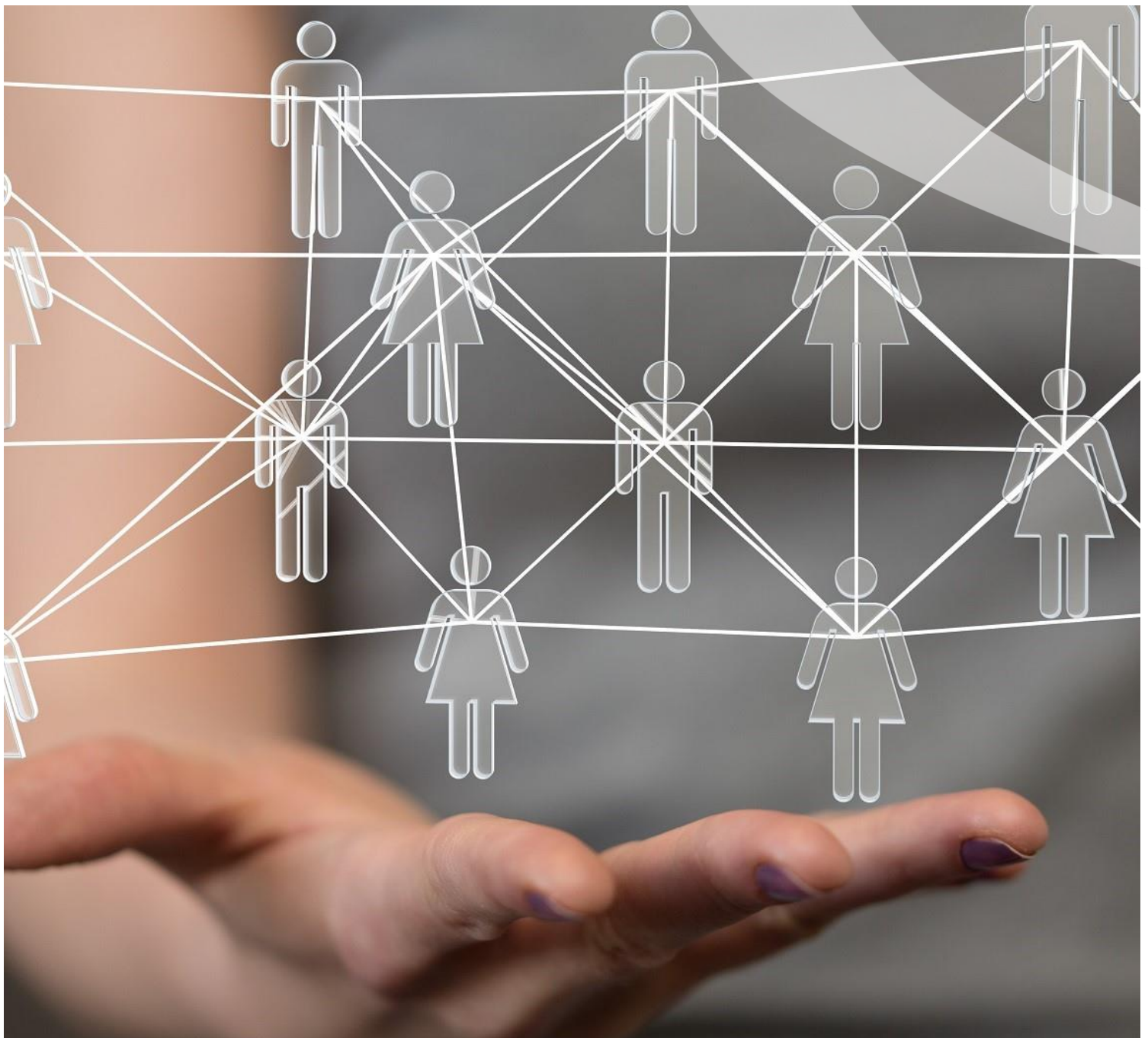


# Evaluering av prosjektet Styrke vekst i Kristiansandsregionen

Evaluering av byregionprogram



## Om rapporten

**Evaluering av prosjektet Styrke vekst i  
Kristiansandsregionen**  
Evaluering av byregionprogram

**Oppdragsgiver**  
Kristiansand kommune

**Prosjektperiode**  
Mars – mai 2018

**Prosjektteam**  
Rune-Stiberg Jamt, Marte Tobro og André Flatnes

## Om Oxford Research

**Knowledge for a better society**

Oxford Research er et internasjonalt analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger.

Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning, samt velferd og forvaltning..

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige, Finland, Latvia og Polen. Oxford Research er en del av Oxfordgruppen og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet.

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norge  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

## Forord

På oppdrag fra Kristiansand kommune har Oxford Research evaluert prosjektet «Styrke vekst i Kristiansandsregionen». Prosjektet er finansiert av Byregionprogrammet fra Kommunal- og moderniseringsprogrammet, og er nå i den avsluttende fasen. Evalueringen har sett på prosjektets måloppnåelse og har intervjuet en rekke involverte aktører om deres erfaringer med prosjektet og deres tanker om veien videre.

Administrerende direktør Rune Stiberg-Jamt har vært prosjektleder for evalueringen, og senioranalytiker André Flatnes og analytiker Marte Tobro har deltatt som prosjektmedarbeidere.

Konklusjoner, vurderinger og anbefalinger i evalueringen står fullt og helt for Oxford Researchs egen regning. Vi takker til alle som har bidratt med innspill og kommentarer, og vil gi en spesiell takk til Kristiansand kommune for oppdraget. Vi håper at evalueringen kommer til nytte.

Kristiansand, 15. mai 2018



Rune Stiberg-Jamt  
Prosjektleder  
Oxford Research AS

# Innhold

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Formål og metode</b>                              | <b>5</b>  |
| 1.1.      | Formålet med evalueringen                            | 5         |
| 1.2.      | Metode for datainnhenting                            | 5         |
| <b>2.</b> | <b>Innhold i prosjektet</b>                          | <b>6</b>  |
| 2.1.      | Næringssamarbeid og byregionprogram                  | 6         |
| 2.2.      | Identifiserte utfordringer og fastsatte målsettinger | 7         |
| 2.2.1.    | Utfordringer for regionen                            | 7         |
| 2.2.2.    | Målsettinger for programmet                          | 8         |
| 2.3.      | Involverte aktørers vurdering av programmet          | 9         |
| 2.3.1.    | Interne aktører                                      | 9         |
| 2.3.2.    | Eksterne aktører                                     | 11        |
| <b>3.</b> | <b>Evaluators vurdering</b>                          | <b>15</b> |
| 3.1.      | Målsetningene i prosjektet                           | 15        |
| 3.2.      | Business Region Kristiansand og det videre arbeidet  | 16        |
| 3.2.1.    | Formål, strategi og målsettinger                     | 17        |
| 3.2.2.    | Systematisk tilnærming                               | 17        |

# 1. Formål og metode

## 1.1. Formålet med evalueringen

Problemstillingene som omfattes av evalueringen er spesifisert i konkurransegrunnlaget. Disse er delvis tilbakeskuende, det vil si at de omhandler en beskrivelse og vurdering av gjennomført aktivitet, og delvis formative for det videre arbeide for å tilrettelegge for næringsutvikling. Oppdragsgiver ønsker svar på følgende:

1. Hvordan har prosjektet bidratt til å møte utfordringsbildet beskrevet i metaanalysen, gjennom:
  - a) Organisering av samarbeidet
  - b) Felles næringsstrategi
  - c) Gjennomføring av konkrete tiltak
2. I hvilken grad har målene i prosjektsøknaden<sup>1</sup> blitt oppnådd:
  - a) Vurdering av interne aktører, kommuner
  - b) Vurdering av eksterne aktører, samarbeidspartnere
3. Basert på spørsmål 1 og 2 skal tilbyderne gi en samlet evaluering av prosjektets resultater
4. Hvilke er viktig for det videre i næringssamarbeidet i Business Region Kristiansand?

## 1.2. Metode for datainnhenting

I datainnsamlingen for dette prosjektet er det benyttet dokumentstudier og intervjuer. I gjennomgangen av dokumenter har vi sett på de to søknadene til byregionprogrammet og rapportene levert til Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD) fra prosjektet. Den strategiske næringsplanen og de individuelle tiltaksplanene har også vært sentrale dokumenter i evalueringen. Vi har også gjennomgått metaanalysen utført av Oxford Research i 2014. Vi har gjennomført 17 intervjuer med personer tilknyttet næringsnettverket eller tiltakene. Dette inkluderer alle medlemmene av næringsnettverket og en rekke eksterne partnere.

---

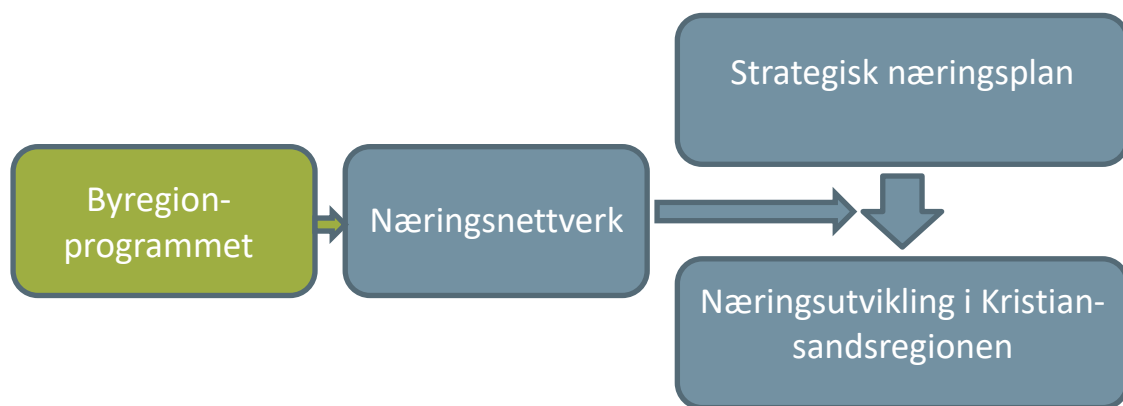
<sup>1</sup> Søknad deltagelse i Utviklingsprogram for Byregioner fase 1 og fase 2

## 2. Innhold i prosjektet

### 2.1. Næringsssamarbeid og byregionprogram

Kommunene i Kristiansandsregionen (Kristiansand, Søgne, Songdalen, Vennessla, Iveland, Birkenes og Lillesand) har de senere årene blant annet hatt fokus på næringsssamarbeid i regionen, inkludert å finne en hensiktsmessig struktur for slikt samarbeid. En milepæl i dette arbeidet var etableringen av en felles, strategisk næringsplan i 2014. Næringsplanen forsøker å se næringsutvikling i et noe bredere perspektiv enn hva som er typisk for slike plandokumenter. Strategisk næringsplan for Kristiansandsregionen er en felles, overordnet næringsplan for alle kommunene i regionen. Formålet med strategisk næringsplan er å skape et felles grunnlag for samarbeid om felles langsiktige satsinger og strategier for å utvikle Kristiansandsregionen. Hver av kommunene har sine individuelle handlingsplaner, med særskilte tiltak for den enkelte kommune. I tillegg finnes det noen fellestiltak for alle kommunene. Det er definert seks strategiske satsingsområder i næringsplanen basert på byregionens utfordringer: Kompetanse, innovasjon, attraktiv storbyregion, internasjonal konkurransevne, transport og infrastruktur og næringsarealer.

På dette tidspunktet, i 2014, lanserte KMD byregionprogrammet, som har som formål å øke kunnskapen om samspillet mellom by og omland for å styrke den regionale vekstkraften i disse områdene. Regionen søkte og fikk tildelt et prosjekt i dette programmet. Prosjektet fikk navnet «Styrke vekst i Kristiansandsregionen», og ble koblet på den pågående prosessen med å etablere struktur for og innhold i næringsutviklingsarbeidet i regionen. Prosjektet brakte med seg ressurser til dette arbeidet, og også en struktur for arbeidet i form av forventning om fremdrift og krav til rapportering til KMD. Byregionprogrammet og prosjektet avsluttes etter første halvår av 2018.



Selve byregionprogrammet har ikke vært profilert som et selvstendig prosjekt i Kristiansandsregionen, men har rett sett vært benyttet til å utvikle, implementere og forankre strukturen for næringsutviklingssamarbeid i regionen. Business Region Kristiansand, etablert i 2017, har tatt over næringsutviklingsfunksjonen i regionen fra Knutepunkt Sørlandet. Kommunene i regionen er invitert til samarbeid

gjennom Business Region Kristiansand. Omfang og tilknytningsform varierer, avhengig av kommunenes ønsker og behov, fra prosjekt-partnerskap til overføring av stillinger.

Rådmannsutvalget i Knutepunkt Sørlandet er prosjektets styringsgruppe, og næringsrådgiverne i de syv kommunene er prosjektgruppa som også utgjør næringsnettverket. Næringsnettverket har vært operativt fra høsten 2015 til desember 2017. Nettverket eier Strategisk næringsplan og koordinerer arbeidet med oppfølging og implementering. Rådmannsutvalget og kommunenes ordførere er koblet på prosjektet og implementering av næringsstrategien. Prosjektleder er ansatt i Kristiansand kommune, og koordinerer arbeidet med strategisk næringsplan, implementering av enkelttiltak, gjennomfører rapportering og kontakt med Distriktsenteret, og sikrer kunnskapsdeling.

Kommunene har i varierende grad vært aktive i prosjektet, men samtlige har hatt nytte av deltakelsen og kompetansedelingen i nettverkssamarbeidet.

Strategisk næringsplan for Kristiansandsregionen legger opp til bredt samarbeid mellom kommunale virksomheter og regionens samfunns- og næringsaktører. Regionale partnere har tatt ansvar for implementering av flere av fellestiltakene.

## 2.2. Identifiserte utfordringer og fastsatte målsettinger

### 2.2.1. Utfordringer for regionen

Som en del av arbeidet med regional næringsplan ble det utført en metaanalyse for å kartlegge muligheter og utfordringer knyttet til de seks hovedområdene i planen<sup>2</sup>. Metaanalysen skulle bidra med anbefalinger til hvilke områder og temaer som burde fokuseres på i utarbeidelsen av handlingsplaner. Vi vil her gjengi noen av de hovedutfordringene som ble påpekt i metaanalysen fra 2014, relatert til de fire hovedområdene som vil være fokus i denne rapporten. Det er ikke sikkert disse utfordringene er de samme i dag, men dette var grunnlaget for arbeidet med strategisk næringsplan.

**Kompetanse:** Det ble påpekt at Kristiansandsregionen hadde betydelige utfordringer knyttet til kompetanse. Regionen hadde lav forskningsaktivitet, og var den eneste storbyregionen som lå under landsgjennomsnittet når det gjelder andelen innbyggere med høyere utdanning. Yrkesdeltakelsen var lav, og det var ikke godt nok samsvar mellom arbeidsstyrkens kompetanse og næringslivets behov.

**Innovasjon:** Hovedutfordringen påpekt med hensyn til innovasjon er at regionen manglet overordnet regional styring og samhandling. Regionen hadde også lavere FoU-aktivitet per innbygger, og et noe svakere utbygd finans- og investeringsmiljø for tidligfaseinvesteringer enn de øvrige storbyene.

**Attraktiv storbyregion:** Utfordringene påpekt for at Kristiansandsregionen skulle bli en mer attraktiv storbyregion henger nært sammen med de to foregående punktene, og handler om regionens omdømme i forhold til kompetanse, sysselsetting og nyskaping.

---

<sup>2</sup> Metaanalyse av økonomisk samspill mellom by og omland i Kristiansandsregionen (2014), Oxford Research

Internasjonal konkurransekraft: For å sikre internasjonal konkurransekraft var hovedutfordringen å spre den kunnskapen som lå hos enkelt næringer i sammenheng med internasjonalisering. Regionen hadde en middels andel eksportbedrifter sammenlignet med andre regioner, og måtte bli bedre tilpasset til arbeidsinnvandring.

### 2.2.2. Målsettinger for programmet

Byregionprogrammets prosjekt i Kristiansandsregionen har gått over to faser. Prosjektet ble startet for å styrke næringsutviklingen i regionen gjennom arbeid med en felles strategisk næringsplan.

Fase 1 av prosjektet startet i 2014, og hadde ett års varighet. I fase 1 var det et fokus på utvikling og forankring av en felles strategisk næringsplan. Et utkast til næringsplanen for Kristiansand kommune var allerede foreliggende ved søknadstidspunktet. Denne planen ble utvidet til å inkludere de øvrige kommunene i Knutepunkt Sørlandet, og den endelige planen ble politisk vedtatt ved utgangen av 2014.

Hovedmålet for fase 1 var å nå samme vekstraten som de øvrige storbyregionene i Norge i ulike vekstindikatorer. Målsettingene for fase 1 var delt mellom resultatmål for regionen, og aktivitetsmål for prosjektet. Aktivitetsmålene dreier seg om å få på plass strategisk næringsplan, handlingsplaner og prosjekter.

Målsettinger i fase 1:

Hovedmål: Kristiansandsregionen har vekst i verdiskaping, sysselsetting og befolkning på samme nivå som de øvrige storbyregioner i Norge.

Delmål:

1. Menneskelige og naturgitte ressurser utnyttes for størst mulig verdiskaping ved å styrke nærings-samarbeidet i Kristiansandsregionen.
2. Kunnskapen om vellykkede og forbedringsverdige elementer i samarbeidet samt Kristiansands funksjon for omlandet og regionens næringsmessige potensial økes.
3. Felles strategisk næringsplan er politisk og administrativ forankret.
4. Operative handlingsplaner i tråd med overordnet strategisk næringsplan er utviklet og budsjettmessig forankret i kommunenes handlingsprogrammer.
5. Igangsetting av samarbeidsprosjekter i oppfølging av handlingsplanene

En merkbart endring fra fase 1 til fase 2 er at målsettingene går fra å ha et resultat fokus, til å i større grad prioritere aktivitetsmål i andre periode. Den eneste målsettingen med resultatmål i fase 2 er hovedmålet, og der er det gitt at resultatene vil være en implisitt konsekvens av aktivitetsmålet om effektiv implementering av strategisk næringsplan.

Målsettinger i fase 2:

Hovedmål for prosjektet er å tilrettelegge for effektiv implementering av den strategiske næringsplanen for Kristiansandsregionen. Dette skal føre til at kommunenes næringsarbeid bidrar til vekst i verdiskaping, sysselsetting og befolkning (verdiskapingsvekst per innbygger) på nivå med de øvrige storbyregioner i Norge.

Delmål:



1. Gjennom gode samhandlingsprosesser skal prosjektpartnerne komme fram til modeller for langsiktig samarbeid, oppfølging av strategien, samt samspillet mellom kommunene, Knutepunkt Sørlandet og andre regionale aktører (næringsliv, FoU/akademia).
2. Det skal etableres et næringsnettverk mellom kommunene som skal eie og koordinere strategien og dens oppfølging.
3. Arbeidet med strategisk næringsplan for Kristiansandsregionen går fra strategi og planlegging til implementering av fellestiltak, koordinert i næringsnettverket og tilpasset de enkelte kommunene.

## 2.3. Involverte aktørers vurdering av programmet

### 2.3.1. Interne aktører

#### 2.3.1.1. Fra gammel til ny plan

Det er bred enighet blant aktørene som deltar i næringsnettverket at det skjedde et løft fra forrige næringsplan til den som ble vedtatt i 2014. Den nye planen var i større grad mulig å operasjonalisere innenfor de rammer som kommunene har innflytelse over, og med mer realistiske målsettinger. I gammel plan skulle kommunene identifisere nye næringsrettede satsningsområder som man trodde at hadde et vekstpotensial, og tilrettelegge for disse. Fordi planen ikke kunne operasjonaliseres ble den ikke brukt som et aktivt verktøy i kommunenes arbeid. Den nye planen fokuserte i større grad på å bedre kommunenes egne tjenester, og slikt tilrettelegge for et bedre bo- og arbeidsmiljø, som igjen gjør området mer attraktivt for næringslivet. Dette gav kommunene oppgaver de kunne løse innenfor sitt eget handlingsrom.

Hver kommune fikk mulighet til å inkludere egne tiltak i sin spesifiserte handlingsplan, men fikk likevel involvering i fellestiltakene. Utformingen av den nye handlingsplanen gjorde det lettere for flere av kommunene å bruke den som verktøy, men det har også kommet tilbakemeldinger om at den ikke var ambisiøs nok.

#### 2.3.1.2. Samarbeidsklima

For de fleste medlemmene har næringsnettverket vært en kilde til utvikling og kompetanseheving. Samarbeidsklimaet har vært godt og det er lav terskel for kontakt, man vet hvem man bør ringe for å få svar på spørsmål.

Medlemmene i nettverket har hatt et genuint ønske om å bidra til en bedre region. Det har vært en felles forståelse om å spille hverandre opp, og ikke konkurrere.

#### 2.3.1.3. Nettverksmøtene

I prosjektperioden har det vært nesten månedlige møter i næringsnettverket. Det er prosjektleder som har kalt inn og satt agenda. Agendaen blir bestemt ut fra tiltakene og orientering rundt disse, det har også vært eksterne aktører inne for å presentere tiltak som de tar del i. Medlemmene i næringsnettver-

ket har prioritert møtene, og det har generelt vært høy grad av oppmøte. Møtene blir brukt som koordineringspunkt for tiltakene, og alle har hatt noe å bidra med inn i møtet, samt hatt oppgaver fra møtene.

Det har nok vært litt for hyppige møter, og noe av informasjonen kan derfor virke repetitiv. Dermed blir ikke utbytte fra hvert møte like høyt, og arbeidet blir ikke effektivt nok.

### 2.3.1.4. Prosjektledelse

Viktig at Kristiansand kommune har tatt en lederrolle i prosessen, dette har gitt samarbeidet den struktur og organisering som var nødvendig for at samarbeidet skulle komme i gang og fungere. De fleste av medlemmene i nettverket trakk frem viktigheten av midlene fra Byregionprogrammet som et bidrag til at næringsnettverket har fungert slik det har gjort. Samlet sett har det vært helt nødvendig for å få i gang og drive samarbeidet slik det er gjort i prosjektperioden. Det har vært viktig med prosessledelse, og noen som tar ansvar for agenda og program.

Gjennomgående er informantene svært fornøyd med prosjektledelsen.

### 2.3.1.5. Tiltak

Kommunene som er involvert i næringsnettverket har svært ulike ressurser til arbeidet med næringsutvikling. Flere av kommunene har bare en andel av et årsverk til arbeidet, og dermed ikke mulighet til å ta like mye ansvar for tiltak som andre. Det er egentlig bare to fellestiltak som blir har blitt diskutert av flere i samtalen med medlemmene av næringsnettverket, og det er satsingen på tre-næringen og satsingen på datalagring, med prosjektledelse i henholdsvis Birkenes og Vennesla. Generelt er det ikke så mye konkrete resultater av tiltakene å vise til.

### 2.3.1.6. Samlinger med distriktssenteret

Noen aktører har trukket frem samlingene med distriktssenteret som en viktig kilde til kompetanseheving, men ikke nødvendigvis i forhold til arbeidet med næringsutvikling. Temaene har ikke vært like relevante for næringsarbeidet, men har likevel gitt merverdi for noen. Samarbeidsprosjektet om næringsutvikling i Kristiansandsregionen hadde kommet lenger i prosessen enn mange andre, og samlingene med distriktssenteret handlet mye om hvordan denne prosessen burde gå.

Distriktssentersamlingenenes merverdi ble derfor på temaer som ikke nødvendigvis hadde noe med arbeidet med næringsutvikling å gjøre, og viktig som en mulighet for nettverksbygging med andre regioner.

### 2.3.1.7. Videre samarbeid

Kommunenenes videre arbeid med næringsutvikling er et spørsmål og kapasitet og prioritet. Noen ønsker en mer proteksjonistisk tilnærming, mens andre ikke vil vektlegge næringsarbeidet.

Det er i midlertidig bred enighet om at videre samarbeid er nødvendig og ønskelig, men ikke nødvendigvis fortsette i dagens form med næringsnettverk. De fleste støtter opp om den foreløpige planen med en mer prosjektbasert tilnærming, hvor kommuner kan bidra inn i enkeltprosjekter der de har interesse.

Det blir likevel presisert at det bør finnes en arena for innspill og orientering slik at kommunene kan bli bedre kjent med hva andre gjør, og blir orientert om mulige prosjekter de kan være med på. Denne arenaen kan være i form av workshops eller konferanse.

Dersom disse arenaene skal være i møteform, blir presisert at disse møtene må ha et konkret innhold og agenda, og ikke være for ofte. Forslagene på hyppighet varierer fra 1-5 ganger i året. Det er også flere som mener at det er viktig at Kristiansand tar en ansvarsposisjon videre i samarbeidet. Som regionhovedstad er det mest naturlig at initiativet om samarbeid kommer Kristiansand kommune. Et annet forslag er at fylkeskommunen går inn og tar en lederrolle.

Utover en arena for orientering, er alle enig i at øvrig kommunikasjon bør være på prosjektnivå. Kommunene kan selv avgjør om de ønsker å være involvert i enkeltprosjekter, og dermed bidra inn der man er mest interessert. Alle er også positive til å utvide samarbeidsregionen, og ikke avgrense samarbeidet til Kristiansandsregionen.

Kommunesammenslåingen vil nok påvirke næringsarbeidet i de ulike områdene. Spesielt i de kommunene som skal slås sammen (Kristiansand, Søgne og Songdalen). For disse kommunene avhenger det videre arbeidet med næringsutvikling om hvordan denne sammenslåingsprosessen blir, og når overføringen av oppgaver skjer. Foreløpig er de to mindre kommunene avventende i arbeidet med næringsutvikling, fremt til prosessen er mer avklart.

Samarbeidet mellom kommunene har fungert svært godt i prosjektperioden, sammenlignet med situasjonen for 10 år tilbake. På den tiden visste man svært lite om hva som foregikk i de øvrige kommunene med hensyn til næringsutvikling. Flere av representantene for kommunene understreker viktigheten av å ikke falle tilbake til en slik situasjon.

### **2.3.2. Eksterne aktører**

De eksterne aktørene som har vært særlig involvert i byregionprogrammet, i form av å ha ansvar for fellestiltak i den felles strategiske næringsplanen, er Universitetet i Agder, Innovasjon Norge, Norges forskningsråd, Etablerersenter Vest-Agder, Sørlandets Europakontor, Næringsforeningen i Kristiansand og USUS.

#### **2.3.2.1. Universitetet i Agder**

UiA satser strategisk på samskaping av kunnskap, og samarbeider med en lang rekke aktører i og utenfor regionen. UiA skal ha praksisutdanning som aspekt ved alle studietilbudene som tilbys, og er derfor avhengig av god samhandling med næringslivet. Alle næringsforeningene på Agder har samarbeidsavtaler med UiA. Universitetet samarbeider med alle kommunene på Agder, og i dette samarbeid-

det er det nyttig å ha regionale samarbeidsinstitusjoner som kontaktpunkt mot grupperinger av kommuner. Også for kommunene er det praktisk å samarbeide om kontakten med UiA. Universitetet er en stor og kompleks organisasjon som det kan være utfordrende for de små kommunene å forholde seg til. Regionaliseringen, som den felles strategiske næringsplanen og næringsnettverket er et uttrykk for, passer dermed godt inn i UiAs strategi, som innebærer økt kontakt med eksterne aktører i regionen.

UiA er svært positiv til etableringen av Business Region Kristiansand, og deltok i dialogen frem mot etableringen. I denne prosessen opplevde UiA Kristiansand kommune som svært åpen for innspill, løsningsorientert og fremoverlent i ønsket om å etablere en ressurs for regional utvikling. Det var et ønske om å inkludere flere eiere, for å sikre ressurser, eierskap og engasjement, men man landet til slutt på en løsning med Kristiansand kommune som eier av selskapet, som skal være en fleksibel struktur for prosjektgjennomføring. Universitetet opplever at Business Region Kristiansand foreløpig er litt «på vent», men har forventning og ønske om at organisasjonen tar vertskapsfunksjonen for prosjekter i regionen som gjennomføres partnerskap med varierende aktørsammensetninger.

### 2.3.2.2. Innovasjon Norge

Innovasjon Norge er i den strategiske næringsplanen oppført som ansvarlig for tiltaket «Bedre samordning av innovasjonssystemet for Agder», i samarbeid med Norges forskningsråd. Innovasjon Norge arbeider primært med enkeltbedrifter og bedriftsgrupperinger, og i mindre grad med aktører som kommuner. Økosystemet av utviklingsaktører, som omfatter blant annet næringshager, inkubatorer og klyngeorganisasjoner, er også viktige samarbeidspartnere. Kommunene har dialog med Innovasjon Norge gjennom funksjonen som førstelinjetjeneste for etablerere. Begge parter er opptatt av å ha henvisningskompetanse, det vil si at de begge kjenner helheten i virkemiddelapparatet og kan henvisne etablerere og bedrifter til den aktøren som best kan bistå dem. Innovasjon Norge rapporterer at inngripenen med næringsnettverket var marginal, og at man merket lite til dette og til samarbeid mellom kommunene.

Innovasjon Norge etterlyser et mer synlig og strategisk Business Region Kristiansand, og ser foreløpig ikke en tydelig strategi for selskapet. Innovasjon Norge ønsker at organisasjonen tar funksjonen som et kraftsenter og et samlende punkt i økosystemet av utviklingsaktører, som kan koordinere aktører og aktivitet, og være en arena for regionutvikling og koblinger ut av regionen.

### 2.3.2.3. Norges forskningsråd

Norges forskningsråd var, sammen med Innovasjon Norge, ansvarlig for tiltaket «Bedre samordning av innovasjonssystemet for Agder». Norges forskningsråd, ved Regionansvarlig, opplyser at interaksjonen med næringsnettverket var svært liten. Med unntak av kick-off-arrangementet på Hunsfoss i 2015, var det kun ett kontaktpunkt mellom programmet og Norges forskningsråd. Forskningsrådet ble invitert på et møte i næringsnettverket i juni 2017, og presenterte ved den anledningen sitt tjenestetilbud. Næringsnettverket er ellers ikke benyttet som en kanal mot kommunene og aktører i kommunene, og det har heller ikke kommet forespørsler om informasjon andre veien. Forskningsrådet har

en del dialog direkte med Kristiansand kommune, men er lite i kontakt med de øvrige seks kommunene. I sum har dermed næringsnettverket, felles strategisk næringsplan og byregionprogrammet vært av liten betydning for forskningsrådet.

Når det gjelder Business Region Kristiansand så fremstår det uklart for Forskningsrådet hva som er og skal være denne organisasjonens formål og arbeidsform. Imidlertid er det et ønske om at organisasjonen tar en lederposisjon som støttespiller for innovasjon og utvikling i næringslivet i regionen. Det vurderes som viktig at Business Region Kristiansand forankres i og får en inngripen med næringslivet.

### 2.3.2.4. Etablerersenter Vest-Agder

Etablerersenter Vest-Agder (EVA-senteret) dekker alle de syv kommunene som omfattes av byregionprogrammet, og var en samarbeidspartner i fellestiltaket knyttet til å bygge gründerkultur og utnytte virkemiddelapparatet bedre. Eva-senteret forholder seg i liten grad til kommunene, men har noe kontakt med Kristiansand kommune. Det er sporadisk kontakt med kommuner i forbindelse med enkeltprosjekter, men denne kontakten har vært direkte med kommunene og ikke via næringsnettverket. EVA-senteret har merket lite til den felles strategiske næringsplanen og næringsnettverket, og har hatt liten inngripen med dette. Felles næringsplan har ikke hatt vesentlig betydning for gründerstøtten i kommunene, ettersom dette uansett er noe alle kommunene arbeider med og satser på. EVA-senteret utfører sin funksjon delvis på oppdrag fra kommunene, men uten løpende kontakt med kommunene i det daglige arbeidet.

EVA-senteret er nå samlokalisert med Business Region Kristiansand. Begge aktørene er ressurser for vekst og verdiskaping, og har et regionalt nedslagsfelt. Mens EVA-senterets funksjon er tydelig definert, opplever EVA-senteret at Business Region Kristiansand fremdeles er søkende i arbeidet med å definere sin rolle.

### 2.3.2.5. Sørlandets Europakontor

Sørlandets Europakontor hadde ansvaret for tiltaket «Ta i bruk Sørlandets Europakontor for hele Kristiansandsregionen», som innebar møter mellom næringsnettverket og Sørlandets Europakontor, med formål å tilføre kommunene kunnskap om EUs støtteordninger og å mobilisere til deltakelse i EUs programmer. Sørlandets Europakontor rapporterer at det har deltatt og gitt informasjon i enkelte sammenhenger, men at det har kommet svært lite ut av dette i form av søknader. Kristiansand og Arendal kommuner er viktige samarbeidspartnere og eiere for Sørlandets Europakontor, og Birkenes kommune er man også i dialog med angående treindustrien. De øvrige kommunene har ikke aktivitet på dette feltet. Den dialogen som er med Kristiansand og Birkenes kommuner har man direkte med disse kommunene, og ikke gjennom fellesorganer i regionen. Sørlandets Europakontor har ikke observert noen vesentlig effekt av at kommunene har hatt en felles strategisk næringsplan.

Når det gjelder Business Region Kristiansand så spør Sørlandets Europakontor om organisasjonen mangler en klar strategi for sin virksomhet. Sørlandets Europakontor er prinsipielt sett positiv til å tenke regionalt, og mener Business Region Kristiansand må klargjøre sin rolle og misjon, og arbeide med egen identitet og forankring.

### 2.3.2.6. Næringsforeningen i Kristiansand

Næringsforeningen i Kristiansand opplever at de var en av initiativtakerne til at arbeidet med strategisk næringsplan ble et samarbeidsprosjekt for alle de syv kommunene, og ikke et prosjekt for Kristiansand kommune alene. Næringsforeningen mener likevel at man kunne gått lengre i involveringen av aktører i utformingen av næringsplanen, og spesielt i utformingen av handlingsplanen. Aktørene ble i stor grad tildelt oppgavene, og var ikke mye involvert i utformingen av disse. Mer involvering i hele prosessen ville gitt flere aktører eierskap til planen, bedre forankring og mer engasjement. Næringsforeningen har stort sett hatt samarbeid med Kristiansand kommune, og ved enkelte tilfeller noen av de øvrige kommunene. Ettersom de fleste av medlemmene holder til i Kristiansand, er dette også foreningens nedslagsfelt.

Næringsforeningen er positivt innstilt til at det videre næringssamarbeidet utvides til å inkludere flere av regionens kommuner. Næringsforeningen understreker at det er viktig å ta seg god tid med utarbeidelse av nye plan og handlingsplan, og involvere relevante aktører så mye som mulig. Næringsforeningen og Business Region Kristiansand har allerede jevnlig avtalte møter for å informere hverandre.

### 2.3.2.7. USUS

USUS er den regionale reiselivsnæringsorgan. Parallelt med etableringen av en felles strategisk næringsplan skjedde det også en regionalisering av markedsføringsorganene for reiselivet i regionen, ved at Visit Kristiansand og Visit Sørlandet ble slått sammen i USUS. USUS har hatt ansvaret for et felles tiltak på reiselivsfeltet innen handlingsplanen. Dette tiltaket besto av en rekke aktiviteter, som i stor grad var løpende aktiviteter som var påbegynt før etableringen av handlingsplanen. USUS har hatt sporadisk kontakt med næringsnettverket, og har møtt i nettverkets møter ved flere anledninger for å informere om egen aktivitet. USUS opplever at etableringen av en felles næringsplan og næringsnettverket har bidratt til at kommunene er blitt mer samsnakkert på reiselivsfeltet. Kristiansand kommune oppleves som den klart ledende aktøren, mens de øvrige kommunene i varierende grad tar en aktiv rolle på reiselivsfeltet.

USUS ser med forventning på konkretiseringen av innholdet i Business Region Kristiansand, og ser at det er kommende prosjekter som er aktuelle å legge til denne samarbeidsplattformen. Ett slikt prosjekt, knyttet til konferansemarkedet i regionen, er under utvikling. For USUS er det ønskelig at Business Region Kristiansand tar en paraplyrolle, ved å samordne og koordinere aktiviteten til eksisterende aktører.

### 3. Evaluators vurdering

Byregionprogrammet har bidratt til å revitalisere nærings samarbeidet mellom kommunene i Kristiansandsregionen. Uten midlene fra KMD er det svært sannsynlig at samarbeidet ikke ville fungert så godt som det har gjort under prosjektperioden. Det har vært helt nødvendig med en prosjektledelse som har kunnet koordinere arbeidet og ta ansvar for fremdrift. Gjennom den strategiske næringsplanen har næringsnettverket arbeidet med en rekke fellestiltak som skal bidra til næringsutvikling i regionen som helhet. Mange av disse tiltakene var eksisterende prosjekter som ble inkludert i næringsplanen. Det er vanskelig å tilskrive arbeidet noen substansielle resultater i form av næringsutvikling, men prosjektet har styrket samarbeidet mellom kommuner og andre aktører i regionen, hvilket tilrettelegger for næringsutvikling i tiden som kommer.

#### 3.1. Målsettingene i prosjektet

Hovedmålet i fase to av prosjektet «Styrke vekst i Kristiansandsregionen» er todelt. Første del handler om å tilrettelegge for effektiv implementering av den strategiske næringsplanen for Kristiansandsregionen. Andre del er at dette i neste omgang skal føre til at kommunenes næringsarbeid bidrar til vekst i verdiskaping, sysselsetting og befolkning (verdiskapingsvekst per innbygger) på nivå med de øvrige storbyregioner i Norge.

Dersom vi først tar for oss del én av hovedmålet, kan vi si at prosjektet har oppfylt denne målsettingen og ført til en effektiv implementering av den strategiske næringsplanen. De kommunale aktørene som deltar i næringsnettverket har oppfattet planen som et godt arbeidsverktøy som har vært nyttig i hverdagen. Medlemmene har også opplevd næringsnettverket som en god kilde for informasjon og kompetanseheving. Planen blir oppfattet som svært konkret sammenlignet med den foregående, men samtidig uten tilstrekkelige ambisjoner og retning for næringsutviklingen. Næringsplanen og nettverket er mindre kjent blant andre aktører enn kommunene. Unntaket er UiA, som kjenner næringsplanen gjennom sitt eget strategiske arbeid knyttet til UiA som samfunnsutvikler.

Del to av hovedmålet er mer utfordrende å avgjøre om er oppfylt. Målformuleringen sier at en effektiv implementering av planen skal bidra til verdiskaping i regionen. Det er krevende å fastslå i hvilken, om noen, utstrekning en slik strategi har virkning på verdiskaping. For å undersøke dette må vi se nærmere på delmålene og tiltakene som er underlagt hovedmålsettingen:

1. Gjennom gode samhandlingsprosesser skal prosjektpartnerne komme fram til modeller for lang-siktig samarbeid, oppfølging av strategien, samt samspillet mellom kommunene, Knutepunkt Sørlandet og andre regionale aktører (næringsliv, FoU/akademia).
2. Det skal etableres et næringsnettverk mellom kommunene som skal eie og koordinere strategien og dens oppfølging.
3. Arbeidet med strategisk næringsplan for Kristiansandsregionen går fra strategi og planlegging til implementering av fellestiltak, koordinert i næringsnettverket og tilpasset de enkelte kommunene.

Delmål to og tre er begge aktivitetsmål, som er oppfylt ved at de er arbeidet med. Siden det er aktivitetsmål, er det vanskelig å knytte konkrete resultater til oppfyllelsen av målsettingene, men vi kan likevel si at aktivitetene er oppfylt godt. Næringsnettverket ble etablert, og har hatt aktiv deltagelse fra alle deltagere i perioden. Overordnet virker det som deltakerne har prioritert nettverket, og for mange har det vært viktig med et forum med fagfeller som man kan diskutere problemstillinger med. Etableringen av nettverket har fungert som en revitalisering og fornyet kontakt gjennom en fast struktur for samarbeid. Næringsnettverket har satt i gang og fulgt opp en rekke fellestiltak knyttet til strategisk næringsplan. Her har hver kommune kunnet bidra etter egne evner og ønsker. Ingen av disse målene kan knyttes direkte opp mot verdiskaping i næringslivet. Delmål én er også et aktivitetsmål for kommunene, og er delvis oppfylt ved opprettelsen av Business Region Kristiansand, forutsatt at denne organisasjonen legger inn samarbeid som en del av sitt virke. Delmålene kan altså ikke være med å avgjøre om hovedmålet er innfridd.

For å avgjøre betydningen av prosjektet kan vi vurdere målene i forhold til addisjonalitet. Addisjonalitet kan måles på flere måter. De tre vanligste formene for addisjonalitet er innsatsaddisjonalitet, resultataddisjonalitet og adferdsaddisjonalitet.

Når man vurderer innsatsaddisjonalitet ønsker man å kunne gi svar på om de som mottar et virkemiddel eller deltar i en offentlig initiert satsing virkelig har bruk for det, eller om det er slik at dette ville blitt gjennomført uansett. Vi vet at uten midlene fra KMD ville det vært vanskelig å opprette og drifte næringsnettverket, og midlene har dermed hatt stor betydning for innsatsaddisjonaliteten.

I vurderingen av resultataddisjonalitet undersøker man hvorvidt offentlige intervensjoner stimulerer mottakerne til å realisere vellykkede prosjekter, nye tjenester, prosesser og innovasjoner, som uten offentlig støtte ikke hadde blitt utviklet. Altså hva som er tilleggseffekten av prosjektet og midlene fra KMD. Vi vet at det er satt i gang en rekke tiltak, men hvorvidt de er realisert er vanskeligere å si. Dersom vi vurderer tiltakene opp mot det overordnede målet om næringsutvikling, kan vi ikke se at de har ført til resultater.

Adferdsaddisjonalitet handler om i hvilken grad det oppstår endringer i organisasjonens atferd som kan tilskrives en offentlig intervensjon. Altså hvilke kvalitative endringer som oppstår når ulike aktører mottar offentlig støtte/deltar i offentlig støttede programmer. For prosjektet «Styrket vekst» vil dette bety at arbeidet i næringsnettverket påvirker deltakerne til å arbeide annerledes i sitt daglige virke. Deltakerne har fått erfaring med å arbeide i nettverk og å samarbeide om næringsutviklingsprosjekter som omfatter hele eller deler av regionen. Dette er positivt, og tilrettelegger for fortsatt samarbeid.

### 3.2. Business Region Kristiansand og det videre arbeidet

Business Region Kristiansand er allerede i gang med sitt arbeid, og de fleste aktører vi har snakket med er positive til den tilnærmingen den nye organisasjonen legger til grunn, inkludert en prosjektbasert portefølje av aktiviteter. Samtidig er aktørene avventende til hva som blir Business Region Kristiansands profil og mandat. Business Region Kristiansand bør klargjøre sine målsettinger og strategier, og kommunisere disse til potensielle samarbeidspartnere.



### 3.2.1. Formål, strategi og målsettinger

Gjennomgående savner alle aktører at Business Region Kristiansand utvikler en tydeligere profil. Et av de viktigste stegene Business Region Kristiansand nå kan gjøre er å utforme formål og strategi. Det er behov for en tydelig retning og spesifisering av hva som blir deres arbeidsoppgaver i tiden fremover. Det første spørsmålet som må besvares er hva Business Region Kristiansand ønsker å oppnå med sitt arbeid. En del av dette arbeidet innebærer å definere et nedslagsfelt. I dette arbeidet må Business Region Kristiansand prioritere hvordan de vektregionens behov, sammenlignet med behovet til Kristiansand kommune. Etter å ha fastsatt formål må Business Region Kristiansand utvikle en strategi for å oppnå dette formålet. Dette innebærer å utarbeide målsettinger og utvikle tiltak som bidrar til å oppnå målene. Oxford Research anbefaler at når Business Region Kristiansand setter sine målsettinger er det viktig at disse er resultatorienterte og målbare. Dette betyr også at det er nødvendig å prioritere mellom målsettinger.

### 3.2.2. Systematisk tilnærming

Etter at Business Region Kristiansand har satt sin egen profil kan de begynne å sette sitt arbeid i system, involvere andre og etablere samarbeidsprosjekter. Her er det flere aspekter som er viktig å ta opp til vurdering for at Business Region Kristiansand skal fungere som en nøkkelaktør i regionen.

- Informasjonsdeling
- «Onboarding» i prosjekter
- Styring/ledelse
- Forankring
- Finansiering
- Ressursutnyttelse

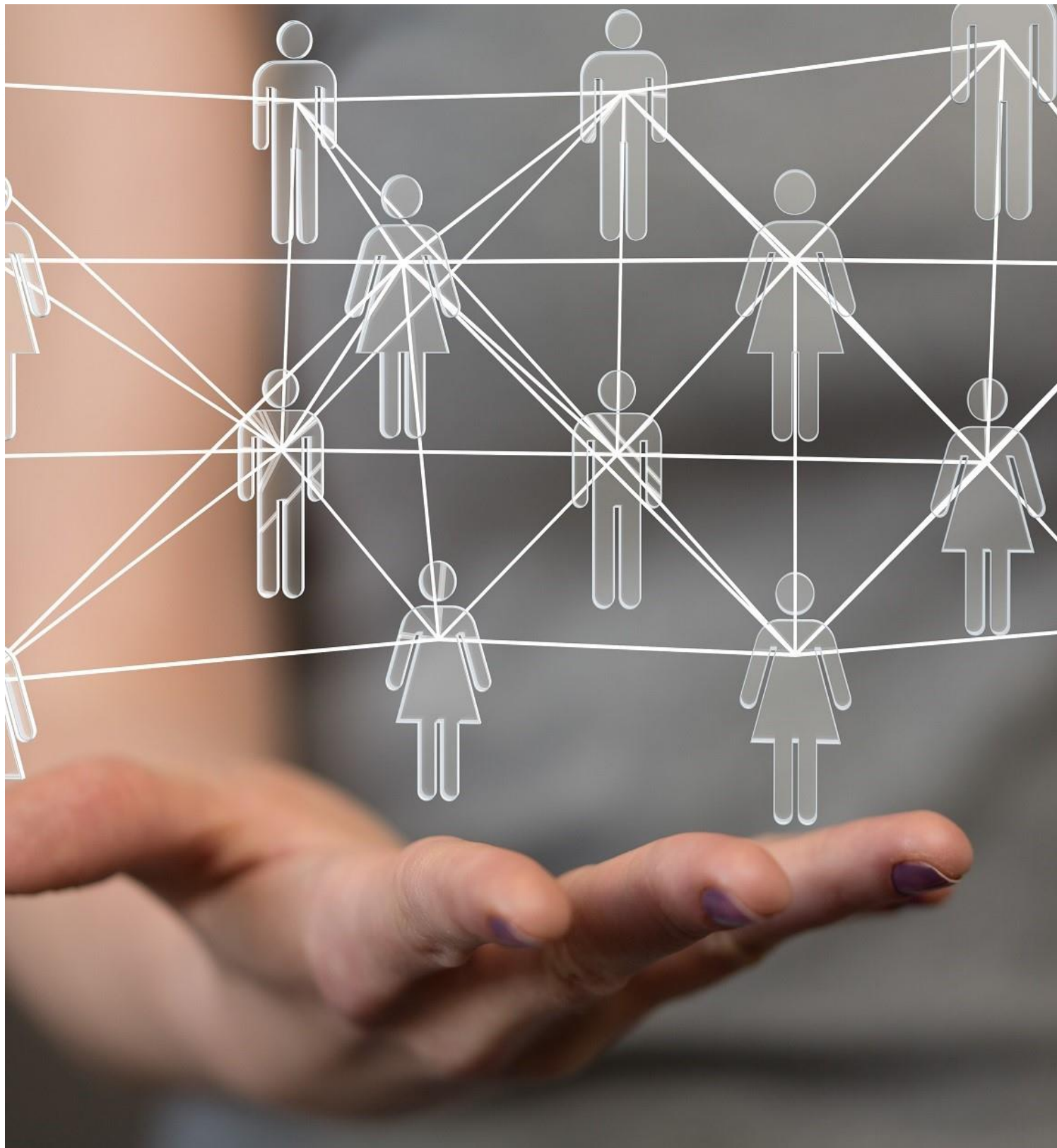
Med en prosjekttilnærming er det tenkt at de aktører som er interesserte i et prosjekt kan delta i prosjektarbeidet. Dette krever at aktuelle aktører har mulighet til å lære om prosjekter som planlegges eller pågår, og utløser derfor et behov for informasjonsdeling. Business Region Kristiansand trenger en form for mekanisme hvor interesserte deltakere kan orienteres om hva som foregår, og kan kobles på prosjekter. Dette kan skje ved at Business Region Kristiansand selv inviterer inn der de tror det vil være relevant, enten ved at de alltid inviterer alle, eller ved at de ansatte ved Business Region Kristiansand har kunnskap om hvem som kan være relevant for ulike prosjekter. Dette gjelder både for kommuner i regionen og for andre eksterne aktører.

Denne informasjonsdelingen kan ta ulike former. Det kan være en digital plattform, en årlig konferanse og/eller et nettverk tilsvarende næringsnettverket. Det viktigste er at det er kjent for aktørene hvor de skal gå for å få tak i den informasjonen som de trenger.

Etter at aktuelle parter er informert trenger man en mekanisme for deltagelse i prosjekter. I denne prosessen er det prosjektstyringen som avgjør. For at prosjekter skal fungere effektivt er det viktig at involverte aktører aktivt bidrar inn, og ressursene ikke spres for tynt på for mange aktører. I avgjørelsen om hvem som bør delta i ulike prosjekter er det derfor viktig at prosjektleder alltid vet hvordan

ressursene bør prioriteres for å oppnå prosjektets egne formål, og de overordnede målene til organisasjonen. Tydelige målsettinger gjør jobben mye lettere for prosjektlederne.

Det samme gjelder for finansiering av prosjekter. Hvem som står for ressursene avgjør hva som blir formålet for det enkelte prosjekt. Det er svært viktig å ha et bevisst forhold til dette og passe på at prosjektene likevel bidrar inn i organisasjonenes formål.

**DANMARK**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
Danmark  
Tel: (+45) 3369 1369  
office@oxfordresearch.dk

**NORGE**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norge  
Tel: (+47) 4000 5793  
post@oxford.no

**SVERIGE**

Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
103 93 Stockholm  
Sverige  
Tel: (+46) 08 240 700  
office@oxfordresearch.se

**FINLAND**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a  
00100 Helsinki  
Finland  
www.oxfordresearch.fi  
office@oxfordresearch.fi

**BRUXELLES**

Oxford Research  
C/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
www.oxfordresearch.eu  
office@oxfordresearch.eu

**LATVIJA**

Oxford Research SIA  
Vīlandes iela 6-1  
LV-1010, Rīga, Latvija  
Tel: (+371) 67142503  
http://oxfordresearch.lv  
info@oxfordresearch.lv