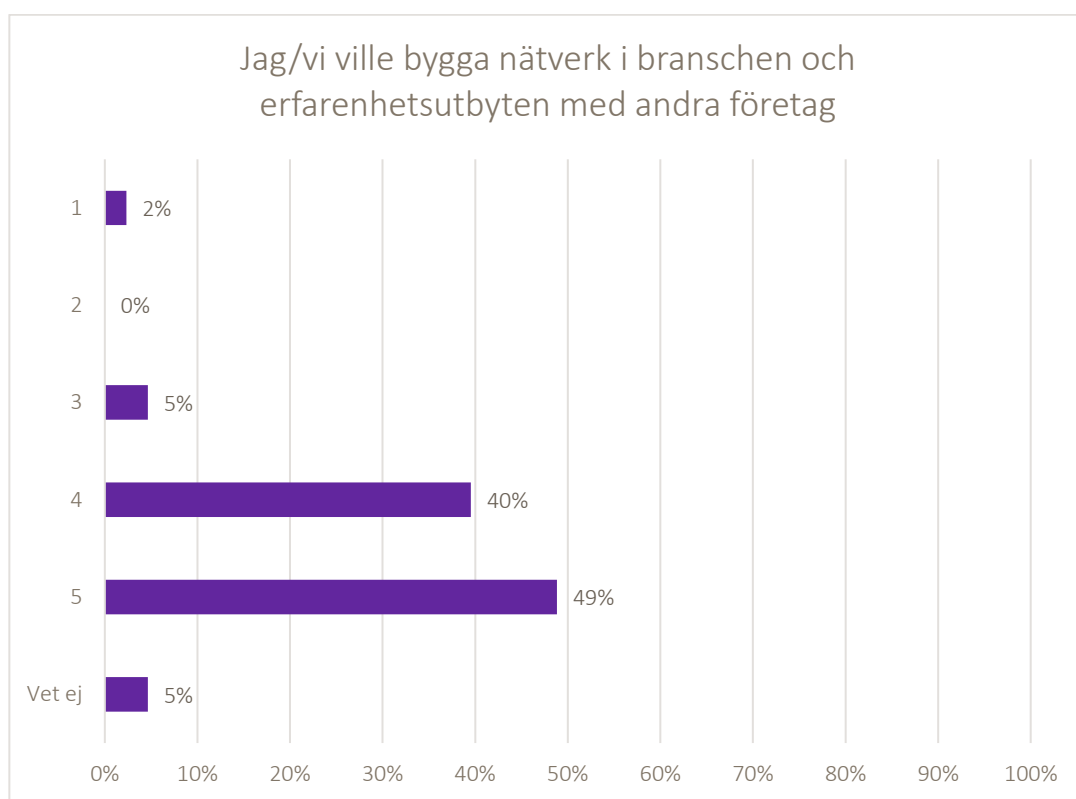
10.3 Övriga variabler



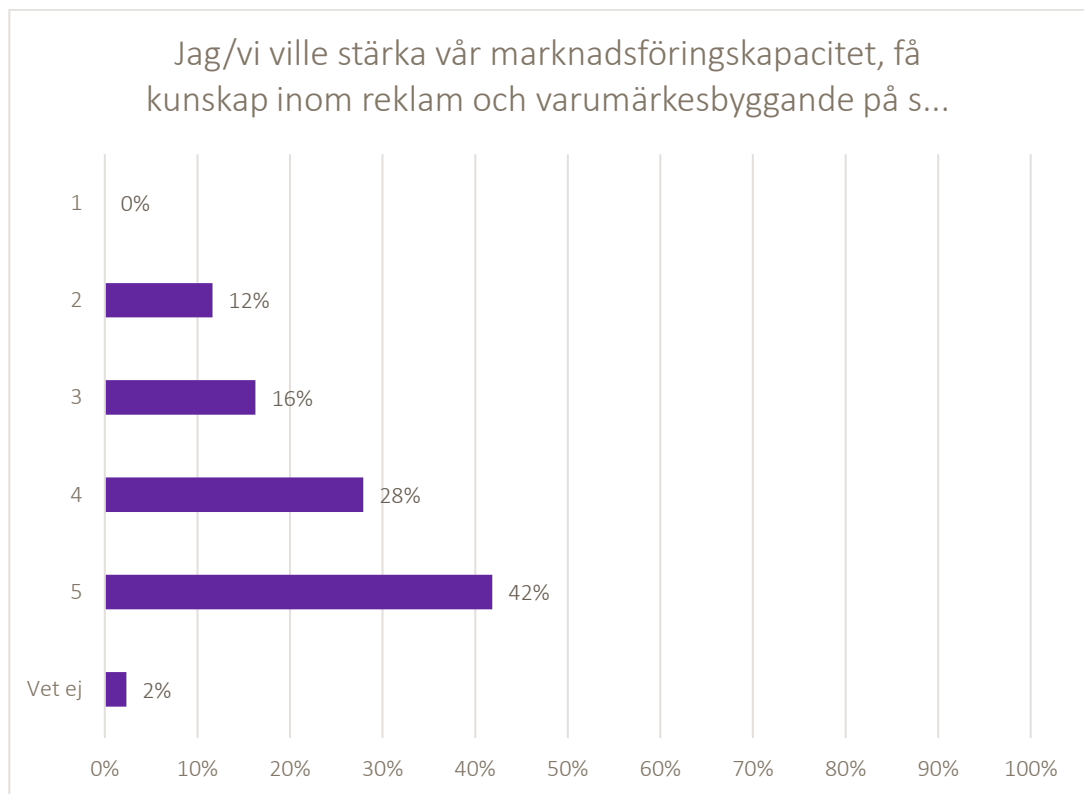
Figur 19. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



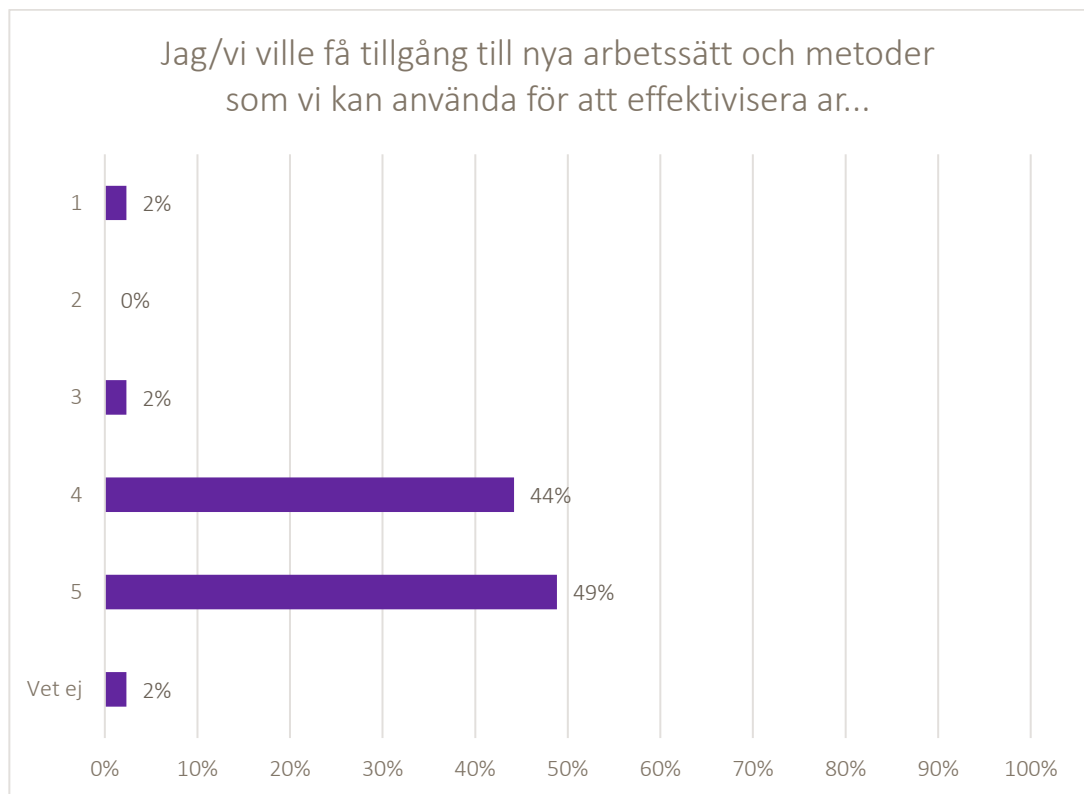
Figur 20. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



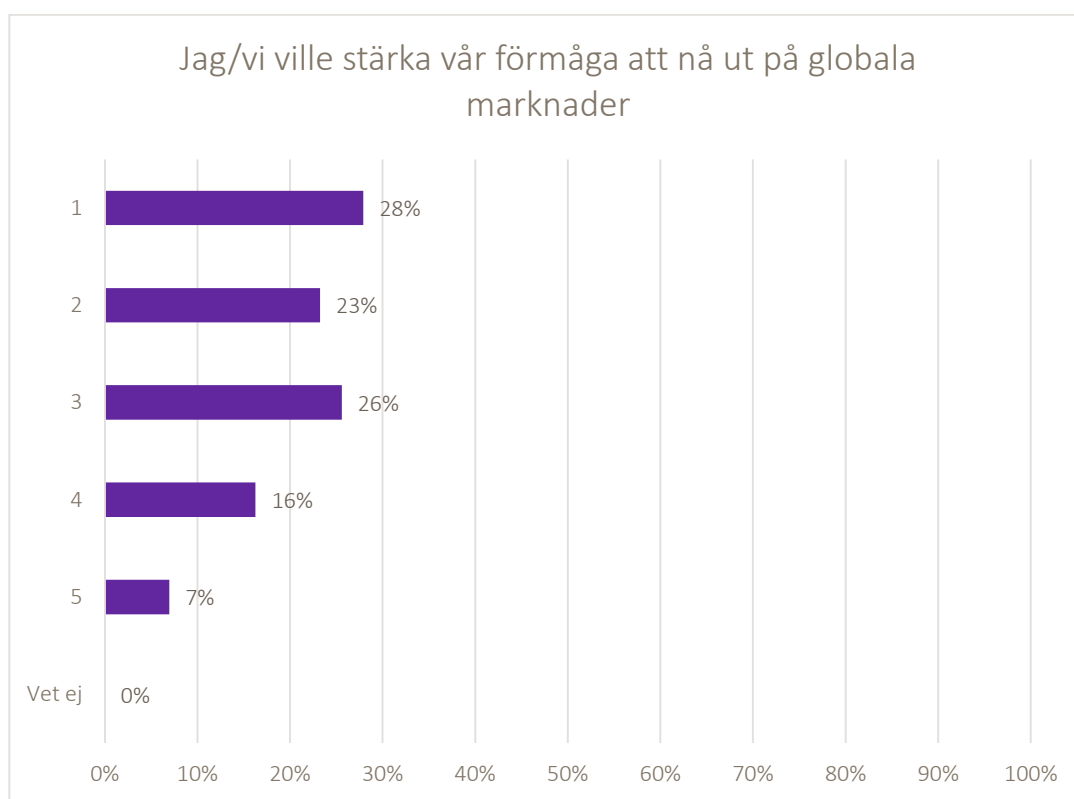
Figur 21. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



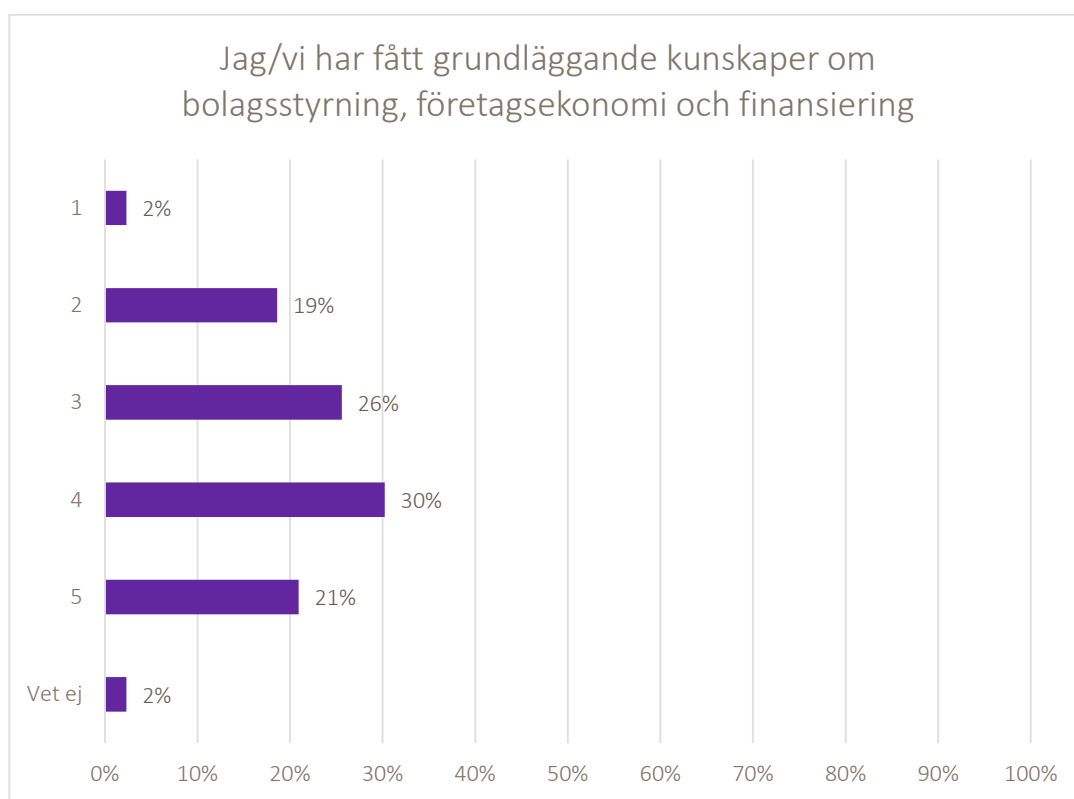
Figur 22. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



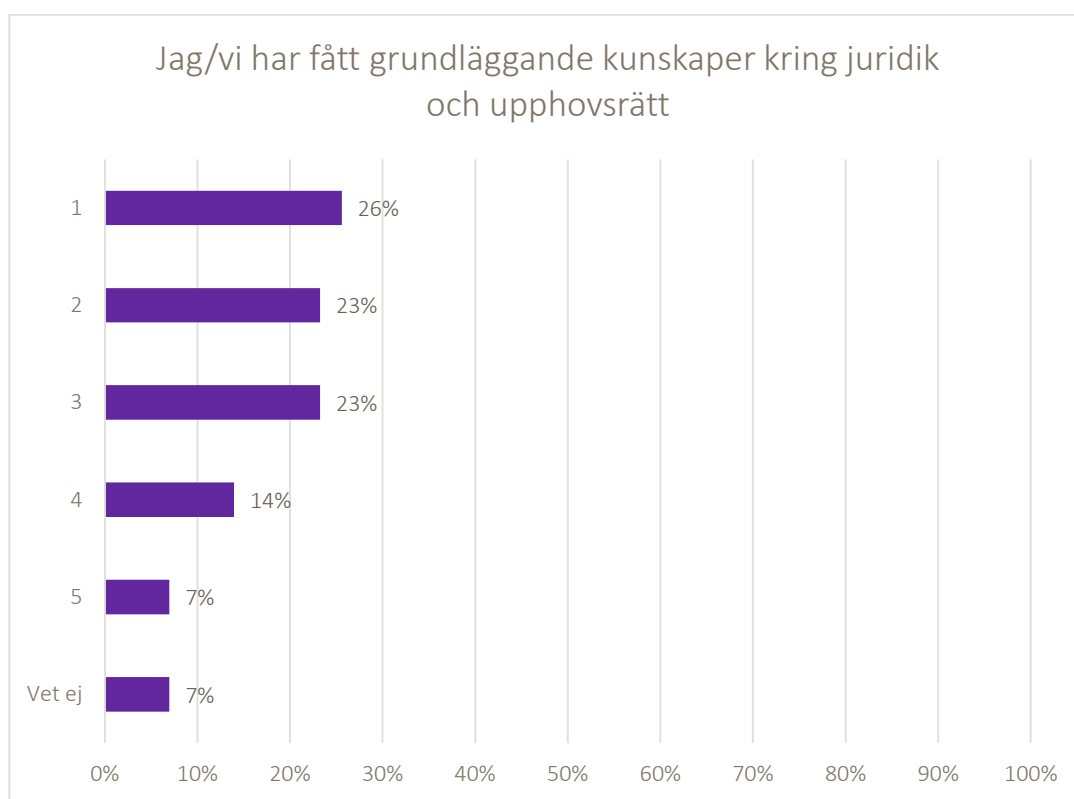
Figur 23. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



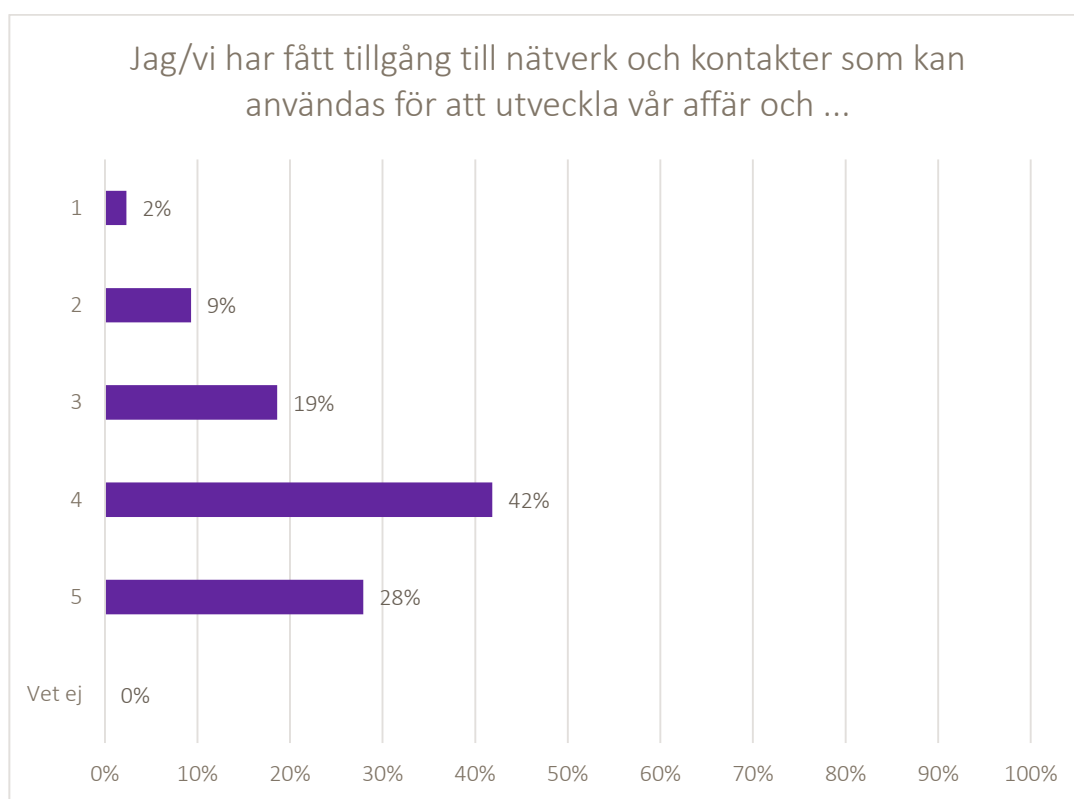
Figur 24. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Brewhouse och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



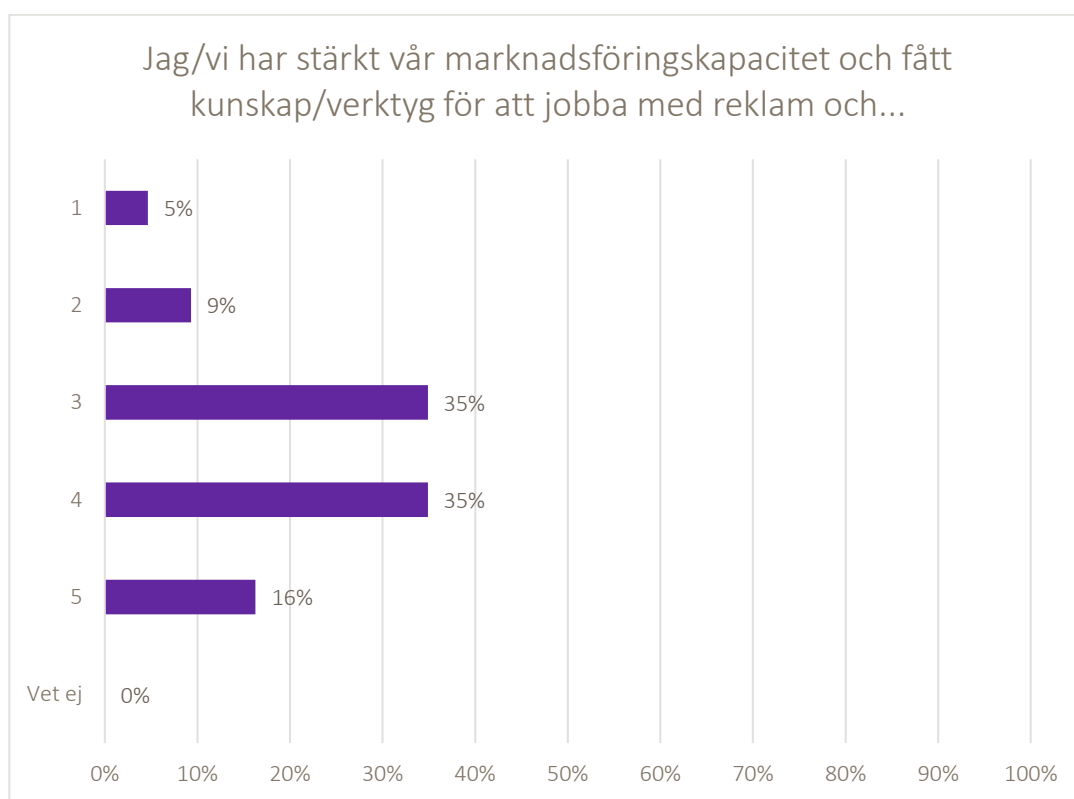
Figur 25. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



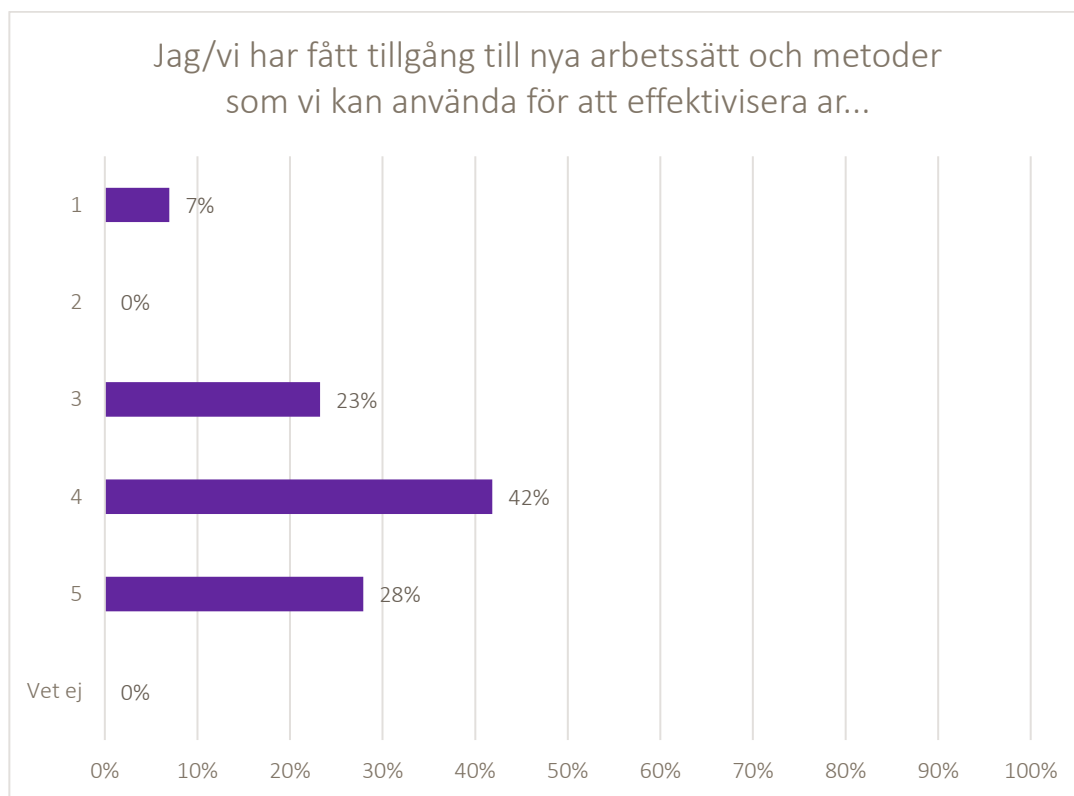
Figur 26. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



Figur 27. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.

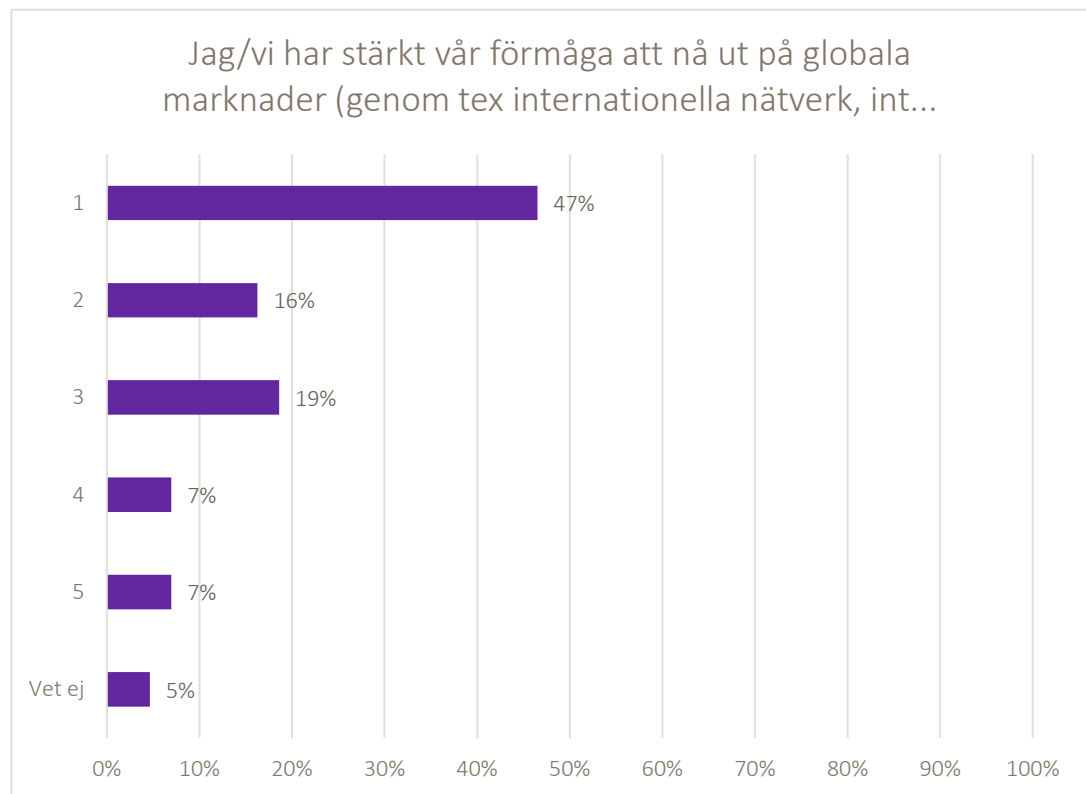


Figur 28. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.

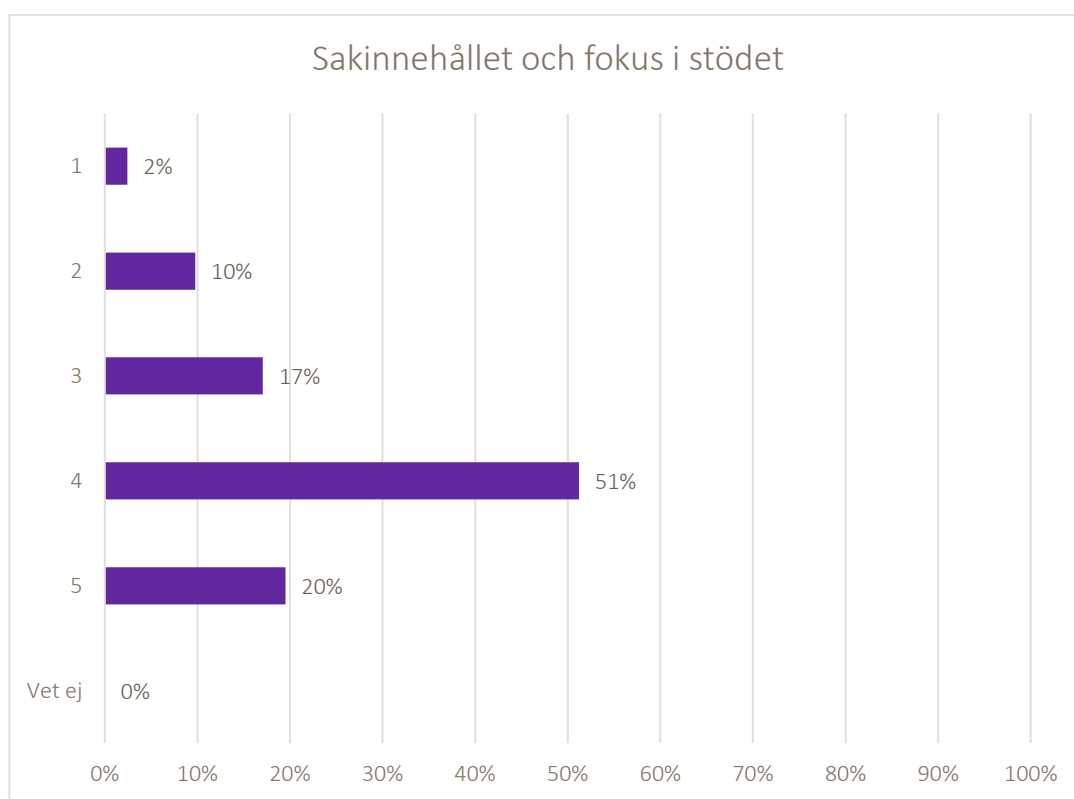


Figur 29. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.

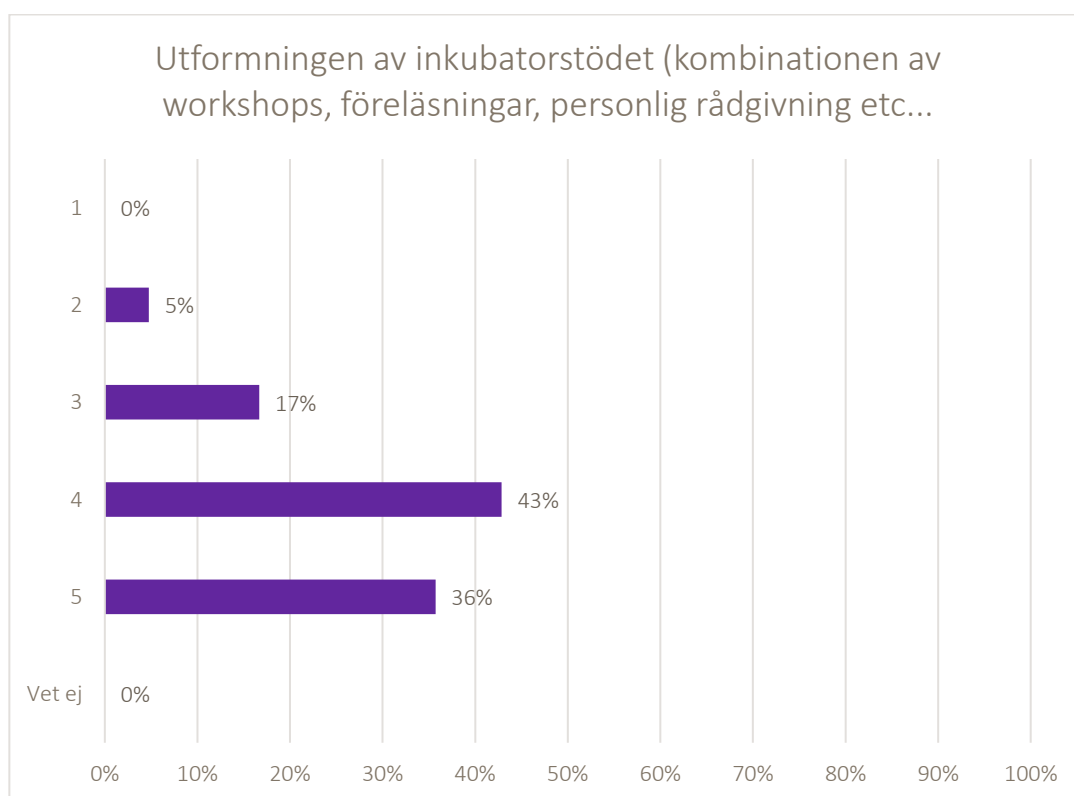
Figur 30. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att
 Figur 31. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Brewhouse?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet



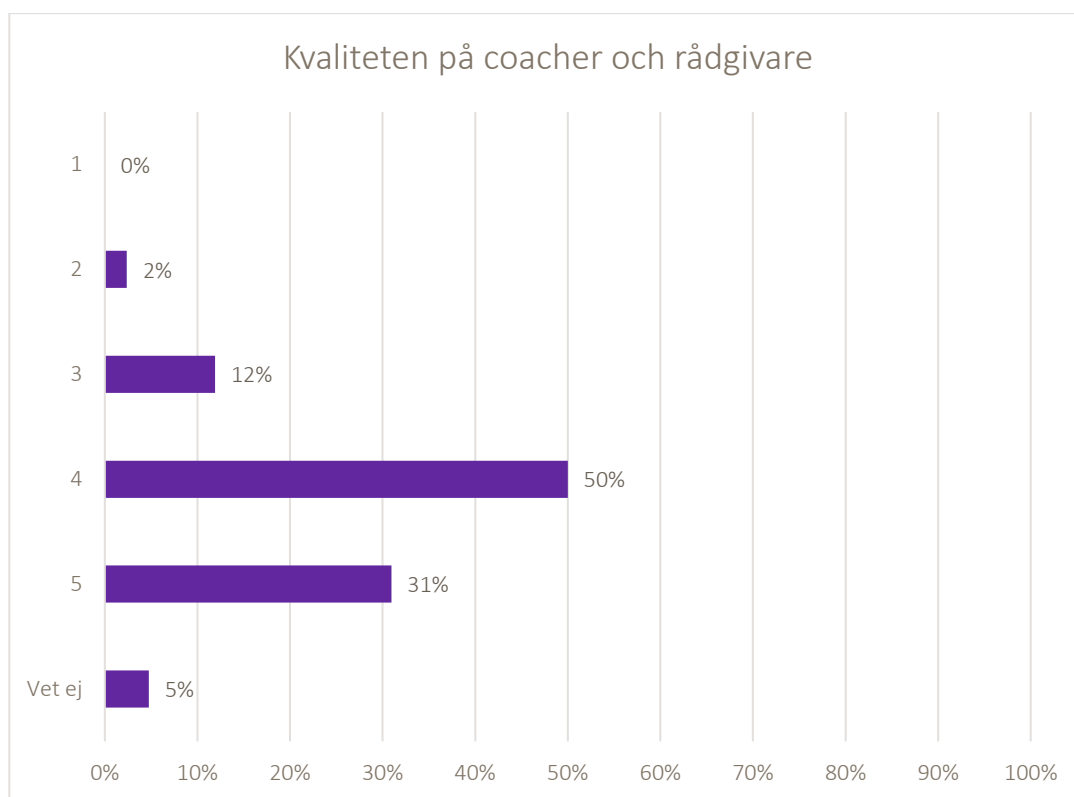
stämmer mycket väl.



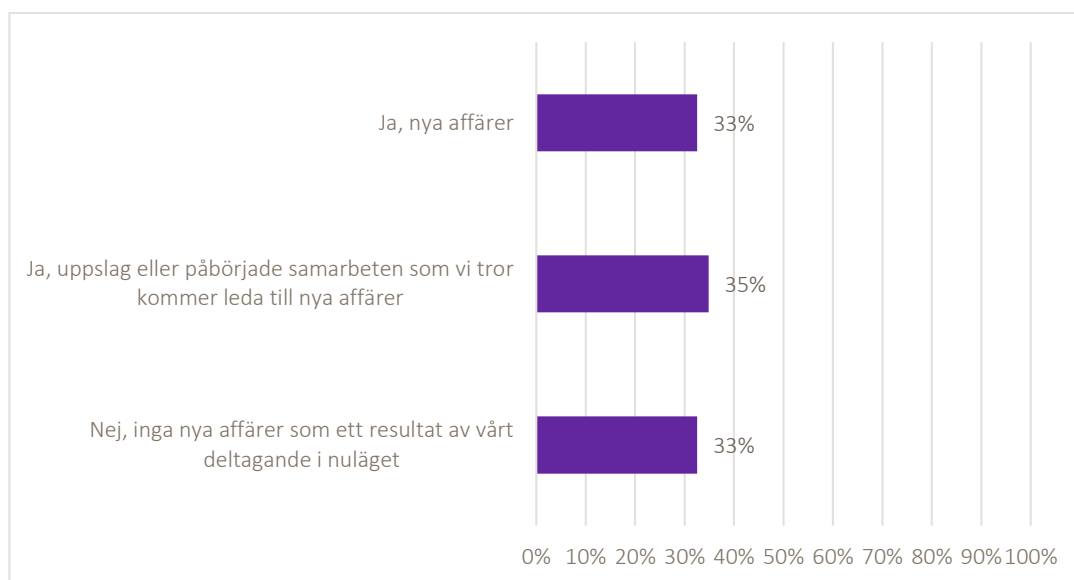
Figur 32. "Hur bra tycker du att stödet ni fått genom Brewhouse har varit?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att stödet varit mycket dåligt och 5 indikerar att stödet varit mycket bra.



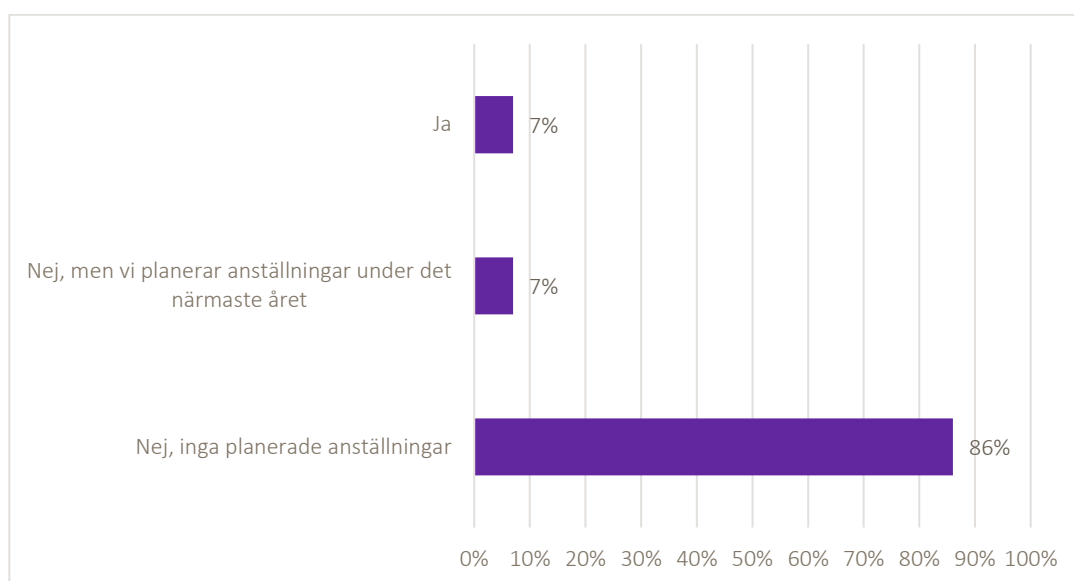
Figur 33. "Hur bra tycker du att stödet ni fått genom Brewhouse har varit?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att stödet varit mycket dåligt och 5 indikerar att stödet varit mycket bra.



Figur 34. "Hur bra tycker du att stödet ni fått genom Brewhouse har varit?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att stödet varit mycket dåligt och 5 indikerar att stödet varit mycket bra.



Figur 35. "Har ert deltagande i Brewhouse gett nya eller större affärer? Detta kan vara direkt genom nätverk men också indirekt där den kunskap ni fått möjliggjort affärer."



Figur 36. "Har ert deltagande i Brewhouse lett till att ni anställt nya medarbetare?"

10.4 Sammanfattning

Ungefär sex av tio enkätresponder är kvinnor och respondenterna är åldersmässigt mycket blandade. Innan respondenterna kom till inkubatorn hade de allra flesta ett företag men endast en tredjedel kunde försörja sig på sitt KKN-företagande, och de flesta av dessa hade små marginaler. Majoriteten av respondenterna hade dock vid start i inkubatorn drivit sitt företag under något eller några år och hälften av företagen hade en omsättning över 150 000 kronor – av dessa hade 15 procent en omsättning över en halv miljon. Av de respondenter som svarat har nio av tio deltagit i *Create Speed* medan knappt hälften har varit med i *Focus*-processen. Ett fåtal har även deltagit i *Flow*.

Nästan samtliga deltagare i Brewhouse sökte sig till inkubatorn för att få tillgång till nya metoder och arbetssätt samt bygga nätverk och skapa kontaktytor. En stor andel ville också lära sig mer om marknadsföring och varumärkesbyggande och en majoritet uppger att kunskaper om bolagsstyrning och ekonomi var viktiga skäl till att de sökte. Endast runt en fjärdedel uppger att stöd i juridik och upphovsrätt samt stöd i att nå ut globalt var viktiga skäl till att de sökte till inkubatorn.

När det gäller i vilken utsträckning respondenterna tycker att de fått stöd inom respektive område speglar detta i hög utsträckning vilken typ av stöd de förväntat sig att få. Generellt är siffrorna här dock något lägre, det finns alltså för varje givet område några respondenter som inte tycker att de fått det stöd de förväntade sig. I synnerhet gäller detta för metoder/arbetssätt, nätverksbyggande och marknadsföring där ungefär 20 procentenheter färre respondenter uppger att de fått ett bra stöd jämfört med andelen respondenter som uppgett att de sökte sig till inkubatorn för att få stöd inom samma område.

Generellt är deltagarna nöjda eller mycket nöjda med kvaliteten i det stöd de fått. Det finns en minoritet respondenter som efterfrågar ett annat stöd i sak och innehåll än de fått men fyra femtedelar tycker att utformningen av stödet/aktiviteterna och kvaliteten på coacher och rådgivare

har varit god eller mycket god och endast någon eller ett par respondenter uppger sig vara missnöjda med detta stöd.

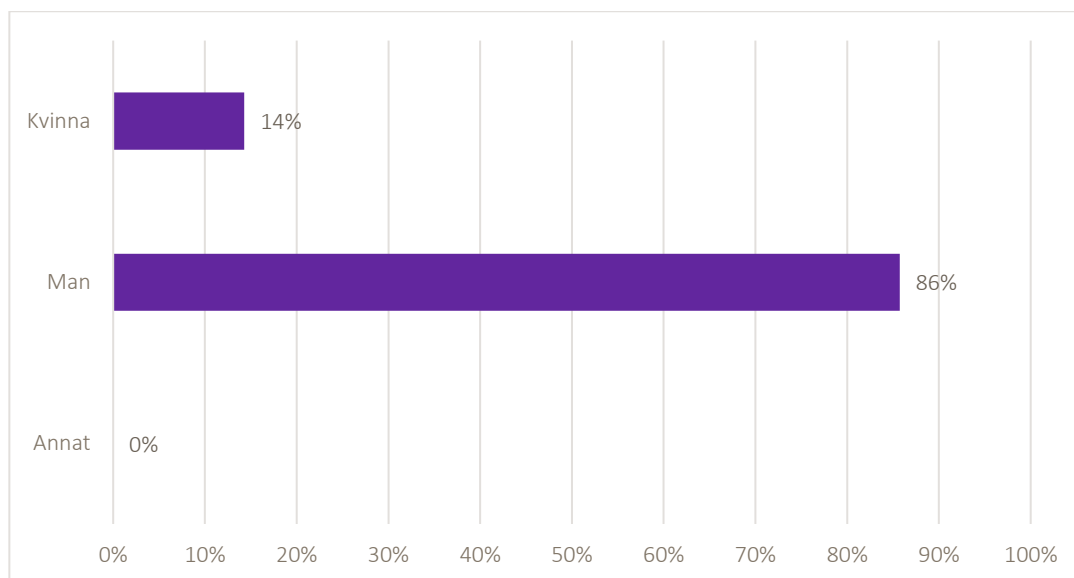
När det gäller affärsmässiga resultat uppger en tredjedel att de fått nya affärer tack vare sitt deltagande i inkubatorn, en tredjedel har fått uppslag eller samarbeten som de tror kommer leda till nya affärer och den sista tredjedelen uppger att de inte fått några nya affärer genom inkubatorns stöd. Endast ett fåtal företag har nyanställt eller planerar nyanställningar som en följd av deltagande i Brewhouse.

11.1 Inledning

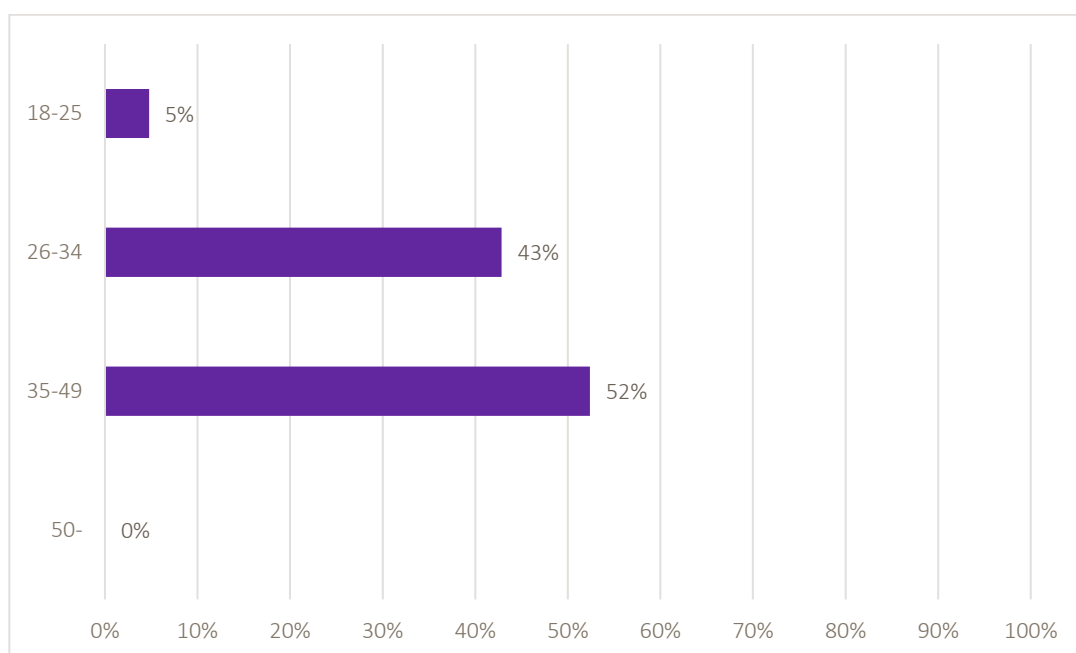
Syftet med enkäten är att undersöka deltagarnas upplevelse av Music Factory och Music Business School – i termer av hur väl själva genomförandet fungerar, vilka verktyg och förutsättningar deltagandet har gett deltagaren samt vilka resultat i form av exempelvis nya affärer, ökad omsättning eller förmåga till försörjning som deltagandet har bidragit till. Vi hänvisar löpande i rapporten till enkäten men svaren redogörs för i sin helhet i denna bilaga.

Enkäten har gått ut till ett urval enkätresponder vars kontaktuppgifter Kontigo har fått genom Music Factory. Totalt har enkäten gått ut till 30 respondenter som fick tre påminnelser om att besvara enkäten. Totalt fullföljdes 21 enkäter vilket ger en svarsfrekvens om drygt 70 procent. Med tanke på att målgruppen är alumner som inte har ett direkt eget intresse av att svara enkäten är svarsfrekvensen att betrakta som hög. Dock är urvalet litet vilket ska tas i beaktande vid tolkning av resultaten.

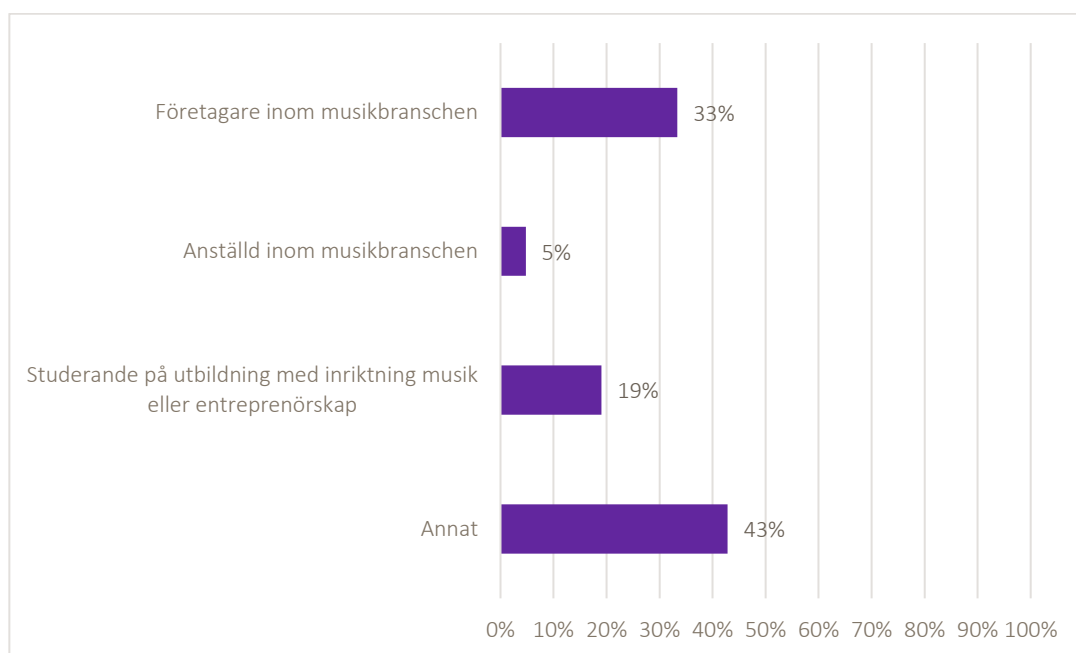
11.2 Bakgrundsvariabler



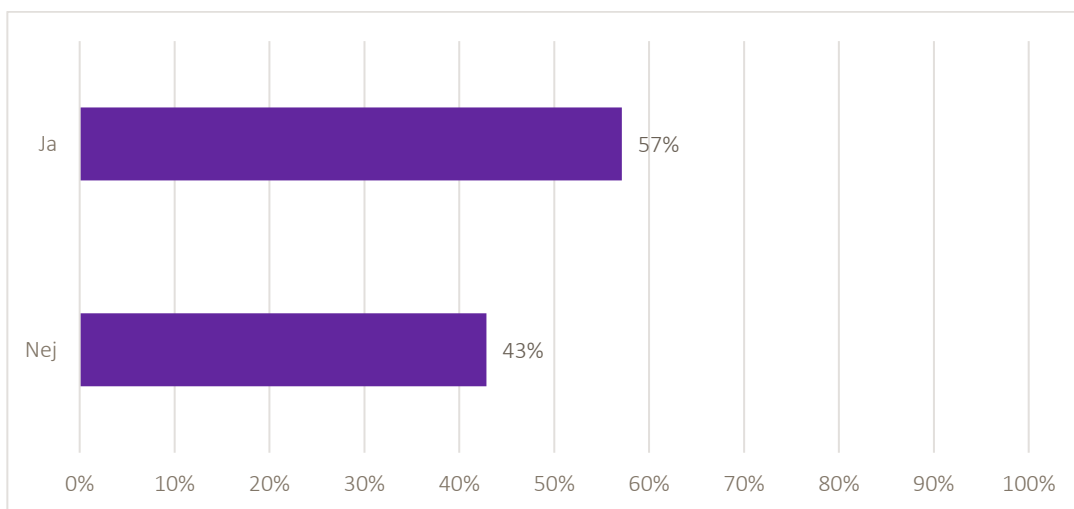
Figur 37. Könsfördelningen bland enkätresponenterna.



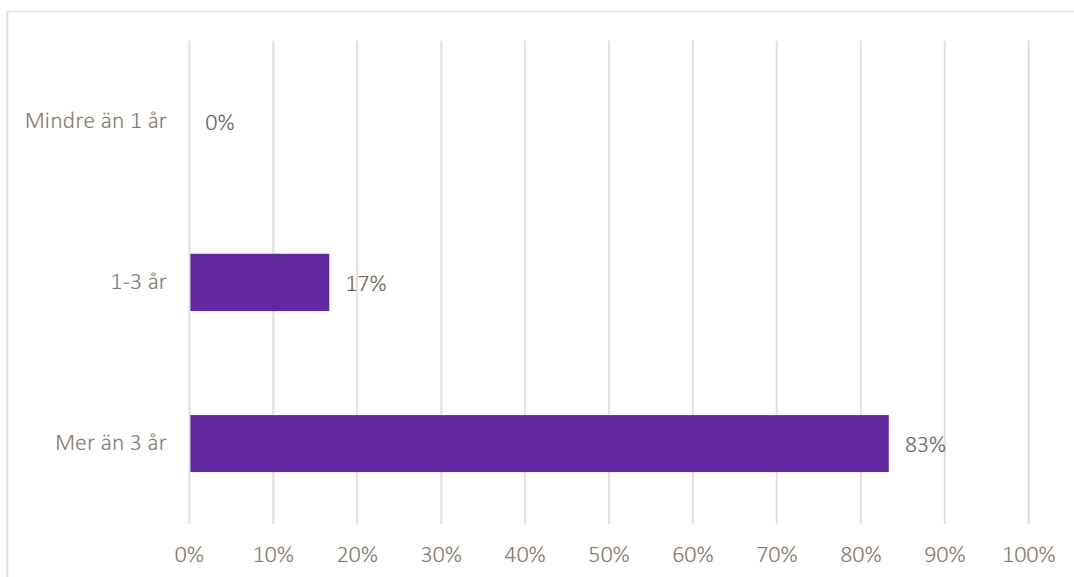
Figur 38. Åldersfördelningen bland enkätrespondenterna.



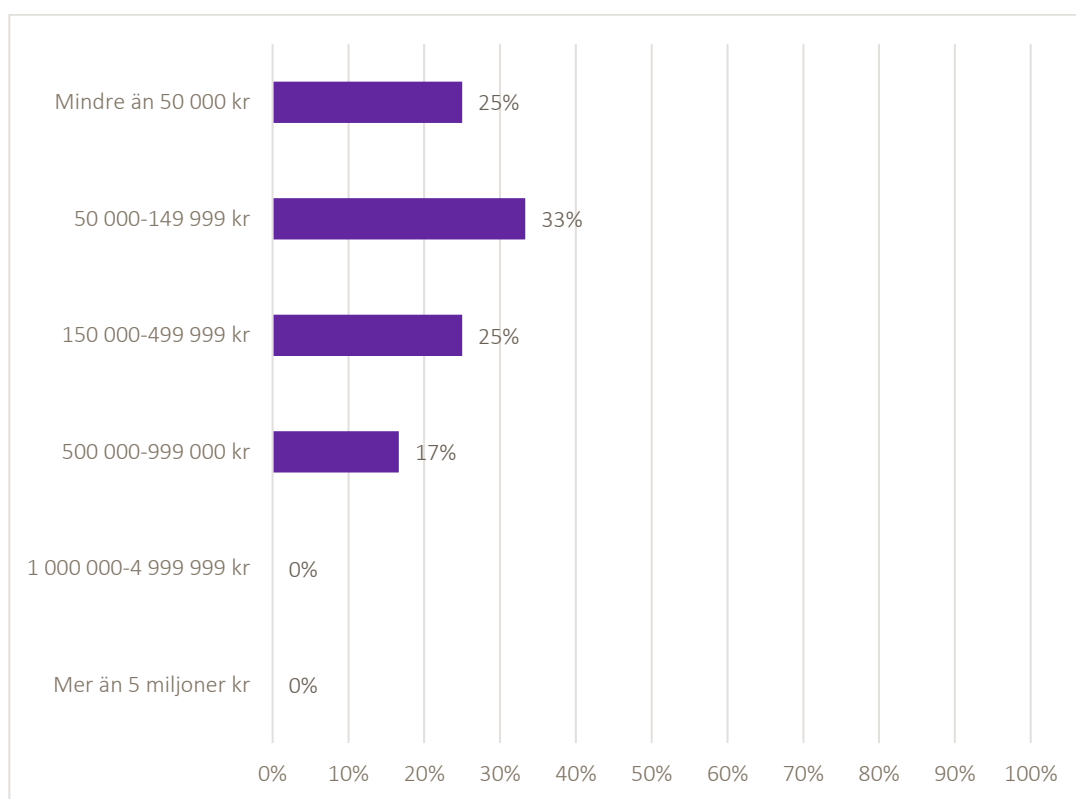
Figur 39. Enkätrespondenternas huvudsakliga sysselsättning.



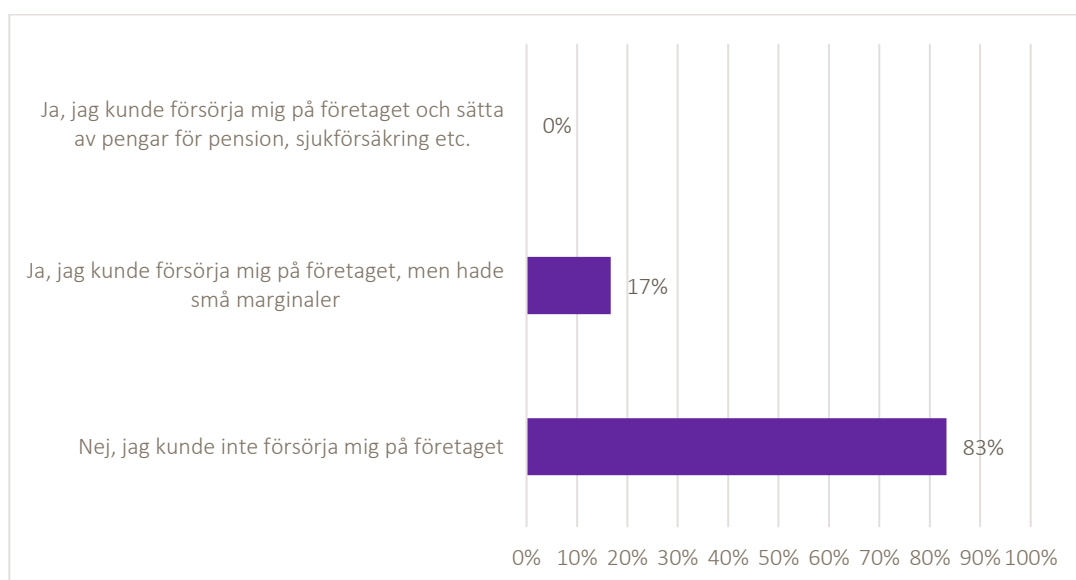
Figur 40. Andelen enkätrespondenter som svarar "ja" respektive "nej" på frågan om de hade ett företag innan de började delta i verksamheten på Music Factory.



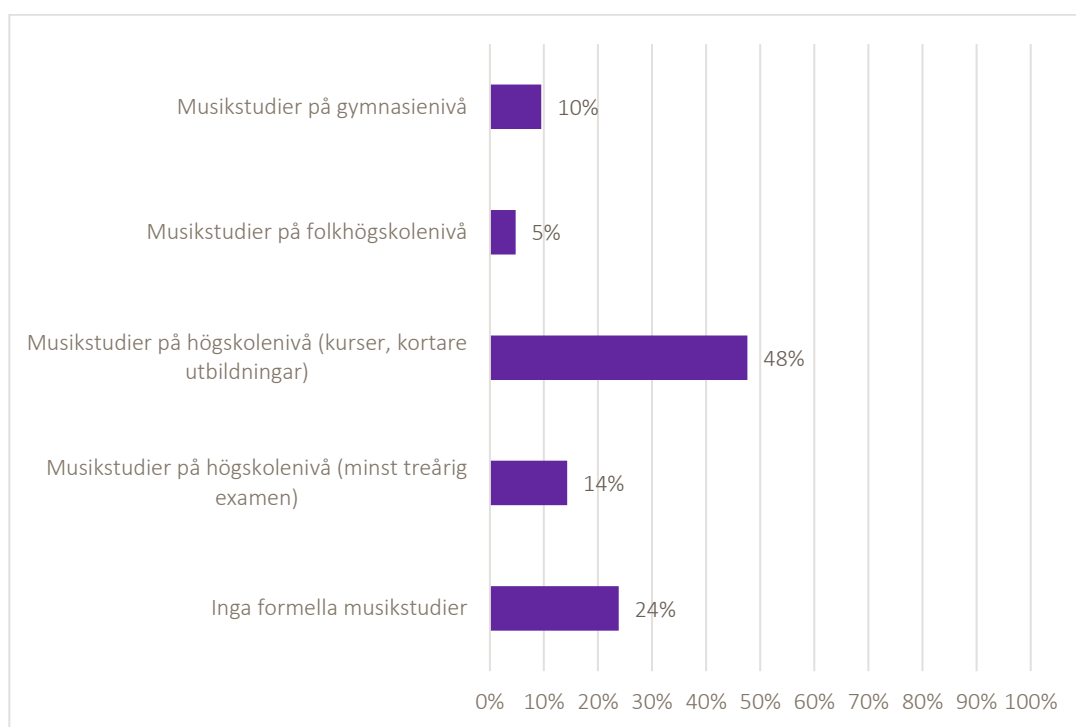
Figur 41. Andelen enkätrespondenter som haft sitt företag under en viss tid då de började delta i Music Factorys verksamhet. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Music Factory.



Figur 42. Fördelningen av omsättning bland enkätrespondenternas företag. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Music Factory.

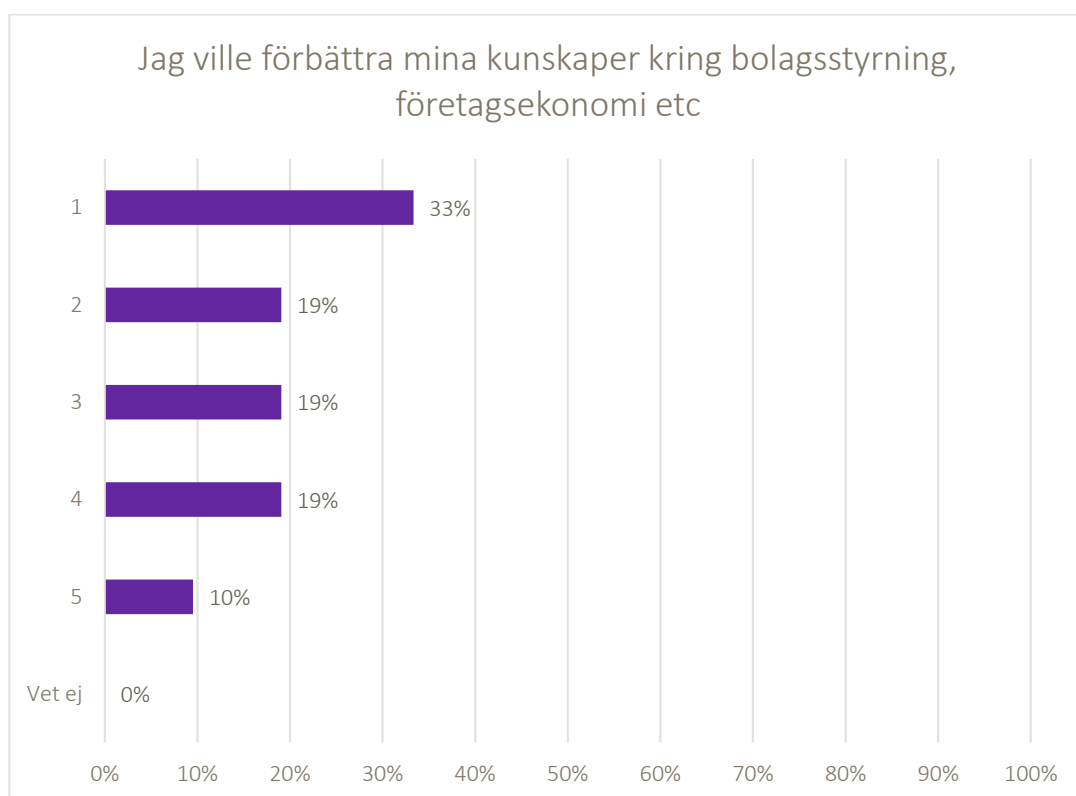


Figur 43. Utsträckningen i vilken enkätrespondenterna kan försörja sig på sina företag. Frågan endast ställd till de enkätrespondenter som hade företag då de började delta i Music and Business School.

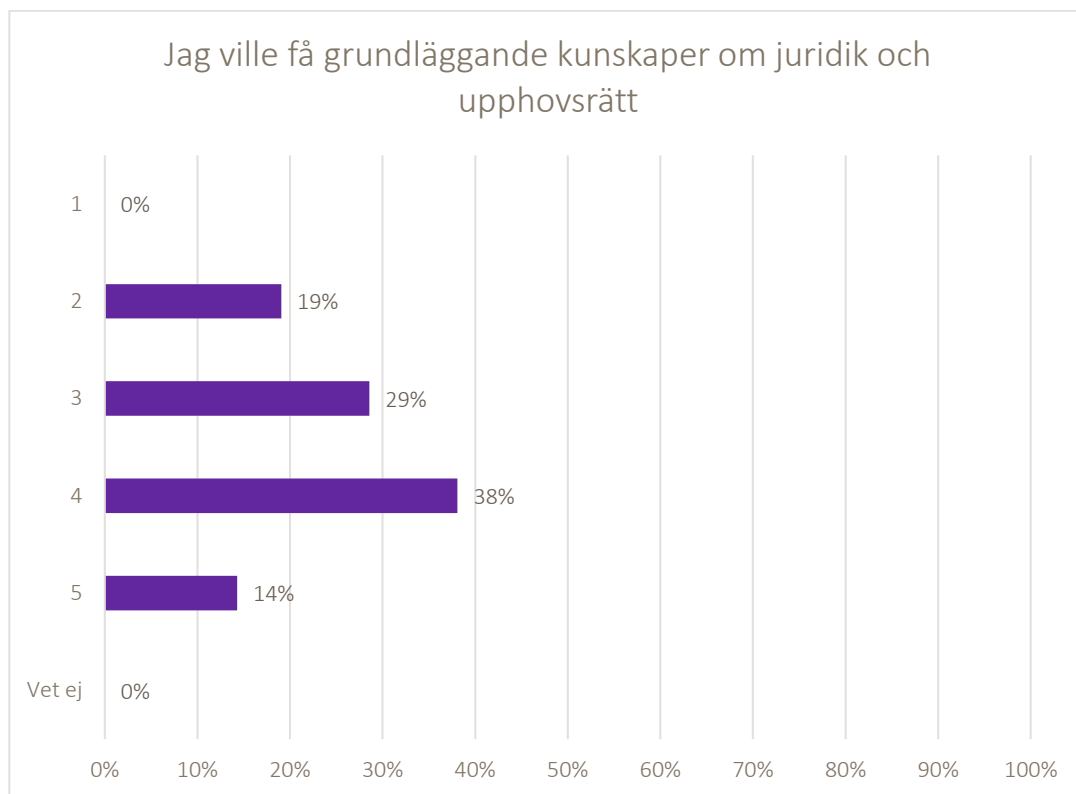


Figur 44. "Vilken är din högsta utbildning med inriktning musik?"

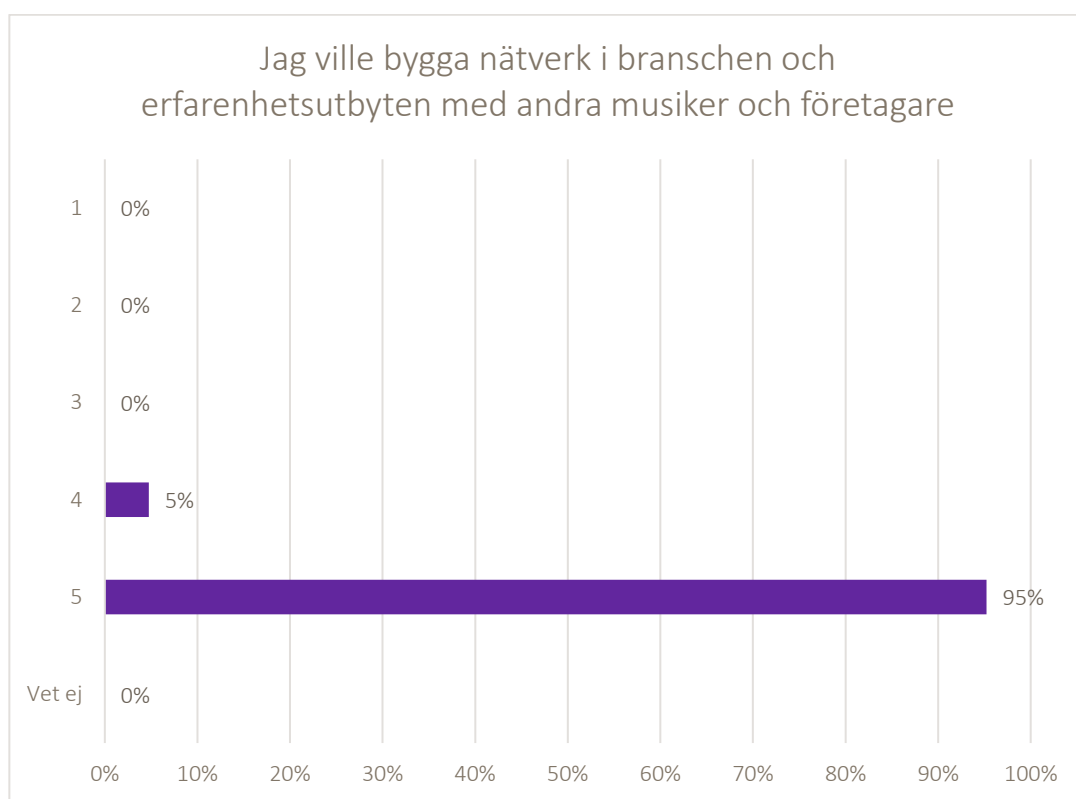
11.3 Övriga variabler



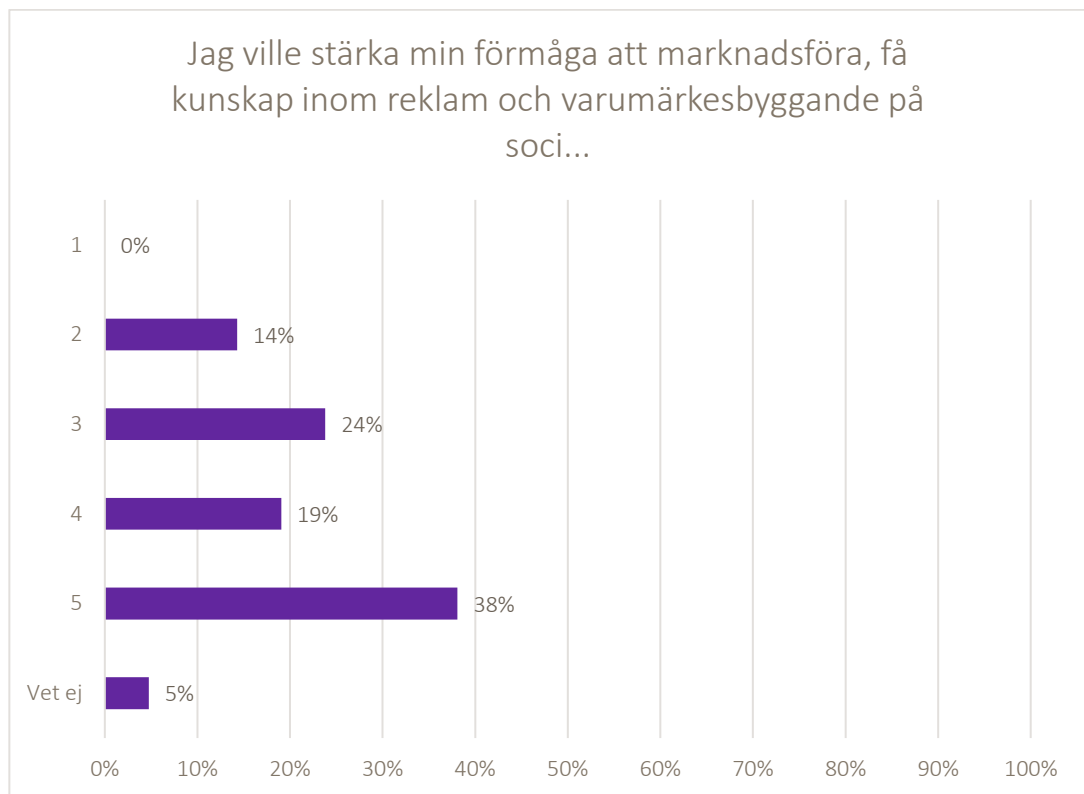
Figur 45. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



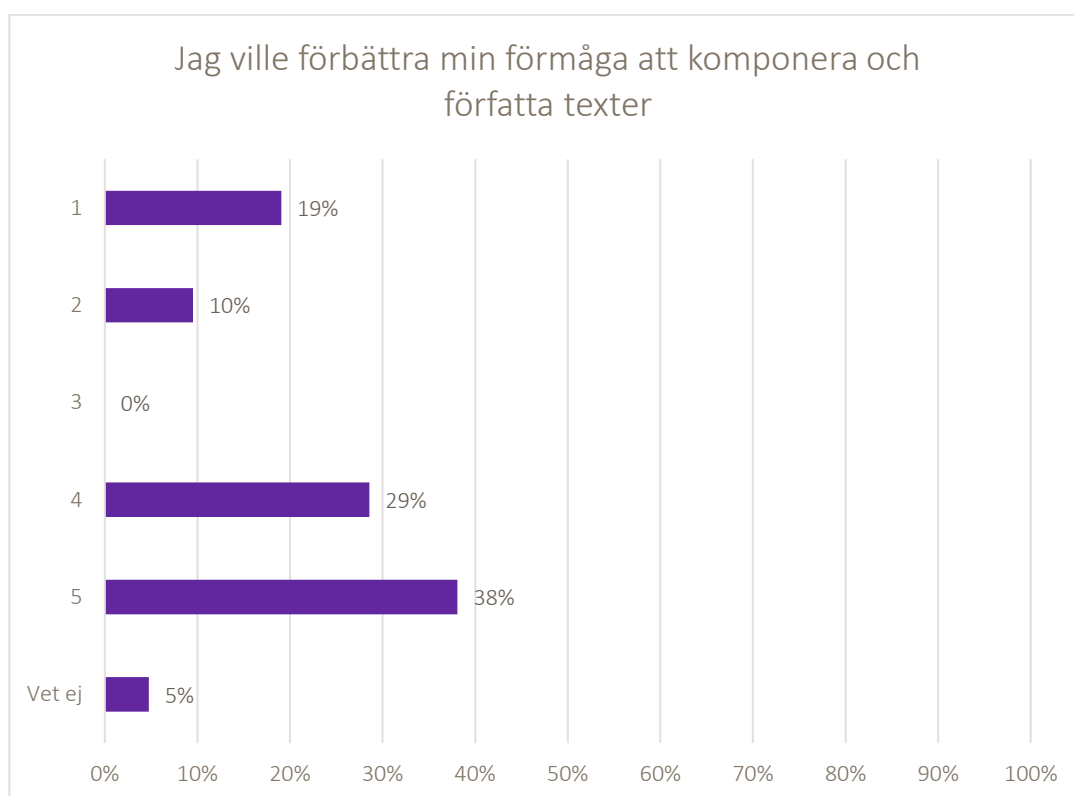
Figur 46. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



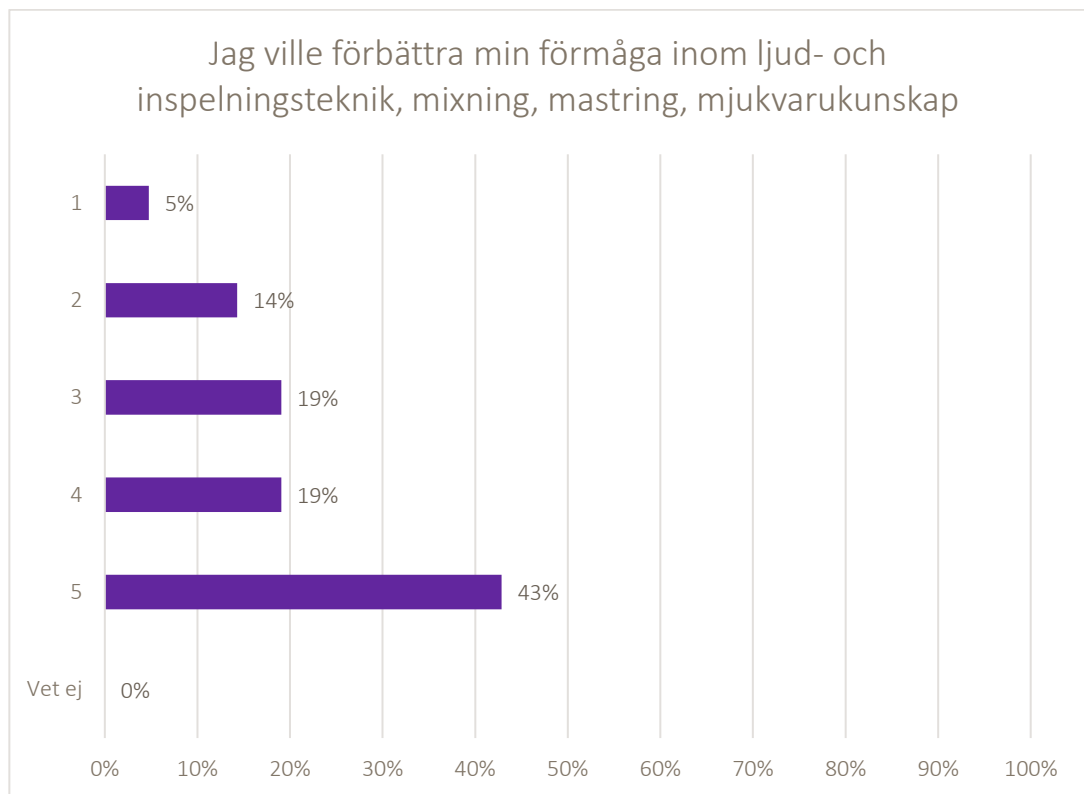
Figur 47. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



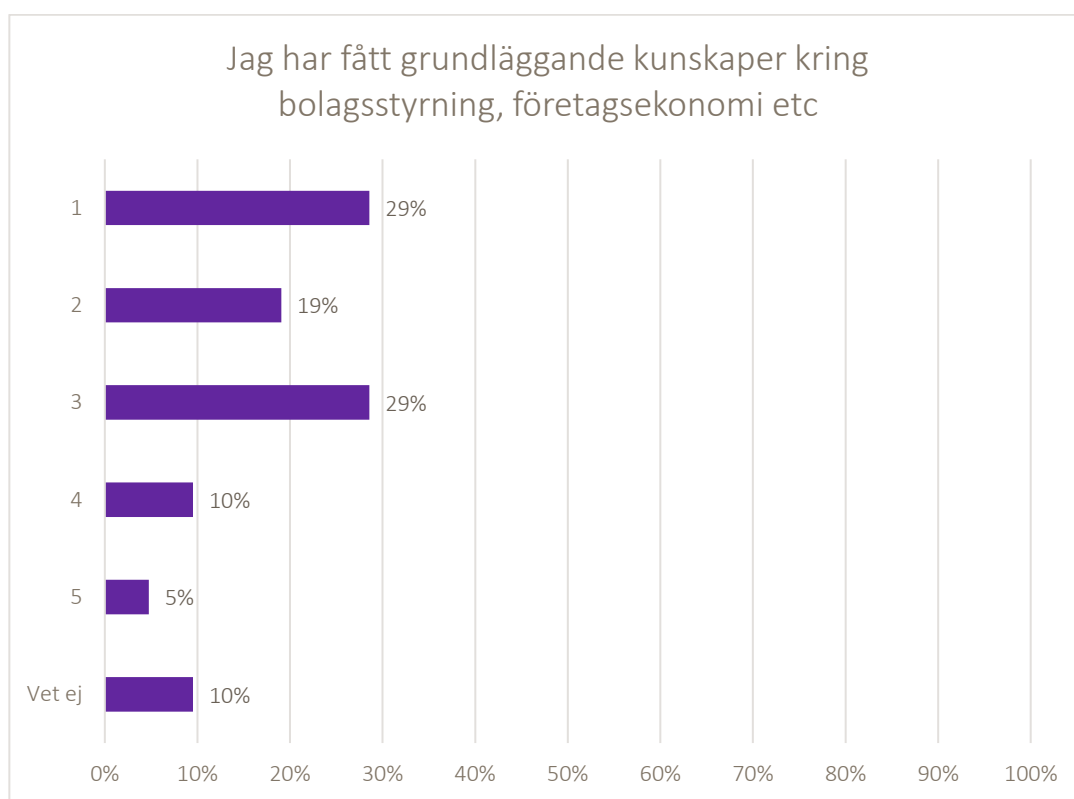
Figur 48. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



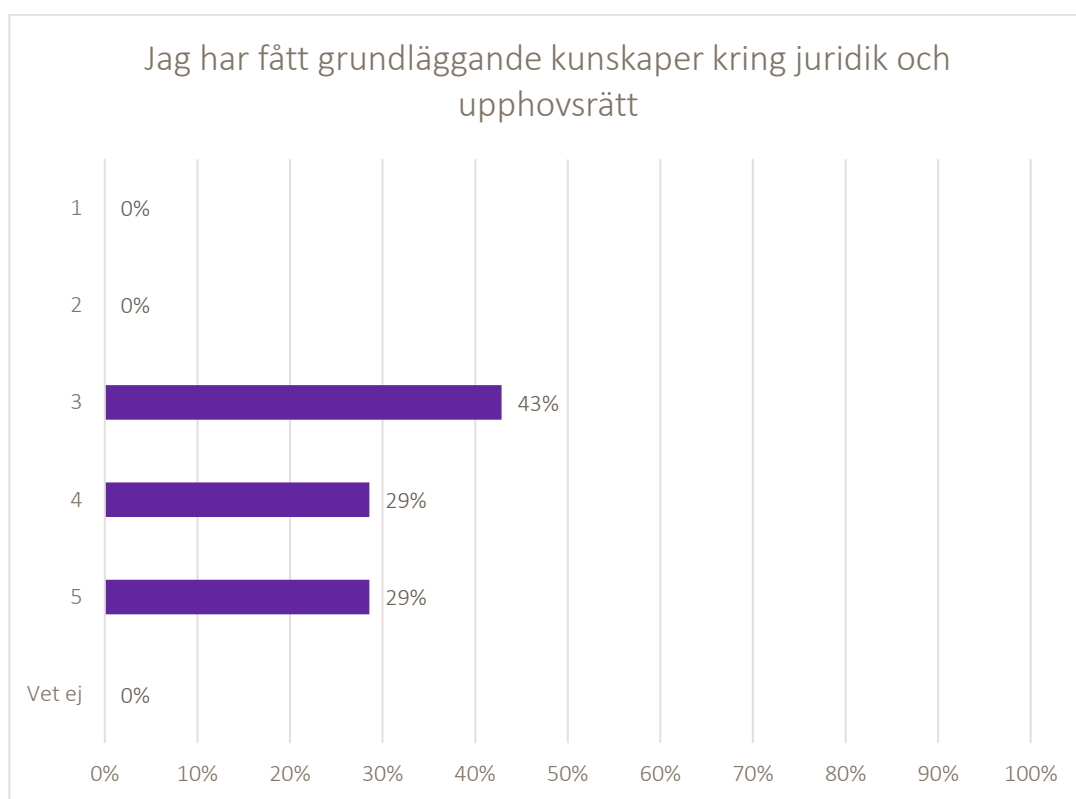
Figur 49. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



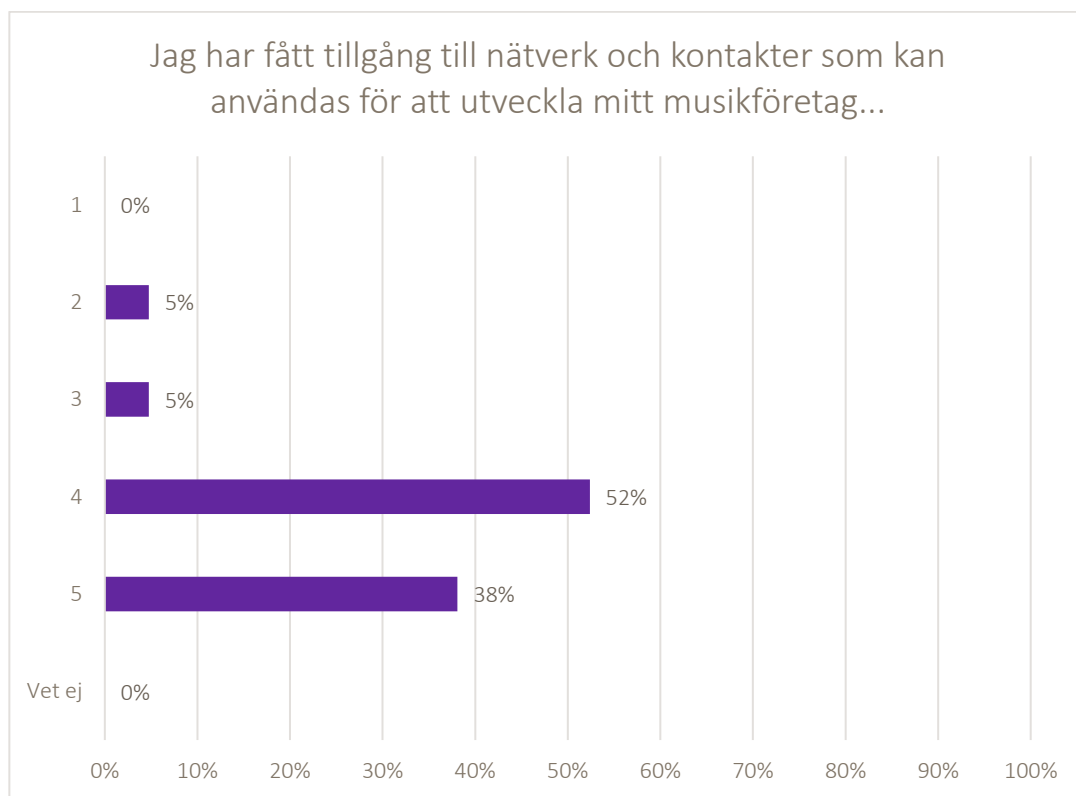
Figur 50. "Hur väl stämmer du in i följande påstående om skälen till att du/ni sökte till Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer in på varför man sökte till Music Factory och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



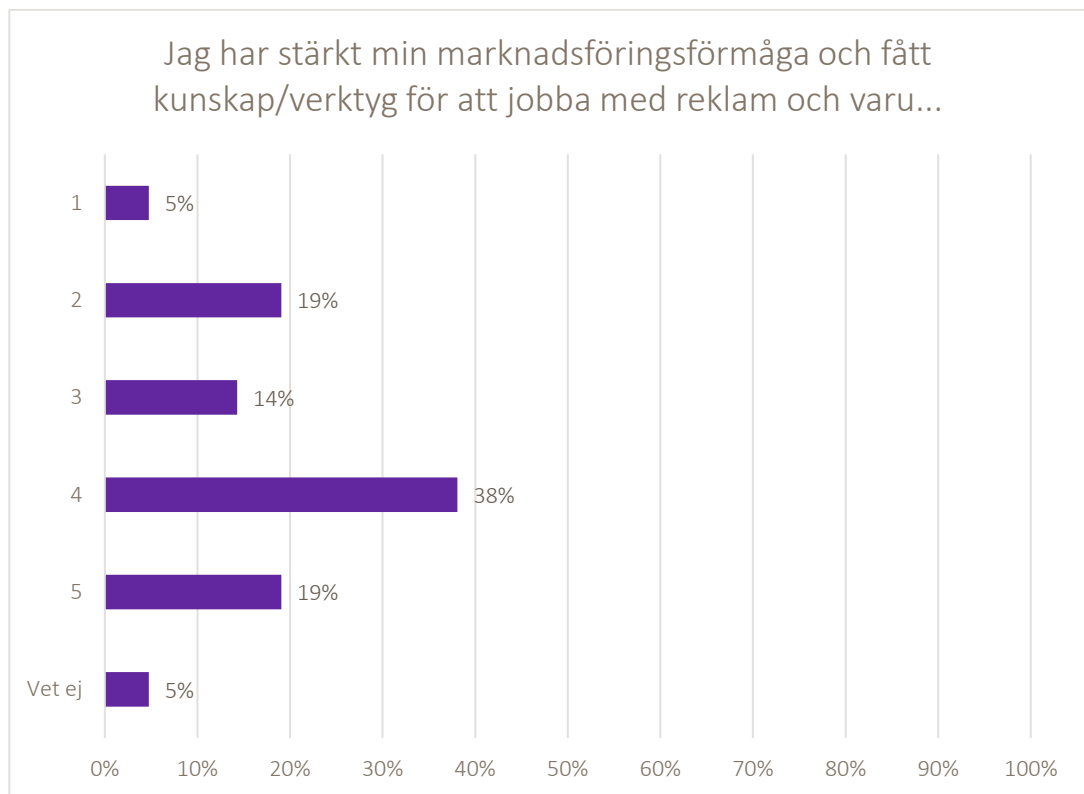
Figur 51. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?"
Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



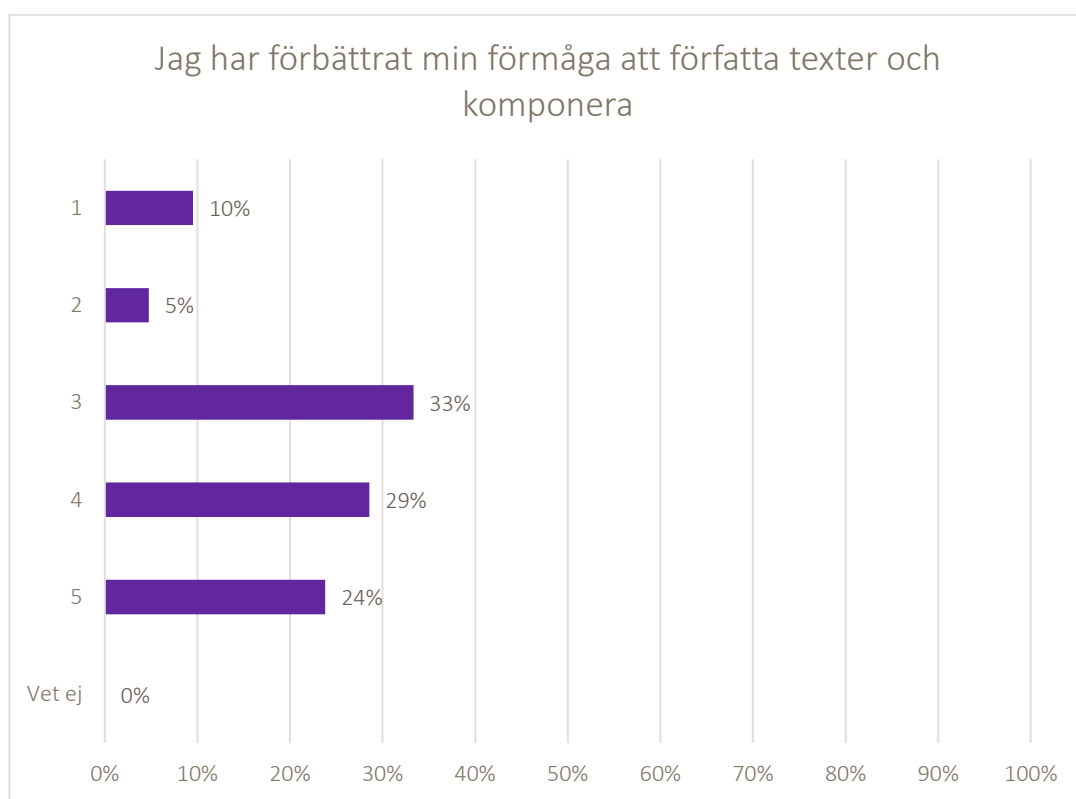
Figur 52. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



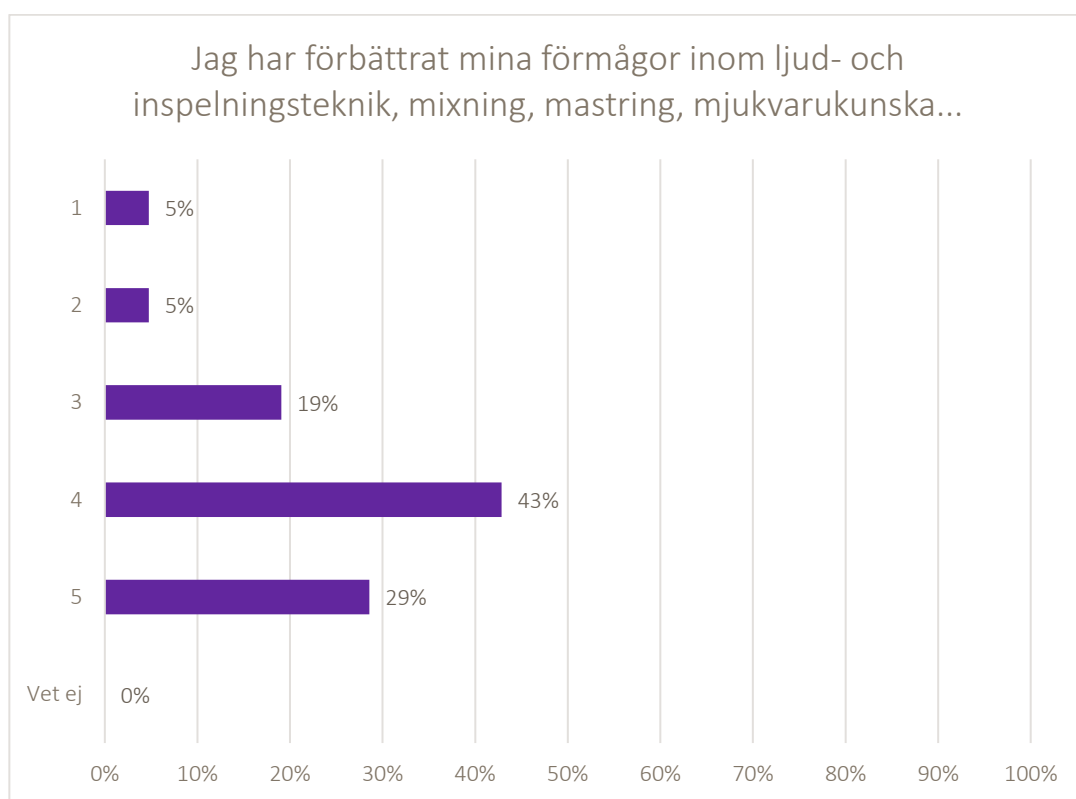
Figur 53. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



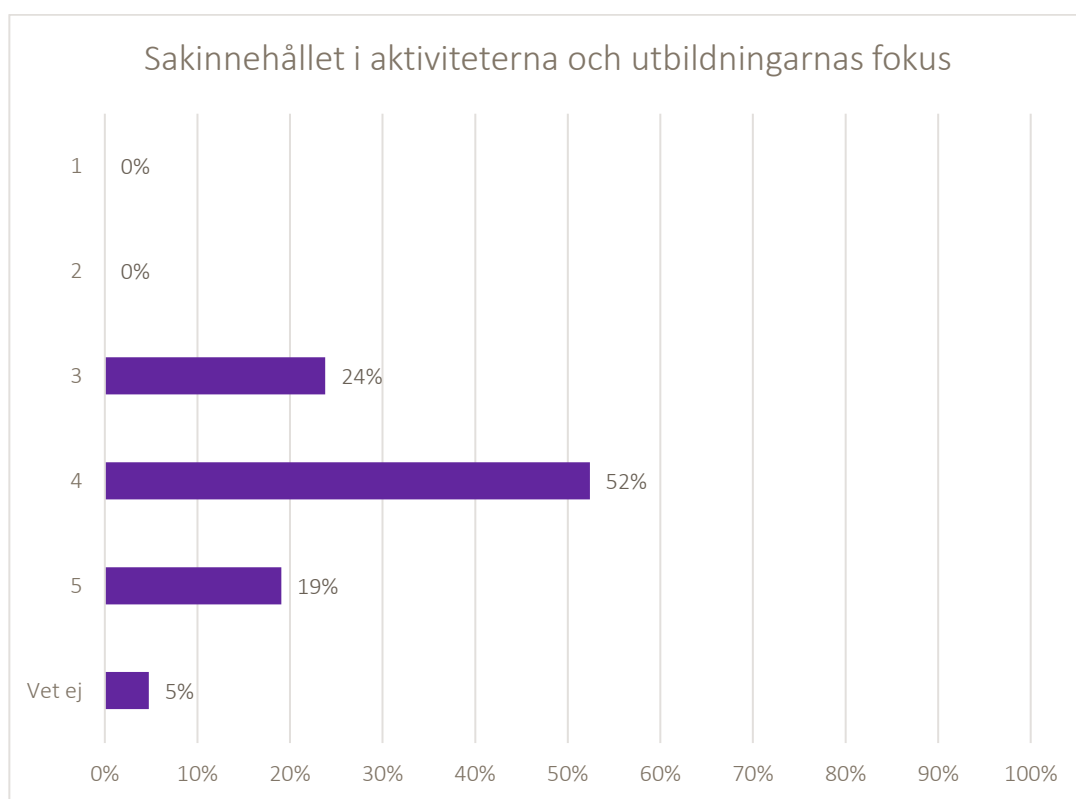
Figur 54. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



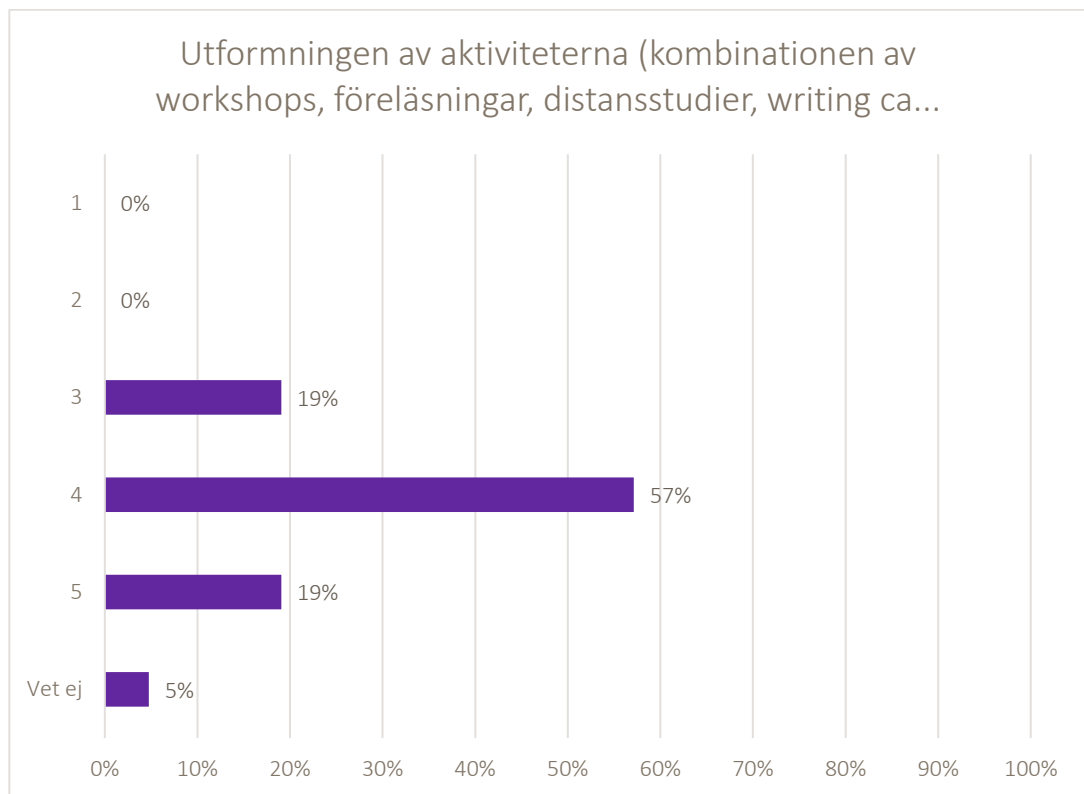
Figur 55. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



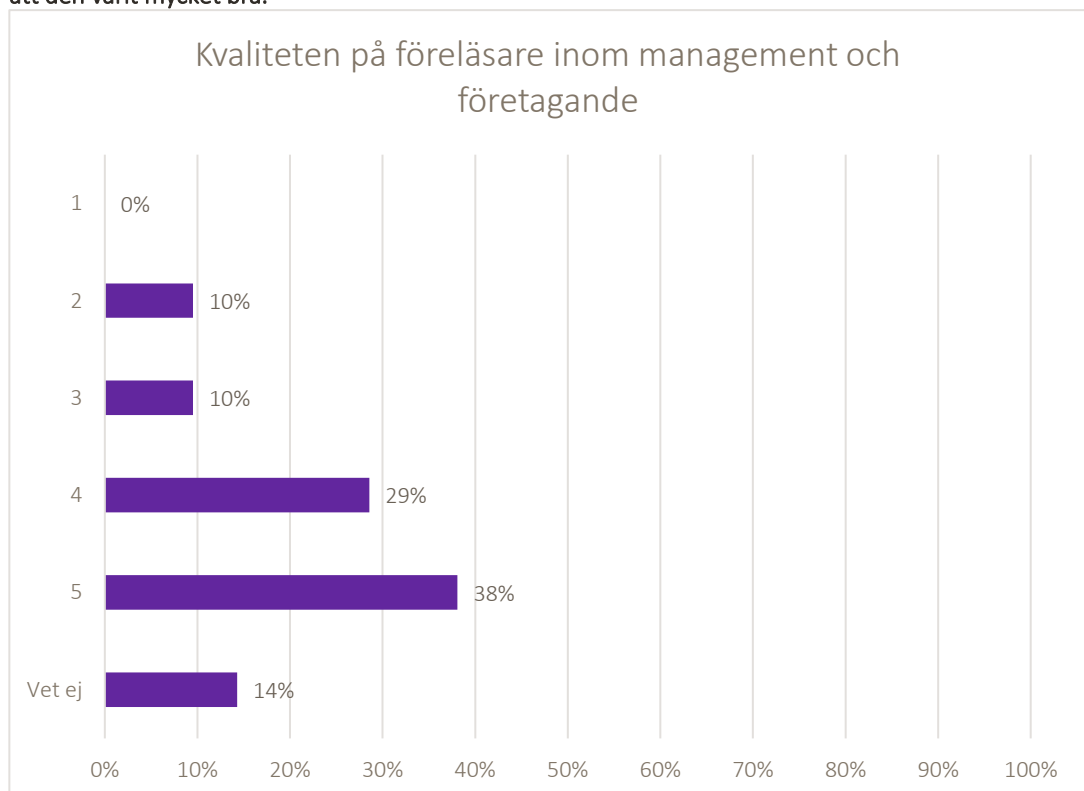
Figur 56. "Hur väl stämmer du in i följande påståenden om vilken nytta du/ni haft av Music Factory?" Svaret anges på en skala 1-5 där 1 indikerar att påståendet inte alls stämmer och 5 indikerar att påståendet stämmer mycket väl.



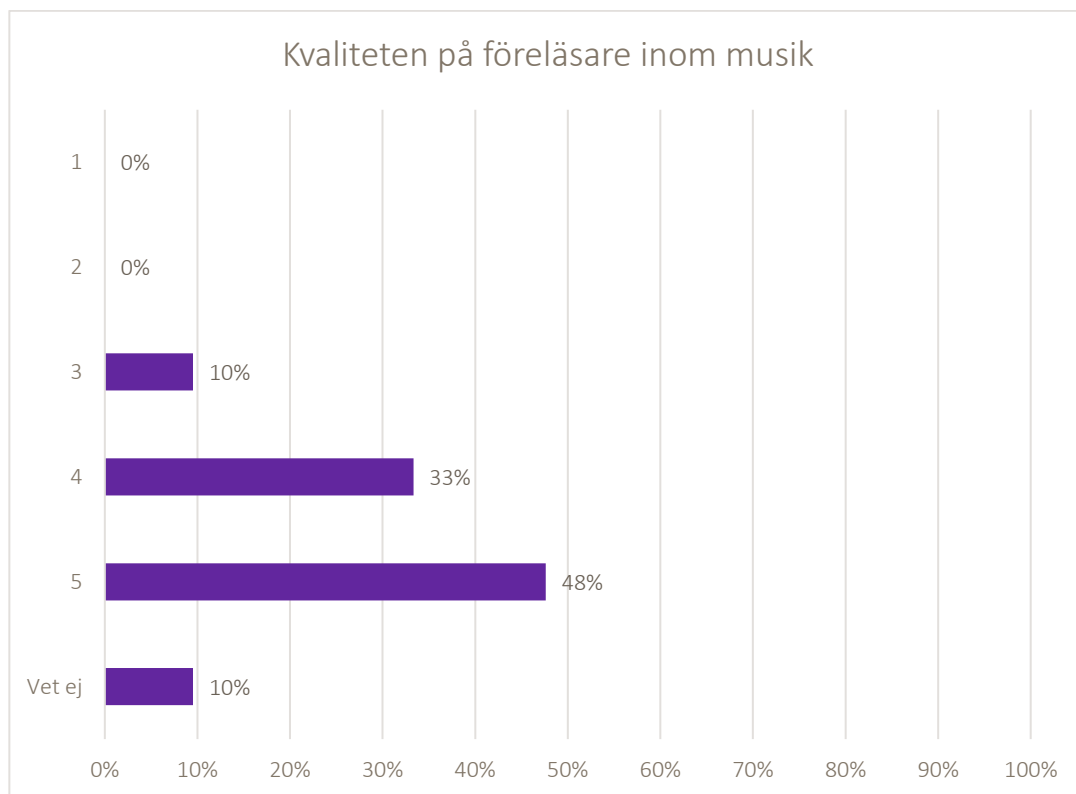
Figur 57. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."



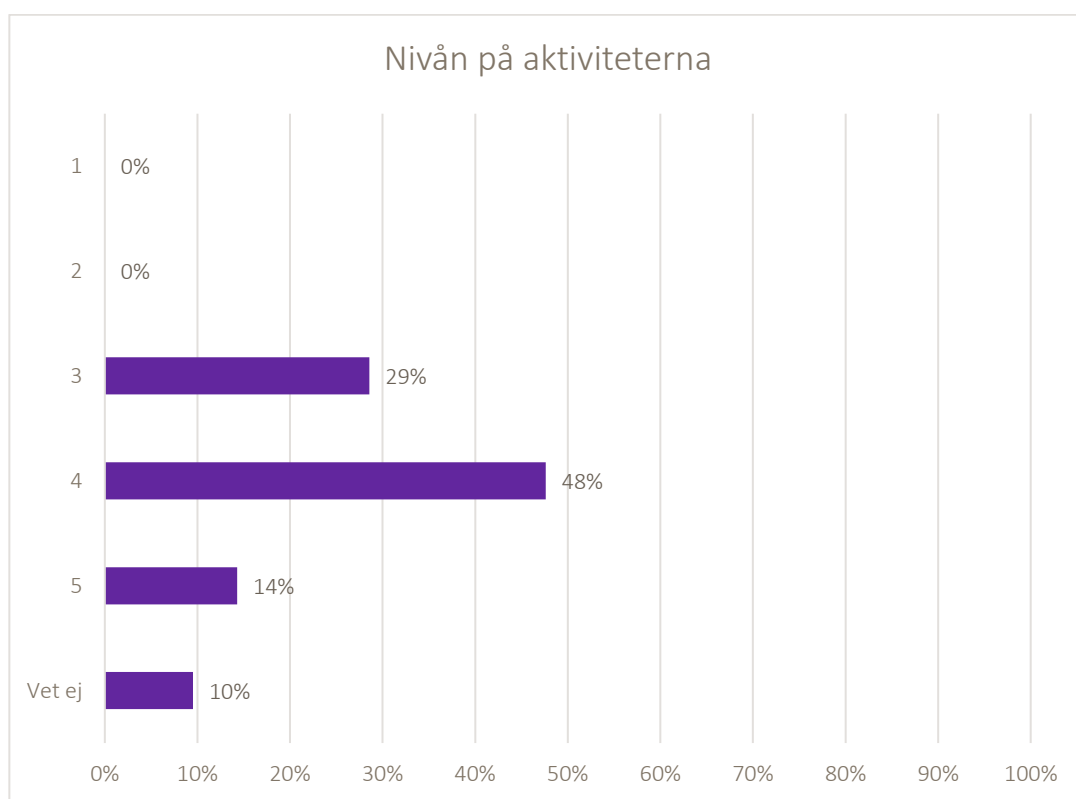
Figur 58. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."



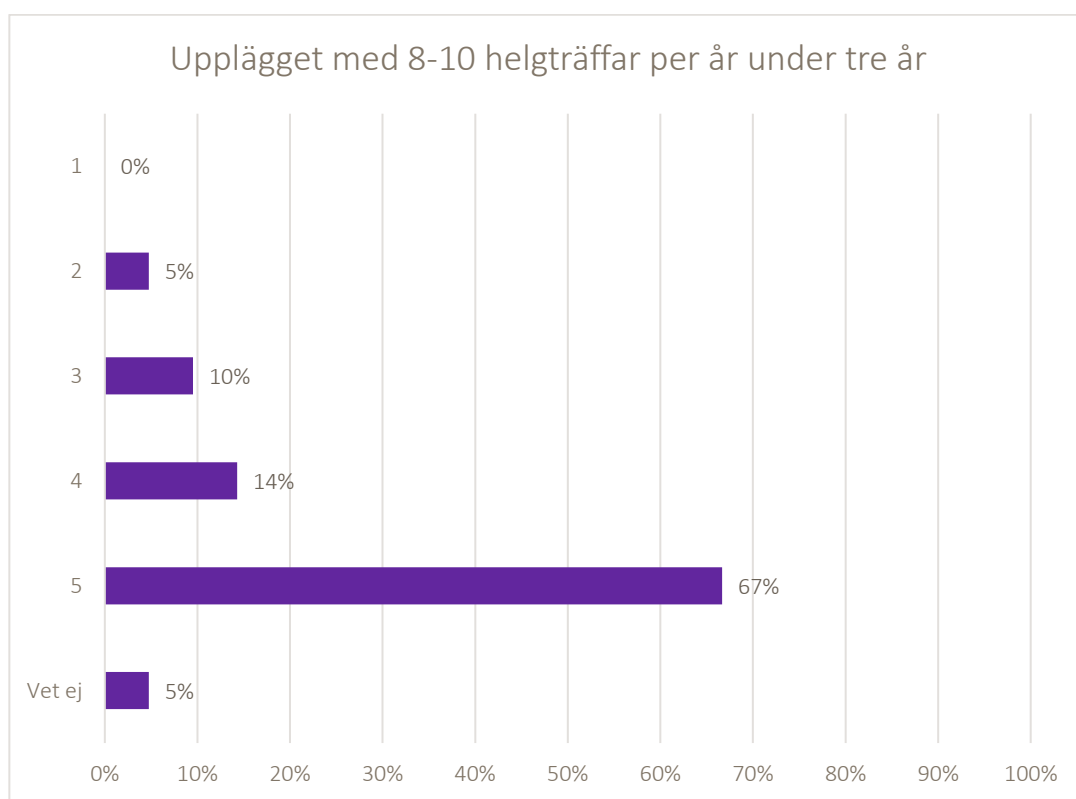
Figur 59. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."



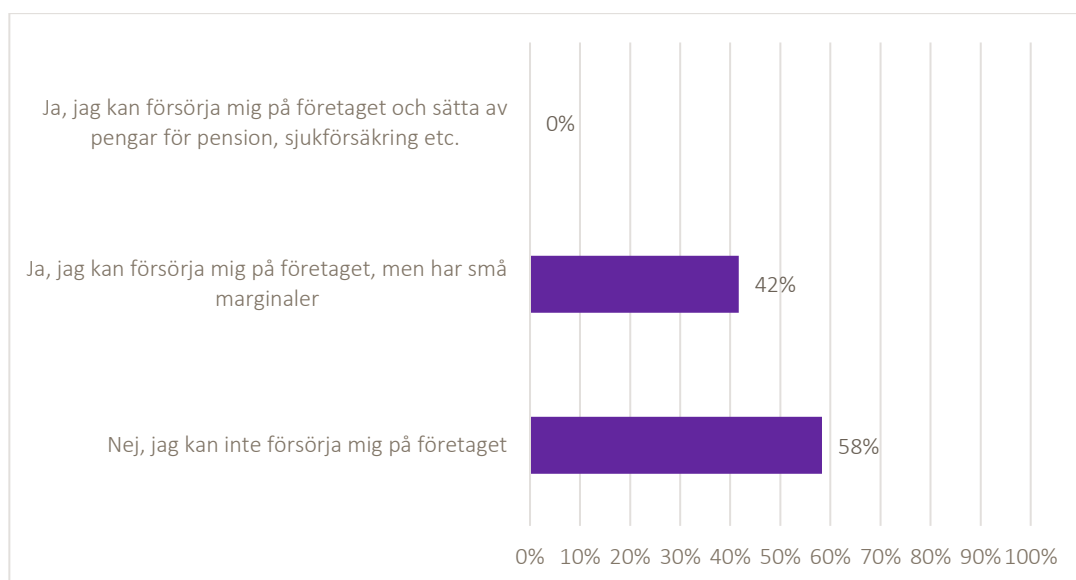
Figur 60. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."



Figur 61. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."



Figur 62. "Hur bra tycker du att utbildningen ni fått genom Music Business School har varit? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 indikerar att en komponent i utbildningen varit mycket dålig och 5 indikerar att den varit mycket bra."



Figur 63. "Kan du försörja dig på ditt företag idag?"

11.4 Sammanfattning

Av enkätrespondenterna är en stor majoritet (86 %) män och strax över hälften av respondenterna är 35 år eller äldre. Strax över hälften av respondenterna hade ett företag då de började MBS och en större andel än hos Brewhouse, 33 procent, uppger att de har sitt kulturföretagande som huvudsaklig sysselsättning. Endast drygt 40 procent hade dock en omsättning på 150 000 kronor eller mer och endast 17 procent kunde försörja sig på sitt företagande när de gick in i MBS.

Samtliga respondenter, alltså 100 procent, svarar att möjligheterna till nätverk och erfarenhetsutbyte var ett centralt skäl till att de sökte sig till MBS. Kunskaperna inom musicerande och hantverket var viktiga för knappt två tredjedelar och en majoritet tyckte även att kunskaper om marknadsföring och varumärke samt juridik och upphovsrätt var viktiga. Endast 29 procent uppger att bolagsstyrning och ekonomi var viktiga skäl att söka.

Liksom för Brewhouse speglar de kunskaper deltagarna tycker sig ha fått förväntningarna även om det för Music Factory även finns exempel på områden (ljud- och inspelningsteknik samt juridik och upphovsrätt) där kunskaperna man fått överträffat förväntningarna. Noterbart är att endast 15 procent av de tillfrågade anser att de fått ett starkt stöd inom bolagsstyrning och ekonomi.

Deltagarna är generellt nöjda med utbildningen i övrigt, i synnerhet med föreläsarna inom musik och upplägget med helgträffar. Man är något mindre nöjd med nivån på utbildningen samt kvaliteten på föreläsare inom företagande och management. Efter genomgången utbildning kan 42 procent av deltagarna försörja sig på sitt företag, att jämföra med 17 procent innan. Detta kan vara en indikator på en tydlig förflyttning för 25 procent av deltagarna men siffran ska tolkas försiktigt, om än positivt försiktigt.

Rapporten går att ladda ner från www.vgregion.se/analysportalen.