

Offshore Väst

En utvärdering av nytta, resultat och effekter

Daniel Hallencreutz, Tomas Källberg och Pär Lindquist
Stockholm i augusti 2018

Sammanfattning

Kontigos utvärdering visar sammantaget på att Offshore Västs verksamhet som helhet är värdeskapande såväl för medlemmarna som för näringslivsutveckling och regional utveckling i Västra Götaland i stort. Offshore Väst skapar relationer inom offshore som i sin tur leder till innovationssamarbeten och gemensamma projekt inom Trippel Helix. Ett antal av dessa projekt är internationella – här skapar verksamheten värde genom att stärka de internationella länkarna, möjliggöra innovation för en internationell marknad samt benchmarking av den innovation och produktion som sker i regionen. Vidare är Offshore Väst en aktiv part i påverkansarbete som är kritiskt för näringslivets förutsättningar att växa på den nationella marknaden – särskilt handlar detta om frågor som rör havsbaserad vindkraft samt vattenbruk kopplat till marin bioenergi.

Vi ser dock utvecklingsmöjligheter för satsningen, dels handlar det om att utveckla en del av den befintliga verksamheten, stärka internationaliseringserbudandet och arbetet med de horisontella perspektiven samt att tydliggöra projektlogiken för att stärka styrning och uppföljning i verksamheten.



Innehåll

1 Inledning.....	7
1.1 Satsningens bakgrund	7
1.2 Utvärderingsuppdraget	7
1.3 Metod och material.....	9
1.4 Disposition/läsanvisning	11
2 Om Offshore Väst	13
2.1 Initiativets bakgrund	13
2.2 Det övergripande syftet med Offshore Väst	14
2.3 Offshore Västs mål	14
2.4 Offshore Västs målgrupp	15
2.5 Hur är Offshore Väst organiserade?	16
2.6 Arbetssätt och aktiviteter	17
2.7 Offshore Västs projektlogik.....	19
3 Projektlogik och verksamhetens inriktning	20
3.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?	20
3.2 Analys	20
3.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	23
4 Måluppfyllelse och resultat.....	24
4.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?	24
4.2 Analys	24
4.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	30
5 Samverkan, kännedom och spridning	32
5.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?	32
5.2 Analys	32
5.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	36
6 De generella perspektiven	38
6.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?	38
6.2 Analys	38
6.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	39
7 Projektens koppling till VG 2020 och till programmet för hållbara maritima näringar	40
7.1 Inledning	40
7.2 De fyra huvudområdena i VG2020	40
7.3 Programmet för hållbara maritima näringar	43
8 Slutsatser och rekommendationer.....	47
8.1 Slutsatser vad gäller Offshore Väst som innovativ miljö	47
8.2 Rekommendationer	49
8.3 Bör Offshore Väst få verksamhetsbidrag?	50
9 Bilagor	52
9.1 Bilaga 1: Enkät	52
9.2 Bilaga 2: Intervjupersoner.....	66



Figurförteckning

Figur 1. Komponenter i en framgångsrik innovativ miljö	9
Figur 4. Övergripande bild av Offshore Västs organisation.....	17
Figur 5 Bild av mållogiken med aktiviteter, resultatmål och effektmål. Endast ett urval av aktiviteter och effektmål finns med i bilden för att ge exempel på målformuleringar.	19
Figur 6. Företagens svar på frågan ”Varför har ni valt att vara medlemmar i Offshore Väst?”, andel som angav att det aktuella skälet var ett viktigt eller mycket viktigt skäl till att de blev medlemmar.	22
Figur 7. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom projektlogik och verksamhetens inriktning.	23
Figur 8. Andelen av företagen som upplever att de i hög eller mycket hög grad förbättrat sitt arbete inom det givna området.	28
Figur 9. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom måluppfyllelse och resultat.	30
Figur 10. Aktörsöversikt över centrala svenska aktörer Offshore Väst bör förhålla sig till. Världorganisationen RISE och undernätverket Ocean Energy Sweden ligger frikopplade från kategoriseringen.....	33
Figur 11. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom samverkan, kännedom och spridning.	36
Figur 12. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom de generella perspektiven.....	39
Figur 13. Komponenter i en framgångsrik innovativ miljö	47
Figur 15. Könssammansättningen i företagen enkätrespondenterna representerar	52
Figur 16. Fördelningen på bransch-/arbetspaketstillhörighet bland enkätrespondenternas företag ...	52
Figur 17. Möjlighet att driva och/eller söka om medel för gemensamma FoU-/innovationsprojekt med högskola/universitet/forskningsinstitut	52
Figur 18. Möjlighet att driva och/eller söka om medel för gemensamma FoU-/innovationsprojekt med andra företag.....	53
Figur 19. Möjlighet att få kontakt med/utveckla samarbete med kunder, leverantörer eller andra affärspartners.....	53
Figur 20. Möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande med andra företag, organisationer etc.....	54
Figur 21. Möjlighet att hitta och/eller rekrytera kompetens	54
Figur 22. Möjlighet att påverka politiker m.fl. för att förbättra era och/eller branschens förutsättningar	55
Figur 23. Förmedling av kontakter/matchats ihop med finansiärer, samarbetspartners, leverantörer eller kunder	56



Figur 24. Seminarier, föreläsningar, utbildningar, studiebesök etc.....	56
Figur 25. Marknadsaktiviteter, mässor.....	56
Figur 26. Projekt för att stärka företagets internationalisering.....	57
Figur 27. Projekt inom innovation/FoU samt produktutveckling	57
Figur 28. Projekt inom affärsutveckling förutom internationalisering och innovation/produktutveckling (kan handla om finansieringsfrågor, marknadsföring, försäljning etc.)	58
Figur 29. Projekt kring påverkansarbete mot politiker och andra beslutsfattare	58
Figur 30. Genomfört eller gemensamt sökt om pengar för FoU-/innovationsprojekt (förstudier, demonstrationer etc.) med högskola/universitet/forskningsinstitut	59
Figur 31. Genomfört eller gemensamt sökt om pengar för FoU-/innovationsprojekt (förstudier, demonstrationer etc.) med andra företag	60
Figur 32. Genomfört förstadier i produktutvecklingsarbete – tex tagit fram/testat prototyper, modeller etc.	60
Figur 33. Utvecklat nya produkter eller tjänster som idag säljs på marknaden	61
Figur 34. Förbättrat befintliga produkter eller tjänster	61
Figur 35. Förbättrat/effektiviserat produktion eller processer	62
Figur 36. Ökat försäljningen och/eller fått nya kunder i Sverige	62
Figur 37. Effektiviserat inköpen och/eller fått nya leverantörer i Sverige	63
Figur 38. Fått nya kunder utanför Sverige.....	63
Figur 39. Fått nya leverantörer utanför Sverige	64
Figur 40. Höjt kompetensen, antingen genom ny personal eller genom kompetenshöjning hos befintlig personal	64
Figur 41. Fått ökad kunskap om och/eller tagit till sig nya arbetssätt kring frågor som rör jämställdhet och mångfald (exempelvis blivit bättre på employer branding, rekrytera från bredare grupper etc.)..	65
Figur 42. Fått ökad kunskap om och/eller tagit till sig nya arbetssätt kring frågor som rör miljöaspekter/hållbarhet	65

Tabellförteckning

Tabell 1. Metod och material.....	9
Tabell 2. En ledande kunskapsregion	40
Tabell 3. En region för alla	41
Tabell 4. En region där vi tar globalt ansvar	42
Tabell 5. En region som syns och engagerar.....	43
Tabell 6. Offshore Väst och de horisontella kriterierna i handlingsprogrammet för maritima näringar	44



Tabell 7. Offshore Väst och målen för varje delområde i handlingsprogrammet för maritima näringar
44

Tabell 8. Offshore Väst som innovativ miljö 47



1 Inledning

1.1 Satsningens bakgrund

Offshore Väst syftar till att bygga ett strategiskt samarbete mellan forskning, industri, myndigheter och politik för att skapa förutsättningar för ett innovationssystem inom offshore som i sin tur förväntas leda till hållbar tillväxt och stärkt konkurrenskraft. Satsningen initierades under 2012. Offshore Väst ska utgöra ett marknadsdrivet kunskaps- och kompetensinriktat samarbete där små och medelstora företags deltagande är särskilt centralt. Även internationella samarbeten ska utvecklas i satsningen. Satsningen ska vidare bidra till att uppfylla Västra Götalandsregionens regionala utvecklingsstrategi VG2020 främst inom området *Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområdet*. Vidare är satsningen en del av programmet för hållbara maritima näringar som bygger på den maritima strategin som funnits i regionen sedan 2008.

1.2 Utvärderingsuppdraget

1.2.1 Utvärderingens syfte och förväntade metoder

Utvärderingen syftar till att belysa den verksamhet som har genomförts inom satsningen med fokus på såväl process som resultat. Utvärderingens slutsatser och rekommendationer är tänkta att utgöra en del i underlaget inför beslut om huruvida projektet föreslås erhålla verksamhetsbidrag från 2019.

I förfrågningsunderlaget specificeras vidare att utvärderaren förväntas använda sig av en kombination av materialinsamling/metoder för att besvara utvärderingsfrågorna. Här förväntas utvärderaren kartlägga och analysera de dokument som är kopplade till verksamheten, genomföra intervjuer med verksamhetsansvariga och medlemmar i Offshore Väst samt eventuellt genomföra en enkät för att nå fler medlemmar.

Vi har i vårt upplägg lagt till ett antal ytterligare dimensioner. Se punkt 1.2.3.

1.2.2 Utvärderingens frågeställningar

I förfrågningsunderlaget pekas följande utvärderingsområden ut:

1.2.2.1 Relevans och effektivitet

Som angavs ovan finns flera mål uppsatta för Offshore Väst bland annat att skapa ett starkt innovationssystem inom offshoreverksamheten med engagemang från starka aktörer utifrån ett trippel-helixperspektiv. Frågor att belysa i utvärderingen är:

- I vilken utsträckning är uppsatta mål relevanta i förhållande till deltagande verksamheters behov, problem och frågor?
- I vilken utsträckning motsvarar genomförandet och dess effekter de deltagande verksamheters behov och problem som ska mötas?
- I vilken utsträckning har genomförandet skett i en trippel-helixkontext?
- I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?
- Är de önskade effekterna uppnådda till en rimlig kostnad?
- Nyttiggörande och spridning



Som angavs ovan ska satsningen ses utifrån ett trippel-helixperspektiv. Vidare nämns särskilt i beslutet från 2013 små och medelstora företag som fokus. En viktig aspekt för projektet är därför nyttiggörande och mervärde. Frågor att särskilt belysa är:

- I vilken utsträckning har genomförandet skapat ett mervärde för deltagande aktörer inklusive företag?
- Vilken är nyttan har de deltagande aktörerna inklusive företagen av ett deltagande sammantaget samt fördelat på de olika aktiviteterna i Offshores verksamhet?
- I vilken utsträckning når Offshore Väst ut till intressanta aktörer inklusive företag som kan vara aktuella för deras verksamhet?

1.2.2.2 Synergi/effekter

Offshore Väst ska genom samverkan skapa en synergi och förutsättningar för utveckling. Frågor kopplat till detta handlar särskilt om:

- I vilken utsträckning insatsen gör att målen blir uppnådda på längre sikt?
- Finns motsvarande plattformar med liknande målgrupp och i vilken utsträckning arbetar Offshore Väst tillsammans med dessa? (gäller särskilt SMTF)

1.2.2.3 Generella perspektiv

Inom VG2020 pekas särskilt ut jämställdhet, miljö, internationalisering och integration. För Offshore Väst lyfts särskilt att de till exempel ska bidra till fossilfri energiproduktion.

- I vilken utsträckning beaktar Offshore Väst de generella perspektiven i sin verksamhet?
- I vilken utsträckning arbetar Offshore Väst med att bidra till en fossilfri energiproduktion?

1.2.2.4 Koppling till övergripande styrdokument

Satsningar inom maritima området ska ha sin utgångspunkt i den Maritima strategin för Västra Götaland som antogs av regionfullmäktige i Västra Götaland 2015. Sedan juli 2016 finns även programmet för hållbara maritima näringar¹. Till detta ska projekt inom maritima området även bidra till genomförandet av VG2020. För Offshore Väst anges, som lyfts ovan, att insatsen särskilt ska bidra till VG2020-området *Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområdet*.

- I vilken utsträckning har projektet bidragit till genomförandet av den maritima strategin och VG2020s områden?
- I vilken utsträckning har projektet bidragit till genomförandet av de mål som anges i programmet för hållbara maritima näringar?

1.2.3 Vad säger forskning och utredningar om vad en innovativ miljö som Offshore Väst ska kännetecknas av?

Erfarenheter av olika analyser på området har gett Kontigo en tydlig bild av vad en innovativ miljö såsom exempelvis Offshore Väst bör kännetecknas av. Ett resultat från dessa analyser – som vi

¹ <http://www.vgregion.se/regional-utveckling/program/hallbara-maritima-naringar/>



kommer att ta med oss som en viktig förförståelse in i detta uppdrag – är vilka kritiska faktorer som bidrar till att skapa en framgångsrik innovativ miljö. Betydelsen av de enskilda faktorerna och det konkreta innehållet varierar självklart med typ av miljö och region. Nyckeln till framgång är att åstadkomma en kritisk massa av aktörer – näringsliv, akademi, offentlig sektor – där alla aktörer tillför miljön värde utifrån sina respektive roller, uppdrag och resurser. Det är även viktigt att det finns en balans i miljön utifrån ett Trippel Helix-perspektiv. Figur 1 sammanfattar detta. Vi kommer i denna utvärdering studera hur väl Offshore Väst svarar upp mot detta (se det avslutande kapitlet).

Figur 1. Komponenter i en framgångsrik innovativ miljö



1.3 Metod och material

1.3.1 Materialinsamling

I detta avsnitt görs en kort beskrivning av metod och material. I tabell 1 presenterar vi metodvalen i materialinsamlingen, vilka frågeområden respektive materialinsamlingsmoment bidrar till att besvara samt kommentar om hur materialinsamlingen genomförts.

Tabell 1. Metod och material

Datakälla	Frågeområde som besvaras med datakällan	Kommentar kring datainsamlingens genomförande och syfte
Intervjuer med verksamhetsansvariga och styrgrupp	Samtliga.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer med samtliga operativt

		ansvariga samt ett urval personer ur styrgruppen.
Intervjuer med politiker och tjänstemän	Samtliga, i synnerhet Projektlogik och verksamhetens inriktning samt måluppfyllelse och resultat.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer med ett urval regionalt utvecklingsansvariga tjänstemän samt politiker på Västra Götalandsregionen.
Intervjuer med samarbetspartners och andra externa aktörer	Samtliga, men främst samverkan, kännedom och spridning.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer med befintliga samverkanspartners samt andra aktörer som har kännedom om Offshore Väst/ett intresse i satsningen alternativt generell kännedom om de frågor Offshore Väst arbetar med (benchmarking- och kunskapsintervjuer).
Företagsintervjuer	Projektlogik och verksamhetens inriktning; Måluppfyllelse och resultat samt de generella perspektiven.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer som har syftat till att fördjupa och förklara svaren från medlemsenkäten (se nedan).
Projektansökan	Projektlogik och verksamhetens inriktning samt bakgrundskapet (Om Offshore Väst).	Genom systematisk genomgång av projektansökan (både från 2013 och 2015, men med fokus på 2015) utifrån på förhand uppställda frågeställningar har vi kunnat bilda oss en uppfattning om initiativets syfte, arbetssätt, organisation och målsättningar samt tagit fram en skiss över dess projektlogik.
Återrapporteringar	Måluppfyllelse och resultat; Samverkan, kännedom och spridning samt De generella perspektiven	Återrapporteringarna (främst från 2015 och framåt) har gett oss information om hur projektet har arbetat och vilka aktiviteter man satsat på.
Medlemsenkät	Projektlogik och verksamhetens inriktning; Måluppfyllelse och resultat	Medlemsenkäten gick ut till samtliga medlemmar (88 respondenter) i Offshore Väst som en kort webbenkät som skickades ut via mail med tre



	samt De generella perspektiven	därpå följande påminnelser. Enkäten har varit ett sätt att bilda oss en generell uppfattning om företagens syn på initiativet. Svarsfrekvens 25 procent.
--	--------------------------------	--

1.3.2 Metod

Respondenter inom kategorierna verksamhetsansvariga, styrgrupp samt tjänstemän och politiker har valts ut i dialog med regionen innan påbörjad materialinsamling. Urvalet företagsrespondenter har gjorts senare i samråd med regionen (och med Offshore Väst). Urvalet samverkanspartners och andra externa aktörer har gjorts genom ett snöbollsurval där vi genom intervjuerna identifierat intressenter utanför Offshore Väst som samverkat med dem eller som av andra skäl har kunskap om svensk offshore som är relevant för utvärderingen.

Enkäten har gjorts som en webbenkät som skickats ut via mail till samtliga företagsmedlemmar i Offshore Väst. Kontaktlistor har erhållits från Offshore Väst och enkäten har gått ut till strategiskt ansvariga i företagen – antingen övergripande strategiskt ansvariga i de mindre företagen eller strategiskt ansvariga för offshore i de större företagen. Tre påminnelser om att besvara enkäten har skickats med cirka en veckas mellanrum per påminnelse.

Svarsfrekvensen i enkäten är 22,8 procent, en siffra som får betraktas som relativt låg – vanligen erhåller Kontigo en svarsfrekvens på cirka 30–35 procent i den här typen av utvärderingar. Kontigo kan inte se några uppenbara skäl till den låga svarsfrekvensen, men har med tanke på det stora bortfallet undvikit att dra generaliserande slutsatser utifrån endast enkätsvaren – sådana slutsatser har generellt dragits endast då annat material pekar i samma riktning. Detta mot bakgrund av att 23% svarsfrekvens i detta fall motsvarar 20 respondenter. Det begränsade antalet svar har också gjort att vi generellt inte gjort andra analyser än envägsanalyser (Vi har exempelvis inte kunnat korstabulera på svaren separat för olika företagsstorlekar eller branschtillhörighet).

1.4 Disposition/läsanvisning

1.4.1 Kapitelindelning och utvärderingsfrågornas besvarande

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

I kapitel 3 (*Projektlogik och verksamhetens inriktning*) besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning är uppsatta mål relevanta i förhållande till deltagande verksamheters behov, problem och frågor?
- I vilken utsträckning motsvarar genomförandet och dess effekter de deltagande verksamheters behov och problem som ska mötas?

I kapitel 4 (*Måluppfyllelse och resultat*) besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning har genomförandet skett i en trippel-helixkontext?
- I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?
- Är de önskade effekterna uppnådda till en rimlig kostnad?



- I vilken utsträckning har genomförandet skapat ett mervärde för deltagande aktörer inklusive företag?
- Vilken är nyttan har de deltagande aktörerna inklusive företagen av ett deltagande sammantaget samt fördelat på de olika aktiviteterna i Offshores verksamhet?
- I vilken utsträckning insatsen gör att målen blir uppnådda på längre sikt?

I kapitel 5 (*Samverkan, kännedom och spridning*) besvaras följande frågor:

- Finns motsvarande plattformar med liknande målgrupp och i vilken utsträckning arbetar Offshore Väst tillsammans med dessa (gäller särskilt SMTF)?
- Nyttiggörande och spridning
- I vilken utsträckning når Offshore Väst ut till intressanta aktörer inklusive företag som kan vara aktuella för deras verksamhet?

I kapitel 6 (*De generella perspektiven*) besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning beaktar Offshore Väst de generella perspektiven i sin verksamhet?
- I vilken utsträckning arbetar Offshore Väst med att bidra till en fossilfri energiproduktion?

Rapporten avslutas med ett kapitel som sammanfattar de tydligaste slutsatserna. Vidare presenterar vi ett antal rekommendationer.

1.4.2 Guide till bedömningar av utvärderingsfrågorna

Varje kapitel avslutas med en sammanfattande bedömning av verksamhetens leverans för respektive utvärderingsfråga. För de utvärderingsfrågor som är formulerade som "I vilken utsträckning..." gör Kontigo bedömningar enligt följande skala:

- Inte alls – Verksamheten anses inte ha genomfört något arbete/levererat några resultat inom denna aspekt.
- I begränsad utsträckning – Verksamheten har genomfört punktinsatser eller enstaka aktiviteter/levererat begränsade och avgränsade resultat på ett fåtal punkter, men har i flera avseenden inte genomfört ett arbete/levererat ett resultat.
- I viss utsträckning – Verksamheten har genomfört en del aktiviteter/levererat en del resultat, dessa täcker dock inte alla aspekter av frågan eller är i vissa avseenden otillräckliga.
- I relativt hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential/utvecklingsmöjligheter.
- I hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning.



2 Om Offshore Väst

2.1 Initiativets bakgrund

2.1.1 Marknadsmöjligheter som inte togs tillvara motiverade satsningen

Offshore Väst är en innovationsmiljö för utveckling inom svensk offshore, där offshorebegreppet innebär näringsverksamhet till havs, kring havsbaserade plattformar. Initiativet till satsningen togs 2012–2013 och byggde på ett antal identifierade utmaningar och möjligheter inom offshore som man menade att en innovationsmiljö, med fokus på företagen, kunde möta. Projektet beviljades medel av Västra Götalandsregionen 2013, man beviljades därefter förnyad finansiering 2015. Vi kommer i detta avsnitt kort redogöra för bakgrunden till projektet men kommer därefter fokusera på verksamheten från 2015 och framåt.

I den ursprungliga projektansökan pekade projektet ut ett antal tekniska utmaningar inom den offshorebaserade industrin som kräver innovativa lösningar. Äldre oljeplattformar ska byggas om eller byggas till med krav på minimal viktökning, samtidigt som nya komfort- och säkerhetsregler ställer krav på bostadsplattformarna för personalen. Svensk kompetens inom produktion och konstruktion i avancerade och lätta material pekades här ut som en möjlig del i dessa lösningar.

Även servicesidan identifierades som ett område med möjligheter. Även här gäller det olje- och gasindustrin där konstruktionerna oftast inte kan tas i land vilket medför att underhåll behöver göras på plats till havs, ofta under komplexa förhållanden. Servicesidan pekas dock ut som ett område med möjligheter även för vindkraften där det vid projektets initiering saknades servicefartyg som uppfyller regelverkets krav – såväl utifrån tekniska specifikationer som personalens kompetens. Här pekar man på att de svenska rederierna har möjligheter att göra betydande expansioner av sin verksamhet inom detta segment. Även brittiska utbyggnadsplaner inom vindkraft offshore pekades ut som en möjlighet liksom svensk potential för vindkraftsutbyggnad offshore – då främst i Östersjön. Andra delar inom offshore som pekas ut som områden med marknadsmöjligheter i ansökan är innovation, projektering, tillverkning, säkerhet och övervakning, logistik och miljöteknik.

I mer generella termer pekar man på att Sverige har ett stort antal små och medelstora företag som skulle kunna ställa om för att leverera till detta marknadssegment, inte minst i Västsverige. Exempel på sådana är bilindustrins underleverantörer och fritidsbåtsindustrin. Den västsvenska potentialen stärks ytterligare av regionens geografiska läge och de upparbetade samarbeten som finns mellan aktörer i regionen samt norsk och dansk maritim industri.

2.1.2 Offshore Väst har gått från att ha ett starkt fokus på olja och gas till att idag fokusera mer på förnybara energikällor

Offshore är ett begrepp snarare än en bransch eller industri vilket speglas i verksamhetsområdenas och målgruppens tvärsektoriella sammansättning. Dock hade miljön ett starkt fokus på olja och gas vid projektets initiering, där utbyggnaden av olje- och gasfält i närområdet (främst Norge men även Nordsjön-Skagerack i övrigt) ansågs skapa nya möjligheter för svenska producenter och underleverantörer. Under året innan satsningen inleddes hade flera stora oljefynd gjorts i Norge och man räknade vid miljöns initiering med investeringar på 750 miljarder norska kronor under de därpå kommande fyra åren. Det drastiskt sjunkande priset på olja under 2014 har dock lett till neddragningar snarare än investeringar i den norska oljeindustrin, något som i sin tur begränsat möjligheterna för de svenska leverantörerna.



Man pekar i den senaste projektansökan som skrevs efter det stora oljeprisfallet, på att en stor framtida potential finns inom olja och gassegmentet – detta trots neddragningar och stängningar av produktionsplattformar. Även undervattensteknik och så kallade ”subsea factories” pekas ut som ett utvecklingsområde med stor potential med beräknade investeringar på 8,5 MDR euro fram till och med 2020 inom EU. En del av detta förklaras av att effektiviseringstrycket inom olja och gas ökat vilket skapar möjligheter för nya, innovativa leverantörer att konkurrera.

Dock är det de förnybara segmentens andel av verksamheten inom Offshore Väst som har ökat. Vindkraftsinvesteringar pekas ut som en potentiell tillväxtmotor, totalt inom EU handlar det om investeringar på 130–140 MDR Euro 2015–2020 där svenska leverantörer kan få affärer, utöver detta pekas på svenska installationer i Östersjön som en möjlighet för svenska företag – där planerade installationer väntas sysselsätta 60 000 årsarbetskrafter under 25 år. Även den marina biomassan pekas ut som ett viktigt utvecklingsområde, med marina fettsyror och omvandling av kolhydrater till polymerer som viktiga områden.

2.2 Det övergripande syftet med Offshore Väst

Offshore Väst är en innovationsmiljö inom offshoresegmentet med fokus på innovationsprocesser och kunskapsöverföring bland SMFs. I projektansökan från 2015 pekar man på att satsningen främst ska stärka offshore genom erfarenhetsutbyte, samordning av fragmenterade expertkunskaper och utveckling av nya nätverk. Offshore Väst syftar till att bygga ett innovationssystem inom offshore genom strategiskt samarbete mellan forskning, industri och politik. Systemet förväntas skapa hållbar tillväxt och stärkt konkurrenskraft. I ansökan för 2015 konkretiseras syftet – man ska underlätta kontakter och samarbeten mellan aktörer i värdekedjan och genom detta underlätta det utvecklingsarbete för konkurrenskraftiga varor och tjänster som bedrivs i industrin. Projektet är alltså ett tydligt samverkans- och nätverksprojekt.

I ansökan för 2015 pekar man på att samverkan kring teknisk utveckling liksom kommersiella systemleveranser i offshoresektorn är låg vilket gör att den fulla potentialen inte utnyttjas. Faktumet att svenska företag verkar i en internationell offshoresektor beskrivs i projektansökan som inte bara en fördel utan en förutsättning för att kunna vara med i utvecklingen.

2.3 Offshore Västs mål

Offshore Väst har målsättningar på såväl resultat- som effektnivå, där effektmålen är uppdelade i mål på medellång respektive lång sikt. I detta avsnitt redovisas dessa mål.

2.3.1 Resultatmål (upp till 3 års sikt)

Under en treårsperiod skall följande mål uppnås:

- Antalet konsortiemedlemmar ska öka med 40.
- Antal nationella samarbetsorganisationer för utveckling av innovationsmiljön ska öka med åtta.
- Antal internationella samarbetsorganisationer för utveckling av innovationsmiljön ska öka med åtta.
- En sökmotor som stöd för kategorisering av innovationsmiljöns aktörer och ökad möjlighet att hitta kunder, leverantörer och projektpartners, skall etableras.
- Projektansökningar ska resultera i minst 30 miljoner SEK för projektdeltagare.



2.3.2 Effektmål – medellång sikt

På medellång sikt (3–5 år) har Offshore Väst följande målsättningar:

- De prioriterade segmenten ska vara under utveckling.
- Inom olja/gas har svenska företag utvecklat innovativa konstruktioner och system som bidrar till energieffektiv drift och hög säkerhet. Dessa ska i förlängningen bidra till ökad internationell konkurrenskraft.
- Den havsbaserade förnybara energisektorn har ökat sitt utnyttjande av marin teknikkompetens från olja/gas, vindenergi och teknikområden inom andra branscher.
- Fler konsortieföretag deltar i utvecklingsprojekt.
- Utvecklingen inom havsbaserad vind har lett till fler företag med industriexport.
- Utvecklingsbolagen inom havsenergi och marin bioenergi ligger nära produktverifiering.
- Samarbete för att bygga leverantörskedjor kring havsenergiproduktion har startat.
- Offshore Väst är etablerad som samarbetsnod för utveckling och verksamhet inom offshore.
- Projektarena och mötesplatser är viktiga verktyg för sektorns utveckling och företaget ser konsortiet som en viktig kontaktyta för innovation och affärer.
- Offshore knyter internationella kontakter som gynnar svensk industri.
- Offshore Väst har utvecklat Offshore Academy för samarbete mellan industrins behov av kunskap och kompetens med akademisk forskning och utbildning.

2.3.3 Effektmål – lång sikt

På lång sikt (mer än 10 års sikt) har Offshore Väst följande målsättningar:

- Offshore Västssamarbetsmodell har bidragit till att svensk industri är väl positionerad inom offshoreområdet.
- Tillväxt i antal företag verksamma i sektorn, omsättning och antal anställda är signifikant.
- Svensk industri har ett tydligt inflytande på utvecklingen inom förnybar energi såväl tekniskt som infrastrukturellt och bidrar till miljöeffektiva lösningar inom traditionell offshoreindustri.
- Offshore Väst har bidragit till ökad effektivitet i satsade resurser från företag och samhälle.
- Innovationsmiljön har bidragit till att växla upp såväl ekonomiska som kompetensresurser genom ett deltagande i internationella FOI-/U-projekt.
- Offshore Väst har fångat upp och implementerat relevanta satsningar från andra styrkeområden och breddat marknadspotentialen för svensk industri.

2.4 Offshore Västs målgrupp

Offshore Västs målgrupp är:

- Konsortiets medlemmar (företag, övriga privata och offentliga organisationer, forskare)
- Nationella samarbetsorganisationer och kluster



- Internationella samarbetsorganisationer och kluster
- Internationella forskningsinstitutioner
- Nationella och internationella finansiärer
- EU-kommissionen och dess organ, relevanta för innovationsmiljön

2.5 Hur är Offshore Väst organiserade?

2.5.1 Projektet ägs av ett konsortium och är en medlemsorganisation med nationell spännvidd

Bakom projektet står ett konsortium där näringsliv, akademi, institutssektorn och offentlig sektor ingår. Utgångspunkten för satsningen är Västra Götaland men satsningen har en nationell spännvidd och inkluderar andra svenska regioner. I ansökan för 2015 specificeras vidare att man ser Västra Götaland tillsammans med andra svenska regioner (tex Blekinge) som en del av en funktionell region där även Danmark, Norge, Storbritannien och Tyskland ingår (dock specificeras inte vilka delar av dessa länder som ingår i den funktionella regionen). Miljön driver också internationella samarbeten. Förutom Västra Götalandsregionen beviljades Offshore Väst vid uppstart 2013 även planeringsstöd från Vinnväxt.

Offshore Väst är en medlemsorganisation. Under projektets första två år byggdes plattformen upp och man hade vid tiden för förlängning av projektfinansieringen 2015 ett 70-tal medlemmar – företag, offentliga aktörer, akademi och aktörer från institutssektorn. Utöver det hade man ett 20-tal samarbetspartners knutna till sig. Flera av dessa medlemsorganisationer har vidare ett omfattande kontaktnät.

2.5.2 RISE är värdorganisation för Offshore Väst

Forskningsinstitutet RISE fungerar som värdorganisation för Offshore Väst, vilket innebär att initiativets operativa arbete koordineras av RISE. RISE sitter också tillsammans med Chalmers Tekniska Högskola och företag i styrgruppen för initiativet. Styrgruppen om 5–7 personer väljs av medlemmarna i konsortiet vid en årskonferens. Årskonferensen styr också i viss utsträckning det operativa arbetet – detta då aktiviteter och arbetssätt i stor utsträckning styrs av medlemmarnas efterfrågan och behov. Hör utgör årskonferensen ett forum för att samla in sådana synpunkter som vägleder initiativets arbete.

2.5.3 Initiativets operativa arbete är uppdelat i fem work packages som leds av en ansvarig processledare

Ett operativt team leder och koordinerar det dagliga arbetet och omsätter treåriga arbetsplaner i ettåriga arbetsplaner – dessa arbetsplaner omsätts sedan i aktiviteter som utgör genomförande i projektet. Offshore Väst är uppdelat i fem olika work packages (WPs), där arbetet inom varje arbetspaket leds av en WP-ledare som utgör processledare för detta WP. De fem arbetspaketen är som följer:

- Olja & Gas
- Havsenergi
- Vindenergi



- Marin bioenergi
- Offshore academy

Processledningen beslutar vidare om förstudier och förprojekt. Processledning har möte minst en gång per månad, styrgruppen har ordinarie möten fyra gånger per år men kan mötas vid fler tillfällen om behov finns. Utöver de fem processledarna består organisationen av en övergripande processledare, en administratör och en kommunikatör.

Figur 2. Övergripande bild av Offshore Västs organisation.



Förnybar energi delades upp i två separata arbetspaket 2016, där uppdelningen i havsenergi och vindenergi motiveras av att vindenergisegmentet befinner sig betydligt längre fram vad gäller kommersiell mognadsfas. Samma år tillkom marin bioenergi som ett arbetspaket. Offshore Academy är skuren på ett annat sätt än övriga WP-områden och fungerar som en mötesplats mellan studenter och näringsliv inom offshore. Vidare syftar verksamheten till att integrera offshoreperspektiv i utbildning. Satsningen tar sin utgångspunkt i att de olika fälten inom offshore både behöver hållas ihop och utvecklas separat.

2.6 Arbetssätt och aktiviteter

2.6.1 Målgruppen finns brett inom offshore, men verksamheten ska prioriteras för att utveckla industrisegment där Sverige är ledande

Svenska företag inom offshore finns brett i sektorn, såväl inom teknikutveckling som tillverkning och konsult-/servicetjänster. Flera av sektorns utmaningar delas också med näringslivet i stort – digitalisering och simulering är exempel på sådana. Offshore Väst vill här vara en samordnande kraft som anpassar och implementerar satsningar inom havsbaserad energiproduktion.

Vidare utpekas i ansökan kriterier för vilka utvecklingsområden som är relevanta för satsningen att ägna sig åt. Här är den övergripande strategiska idén att man ska "utveckla industrisegment och inom offshore där Sverige tillhör de ledande internationella aktörerna". Detta ska ske genom "starka FoU-miljöer, innovationsförmåga, hög kvalitet och konkurrenskraftig export med utgångspunkt i en hållbar utveckling".

2.6.2 Satsningens mål är att bli en internationellt attraktiv innovationsmiljö genom ett batteri av aktivitetstyper – SMART Ocean är en potentiell möjliggörare för detta



I ansökan från 2015 beskriver man att man vill bli en internationellt attraktiv och forskningsbaserad innovationsmiljö som bidrar till företagens internationella konkurrenskraft. Detta ska ske genom FOI-/U-projekt, konferenser och aktivt deltagande i internationella organ, detta för att utveckla såväl miljön som processerna som utgör miljön. En framgångsrik miljö ska vidare byggas genom att skapa ett förtroendefullt samarbetsklimat, mobilisera och utnyttja intressenters resurser, bejaka olika intressenters behov, respektera roller och kompetenser samt arbeta långsiktigt och uthålligt.

Det operativa arbetet ska fokusera på:

- Systematiskt innovationsarbete
- Omvärldsorienterad projektarena
- Marknadsorienterade möten
- Kompetensutveckling

En viktig del av verksamheten vid tidpunkten för denna rapports framläggande är ansökan om att etablera ett sektoriellt innovationssystem med fokus på test- och demonstrationsverksamhet, SMART Ocean – där SMART står för Sustainable Marine Aquaculture and Renewable Technologies. Målsättningen för satsningen är att erhålla finansiering från Vinnovas Vinnväxtprogram och ansluta sig till Västra Götalandsregionens smarta specialiseringsstrategi. Givet att man erhåller Vinnväxtfinansiering kommer satsningen bli relativt stor resursmässigt. Detta kommer förmodligen att innebära att Offshore Väst kommer att behöva utveckla och sannolikt förändra sin organisation för att lyckas med SMART Ocean-satsningen.

2.6.3 Treåriga arbetsplaner och ettåriga operativa planer vägleder innehållet i verksamheten

Projektets planering sker på lång sikt genom en treårig arbetsplan som på medellång sikt bryts ner i en årlig plan för det operativa arbetet. Den långsiktiga planen innehåller följande moment, som dessutom ger en god fingervisning om innehållet i Offshore Västs arbete:

- Projektutvecklingsmöten
- Tematiska seminarier och work shops
- Projektansökningar i nationella och internationella program
- Påverkansarbete i europeiska organ för inriktning av H2020-program
- Deltagande och medverkan vid konferenser
- Genomförande av förstudier/förprojekt
- Utveckling av Offshore Academy
 - Genom samverkan och utveckling av kurser och kompetensutveckling
 - Genom ökad samverkan mellan företag/studenter i exjobb, projektarbeten mm.
 - Genom utveckling av nya sätt för erfarenhetsutbyte forskare/industri
- Stödja etablering/utveckling av testmiljöer och testbänkar
- Utveckla Offshore Västs hemsida och positionering i sociala media
- Utifrån konsortiets behov, skapa och stödja undernätverk inom innovationsmiljön
- Utveckla modeller för effektiv omvärldsbevakning och spridning

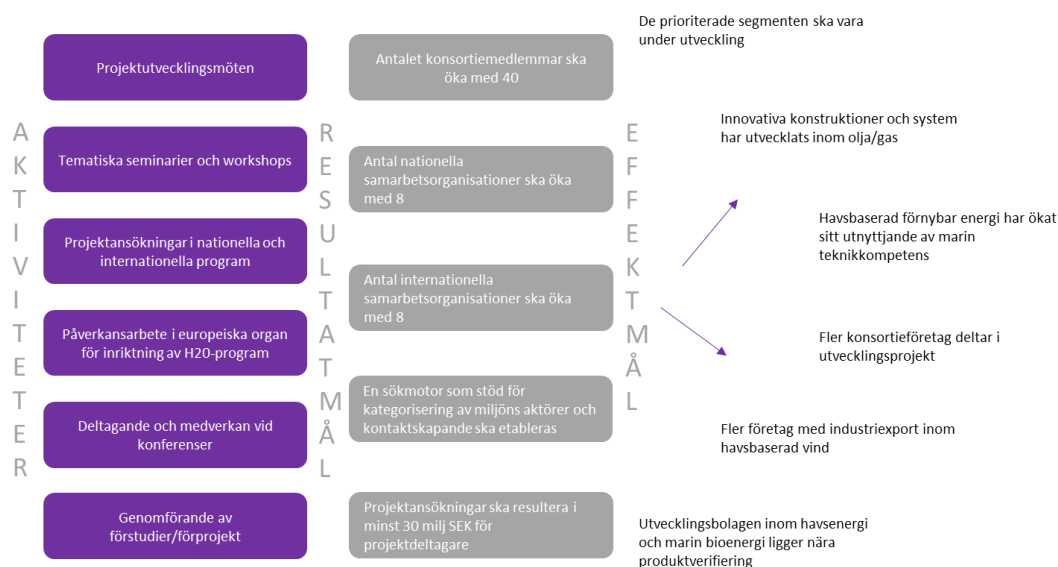


- Utveckling av påbörjad kategorisering och etablering av sökverktyg
- Etablera tankesmedja för strategiska diskussioner kring hållbar utveckling och cirkulära ekonomiska modeller
- Etablera och främja samverkan med internationella innovationsmiljöer
- Skapa och synliggöra leverantörs- och värdekedjor

2.7 Offshore Västs projektlogik

Projektlogik, och det nära besläktade begreppet mållogik, beskriver tankekedjan bakom projektet – alltså vilka aktiviteter som förväntas leda till vilka resultat som i sin tur väntas leda till vilka effekter. Projektlogik används för att formalisera och beskriva hur projekt är tänkta att skapa förändring, i Offshore Västs fall har man ett antal effektmål och genom att genomföra vissa aktiviteter förväntas man skapa resultat som i sin tur förväntas leda till effekter. I figur 5 visar vi på mållogiken, dock endast med ett urval effektmål, som visar hur Offshore Västs projektlogik ser ut.

Figur 3 Bild av mållogiken med aktiviteter, resultatmål och effektmål. Endast ett urval av aktiviteter och effektmål finns med i bilden för att ge exempel på målformuleringar.



3 Projektlogik och verksamhetens inriktning

3.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta kapitel besvarar vi följande två frågor ur förfrågningsunderlaget:

- I vilken utsträckning är uppsatta mål relevanta i förhållande till deltagande verksamheters behov, problem och frågor?
- I vilken utsträckning motsvarar genomförandet och dess effekter de deltagande verksamheters behov och problem som ska mötas?

3.2 Analys

3.2.1 Relationen mellan aktiviteter, resultatmål och effektmål är otydlig – otillräcklig uppföljningsbarhet på effektmålen

Aktiviteter i en verksamhet bör syfta till att uppnå resultatmål, som i sin tur syftar till att uppnå effektmål för att projektlogiken ska vara tydlig och transparent. Dock menar Kontigo att Offshore Västs projektlogik är svag då relationen mellan dessa tre delar är otydlig samtidigt som formuleringarna i flera fall saknar uppföljningsbarhet.

De aktivitetstyper som listas i projektansökan *skulle kunna* leda till uppfyllelse av resultatmålen, men här saknas ett HUR – alltså hur förväntas planerade aktivitetstyper leda till uppfyllelse av resultatmålen. Vidare kan Kontigo inte se att något av resultatmålen följer upp aktivitetstypen påverkansarbete. I den treåriga arbetsplanen, såsom den är formulerad i projektansökan 2015, framgår att man ska bedriva påverkansarbete i europeiska organ för inriktning av H2020-program. Dock saknas målsättningar, såväl på resultat- som effektnivå, för att styra och ange inriktningen för ett sådant arbete.

Kontigo menar vidare att resultatmålen är formulerade som indikatorer snarare än mål. Vanligen är målen formulerade som det man vill uppnå, till exempel "Större internationell genomslagskraft för Offshore Västs medlemmar" som i sin tur kan mätas med indikatorn "Antal internationella samarbetsorganisationer ska öka med 8". I projektets ansökan är resultatmålet formulerat som indikatorn.

Effektmål är generellt utmanande att formulera och särskilt då att göra uppföljningsbara samtidigt som de beskriver en vision. Dock menar Kontigo även här att kopplingen mellan resultatmål och effektmål är svag, det är svårt för oss att se hur uppfyllelse av resultatmål skulle leda till uppfyllelse av effektmål. Vidare tror vi att flera av målen kan preciseras, formuleringar som att prioriterade segment ska vara under utveckling eller att innovativa konstruktioner och system ska utvecklas är inte att betrakta som effektmål, utan snarare än beskrivning av en process som kan förväntas leda till effekter.

3.2.2 Relativt stor samstämmighet kring Offshore Västs roll, men olika syn på initiativets roll när det gäller att påverka policy med mera

Generellt i intervjuerna finns, liksom i formell projektdokumentation, en bred samstämmighet kring vilken typ av organisation Offshore Väst är och bör vara. Den generella bilden är att man är en innovationsmiljö som genom att stimulera nätverksbyggande, kunskapsuppbyggnad och samarbeten bygger innovationsförmåga. Däremot finns variationer mellan hur olika respondenter ser på Offshore Västs roll som påverkansorganisation. I flera av intervjuerna nämner inte respondenterna påverkansarbetet som en central del av verksamheten eller politisk påverkan som ett syfte för verksamheten. I ett fåtal intervjuer uttrycks detta explicit och någon respondent pekar på att branschorganisationer anses vara bättre lämpade att bedriva detta arbete. Här menar man att i synnerhet branschorganisationen Havsvindforum tar denna roll idag och att Offshore Västs roll är att delta i och bidra med kunskap till Havsvindforums påverkansarbete.

Dock finns även exempel på respondenter – främst externa aktörer – som menar att organisationen behöver ta en tydligare roll i påverkansarbetet, främst påverkansarbetet kopplat till havsbaserad vind. Detta mot bakgrund av att det finns en bred samsyn bland aktörer inom havsbaserad vind kring att ändrade politiska styrmedel är en förutsättning för att en större utbyggnad av vindkraft till havs ska komma till stånd.

En annan respondent pekar på att Offshore Väst valt att fokusera på innovationsaktiviteter delvis mot bakgrund av att RISE är värddorganisation och den kompetens som processledarna sitter på. Här skulle, menar en respondent, ett påverkansarbete kräva en annan inriktning och andra kompetenser. Någon respondent lyfter även påverkansarbetet kopplat till havsenergin och särskilt vågkraft där det idag saknas en branschorganisation eller samlande kraft som synliggör branschen och driver relevanta frågor mot politik och finansiärer.

Samtidigt menar en av de intervjuade att initiativet har bra kontakter i Bryssel och därmed förutsättningar att bedriva påverkansarbete på den europeiska nivån, något som också ligger i linje med planeringen i den treåriga arbetsplanen. Vidare har Offshore Väst deltagit aktivt i de strategier som Havsvindforum tagit fram samt i de påverkansaktiviteter som organisationen hållit i.

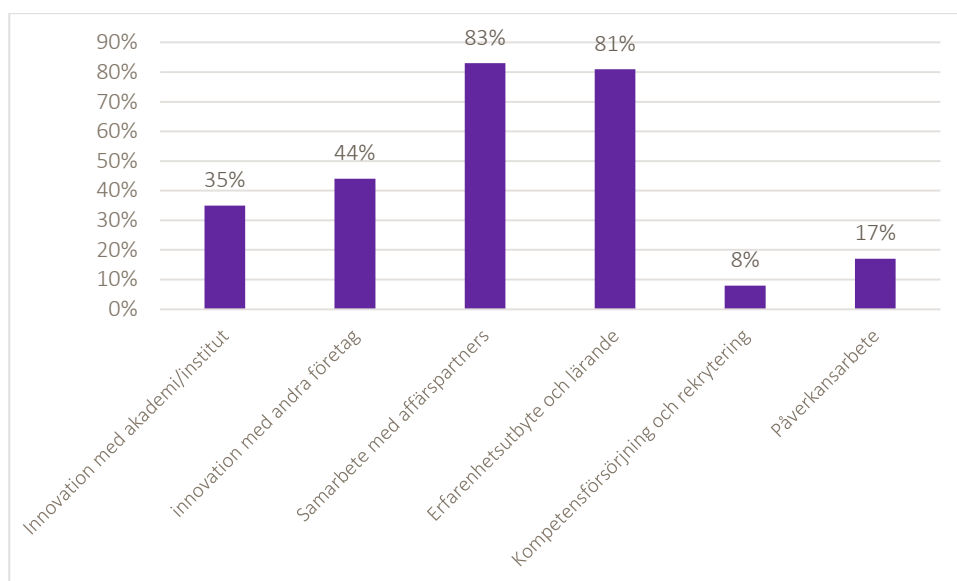
Kontigos bedömning är att politiken och de nationella statliga styrmedlen är centralt för att möjliggöra vindkraftsutbyggnad offshore, och att innovationsarbetet egentligen inte kan bära frukt förrän andra styrmedel finns på plats. Mot bakgrund av detta är den politiska arenan och påverkansarbetet centralt för Offshore Västs medlemmar, och Kontigo menar här att organisationen bör arbeta nära de organisationer som driver påverkansarbete för att säkerställa den önskvärda förändringen av politiken. Eftersom Havsvindforum redan fungerar som påverkansorgan och gemensam röst för den havsbaserade vindkraften menar Kontigo att Offshore Väst, såsom man gjort hittills, främst bör använda sig av dem som plattform. Däremot ser vi att Offshore Väst tydligare behöver definiera och kommunicera sin roll i påverkansarbetet – såväl internt som externt – för att visa på det arbete man gör och hur man gör det. Möjligen bör också påverkansarbetet prioriteras högre resursmässigt med tanke på hur centrala dessa frågor är för den havsbaserade vindkraften.

3.2.3 Företagen ser initiativet som en möjlighet till nätverkande och en innovationsmiljö – påverkansarbetet och kompetensförsörjningen är mindre viktigt

I Kontigos enkätundersökning framgår det tydligt att nätverksaspekten är viktig för företagen. 82 procent av företagen svarar att möjligheten att få kontakt med och/eller utveckla samarbete med andra relevanta aktörer är ett viktigt eller mycket viktigt skäl till att de sökt sig till Offshore Väst – samma siffra gäller för möjligheterna till erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande. En relativt stor andel, 35 procent, säger att möjligheter att driva eller söka pengar för gemensamma innovationsprojekt med akademi varit ett viktigt eller mycket viktigt skäl till att de sökt sig till Offshore Väst. 44 procent säger samma sak om möjligheten att driva eller söka pengar för gemensamma projekt med andra företag.



Figur 4. Företagens svar på frågan ”Varför har ni valt att vara medlemmar i Offshore Väst?”, andel som angav att det aktuella skälet var ett viktigt eller mycket viktigt skäl till att de blev medlemmar².



Däremot är det tydligt att en majoritet av företagen inte ser Offshore Väst som en möjlighet att driva politisk påverkan, endast 17 procent anger att detta är ett viktigt skäl till att de sökt sig till Offshore Väst. Hela 57 procent anger att påverkansarbetet är ett relativt oviktigt eller inte alls viktigt skäl. Även möjligheterna till kompetensförsörjning och rekryteringar väger lätt för företagen, endast 8 procent av företagen anger detta som ett viktigt eller mycket viktigt skäl till att de sökt sig till Offshore Väst.

Kontigos bild är att företag som deltar i satsningar av kluster- och innovationsmiljötyp generellt anser att nätverkan det är viktigt. Jämfört med många andra initiativ är de siffror som anges för Offshore Väst är emellertid anmärkningsvärt höga även i en sådan jämförelse. Många företag ser också satsningen som en innovationsmiljö där de kan identifiera innovationspartners och utveckla gemensamma projekt. Här ligger företagets bild och ambitioner väl i linje både med satsningens syfte och övriga aktörers bild av satsningen. Däremot ser företagen generellt inte påverkansarbetet som viktigt, något som antyder att företagen har en delvis annan bild än vissa respondenter liksom Kontigo när det gäller påverkansarbetets vikt. Här menar dock Kontigo att påverkansarbetet främst är relevant och aktuellt för företagen inom havsbaserad vind, och då endast tre företag inom detta segment besvarat enkäten är det svårt att dra definitiva slutsatser utifrån detta.

² Fullständiga frågeformuleringar i enkäten var:

- Möjlighet att driva och/eller söka om medel för gemensamma FoU-/innovationsprojekt med högskola/universitet/forskningsinstitut
- Möjlighet att driva och/eller söka om medel för gemensamma FoU-/innovationsprojekt med andra företag
- Möjlighet att få kontakt med/utveckla samarbete med kunder, leverantörer eller andra affärspartners
- Möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande med andra företag, organisationer etc.
- Möjlighet att hitta och/eller rekrytera kompetens
- Möjlighet att påverka politiker m.fl. för att förbättra era och/eller branschens förutsättningar

3.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

I figur 7 sammanfattar Kontigo vår värdering av utvärderingsfrågorna inom området *projektlogik och verksamhetens relevans*.

Figur 5. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom projektlogik och verksamhetens inriktning.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
I vilken utsträckning är uppsatta mål relevanta i förhållande till deltagande verksamhetens behov, problem och frågor?	I begränsad utsträckning	Otillräcklig tydlighet kring hur planerade aktiviteter väntas leda till uppfyllelse av resultat- och effektmål. Resultatmålen formulerade som indikatorer, effektmålen svåra att följa upp.
I vilken utsträckning motsvarar genomförandet och dess effekter de deltagande verksamhetens behov och problem som ska mötas?	I hög utsträckning	Inriktningen i huvudsak väl i linje med företagets behov, men rollen inom påverkansarbete (inom vindenergi) kan definieras tydligare.



4 Måluppfyllelse och resultat

4.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta avsnitt besvarar vi följande sex frågeställningar ur förfrågningsunderlaget:

- I vilken utsträckning har genomförandet skett i en trippel-helixkontext?
- I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?
- Är de önskade effekterna uppnådda till en rimlig kostnad?
- I vilken utsträckning har genomförandet skapat ett mervärde för deltagande aktörer inklusive företag?
- Vilken är nyttan har de deltagande aktörerna inklusive företagen av ett deltagande sammantaget samt fördelat på de olika aktiviteterna i Offshores verksamhet?
- I vilken utsträckning insatsen gör att målen blir uppnådda på längre sikt?

4.2 Analys

4.2.1 Strukturen i återrapporteringen komplicerar direkt uppföljning av Offshores resultatmål

Kontigo menar att återrapporteringarnas utformning försvårar uppföljning av Offshore Väst. Främst beror detta på att en direkt återrapportering på resultatmålen saknas – uppgifter om resultatmålen uppfyllelse eller andra uppgifter genom vilka måluppfyllelsen kan härledas saknas. Vidare är återrapporteringarna relativt beskrivande i sitt anslag, och det är i flera fall svårt att utläsa vilken roll Offshore Väst haft i olika sammanhang (exempelvis om man varit deltagare eller medarrangör) samt hur stor denna roll har varit.

Kontigo anser att återrapporteringarna bör utformas på ett tydligare sätt, där finansierad verksamhet får ange måluppfyllelse på de målsättningar man satt upp samt på ett strukturerat sätt lämna information om aktiviteter. Här menar vi att sådan information bör vara systematisk, man bör alltså lämna samma typ av uppgifter oavsett aktivitet – exempel på sådana uppgifter är beskrivningar och skattningar av organisationens egen roll i en aktivitet samt uppgifter om syfte och deltagarantal.

4.2.2 Offshore Academy har tillsynes lyckats väl med integrering av offshorefrågor i utbildningar, men begränsade resultat kopplat till matchmaking mellan studenter och företag

Inom ramen för Offshore Academy har initiativet haft vissa utmaningar med att hitta rätt former för att nå ut till företagen i matchmaking mellan studenter och företag – där studenter presenterar examensarbeten för företagen. På träffarna har antalet medverkande företag varit under målsättningarna och resultaten i termer av fördjupade samarbeten mellan studenter och företag och/eller rekryteringar är begränsade. I Kontigos företagsenkät uppger endast 8 procent av de svarande företagen att kompetensförsörjnings- och rekryteringsfrågan är ett viktigt skäl till att de sökt sig till Offshore Väst, vilket möjligen förklarar det relativt begränsade intresset för Offshore Academy bland företagen liksom de begränsade resultaten.



Den del av verksamheten som handlar om att integrera offshoreperspektiv i utbildning har däremot tillsynes fungerat relativt väl, dock är underlaget här mycket begränsat varför Kontigo inte kan dra några definitiva slutsatser.

4.2.3 Havsbaserad vind relativt moget segment med inhemska policyutmaningar och expanderande internationell marknad, vilket innebär fokus på påverkansarbete och internationalisering

Även inom vindenergi har matchmakingen varit en utmaning, i synnerhet mellan leverantörer och potentiella köpare där man haft svårt att attrahera köpare till dessa aktiviteter. En viktig förklaring är sannolikt frånvaron av pågående nationella projekt inom havsbaserad vind i Sverige. Något som är nära kopplat till att de politiska styrmedel som branschen efterfrågar inte finns på plats i en svensk kontext.

Det arbete som bedrivits inom påverkan har resulterat i en strategisk innovationsagenda "Vindenergi och elnät till havs" under 2016, en agenda som spridits under 2016–2017 och även presenterats vid ett seminarium arrangerat av Havs- och vattenmyndigheten i Almedalen. Under 2017 har man även skrivit ett omfattande remissvar på Energimyndighetens rapport ER 2017:3 – "Havsbaserad vindkraft, en analys av samhällsekonomi och marknadspotential". Offshore Väst deltog också i Havsvindforums remissvar på samma rapport. Man har även tillsammans med Skånes vindkraftsakademi tagit fram en lättläst broschyr om havsbaserad vindkraft med beslutsfattare som målgrupp. Man har även tagit fram portalen vindenergitillhavs.se. I övrigt har initiativet medverkat eller hållit i flertalet seminarier, workshops och pandediskussioner kopplat till havsbaserad vind. Dessa har haft både opinionsbildande/informativa syften med beslutsfattare och allmänhet som målgrupp och innovationsinriktade/affärsutvecklingssyftande med näringslivet som målgrupp.

Kontigo bedömer att WP Vindenergi i hög utsträckning ägnar sig åt påverkansarbete. Samtidigt finns respondenter inom Offshore Väst som menar att man är en innovationsmiljö och att andra aktörer (ibland med Offshore Väst som deltagare) bör ansvara för påverkansarbetet. Likaså menar en del externa aktörer att Offshore Väst kan ta en tydligare roll i påverkansarbetet inom havsbaserad vind. Kontigo menar här att Offshore Väst tydligare behöver definiera sin roll och att initiativet, mot bakgrund av att politiska förändringar är en nödvändig möjliggörare för att skapa affärer i Sverige, bör prioritera påverkansarbetet. Den andra möjligheten att skapa affärer bygger på internationalisering, även här ser vi att aktiviteter har genomförts men att man kan erbjuda företagen ett mer operativt stöd och koppla upp sig tydligare mot internationaliseringsfrämjande aktörer (se avsnitt 5.2.3). Vi menar alltså, som tidigare nämnts i föreliggande rapport, att påverkansarbetet och stödet till internationalisering behöver prioriteras ytterligare för att möjliggöra kommersialisering av innovationer.

4.2.4 Arbetet inom havsenergi har starkt innovationsfokus och en relativt hög aktivitetsnivå

Arbetet inom havsenergi har ett stort fokus på att bygga constellationer och söka pengar för samt de facto driva innovationsprojekt. Exempel på projekt som genomförts, helt eller delvis som ett resultat av Offshore Västs verksamhet, är:

- Waveboost – ett projekt för att förbättra tillförlitlighet och prestanda i vågkonverterare, reducera utgifter för nya investeringar samt förbättra elnätsintegrationen som drivs av ett transnationellt europeiskt konsortium med pengar från Horisont2020 och leds av CorPower Ocean (som är medlem i Offshore Väst).



- RiaSor 2 är ett svenskt-brittiskt-portugisiskt projekt kring testning av teknik för våg- och tidvattensenergi i syfte att etablera ett gemensamt ramverk för tillförlitlighet inom havsenergisektorn.
- Oceanic är ett projekt som drivs i samverkan med portugisiska och spanska aktörer för att utveckla en korrosions- och bottenfärgsskyddande yta med lång hållbarhet.

Inom havsenergidelen ser man även omvärldsbevakningen som central, det vill säga att säkerställa att ny information kring affärer, politik och teknik kommer målgruppen till del. Även påverkansarbetet pekar man internt på som en viktig del. Utifrån Kontigos genomgång av projektdokumentation och intervjuer har dock arbetet i huvudsak inriktats på innovationsprojekt, ofta i samarbete med andra aktörer och ofta i internationella konstellationer. En del av arbetet inom WP-området bedrivs inom ramen för Ocean Energy Sweden, som är ett undernätverk till Offshore Väst, med fokus på samverkan inom produktutveckling och affärsutveckling inom havsenergi.

Kontigos bedömning – utifrån ett begränsat underlag nota bene! – är att havsenergidelen i Offshore Väst i huvudsak har fokuserat på rätt typ av aktiviteter. Detta mot bakgrund av att detta segment befinner sig relativt tidigt i en kommersialiseringsprocess där den typ av innovationsaktiviteter som detta WP ägnar sig åt är relevant. Likaså bedömer Kontigo att detta WP har en relativt hög aktivitetsnivå, även om det i vissa fall är svårt att utifrån tillgängligt underlag bedöma hur mycket av aktiviteten som är ett resultat av Offshore Västs verksamhet.

4.2.5 Relativt låg aktivitetsnivå inom olja och gas till följd av det låga oljepriset – lågkonjunkturen skapar dock marknadsmöjligheter!

Inom Subsea har man haft flera arrangemang tillsammans med BRG, bland annat ett deltagande vid Subsea Valley i Oslo. Man har även gemensamt genomfört en Subseakonferens med ett 50-tal deltagare. Undernätverket Ocean Energy Sweden har deltagit med gemensam monter vid ICOE 2016 i Edinburgh.

Under 2016 etablerades ett samarbete med Trippel Steelix (ett stålkluster verksamt i Dalarna, Gävleborg och Västmanland) och Lighter Arena (en nationell arenasatsning med fokus på lättviktsprodukter). En förstudie finansierad av Tillväxtverket gjordes i syfte att stödja samarbeten med nya klusterorganisationer och efter avslutad förstudie sökte och beviljades man medel för ett projekt med fokus på utmaningar och värdekedjor inom offshore med särskilt fokus på lättvikt, stål och ståltillverkning, automation och geografiska informationssystem. Projektet drivs tillsammans med Trippel Steelix, Lighter Arena, Automation Region (centrumbildning kring automation vid Mälardalens högskola), Future Position X (kluster i Gävleborg med fokus på geografiska informationssystem) och SSY (Gävlebaserat företag som producerar lättviktsbåtar i stål).

Under 2017 beviljades Offshore Väst planeringsbidrag från VINNOVA för att inventera behovet av faciliteter för en framtida testbädd för maritim innovation, Testsite Skagerack. Detta har sedan blivit en Vinnväxtansökan. Idag är arbetet med denna ansökan en central del av Offshore Västs arbete generellt, arbetet är tvärspektoriellt och skär genom hela verksamheten. Givet att man får finansiering för att bygga testsiten förutses detta förändra Offshore Västs roll där man utvecklas mer till ett innovationscentrum med fokus på test och demonstration. Kontigos bedömning är att ett sådant scenario kräver en förnyad diskussion om Offshore Västs roll och kring hur den organisatoriska uppbyggnaden kan optimeras.

Kontigos bild, utifrån intervjuer och projektdokumentation, är att WP Olja och gas har en relativt låg aktivitetsnivå, och att de aktiviteter som genomförts i stor utsträckning varit tvärspektoriella aktiviteter med bäring även på de förnybara segmenten. Två exempel på detta är ovan nämnda projekt. En central förklaringsfaktor till den relativt låga aktivitetsnivån är nedgången i oljepriset som resulterat i en låg investeringstakt i sektorn. Dock pekas i intervjuerna på att lågkonjunkturen också



lett till en ökad prispress på leverantörer vilket ställer större krav på innovationsförmåga. Någon menar att detta är en marknadsmöjlighet för svenska företag. Särskilt pekas drift och underhåll av havsbaserade anläggningar ut som en outnyttjad marknadsmöjlighet för svenska rederier.

4.2.6 Marin bioenergi har fokus på frågor kring förvaltning och regelverk kopplat till vattenbruket, men aktivitetsnivån och synligheten bedöms vara relativt låg

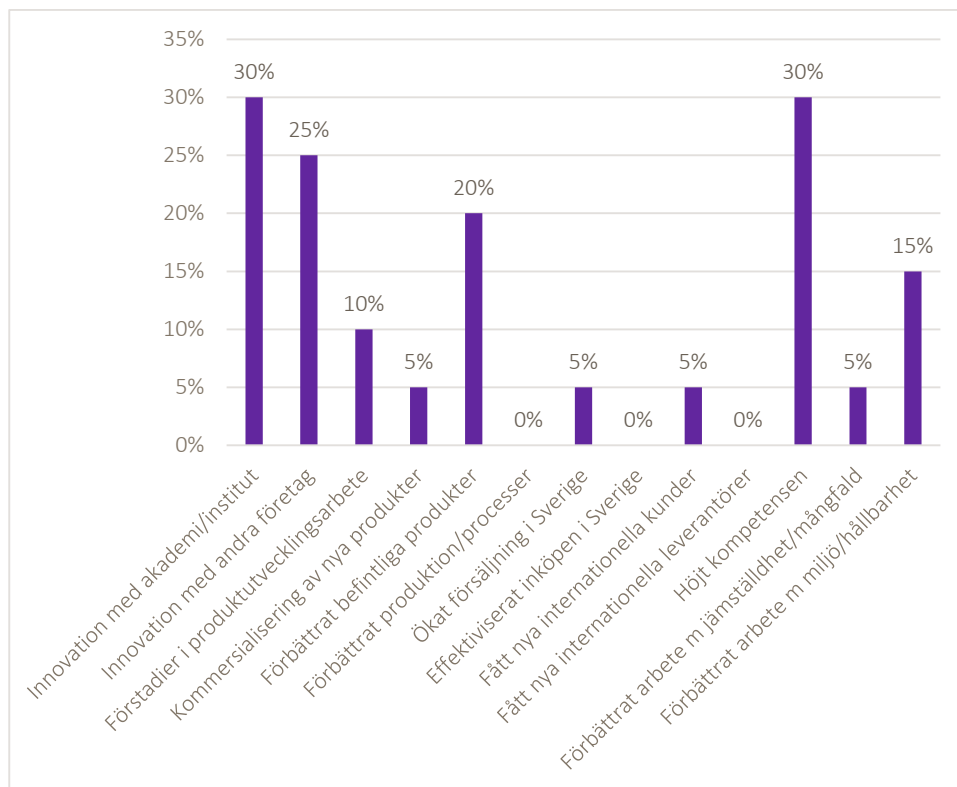
Inom marin bioenergi har en del av fokuset legat på frågor kring förvaltning och juridik. Regelverket kring vattenbruk är en utmaning för utbyggnaden av vattenbruket, särskilt pekas här odling av sjöpungrar och alger ut. Här har man deltagit vid flertalet konferenser och seminarier i syfte att åstadkomma förändring där viktiga målgrupper är myndigheter som har inflytande över regelverket samt tillämpar det (här avses främst Länsstyrelser, Havs- och vattenmyndigheten samt Naturvårdsverket). Man har även deltagit i arbetet med att ta fram en blå översiktsplan som bedrivits inom ramen för Tillväxt Norra Bohuslän. Även detta arbete har bäring på påverkansarbetet mot förvaltningen – där man genom att samordna kustkommunerna får en starkare röst i dialogen kring regelverk med ansvariga myndigheter. Denna del av Offshore Väst har även deltagit i tvärsektoriella projekt såsom Testsite Skagerack och RiaSor 2. Utöver detta har man även deltagit vid internationella konferenser och studiebesök.

Kontigos bild är att aktivitetsnivån inom marin bioenergi är relativt låg. Detta kan delvis förklaras av att verksamhetsområdet är relativt nytt (marin bioenergi blev ett eget WP 2016). Vi ser också att WP-området har relativt låg synlighet bland externa aktörer, i intervjuerna med samarbetspartners och andra kunskapsaktörer nämns marin bioenergi i relativt låg utsträckning.



4.2.7 Företagen ser främst resultat i form av innovationsprojekt, däremot begränsade resultat kopplat direkt till affären samt kopplat till de generella perspektiven

Figur 6. Andelen av företagen som upplever att de i hög eller mycket hög grad förbättrat sitt arbete inom det givna området³.



I huvudsak ligger de resultat företagen lyfter i Kontigos enkät i linje med de förväntningar man haft när man sökt sig till Offshore Väst. Företagen har, om uttrycket tillåts, utvecklats inom de områden man sökte sig till satsningen för att utvecklas inom. Det innebär att en relativt stor andel av företagen (30%) anser att Offshore Väst i hög eller mycket hög grad bidragit till att de gemensamt genomfört eller sökt om pengar för innovationsprojekt tillsammans med akademi. En något mindre andel (25%) anger samma sak när det gäller projekt tillsammans med andra företag.

När det gäller produktutveckling, utveckling av nya produkter samt andra resultat kopplade till själva affären såsom ökad försäljning eller nya kunder eller leverantörer anger företagen generellt att Offshore Väst i låg grad eller inte alls bidragit. Däremot anger något fler (20%) att satsningen i hög grad bidragit till att förbättra befintliga produkter eller tjänster. Relativt få företag anger att Offshore Väst har bidragit till deras arbete med miljö/hållbarhet samt jämställdhet och mångfald.

Kontigos bedömning av företagens svar är att dessa i huvudsak ligger i linje med vad man kan förvänta sig. Offshore Väst är i huvudsak en innovationsmiljö, och även nätverkanter har i viss utsträckning ett innovationsfokus. Det är också inom utvecklingen av innovationsprojekt som de flesta av resultaten finns. Däremot är Kontigos bedömning att man hade kunnat förvänta sig att

³ Se fullständiga svarsalternativ i enkätbilaga.



nätverkan skulle leda till att företagen hittat nya kunder och leverantörer, även om syftet främst är att skapa förutsättningar för gemensam innovation.

4.2.8 Tvärsektoriella projekt bygger ihop olika maritima intressen, men verksamheten präglas av visst "stuprörstänk"

Det finns exempel på pågående tvärsektoriella projekt inom Offshore Väst – inte minst Testsite Skagerack – där man integrerar olika offshoreperspektiv och skapar mervärden genom att tänka tvärsektoriellt i maritima branscher. Dock är Kontigos bild utifrån intervjuerna är att verksamheten i delar präglas av ett stuprörstänk, något som begränsar möjligheterna att skapa mervärden och systemleveranser.

Utifrån intervjuerna internt på Offshore Väst bedömer Kontigo att de respektive WP-områdena generellt har en relativt begränsad kännedom om övrig verksamhet. Vidare finns exempel i intervjuerna på respondenter internt som söker en närmare kontakt med företagen, men som själva saknar sådana kontakter – något som kan bero på begränsat utbyte av kontakter internt. Kontigo menar att detta begränsar möjligheterna att bygga tvärsektoriell samverkan.

4.2.9 Genomförandet har i huvudsak skett i en Trippel Helixkontext, men utvärderingens empiri antyder att samverkan med akademien kan stärkas

Kontigos bild utifrån intervjuer och projektdokumentation är att genomförandet av verksamheten i stor utsträckning skett i Trippel Helix-konstellationer, även om man tycks haft ett något starkare fokus på samverkan mellan företag och offentlig sektor än samverkan med akademi. Exempel på sektorsövergripande samarbeten är innovationsprojekten inom ramen för arbetspaketet havsenergi samt de diskussioner och det påverkansarbete som bedrivs kring vattenbruksfrågorna inom arbetspaketet för marin bioenergi.

Dock finns vissa synpunkter i intervjumaterialet kring hur verksamhetens koppling till akademien. Någon respondent menar att satsningen i begränsad utsträckning involverat akademien och den forskning som finns kring offshorefrågor på exempelvis Chalmers, där man inte ägnat sig åt kunskapsöverföring från akademi till näringsliv. Internt på Offshore Väst menar man att satsningen ska vara näringslivsnära och att de samarbeten som görs ska fokusera på företagen, men att detta inte utesluter samarbeten med akademi.

Kontigo menar att vi har ett relativt begränsat material för att bedöma frågan om akademins involvering. Dock menar vi att det generellt finns skäl att involvera akademien för att skapa kunskapsöverföring och identifiera samarbetsmöjligheter och att vårt material tyder på att Offshore Väst här kan stärka inkluderingen av akademien i sin verksamhet.



4.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

I figur 9 sammanfattar Kontigo vår värdering av utvärderingsfrågorna inom området måluppfyllelse och resultat.

Figur 7. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom måluppfyllelse och resultat.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
I vilken utsträckning har genomförandet skett i en trippel-helixkontext?	I relativt hög utsträckning.	Offshore Väst har i flera av sina innovationsprojekt arbetat sektorsövergripande inom Trippel Helix, men materialet antyder att samverkan med akademien kan stärkas.
I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?	Otydligt på måluppfyllelse/Relativt hög utsträckning på aktivitetsgenomförande.	Måluppfyllelse på resultatmålen otydlig då uppgifter för att verifiera måluppfyllelse saknas i återslagrapportering, Aktiviteter i den treåriga arbetsplanen i huvudsak genomförda, dock otydligt i vilken utsträckning man bedrivit ett påverkansarbete på EU-nivå inom H20-programmen samt utvecklat påbörjad kategorisering och utveckling av sökverktyg. Vi kan inte heller se att man etablerat en tankesmedja.
Är de önskade effekterna uppnådda till en rimlig kostnad?	Vår bedömning är att Offshore Väst nått effekterna till en rimlig kostnad.	Vår bedömning är att Offshore Väst har haft en ganska "lean" organisation, nästan underkritisk.
I vilken utsträckning har genomförandet skapat ett mervärde för deltagande aktörer inklusive företag?	I viss utsträckning.	Ett mervärde som inte kan ses som direkt måluppfyllelse är att många företag pekar på att de fått en höjd kompetens genom Offshore Väst. Däremot uppger få företag att satsningen lett till kommersiella nyttor (i form av nya kunder, leverantörer, ökad försäljning), något som potentiellt skulle kunna vara en indirekt effekt.



Vilken är nyttan har de deltagande aktörerna inklusive företagen av ett deltagande sammantaget samt fördelat på de olika aktiviteterna i Offshores verksamhet?	Nyttan består främst i nya nätverk och stärkt innovativ kapacitet.	Stor nytta av i synnerhet innovationsaktiviteterna och nätverksmöjligheterna, begränsad nytta av internationella nätverk och omvärldsbevakning.
I vilken utsträckning insatsen gör att målen blir uppnådda på längre sikt?	I hög/mycket hög utsträckning.	Innovationsprojekt, internationella samarbeten och påverkansarbete förväntas främst leda till långsiktiga effekter. Särskild bäring finns på effektmål om att utveckla system som ger internationell konkurrenskraft, fler havsvindföretag med export, utvecklingsbolag inom havsenergi och marin bioenergi som ligger nära produktverifiering samt samarbeten för att bygga leverantörskedjor inom havsenergi.



5 Samverkan, kännedom och spridning

5.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta avsnitt besvarar vi följande tre frågor ur förfrågningsunderlaget:

- Finns motsvarande plattformar med liknande målgrupp och i vilken utsträckning arbetar Offshore Väst tillsammans med dessa (gäller särskilt SMTF)?
- Nyttiggörande och spridning
- I vilken utsträckning når Offshore Väst ut till intressanta aktörer inklusive företag som kan vara aktuella för deras verksamhet?

5.2 Analys

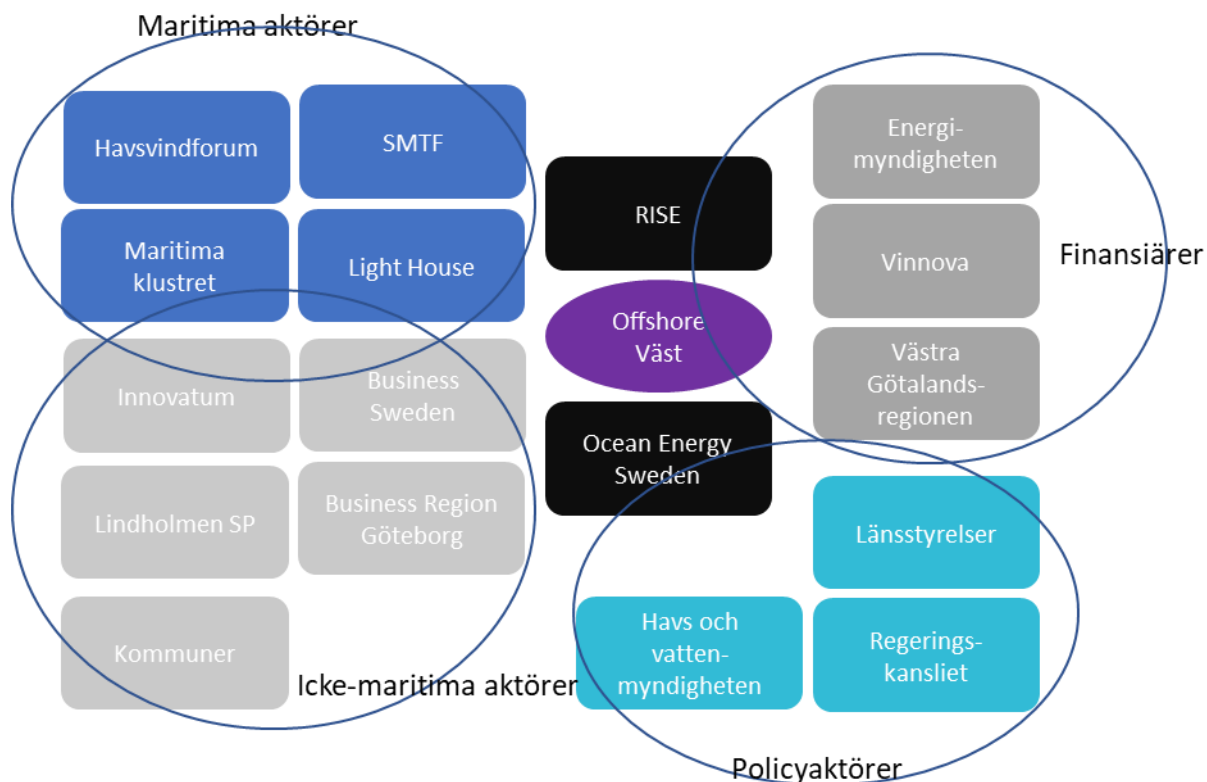
5.2.1 Aktörsöversikt

5.2.1.1 Systemet av samverkanspartners, finansiärer och policyaktörer

I det större "innovationssystemet" finns flertalet aktörer som Offshore Väst i olika sammanhang behöver förhålla sig till. I figur 10 har vi samlat de aktörer som vi ser som mest centrala. Här finns dels maritima aktörer vars verksamhet och målgrupp ligger nära eller överlappar med Offshore Västs. Här återfinns vi även icke-maritima aktörer som är eller skulle kunna vara relevanta samverkanspartners. I systemet finns också policyaktörer, som i huvudsak är relevanta som målgrupp för det påverkansarbete som bedrivs inom ramen för framförallt marin bioenergi och vindenergi. I systemet återfinns också finansiärer av initiativets verksamhet och de projekt som startas upp inom ramen för Offshore Väst.



Figur 8. Aktörsöversikt över centrala svenska aktörer Offshore Väst bör förhålla sig till. Världorganisationen RISE och undernätverket Ocean Energy Sweden ligger frikopplade från kategoriseringen.



5.2.1.2 De maritima aktörerna i systemet

Havsvindforum är en branschorganisation för havsbaserad vindkraftsindustri med fokus på påverkansarbete. Organisationens medlemmar är företrädesvis andra organisationer med intresse i havsbaserad vind, såsom Offshore Väst. Organisationen är ett nätverk av organisationer och intressenter och strävar efter en "faktabaserad dialog" kommunicera och påvisa samhällsnyttan utifrån arbetsmarknadspolitiska, näringspolitiska, tillväxt- och transportpolitiska samt miljöpolitiska nyttor. Man skriver remissvar samt medverkar i den samhällspolitiska debatten kring havsbaserad vind på andra sätt.

Light House är en neutral samlande kraft med fokus på Trippel Helix-samverkan i maritim sektor. I likhet med Offshore Väst syftar verksamheten till att genom att stimulera och erbjuda en plattform för nätverk och samarbeten bygga innovativ kapacitet. Man fokuserar på maritima transportsystem – det vill säga sjöfart och marin teknik.

Ocean Energy Sweden är ett affärsnätverk för företag som utvecklar produkter och system inom havsenergi. Det främsta syftet är att stödja samverkan i form av nätverkande samt gemensam produkt- och affärsutveckling. Plattformen är ett undernätverk till Offshore Väst.

Svenskt marintekniskt forum (SMTF) är ett affärsnära nätverk. Man har 100 medlemmar, inom näringsliv och akademi, och målgruppen är företag verksamma inom marinteknik. Man är sedan 2017 en del av RISE. Liksom Offshore Väst har organisationen ett fokus på att bygga innovation och innovativ kapacitet men även affärsutveckling.

Maritima klustret är en klustersatsning i Västra Götaland med fokus på maritima frågor. Klustret är en samverkansmiljö med fokus på innovation och verksamheten bedrivs inom ramen för olika

delkluster, vars arbete leds av olika aktörer med maritim expertis (vårdorganisationer) i Västra Götaland. Delklustren är Havsförvaltning, Maritim turism, Maritima operationer, Marina livsmedel och Marin bioteknik. Man arbetar även inom fokusområdet marin energi, men detta arbete genomförs främst inom ramen för Offshore Väst.

5.2.2 Offshore Väst upplevs som en attraktiv samverkanspartner med hög kompetens internt och relevanta aktiviteter

Bland de externa aktörer, såväl nära samarbetspartners som aktörer som har en relativt begränsad kännedom om Offshore Väst, finns generellt en bild att satsningen driver verksamhet med hög kvalitet. Vidare lyfter flera aktörer det stora tekniska kunnande som finns internt, som gör satsningen intressant för andra aktörer som driver innovationsverksamhet med högt kunskapsinnehåll. Denna bild delas av företagen. Kontigos bild är att Offshore Väst har ett gott rykte i branschen, något som i viss utsträckning förklaras av processledarnas tidigare nätverk och personliga varumärke, som möjliggör samarbeten.

5.2.3 Offshore Väst ses av vissa aktörer mer som en regional än nationell satsning – förklaring ligger kanske både i namn och verksamhetsfokus

Offshore Väst ses av flera externa aktörer som en aktör med relativt starkt Västra Götalandsfokus. Det finns en bred förståelse för att Offshore Väst vill vara en nationell aktör, men ett antal respondenter pekar på att det inte är så man tolkar verksamheten. Någon respondent menar att detta främst är en namnfråga, där inkluderande av *väst* i namnet gör att aktörer utanför regionen tolkar satsningen som en regional satsning. Här har man internt ibland använt sig av ett undernätverk med namnet Offshore Sweden, för att undvika denna problematik. Ett fåtal externa aktörer menar att verksamheten i hög utsträckning utgår från Västra Götaland i sina aktiviteter och sin geografiska avgränsning vilket gör att satsningen inte upplevs som nationell.

5.2.4 Internationaliseringserbjudandet bör stärkas

I intervjumaterialet finns delvis olika synpunkter när det gäller Offshore Västs fokus på innovation rent generellt. Såväl utifrån intervjuerna som de aktiviteter man genomfört finns ett starkt innovationsfokus, dock pekar ett par av Kontigos respondenter på att arbetet behöver fokusera tydligare på affärsutveckling och i synnerhet internationalisering.

Kontigos bild är att de relativt mogna WP-områdena Olja och gas samt Vindenergi skulle kunna fokusera mer på affärsutveckling och internationalisering. I intervjuerna pekas på att det i vissa fall finns innovativa svenska lösningar på plats, men att kunskapen om utmaningarna och kravspecifikationerna på utländska marknader är låg vilket gör att befintliga lösningar inte nyttjas för export. Exempel på detta som pekas ut är marknaden för service och underhåll av havsbaserade plattformar där svenska rederier anses sitta på kunskapen och lösningarna som krävs för att konkurrera internationellt, men där redskap och kompetens samt erbjudanden behöver anpassas för att bli konkurrenskraftiga på andra marknader. Här ser Kontigo att Offshore Väst sannolikt skulle kunna leverera större värden genom att i delar prioritera internationaliseringsfrågorna högre.

Samverkan finns på plats med utländska aktörer i flera projekt, men Kontigos bild utifrån intervjuerna är att man i begränsad utsträckning erbjuder internationaliseringsstöd för produkter och tjänster som befinner sig längre fram i en kommersialiseringsprocess. Här pekar någon respondent på att Offshore Väst skulle kunna genomföra marknadsanalyser på utvalda marknader för att stödja företagen med ett första steg i deras marknadsvals- och etableringsanalys.



5.2.5 God kännedom om Offshore Väst inom den maritima sektorn, särskilt regionalt – lägre kännedom bland aktörer utanför sektorn och nationellt

Generellt bedömer Kontigo utifrån intervjuvarerna att kännedomen om Offshore Väst samt syftet med och innehållet i verksamheten är god bland andra aktörer och organisationer med fokus på maritim näringslivsutveckling och/eller innovation. Kännedomen bedöms vara särskilt stor regionalt i Västra Götalandsregionen. Kännedomen bedöms däremot vara relativt låg bland andra aktörer som arbetar mer generellt med näringslivsutveckling och företagsfrämjande.

Kontigos uppfattning är att Offshore Väst bör bygga nätverk även utanför den maritima sektorn och då särskilt med aktörer som arbetar med företagsfrämjande, affärsutveckling och internationalisering. Detta för att, som nämns i tidigare avsnitt, säkerställa att man har en kunskap om det övriga systemet och deras erbjudande som gör att man kan ge råd och vägleda företagen.

5.2.6 I huvudsak kompletterar Offshore Väst och andra aktörer varandra, men SMTF bedöms vara mer välkänt och Offshore Väst blandas ibland ihop med RISE

Den organisatoriska närheten till SMTF, inom ramen för RISE, skapar ett naturligt utbyte organisationerna emellan. Kontigo bedömer att det finns överlapp mellan verksamheterna, men en nära dialog gör att verksamheterna trots det kan säkerställa att de kompletterar varandra. Dock gör överlappen att vissa externa aktörer har svårigheter att förstå skillnaderna mellan aktörerna. Vidare är vår bild att kännedomen om SMTF bland nationella aktörer är större än kännedomen om Offshore Väst – någon aktör nämner att SMTF är en naturligare samverkanspartner då man har en närmare relation till dem.

Kontigos bild är att även att en del externa aktörer har svårt att skilja på Offshore Väst och RISE. Detta är inte nödvändigtvis ett problem, och är i viss utsträckning en naturlig följd av att RISE utgör värdorganisation för Offshore Väst och att personerna som arbetar i initiativet har roller även inom RISE. Dock är vår bild att det gör Offshore Väst otydligare för en del externa aktörer.

5.2.7 Offshore Väst är aktiva i Havsvindforum och bidrar med teknisk kunskap i organisationens påverkansarbete

Havsvindforum utgör den främsta plattformen för att bedriva påverkansarbete kring vindkraft offshore. Här är Kontigos bild att Offshore Väst tagit en aktiv roll i arbete med att ta fram och sammanställa relevant kunskap och information som krävs för ett effektivt påverkansarbete. Här bidrar initiativet även med tung teknisk kompetens som är nödvändig för att kunna bedriva ett kunskapsbaserat påverkansarbete. Vidare är Havsvindforum en mötesplats för aktörer inom havsbaserad vind och en viktig plattform för nätverkande.

5.2.8 Koppling till underleverantörer och storföretag en potential som kan utnyttjas i större utsträckning

Bland Kontigos respondenter pekas underleverantörerna ut som en grupp som är relativt svår att nå. Detta kan handla om tillverkare av vindkraftskomponenter som också levererar till landbaserad vindindustri eller rederier med teknisk expertis inom drift och underhåll. Dessa identifierar sig ofta inte som offshoreföretag vilket gör kopplingen till Offshore Väst otydligare. Vidare har processledningen, av förståeliga skäl, en mer begränsad kontakt med dessa företag samtidigt som rekryteringen av företag ofta sker genom personliga kontakter. Kontigos uppfattning är att befintliga



företag utanför offshoresegmentet kan sitta på intressanta offshorelösningar och att dessa därför bör engageras.

Storföretagen pekas ut som en annan grupp som är relativt svår att nå, även här handlar det om företag som inte är renodlade offshoreföretag utan leverantörer till offshoreindustrin eller energiföretag där delar av verksamheten är (eller skulle kunna vara) offshore. Kontigos bild är att arbetet med att engagera dessa är viktigt både för att skapa möjligheter till innovationssamarbeten, affärer och gemensamma systemleveranser men också för att ge tyngd åt satsningen.

5.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

I figur 11 sammanfattar Kontigo vår värdering av utvärderingsfrågorna inom området *samverkan, kännedom och spridning*.

Figur 9. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom samverkan, kännedom och spridning.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
Finns motsvarande plattformar med liknande målgrupp och i vilken utsträckning arbetar Offshore Väst tillsammans med dessa (gäller särskilt SMTF)?	Ja, sådana finns och Offshore Väst arbetar i hög utsträckning med dessa. Att RISE är värdorganisation för SMTF och Offshore Väst tror vi bidrar till samverkan och koordinering.	SMTF är den organisation som i målgrupp och arbetssätt ligger närmast Offshore Väst, dessa har en nära samverkan. Havsvindforum, Light House, Skånes vindkraftsakademi och Maritima klustret är exempel på aktörer med liknande målgrupper.
Nyttiggörande och spridning	I hög utsträckning.	Offshore Väst är aktiva vid konferenser, seminarier och paneldebatter med informerande/nyttiggörande syften. Man bidrar också med kunskap till andra aktörer, inte minst påverkansorgan som Havsvindforum.
I vilken utsträckning når Offshore Väst ut till intressanta aktörer inklusive företag som kan vara aktuella för deras verksamhet?	I viss utsträckning relativt hög.	Genom personalens och medlemmarnas nätverk når man ut till en bred samling företag, dock fattas i stor utsträckning aktörer som inte är renodlade offshore/maritima företag – här särskilt underleverantörer och större företag. När det gäller andra aktörer når man i hög utsträckning ut till maritima samverkanspartners, men i mindre utsträckning till aktörer som arbetar med



		företagsfrämjande och internationalisering.
--	--	--



6 De generella perspektiven

6.1 Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta avsnitt besvarar vi följande två frågor ur förfrågningsunderlaget:

- I vilken utsträckning beaktar Offshore Väst de generella perspektiven i sin verksamhet?
- I vilken utsträckning arbetar Offshore Väst med att bidra till en fossilfri energiproduktion?

6.2 Analys

6.2.1 Visst fokus på internationalisering och hög aktivitet i arbete med miljö och hållbarhet

Utifrån intervjuerna liksom enkäten bedömer Kontigo att Offshore Väst i hög utsträckning beaktar och arbetat med de generella perspektiven kopplat till miljö och i viss utsträckning kopplat till internationalisering. När det gäller jämställdhet och mångfald ser vi att man i begränsad utsträckning beaktat dessa, och att det aktiva arbetet med dessa frågor är mycket begränsat. Se nästa avsnitt.

6.2.2 Relativt begränsat arbete med jämställdhet och mångfald - satsningens uppbyggnad gör sådana satsningar mer krävande men perspektiven kan lyftas tydligare i arbetet

Den generella bilden i intervjuerna är att respondenterna internt har ett relativt högt medvetande om de utmaningar som de maritima branscherna står inför kopplat till frågor som rör jämställdhet och i mindre utsträckning mångfald. I viss utsträckning har man arbetat aktivt med frågorna, kring exempelvis att bredda representativiteten i seminariedeltagare och sammansättning av paneler för att säkerställa att kvinnor syns. Generellt är dock Kontigos bild att man inte arbetat strategiskt med jämställdhets- och mångfaldsaspekter i rekryteringen av företag eller i de aktiviteter man arrangerat. Inte heller har det funnits fokus på dessa frågor i det utbildningsarbete som bedrivs mot företagen, något som avspeglas i företagens enkätsvar där endast ett företag anger att Offshore Väst bidragit till att företaget blivit bättre på att arbeta med jämställdhet och mångfald (exempelvis genom "employer branding" eller bredare rekrytering).

Kontigo menar att arbetet med jämställdhet och mångfald är mer krävande för en nätverks- och innovationsmiljö som Offshore Väst än för kluster med ett fokus på exempelvis kompetensförsörjning – där affärsnyttan av ett arbete med dessa frågor är tydligare. Trots detta menar vi att det finns skäl för initiativet att lyfta sitt arbete med jämställdhet och mångfald,

6.2.3 Miljö och hållbarhet del av kärnverksamheten, men begränsat arbete med att integrera sådana aspekter i företagets interna arbete

Offshore Väst arbetar målmedvetet med miljö och hållbarhet som en del i sin kärnverksamhet inom WP för havsbaserad vindenergi, marin bioenergi och havsenergi – men även inom olja och gas samt



offshore academy finns hållbarhetsdimensionen med. Kontigo bedömer att merparten av arbetet inom initiativet handlar om att utveckla innovation inom förnybar energi.

Däremot kan vi utifrån företagsenkäten utläsa att Offshore Väst endast i begränsad utsträckning lett till förbättringar av företagets eget arbete med miljö- och hållbarhetsfrågor. Vi menar här det arbete med hållbarhet som inte direkt kopplar an till den egna affärsidén.

6.3 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

I figur 12 sammanfattar Kontigo vår värdering av utvärderingsfrågorna inom området *de generella perspektiven*.

Figur 10. Kontigos bedömning av satsningens måluppfyllelse inom de generella perspektiven.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
I vilken utsträckning beaktar Offshore Väst de generella perspektiven i sin verksamhet?	I viss utsträckning.	Offshore Väst beaktar i relativt hög utsträckning miljö/hållbarhet, i viss utsträckning internationalisering och i begränsad utsträckning jämställdhet och mångfald.
I vilken utsträckning arbetar Offshore Väst med att bidra till en fossilfri energiproduktion?	I hög utsträckning.	Att skapa innovation inom förnybar energi utgör merparten av Offshore Västs verksamhet, något som styr mot en fossilfri energiproduktion.



7 Projektens koppling till VG 2020 och till programmet för hållbara maritima näringar

7.1 Inledning

I detta kapitel besvaras följande två frågor i förfrågningsunderlaget

- I vilken utsträckning har projektet bidragit till genomförandet av den maritima strategin och VG2020s områden?
- I vilken utsträckning har projektet bidragit till genomförandet av de mål som anges i programmet för hållbara maritima näringar?

7.2 De fyra huvudområdena i VG2020

Som en del i föreliggande utvärdering ingår att studera kopplingen mellan Offshore Västs verksamhet och regionens strategi för regional utveckling – VG2020. Detta för att ge en bild av hur samt i vilken utsträckning verksamheten styr mot utveckling av de områden som pekas ut som centrala aspekter av regional utveckling i VG2020.

7.2.1 En ledande kunskapsregion

När det gäller det första området så ligger Offshore Väst 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 2. 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 2 och 3. Även om det bör tilläggas att Offshore Väst också arbetar för att stärka 1 och 2.



Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden 1. Attrahera fler studenter och forskare och öka utbytet med omvärlden 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	Satsningen bidrar till alla punkter. I synnerhet punkt 2–5. Sedan är vår bedömning att satsningen skulle kunna göra mer vad gäller internationalisering.
---	---

7.2.2 En region för alla

När det gäller området "En region för alla" så ligger Offshore Västs arbete framförallt inom insatser rörande kompetensförsörjning genom Offshore Academy. Vi ser däremot inte några direkta försök att bryta utanförskap och segregation.

Tabell 3. 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 4. Lösa urbana utmaningar i de större städerna	Satsningen bedöms inte egentligen bidra till detta område. Möjligen punkt 2 genom Offshore Academy.



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	I viss utsträckning kan man säga att Offshore Väst bidrar till 3 och 4.
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 hållbar utveckling i Västra Götaland	Vi bedömer att satsningen i viss utsträckning bidrar till – indirekt – att förstärka förutsättningarna för punkt 4. Möjligen också delvis punkt 1.

7.2.3 En region där vi tar globalt ansvar

När det gäller detta område i VG2020 så finns det relativt stor koppling mellan Offshore Västs verksamheter och mål och de som finns i VG2020.

Tabell 4. 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	Satsningen bidrar på olika sätt till i synnerhet punkt 2 samt punkt 4.



4. Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling	
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	Satsningen bidrar till att driva på förutsättningarna för hållbar energikonsumtion.

7.2.4 En region som syns och engagerar

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

Tabell 5. 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.	Satsningen bidrar inte till detta område.
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	Offshore Väst bidrar i viss utsträckning till punkt 1 och punkt 3 genom samverkan med bl.a. Skåne rörande vindkraft.

7.3 Programmet för hållbara maritima näringar



Beträffande handlingsprogrammet för hållbara maritima näringar så lyfter VGR i detta program fram fyra horisontella mål som spänner över samtliga sex prioriterade områden (se vidare nedan). I matrisen nedan har vi försökt att sammanfatta hur Offshore Väst bidrar till dessa fyra horisontella mål.

Tabell 6. Offshore Väst och de horisontella kriterierna i handlingsprogrammet för maritima näringar

Övergripande kriterier	Kommentar
Behålla och utveckla maritim kompetens och konkurrenskraft	Kontigos bild är att Offshore Väst i stor utsträckning bidrar till detta horisontella mål.
Samarbeta över sektors- och branschgränser	Kontigos bild är att Offshore Väst till viss del bidrar till detta horisontella mål.
Samverka i långsiktiga partnerskap med deltagande från näringslivet, akademi, och institut samt offentliga aktörer inklusive kommuner och statliga myndigheter	Kontigos bild är att Offshore Väst bidrar till detta horisontella mål. Vi menar dock att det finns utvecklingsmöjligheter mot akademi och även näringslivet.
Påverka och interagera med den nationella, europeiska och internationella agendan på maritima området	Kontigos bild är att Offshore Väst bidrar till att uppfylla detta mål. Även i detta sammanhang tror vi att det finns utvecklingsmöjligheter.

För de enskilda sex områdena finns sedan också mål. I matrisen nedan sammanfattas dessa utifrån hur vi – baserat på denna utvärderings empiri – ser att Offshore Väst bidrar.

Tabell 7. Offshore Väst och målen för varje delområde i handlingsprogrammet för maritima näringar

Mål för respektive delområde	Kommentar
Havsförvaltning Skapa innovativa modeller för samverkan kring kopplingen mellan havsförvaltning och näringslivsutveckling på lokal, regional och nationell nivå. Västra Götaland har en ledande roll inom kust- och havsförvaltning i Norden.	Vår bedömning är att Offshore Väst inte i någon högre utsträckning bidrar till att dessa mål ska uppfyllas.
Maritima operationer och teknologier Överflyttning av gods från framförallt väg till sjö (hanteras även inom handlingsprogrammet för godstransportstrategin och handlingsprogrammet för hållbara transporter). Västra Götaland är centrum för europeiska satsningar på maritim informatik i form av att ett projektsekretariat/kompetenscentrum etableras i regionen.	Vår bedömning är att Offshore Väst i relativt stor utsträckning bidrar till att målen i detta delområde uppfylls.



Sjöfartens energieffektivitet ökar och sjöfarten är i minskande grad beroende av fossila bränslen jämfört med år 2015, samt arbetar aktivt för att förebygga miljöfarliga utsläpp till vatten. Skapa minst en ny vara/tjänst inom fritidsbåtssektorn.	
Marina livsmedel Stärka möjligheterna för odling & förädling av fisk, skaldjur inklusive musslor och ostron samt makroalger. Skapa ett mervärde inom fisket genom att stödja värdehöjandeåtgärder och produktutveckling, ta tillvara underutnyttjade marina resurser samt främja redskapsutveckling och levandeförvaring. Utveckla minst en skräddarsydd produkt för specifika behov/målgrupper med ursprung i fiske och/eller vattenbruk. Skapa möjligheter till diversifiering av verksamheten inom fisket, t.ex. kunna kombinera yrkesfiske med turism.	Vår bedömning är att Offshore Väst i ganska stor utsträckning bidrar till att dessa mål ska uppfyllas genom satsningar på vattenbruk samt genom att lyfta utvecklingsbehov när det gäller hur offshoreanläggningar för energi kan samspela med exempelvis mussel- eller ostronodlingar.
Marin turism Skapa ett attraktivt besöksmål med produkter och reseanledningar över hela året i kustområdena och inlandsvatten i Västra Götaland. Maritim besöksnäring ska vara synliggjord i lokal detalj- och översiktsplanering inom de kommunala kustplaneringsprocesser som pågår.	Offshore Väst bidrar inte i någon stor utsträckning.
Marin energi Stödja teknikutveckling av mer effektiv teknik för havsbaserad vind-, våg-, tidvatten och strömningskraft samt metoder för utvinning av marin bioenergi. Ett ökat antal (jämfört med 2015) västsvenska företag ska vara involverade i att utveckla och kommersialisera havsbaserad vind-, våg-, tidvatten- och strömningskraft.	Offshore Väst bidrar i mycket stor utsträckning i och med att man i viss utsträckning kan ses som det klustrets motor. Som exempel kan nämnas att Offshore Väst författat delen om marin energi i den omvärldsanalys som maritima klustret genomfört. Möjligen kan en diskussion föras om hur och på vilket sätt Offshore Väst och de andra satsningar som VGR finansierar samspelar.
Marin bioteknik En testanläggning inrättas för värdehöjande och produktutveckling kopplat till fiskberedningsindustrin.	Offshore Väst bidrar i viss utsträckning till i synnerhet mål tre.



Fler studenter söker sig till utbildningar inom marin bioteknik jämfört med 2015.

Genomföra en kartläggning av möjligheter och hinder, samt föreslår åtgärder, för att en utökad användning av marin bioteknik inom grön kemikalieproduktion ska kunna ske.



8 Slutsatser och rekommendationer

8.1 Slutsatser vad gäller Offshore Väst som innovativ miljö

Erfarenheter av olika analyser när det gäller vad som kännetecknar en dynamisk innovativ miljö har gett Kontigo en tydlig bild av vad en satsning såsom exempelvis Offshore Väst bör kännetecknas av. Ett resultat från dessa analyser är att ett antal kritiska faktorer som bidrar till att skapa en framgångsrik innovativ miljö har identifierats. Betydelsen av de enskilda faktorerna och det konkreta innehållet varierar självklart med typ av miljö och region. Nyckeln till framgång är att åstadkomma en kritisk massa av aktörer – näringsliv, akademi, offentlig sektor – där alla aktörer tillför miljön värde utifrån sina respektive roller, uppdrag och resurser. Det är även viktigt att det finns en balans i miljön utifrån ett Trippel Helix-perspektiv. Figur 13 sammanfattar detta.

Figur 11. Komponenter i en framgångsrik innovativ miljö



Om vi samlat betraktar Offshore Väst, så ligger de relativt väl inom flera områden och mindre väl inom andra. I matrisen nedan har vi försökt att sammanfatta detta.

Tabell 8. Offshore Väst som innovativ miljö

Komponenter	Kommentar
Nära koppling till starka forsknings-/utbildningsmiljöer	Vi bedömer samlat att Offshore Väst (och kanske i ännu högre grad Västra Götaland) har kontakt med starka forsknings- och utvecklingsmiljöer, i synnerhet Chalmers men också RISE i och med ägarskapet av Offshore Väst. Samtidigt indikerar intervjumaterialet att denna koppling kan stärkas. Kanske framförallt då hur Offshore Väst

	arbetar som intermediär för att stärka koppling mellan akademi och näringsliv.
Tydlig vision och förankring i stödjande policystruktur	Den maritima sektorn generellt har en stark förankring i stödjande policystruktur, något som vi bedömer även gäller Offshore Väst. Samtidigt finns fortfarande en utmaning i att den maritima sektorn – i vidare bemärkelse – skulle tjäna på en ännu tydligare koordinering.
Effektiva och värdeskapande nätverk	Vår samlade bedömning av Offshore Väst är att satsningen utifrån sin finansiella och personella resursbas kännetecknas av detta. Samtidigt tror vi att det finns en stor utvecklingspotential i värdeskapandet när det gäller kopplingen till näringslivet.
Starkt och långsiktigt ägarskap	Vi menar att det finns ett starkt ägarskap i kopplingen till RISE. Ägarskapet är dock mindre starkt vad gäller finansiering. Vi ser – utifrån denna studie – att det skulle kunna finnas ett värde av att VGR tar ett mer samlat grepp om Offshore Väst vad gäller basfinansiering.
Entreprenöriell kultur, fokus på kommersialisering	Utifrån denna studies empiri är vi mer osäkra på denna komponent. Vi tror att här finns en stor potential att utveckla sin entreprenöriella kultur och sitt fokus på kommersialisering. En lyckosam SMART Ocean ansökan kan här vara en viktig delkomponent - att ytterligare stärka samspel med aktörer som Lindholmen och vissa av regionens inkubatorer är en annan.
Efterfrågan, mottagningskapacitet i näringslivet	När det gäller mottagningskapacitet i näringslivet kan den i den kontext Offshore Väst verkar i både vara stark och något mindre stark. Delar av den marina energisektorn lider – av olika skäl, också politiska – fortfarande av att inte all potential i dagsläget kan växlas upp.
Starka kluster, företagsdynamik och växande företagsbas	Här skulle vi i princip lyfta att regionen som helhet kännetecknas av detta rent organiskt (genom tradition, företagsbas, forskningsmiljöer, olika privata och publika partnerskap etc.). Offshore Väst är en självklar del av detta. Vår samlade bild utifrån denna utvärdering är dock att både Offshore Väst och det större klustret kan/bör stärkas ytterligare i en trippel helix-kontext.
Starkt ledarskap	Vår bedömning är att Offshore Väst kännetecknas av detta, samt att det starka ledarskapet finns på alla nivåer i bemärkelsen att exempelvis de olika WP-ansvariga är starka företrädare för sakområdet, med starka nätverk.
Infrastruktur, lokaler, utrustning	Här kännetecknas regionen generellt av detta vad gäller den maritima sektorn. Offshore Väst har stärkt detta genom exempelvis initierandet av Testsite Skagerrak som



	är tänkt att bli ett demonstrationsområde för hållbar marin- och maritim innovation. Kännetecknande för den satsningen är att det ska vara ett partnerskap mellan teknikutvecklare, underleverantörer, forskning och offentlig verksamhet.
Värdeskapande tjänster, länkar till externa resurser	Vår samlade bild är att Offshore Väst erbjuder dessa tjänster och har länkar till externa resurser såsom finansiärer. Utvecklingspotentialen finns i länkarna till ett bredare näringsliv som kan bli en accelerator för Offshore.

8.2 Rekommendationer

Nedan följer ett antal rekommendationer baserade på vår utvärdering. Observera att detta är Kontigos rekommendationer.

8.2.1 Stärk internationalisering

Kontigo menar att detta är en intressant idé, särskilt mot bakgrund av att flera av Offshore Västs medlemmar är exportberoende och att de främsta tänkbara exportmarknaderna är få. Vidare ser vi ett behov av att tydligare koppla upp sig mot Business Sweden och deras expertis kring relevanta marknader, för att bygga ihop det stöd kring kunskap och innovation som Offshore Väst erbjuder med det affärsutvecklings- och internationaliseringsstöd som Business Sweden erbjuder. Här är vår bild att Offshore Väst hittills inte har byggt nätverk, men genom kunskap om Business Swedens erbjudande och genom att bygga egen kunskap om andra marknader kan Offshore Väst lättare ge råd och vägleda företag i internationaliseringsprocesser.

8.2.2 Förstärk samspelet mellan Offshore Academy och näringslivet

Kontigos bild är att processledaren för Offshore Academy är medveten om utmaningarna, men vår bedömning är trots det att man här behöver göra ett omtag och hitta strategier för att attrahera företagen och ta fram ett mer näringslivsnära koncept. Ett alternativ är att denna del av satsningen begränsas och fokuserar på integrering av offshore i utbildningskoncept vid högskolor.

8.2.3 Stärk samverkan med akademien

Kontigo menar att vi har ett relativt begränsat material för att bedöma frågan om akademiens involvering. Dock menar vi att det generellt finns skäl att involvera akademien för att skapa kunskapsöverföring och identifiera samarbetsmöjligheter och att vårt material tyder på att Offshore Väst här kan stärka inkluderingen av akademien i sin verksamhet.

8.2.4 Fokusera på SMART Ocean

Överväg en samlad ny organisering av klustersatsningen – det maritima klustret 2.0 där en fokusering på SMART Ocean skulle kunna vara en viktig del. Mot bakgrund av flera av de punkter som lyfts ovan, tror vi att det finns ett värde av att VGR i samspel med Offshore Väst och andra relevanta aktörer diskuterar en ny modell för organisation och organisering av klustret utifrån bl.a. SMART Ocean-satsningen.



8.2.5 Förstärk arbetet med att inkludera de horisontella kriterierna utifrån ett innovations och affärsutvecklingsperspektiv

Kontigo menar att arbetet med jämställdhet och mångfald är mer krävande för en nätverks- och innovationsmiljö som Offshore Väst än för kluster med ett fokus på exempelvis kompetensförsörjning – där affärsnyttan av ett arbete med dessa frågor är tydligare. Trots detta menar vi att det finns skäl för initiativet att lyfta sitt arbete med jämställdhet och mångfald, bland annat just utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv.

8.2.6 Utveckla ”utvärderbarheten”

Kontigo menar att uppföljningsbarheten behöver stärkas i Offshore Västs verksamhet genom att hitta en utvärderingsbar struktur och process för satsningen, i synnerhet när det gäller mer långsiktiga effekter. Här tror vi att det arbete som påbörjats inom ramen för SMART Ocean-ansökan till Vinnovas Vinnväxt-program också kan vara en bra utgångspunkt. 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 det samlade maritima klustret och Offshore Västs bidrag till klustrets förflyttning. Det handlar då naturligtvis om tillväxt i deltagande företag och ökad innovationskraft, men också om exempelvis ökad, resurseffektiv samverkan i trippel helix och generell internationalisering.

8.3 Bör Offshore Väst få verksamhetsbidrag?

Utvärderingen av Västra Götalandsregionens finansiella stöd till Offshore Väst motiveras bland annat av tankarna på att den projektfinsiering som hittills varit formen för VGR:s stöd skall kunna omvandlas till ett mer långsiktigt verksamhetsbidrag. En del i utvärderingen rör därför om det är rimligt att Offshore Väst får ett sådant långsiktigt verksamhetsbidrag från VGR.

I ett parallellt uppdrag har Kontigo utvärderat – under samma tidsperiod – SWEMARC. Vår slutsats när det gäller Offshore Väst liknar de slutsatser som kommer fram i den andra utvärderingen, dvs. att satsningen levererar – i synnerhet inom marin energiteknik och maritima operationer och att den så långt vi kan se gjort detta ekonomiskt effektivt. Den verksamhet som bedrivs ligger vidare i linje regionens RUS, VG 2020 – flertalet av de delar där Offshore Väst är relevanta – och den bidrar vidare till att förutsättningarna för att nå målen i programmet för en hållbar maritim näring i Västra Götaland. Något som också motiverar en mer långsiktig form för finansiering. Samtidigt finns utvecklingsbehov och förbättringsmöjligheter som beskrivits i de föregående avsnitten och som behöver tas om hand som en del i den fortsatta utvecklingen av verksamheten, något som dock inte är avhängigt om Offshore Väst finansieras genom projektstöd eller verksamhetsbidrag. Exempelvis att i högre grad arbeta med frågor som rör jämställdhet och mångfald utifrån ett innovations- och affärsutvecklingsperspektiv.

I den utvärdering som Kontigo parallellt genomfört rörande SWEMARC konstateras att ”Frågan kompliceras dock av den utveckling av aktörer och initiativ med inriktning på den maritima sektorn som sker i Västra Götaland och där vi ser framväxten och etableringen av ett sektoriellt innovationssystem kring den maritima sektorn i vid bemärkelse. Detta har gjort att man från VGR:s sida har väckt frågan om hur man som regional systemhållare och finansiär på effektivaste sätt stöder utvecklingen av ett sammanhängande innovationssystem för den maritima sektorn. Ett innovationssystem som tar tillvara den potential som finns i regionen att utveckla ett hållbart vattenbruk som en strategisk näring för regionen.”



Vår slutsats när det gäller Offshore Väst är att satsningen bör ges verksamhetsbidrag, men att detta kanske bör ske i en större kontext där VGR tar ett omtag om den samlade maritima sektorn och dess innovationssystem.



9 Bilagor

9.1 Bilaga 1: Enkät

9.1.1 Vilka företag har besvarat enkäten?

Av de som besvarat enkäten har inget företag med än 60% kvinnor anställda och 16 av 20 företag har högst 40% kvinnor anställda. Det finns ingen tillgänglig statistik på andelen kvinnor i offshore eller i maritima branscher generellt, men Kontigo bedömer utifrån utlåtanden i intervjuer och offshorebranschens sammansättning att dessa siffror sannolikt ligger nära den generella könssammansättningen inom offshore. Av respondenterna svarar hela 7 företag att de inte tillhör någon av arbetspaketens branscher.

Figur 12. Könssammansättningen i företagen enkätrespondenterna representerar

	Antal	Procent
0–20 % kvinnor	8	40%
20–40% kvinnor	8	40%
40–60% kvinnor	4	20%
60–80% kvinnor	0	0%
Mer än 80% kvinnor	0	0%
Vet ej/ej aktuellt	0	0%
Total	20	100%

Figur 13. Fördelningen på bransch-/arbetspaketstillhörighet bland enkätrespondenternas företag

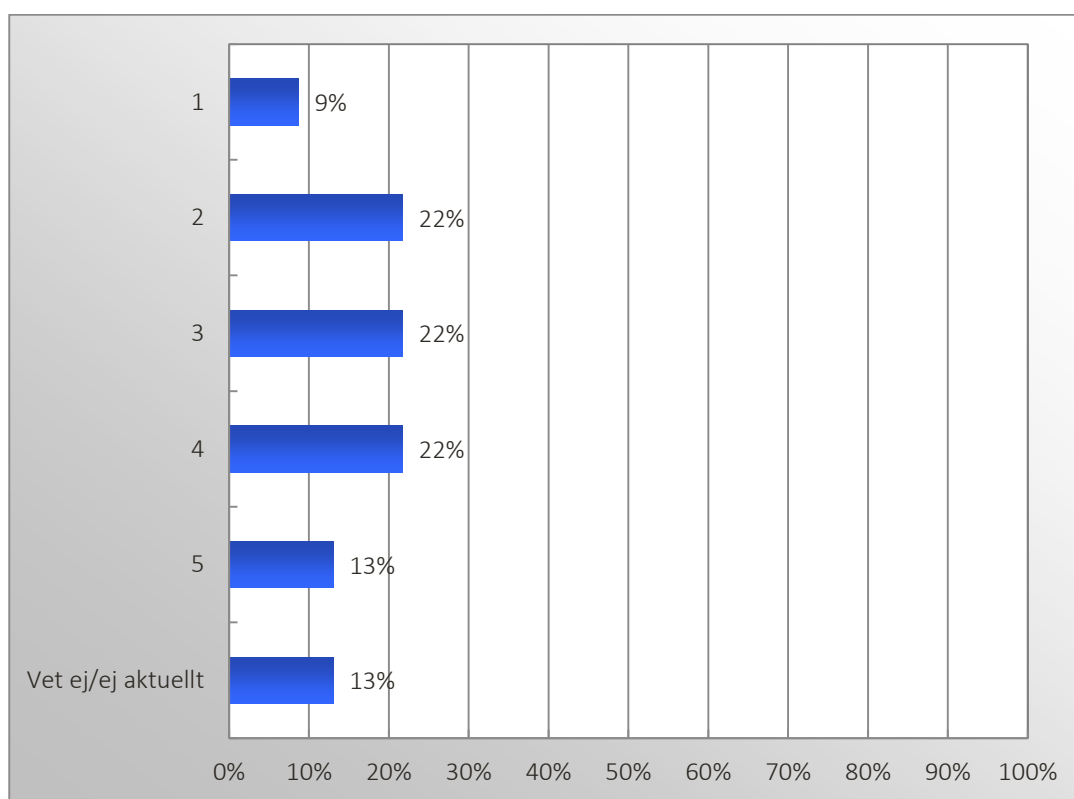
	Antal	Procent
Olja & Gas	6	30%
Vindenergi	3	15%
Havsenergi	4	20%
Marin bioenergi	0	0%
Annat	7	35%
Total	20	100%

9.1.2 Skälen till medlemskap

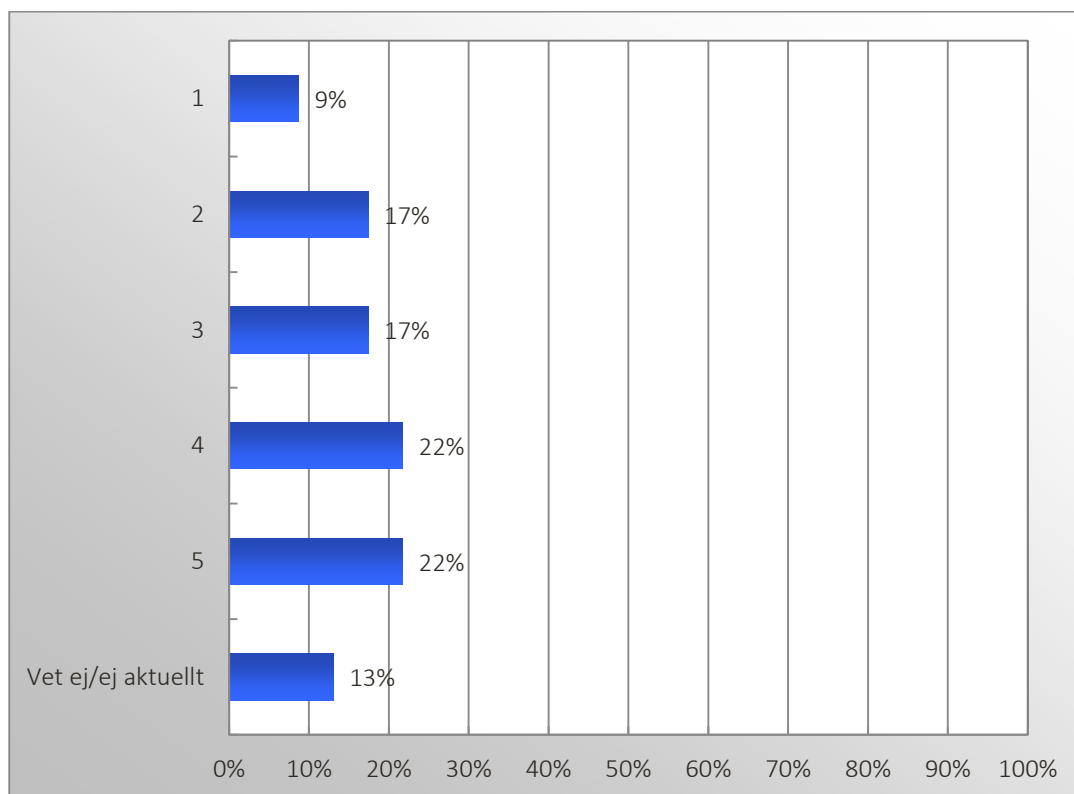
I detta avsnitt redovisar vi svaren på frågan "Varför har ni valt att vara medlemmar i Offshore Väst?" Respondenterna har angett sina svar på skala 1–5 där 1= inte viktigt skäl alls och 5 = mycket viktigt skäl för varje givet skäl till medlemskap. I rubriken till varje diagram anges det skäl som medlemmarna tagit ställning till.

Figur 14. Möjlighet att driva och/eller söka om medel för gemensamma FoU-/innovationsprojekt med högskola/universitet/forskningsinstitut



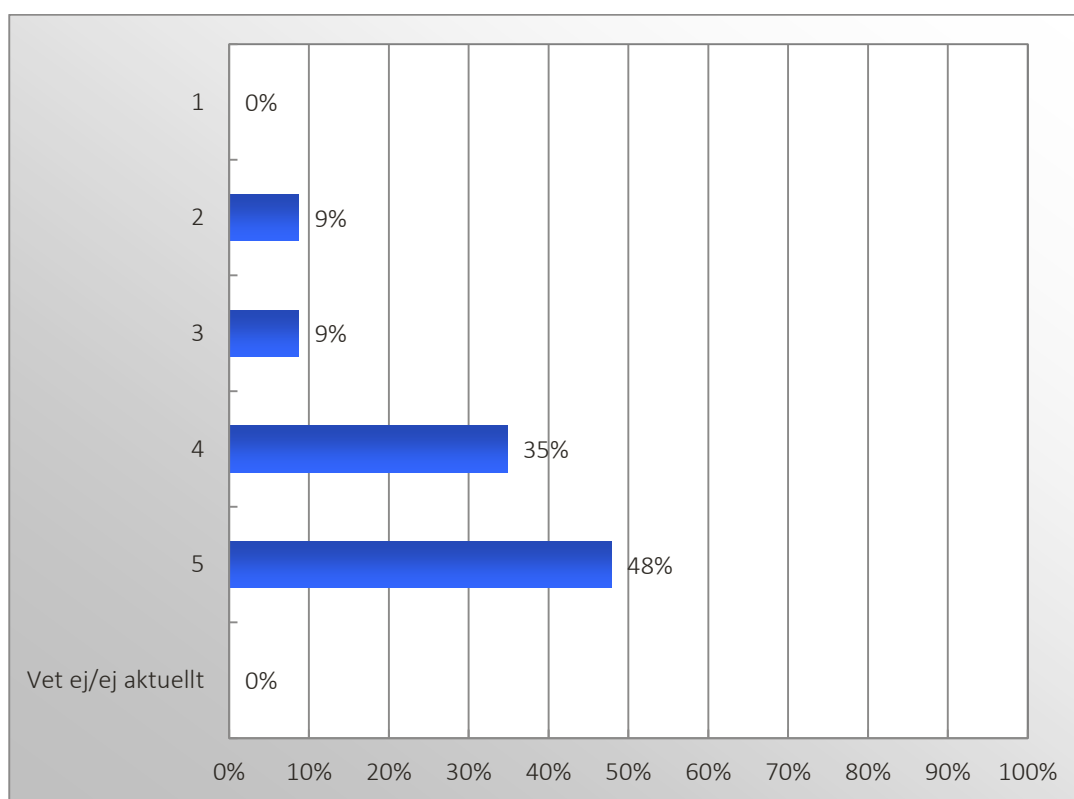


Figur 15. Möjlighet att driva och/eller söka om medel för gemensamma FoU-/innovationsprojekt med andra företag

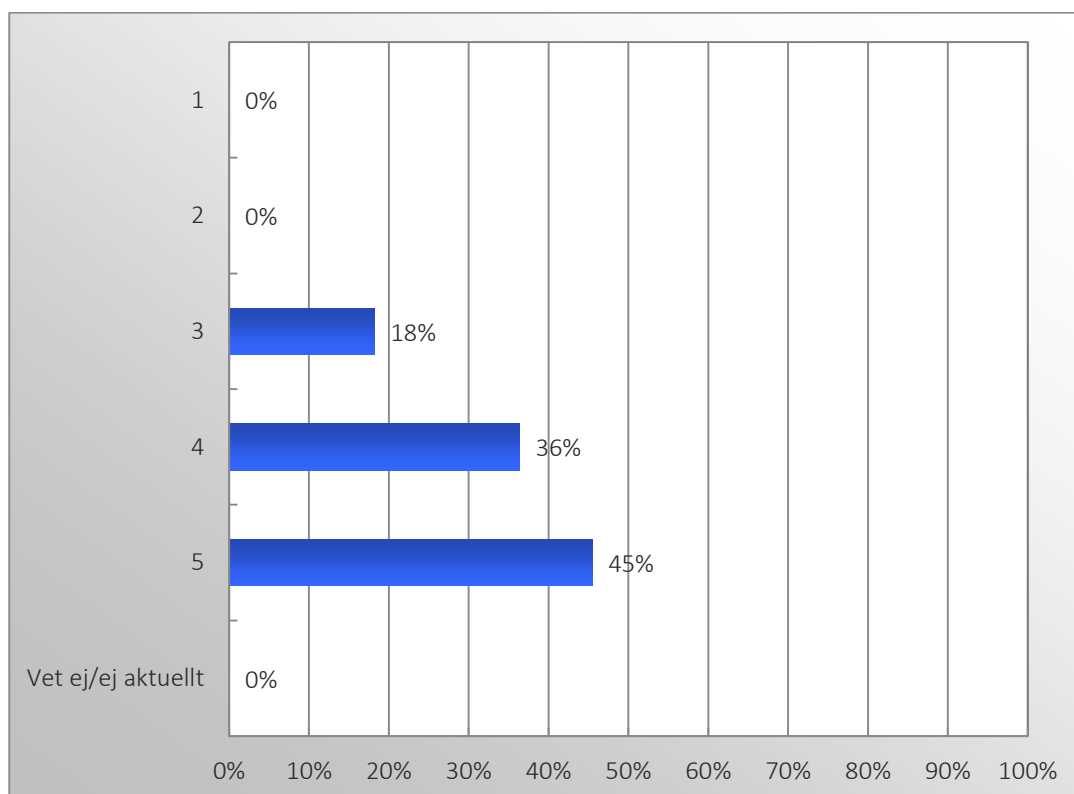


Figur 16. Möjlighet att få kontakt med/utveckla samarbete med kunder, leverantörer eller andra affärspartners



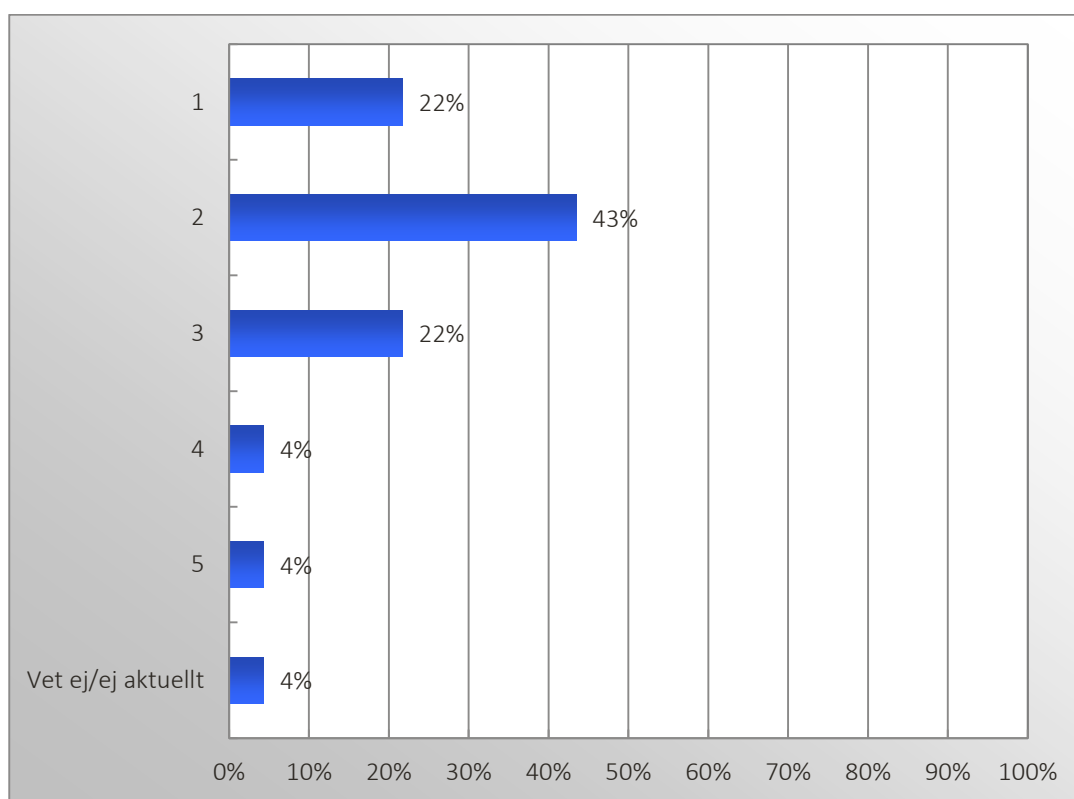


Figur 17. Möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande med andra företag, organisationer etc.

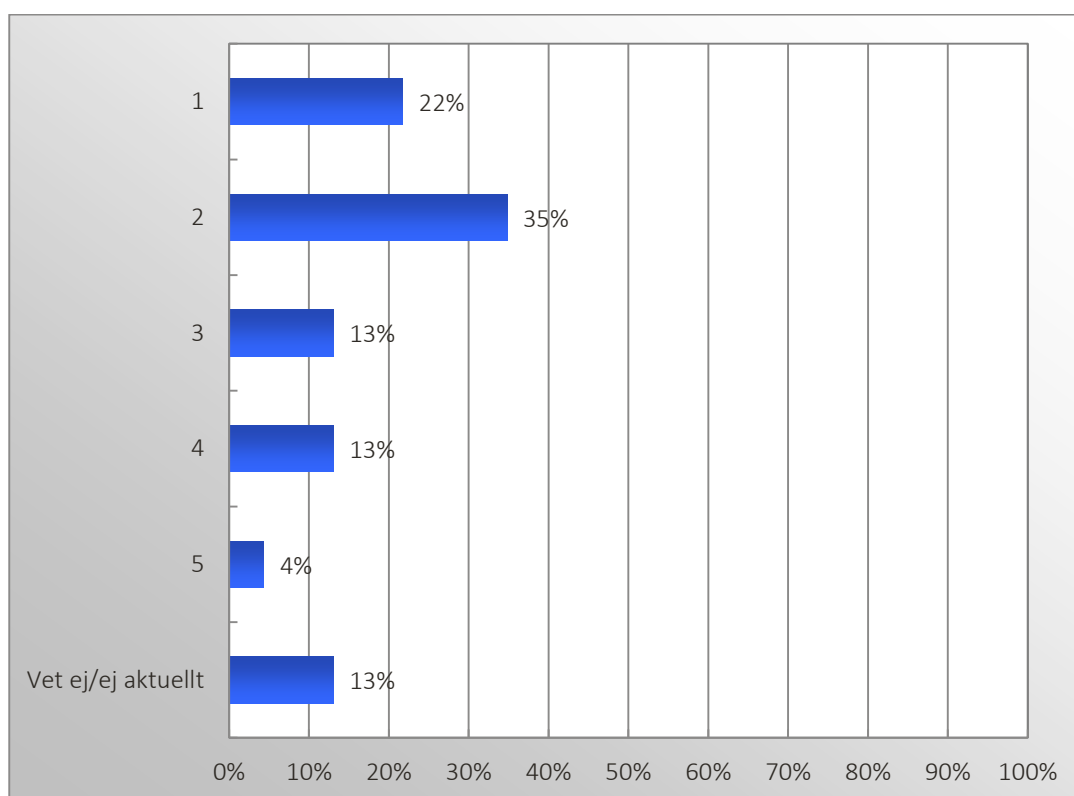


Figur 18. Möjlighet att hitta och/eller rekrytera kompetens





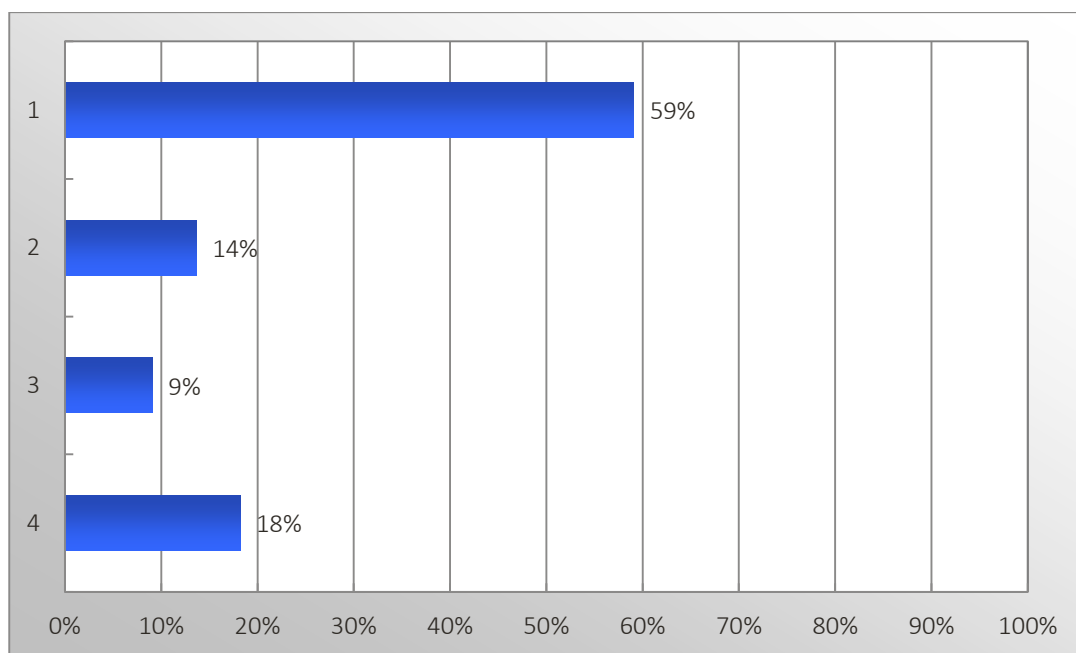
Figur 19. Möjlighet att påverka politiker m.fl. för att förbättra era och/eller branschens förutsättningar



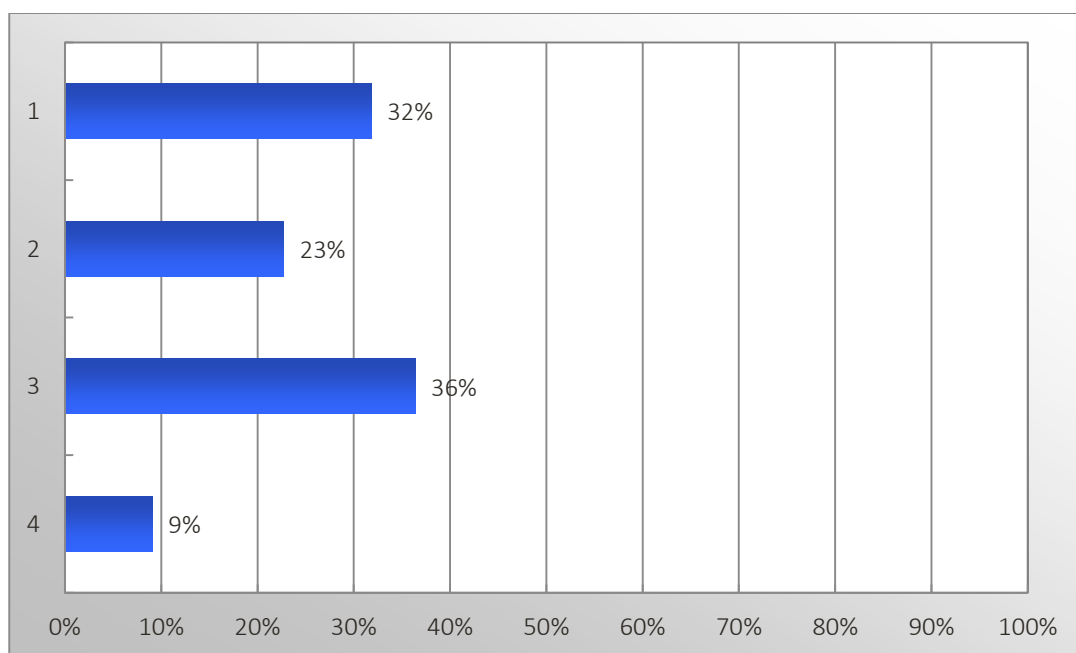
9.1.3 Medlemmarnas deltagande i aktiviteter

I detta avsnitt redovisar vi medlemmarnas svar på frågan "Vilka aktiviteter har Ert företag deltagit i under 2017–2018?" Svaren har angivits på en skala där 1 = inte deltagit alls, 2 = deltagit vid enstaka tillfälle, 3 = deltagit vid flera tillfällen och 4 = känner inte till/ej erbjudits deltagande. I figurbeskrivningen för varje diagram anges den aktivitetstyp som företagen tagit ställning till.

Figur 20. Förmedling av kontakter/matchats ihop med finansiärer, samarbetspartners, leverantörer eller kunder

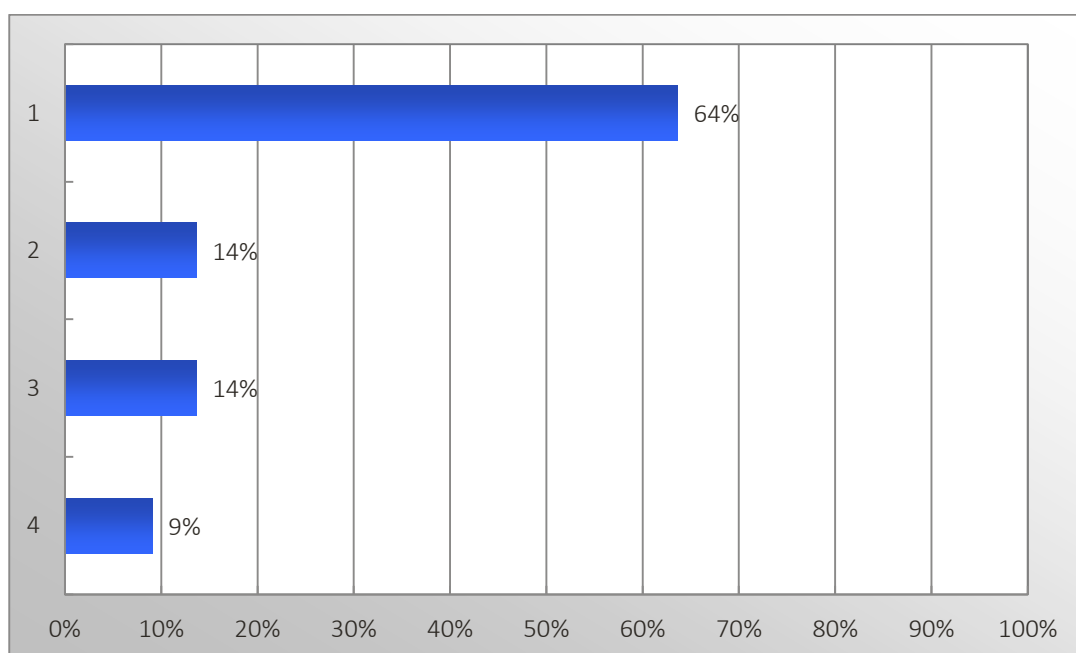


Figur 21. Seminarier, föreläsningar, utbildningar, studiebesök etc.

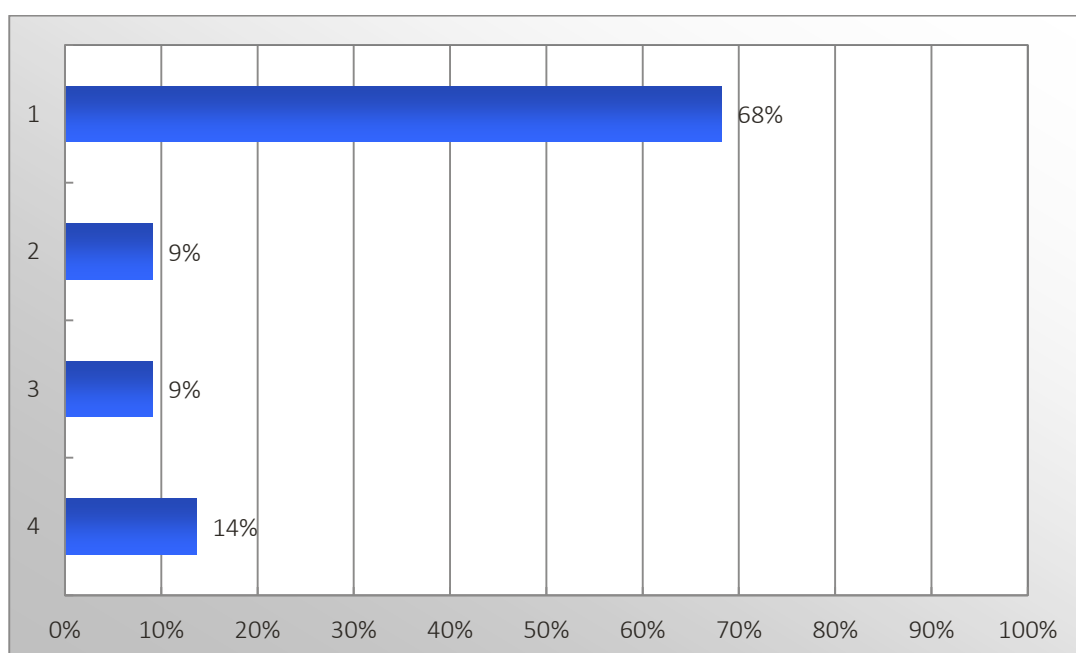


Figur 22. Marknadsaktiviteter, mässor



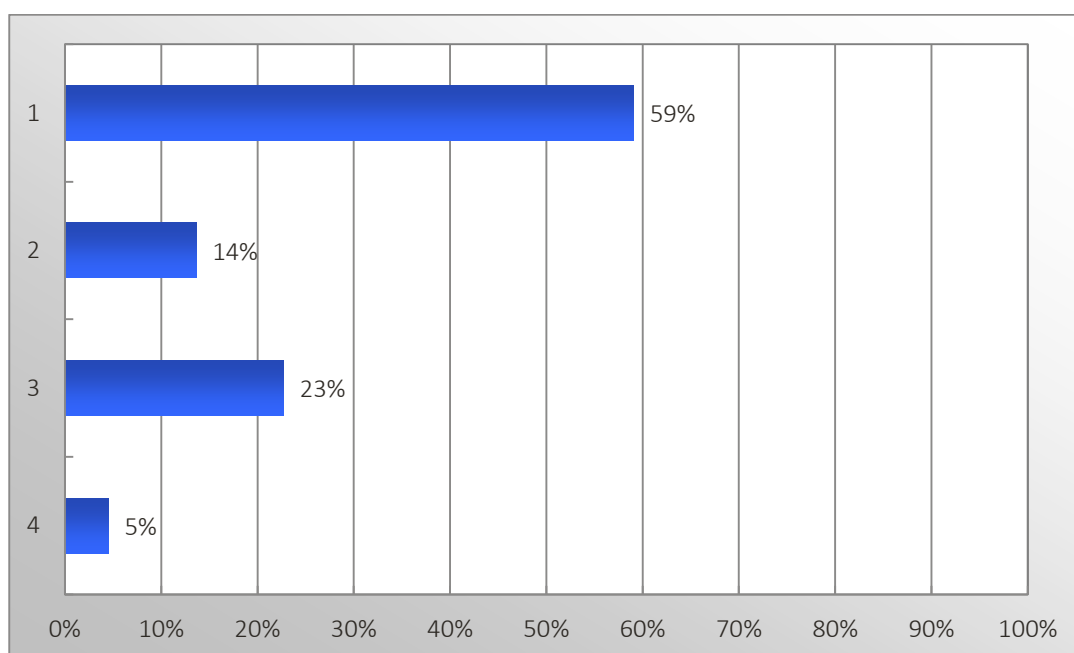


Figur 23. Projekt för att stärka företagets internationalisering

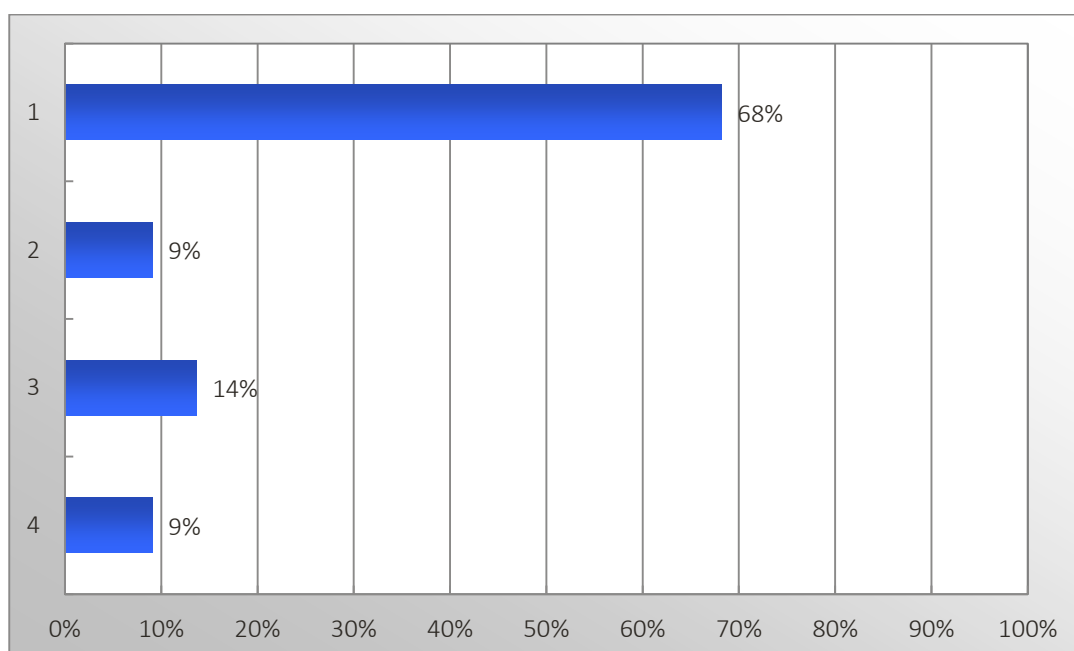


Figur 24. Projekt inom innovation/FoU samt produktutveckling



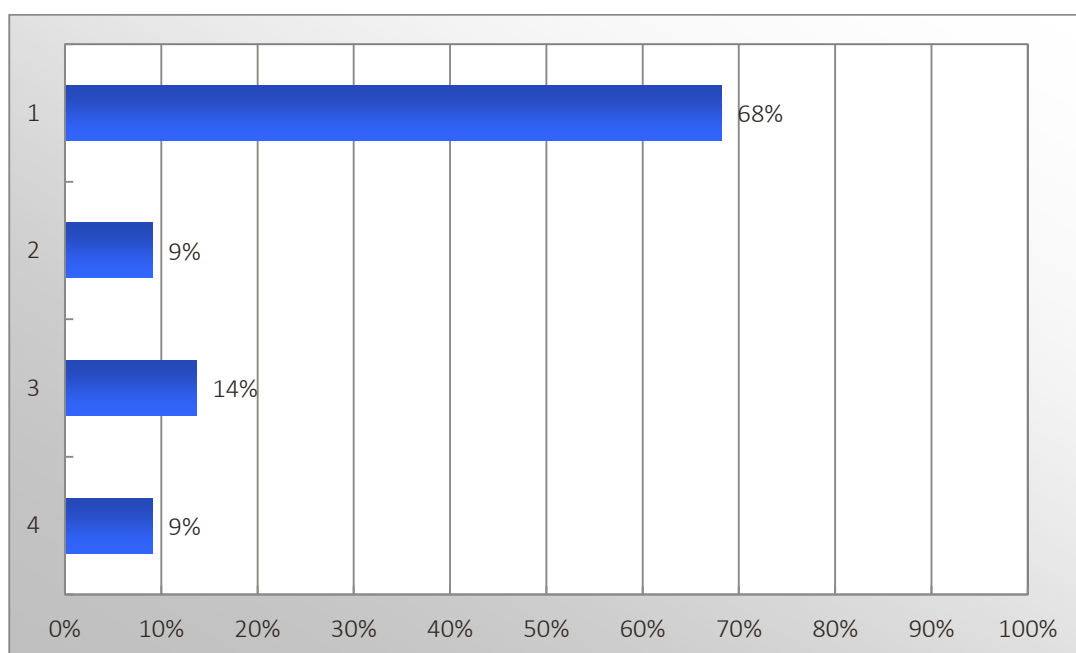


Figur 25. Projekt inom affärsutveckling förutom internationalisering och innovation/produktutveckling (kan handla om finansieringsfrågor, marknadsföring, försäljning etc.)



Figur 26. Projekt kring påverkansarbete mot politiker och andra beslutsfattare



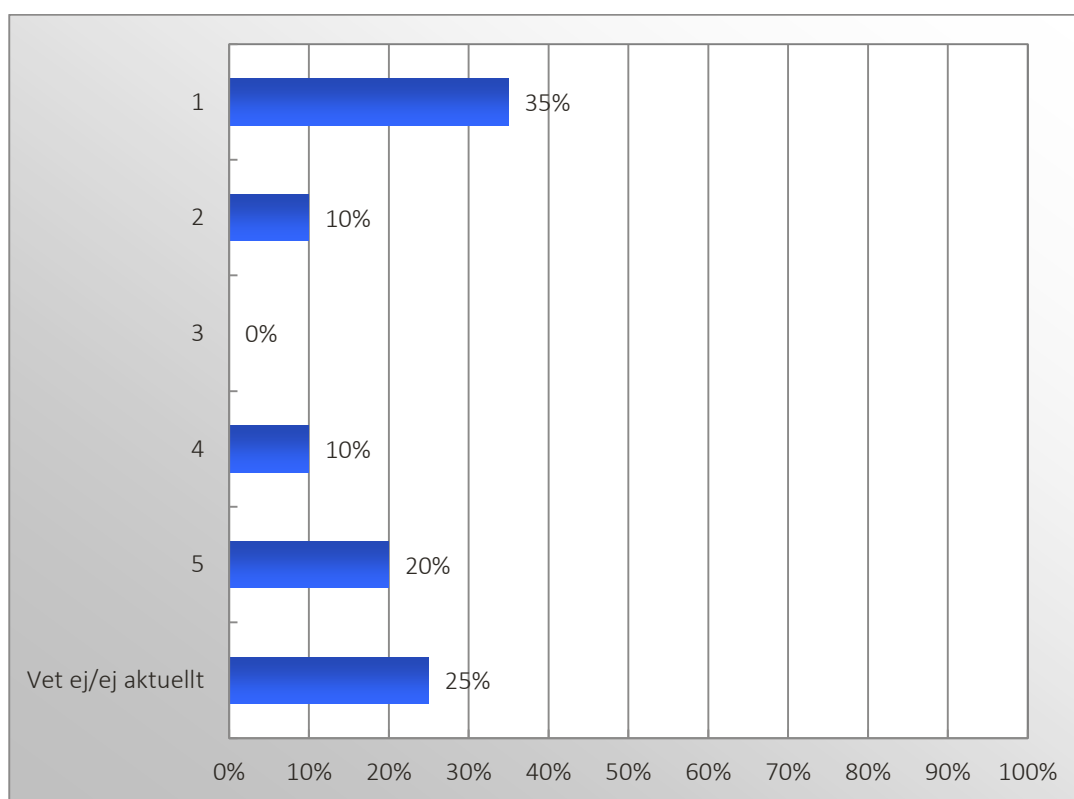


9.1.4 Resultat av deltagandet i Offshore Väst

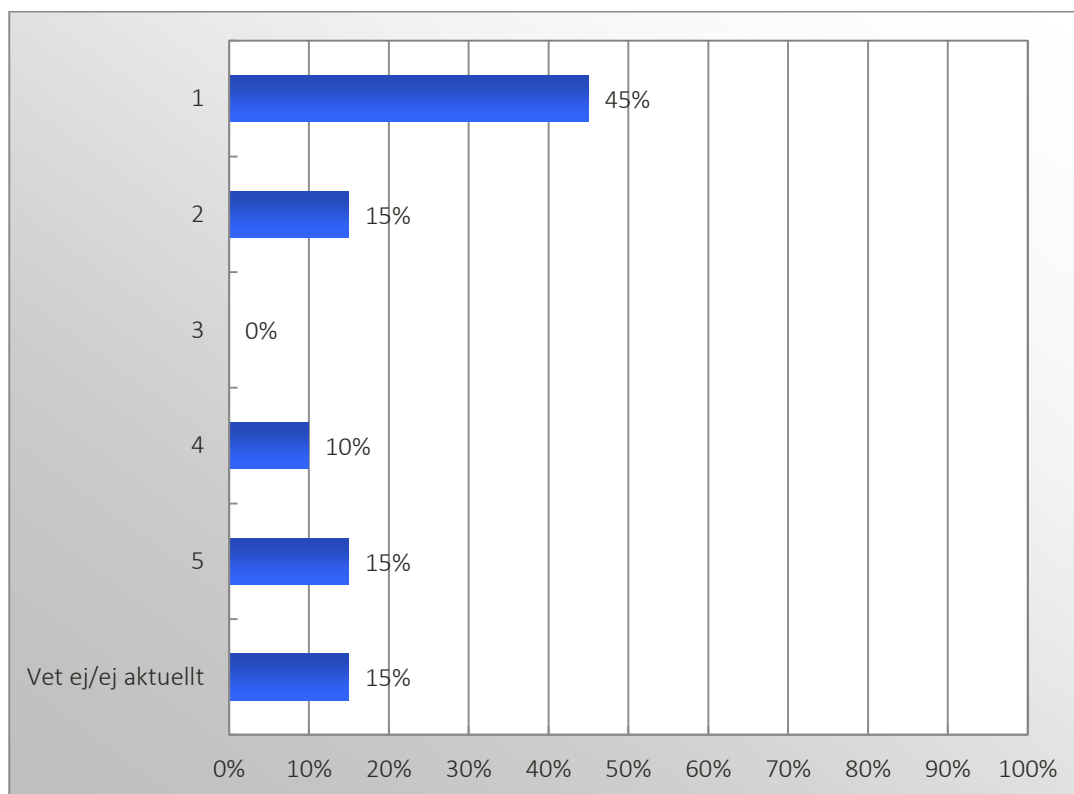
I detta avsnitt redovisas medlemmarnas svar på påståendet "Vårt deltagande i aktiviteter som Offshore Väst har genomfört har bidragit till att företaget helt eller delvis..." där medlemmarna sedan har tagit ställning till om initiativet bidragit till olika slags resultat. Resultattypen anges i figurbeskrivningarna för respektive diagram. Medlemmarnas svar anges på skala 1–5 där 1 = inte alls och 5 = i högsta grad.

Figur 27. Genomfört eller gemensamt sökt om pengar för FoU-/innovationsprojekt (förstudier, demonstrationer etc.) med högskola/universitet/forskningsinstitut



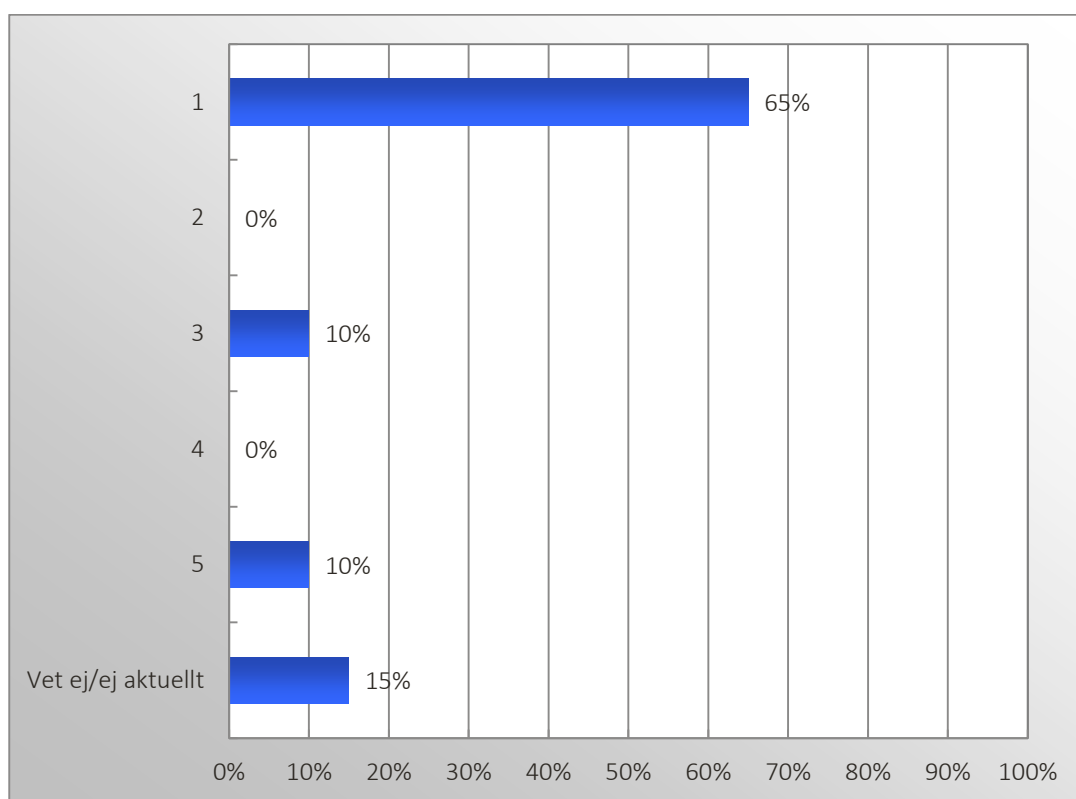


Figur 28. Genomfört eller gemensamt sökt om pengar för FoU-/innovationsprojekt (förstudier, demonstrationer etc.) med andra företag

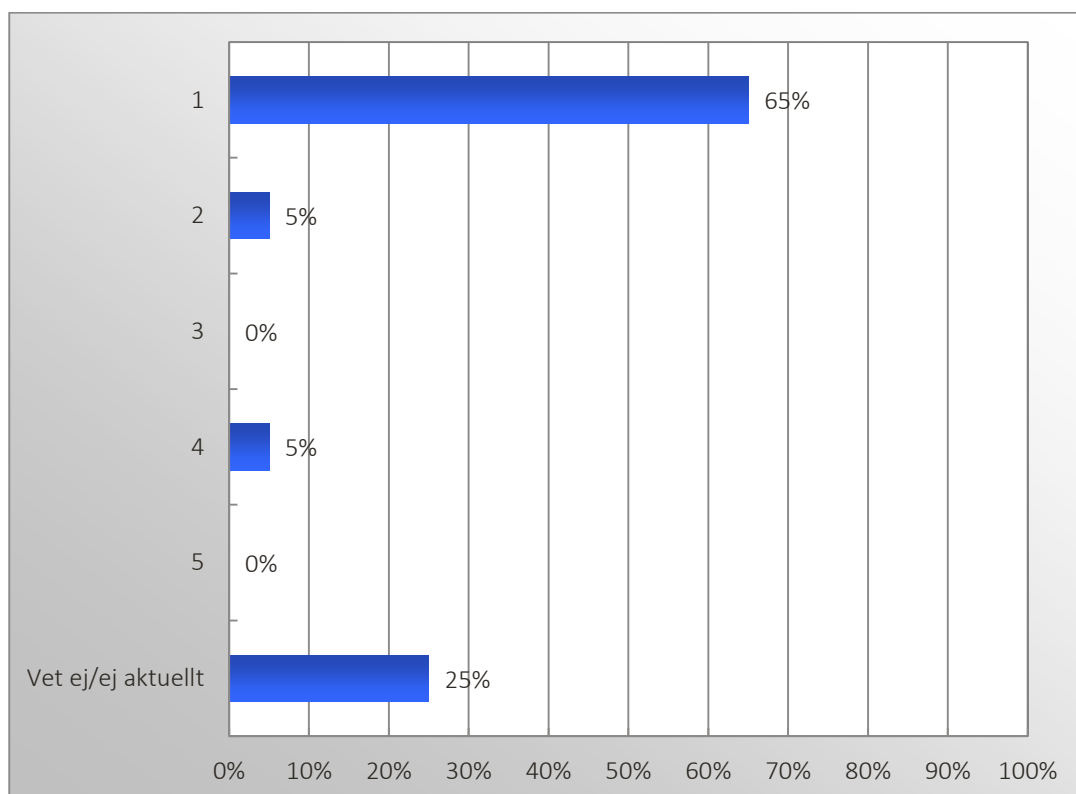


Figur 29. Genomfört förstadier i produktutvecklingsarbete – tex tagit fram/testat prototyper, modeller etc.



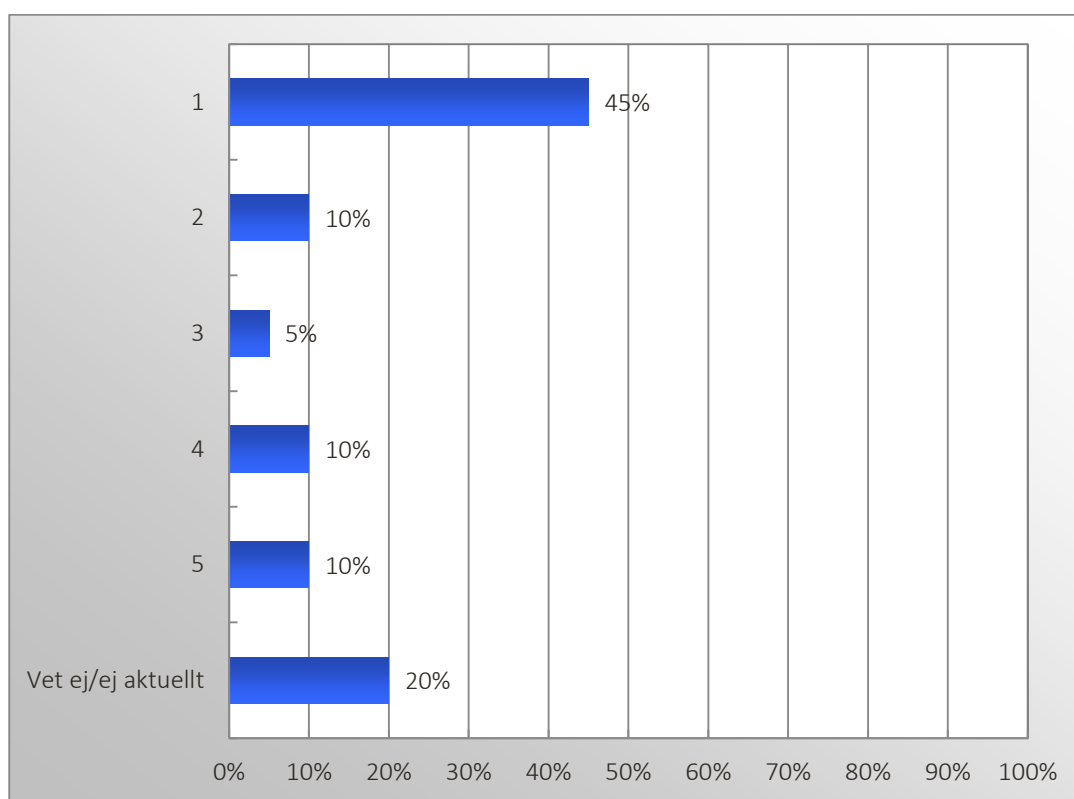


Figur 30. Utvecklat nya produkter eller tjänster som idag säljs på marknaden

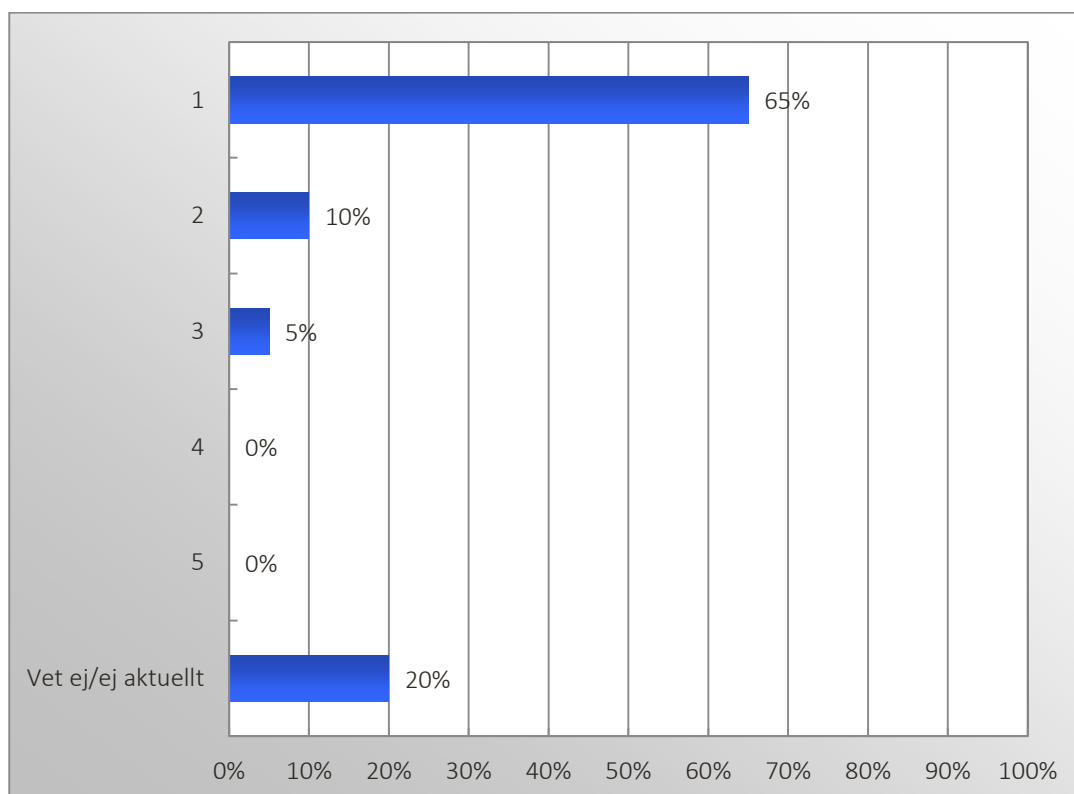


Figur 31. Förbättrat befintliga produkter eller tjänster



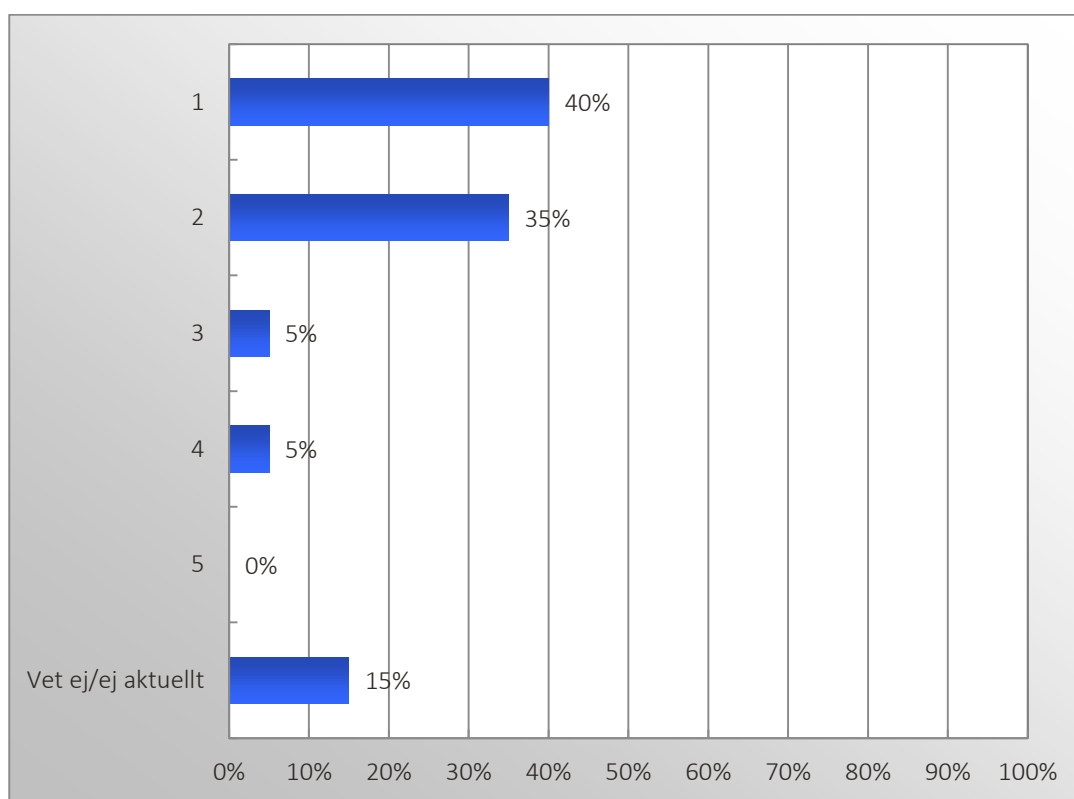


Figur 32. Förbättrat/effektiviserat produktion eller processer

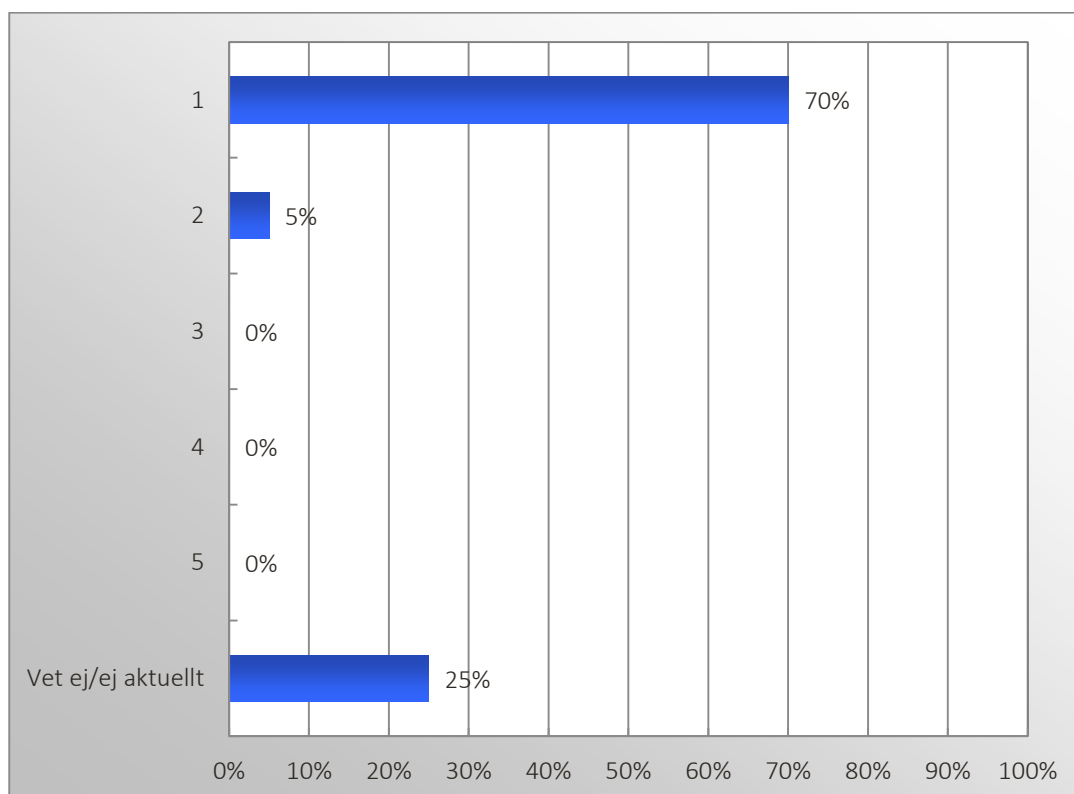


Figur 33. Ökat försäljningen och/eller fått nya kunder i Sverige



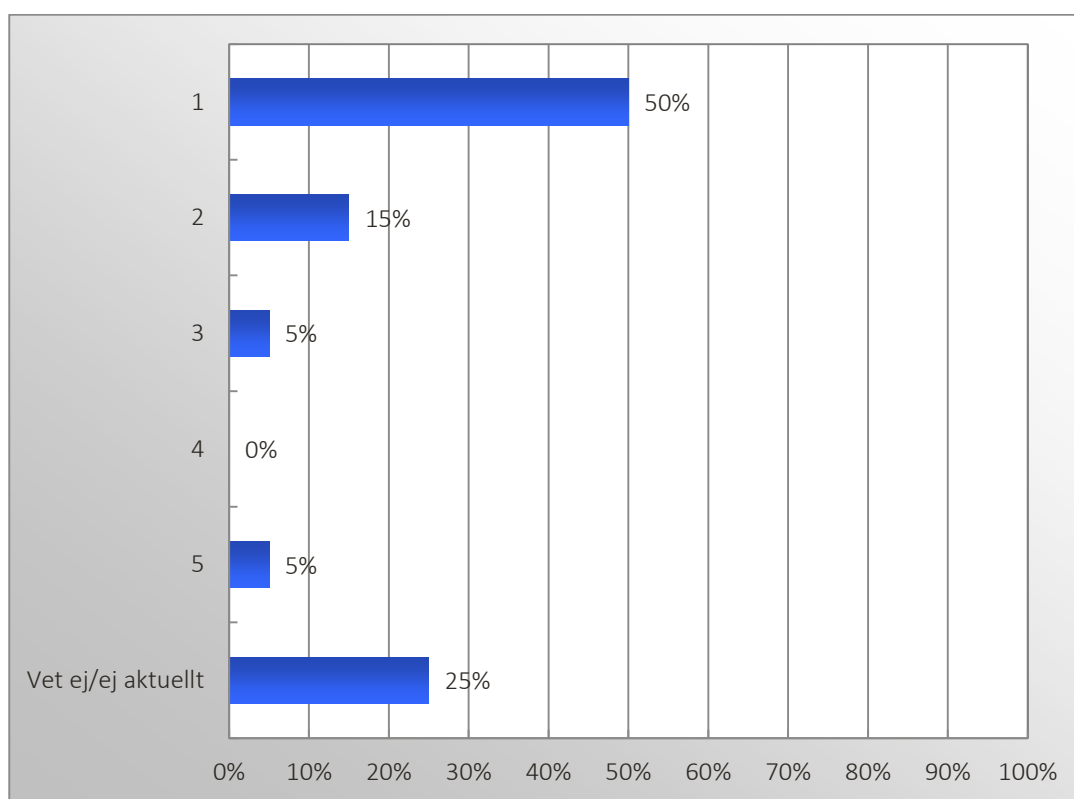


Figur 34. Effektiviserat inköpen och/eller fått nya leverantörer i Sverige

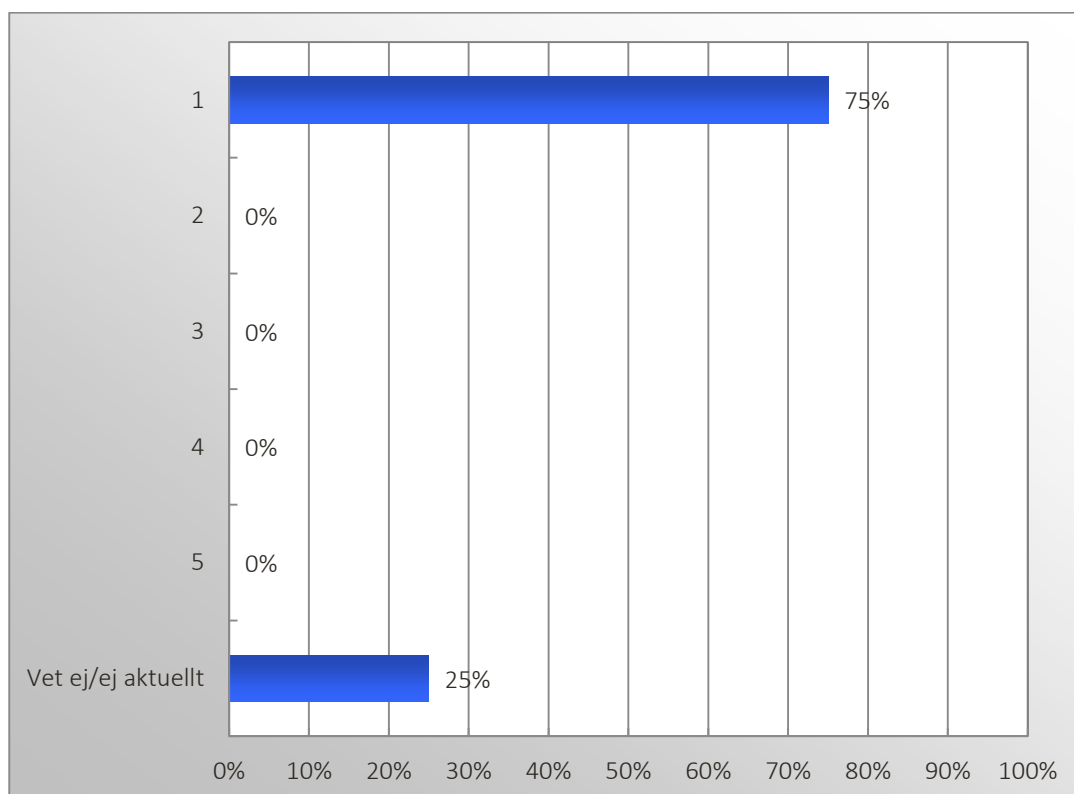


Figur 35. Fått nya kunder utanför Sverige



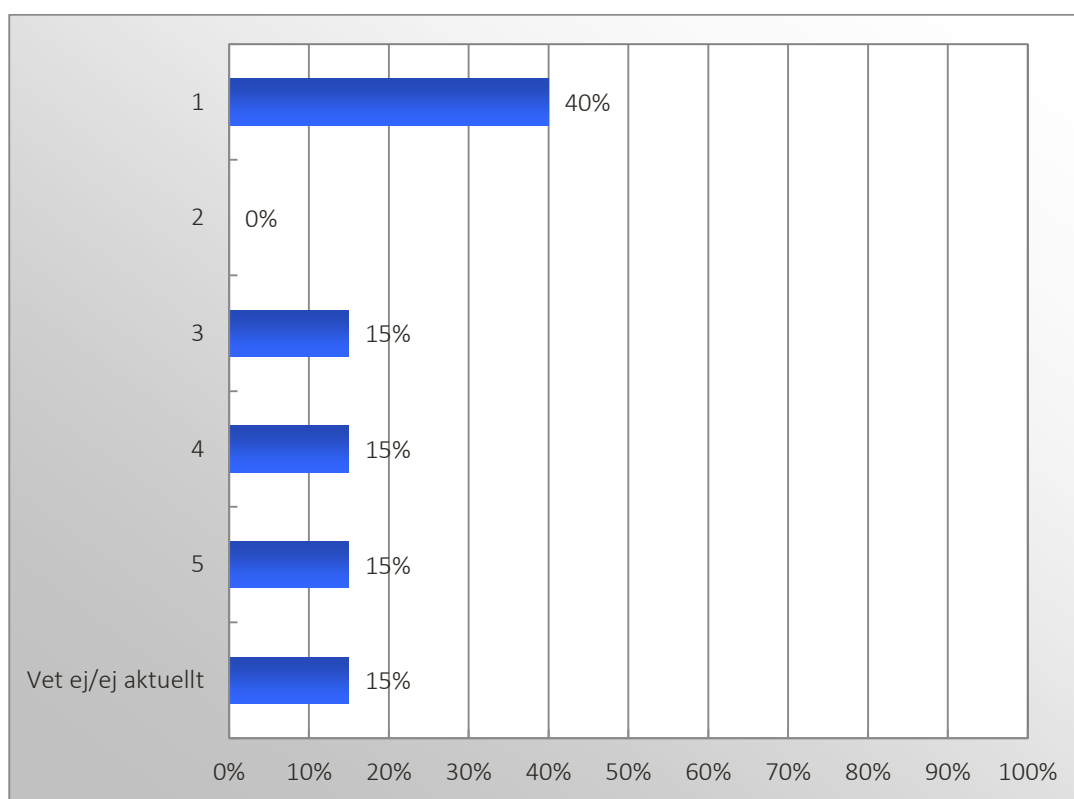


Figur 36. Fått nya leverantörer utanför Sverige

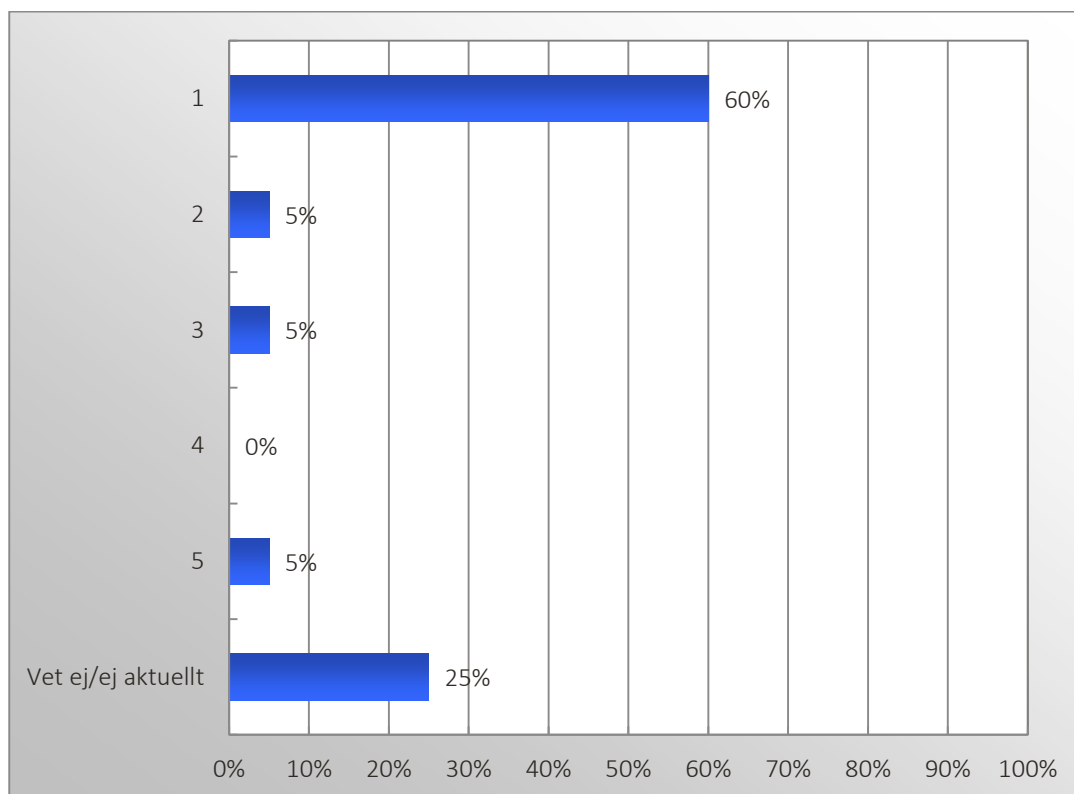


Figur 37. Höjt kompetensen, antingen genom ny personal eller genom kompetenshöjning hos befintlig personal



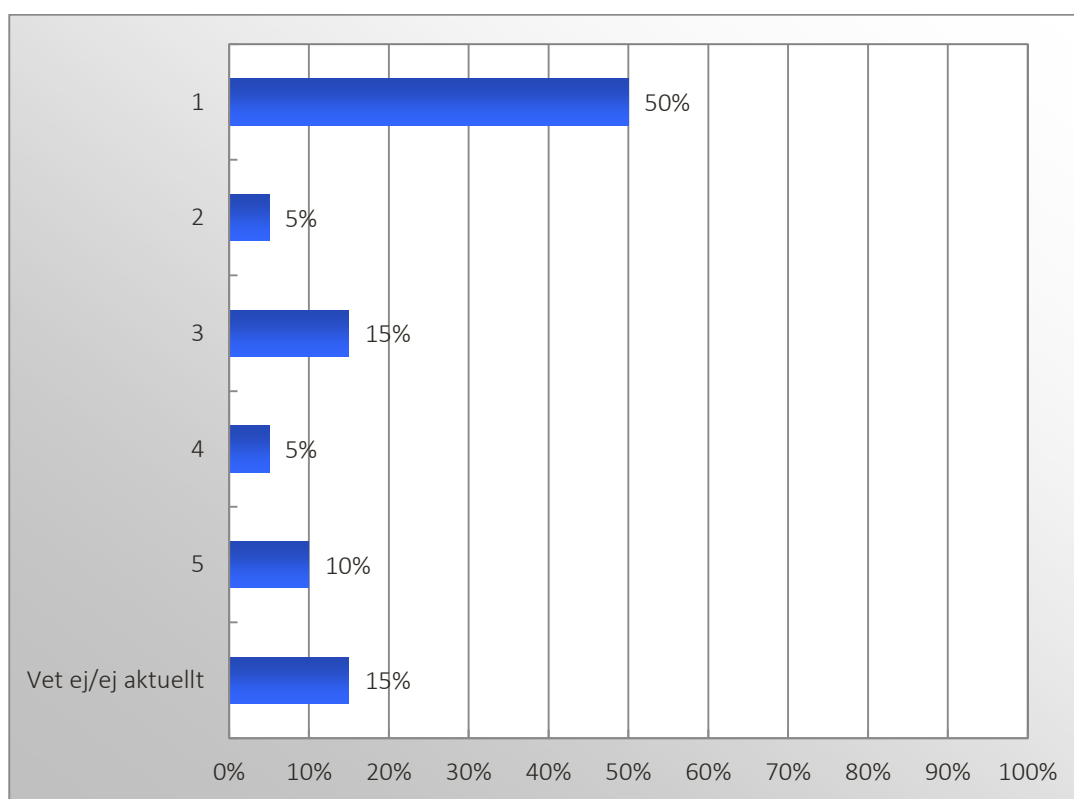


Figur 38. Fått ökad kunskap om och/eller tagit till sig nya arbetssätt kring frågor som rör jämställdhet och mångfald (exempelvis blivit bättre på employer branding, rekrytera från bredare grupper etc.)



Figur 39. Fått ökad kunskap om och/eller tagit till sig nya arbetssätt kring frågor som rör miljöaspekter/hållbarhet





9.2 Bilaga 2: Intervjupersoner

Namn	Organisation	Roll	Respondenttyp
Erik Bunis	Offshore Väst	Processledare	Verksamhetsansvarig
Henrik Aleryd	Innovatum	Projektkoordinator, förnybar energi	Samverkanspartners och externa aktörer
Fredrik von Elern	SMTF	Verksamhetsansvarig	Samverkanspartners och externa aktörer
Mimmi Goude	Business Sweden	Country Manager, Norge/Huvudförfattare rapport om svensk maritim närings internationalisering	Samverkanspartners och externa aktörer
Peter Askman	Region Skåne	Miljöstrateg	Samverkanspartners och externa aktörer
Jacob Economu	Energikontoret Skåne	Projektledare Skånes vindkraftsakademi	Samverkanspartners och externa aktörer
Kerstin Hindrum	Offshore Väst	Processledare Olja & gas	Verksamhetsansvariga
Pierre Ingemarsson	Offshore Väst	Processledare Havsenergi	Verksamhetsansvariga
Tanja Tränkle	Offshore Väst	Processledare Vindenergi	Verksamhetsansvariga



Anne Gunnäss	Offshore Väst	Processledare Marin bioenergi	Verksamhetsansvariga
Martin Schreuder	Offshore Väst	Processledare Offshore Academy	Verksamhetsansvariga
Tommy Hertzberg	RISE	Styrgruppsledamot	Styrgrupp
Jonas Ringsberg	Chalmers tekniska högskola	Styrgruppsledamot	Styrgrupp
Thommy Nilsson	ÅF	Styrgruppsledamot	Styrgrupp
Ola Carlsson	Chalmers tekniska högskola	Biträdande professor, förnybar elkraftproduktion	Samverkanspartners och externa aktörer
Ulf Eriksson	Västra Götalandsregionen	Vice ordförande, regionutvecklingsnämnden	Politiker och tjänstemän
Jessica Hjerpe Olausson	Västra Götalandsregionen	Regionutvecklare	Politiker och tjänstemän
Tula Ekengren	Västra Götalandsregionen	Regionutvecklare	Politiker och tjänstemän
Lars Welanders	EON	Projektutvecklare offshore	Samverkanspartners och externa aktörer
Christin Eriksson	DHL		Företag
Håkan Sparrman	Alkit Communication		Företag
Joakim Nyström	SSAB	Key Segment Manager, Energy & Offshore	Företag
Mikael Sidenmark	Ocean Harvesting	VD	Företag
Martin Wikmar	Clinton Marine	VD	Företag