

Slutrapport

Utvärdering projektet

Node Gotland



2026-01-16

Peter Hedman, Lena Hedman Rahm
Regionakademien AB



Innehållsförteckning

1. GRUNDINFORMATION	3
2. UTVÄRDERINGENS UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE.....	3
UTVÄRDERINGENS GENOMFÖRANDE.....	3
METODER I GENOMFÖRANDET	5
FORMER FÖR DIALOG OCH RAPPORTERING	7
3. BESKRIVNING AV PROJEKTETS INNEHÅLL OCH GENOMFÖRANDE.....	7
PROJEKTETS BAKGRUND, SYFTE, MÅL OCH GENOMFÖRANDE.....	7
AKTIVITETSUPPFÖLJNING KOPPLAT TILL DELMÅL.....	8
PROJEKTETS HÅLLBARHETSINTEGRERING	10
KOMMUNIKATION OCH RESULTATSPRIDNING	11
4. INTERN OCH EXTERN SAMSTÄMMIGHET	11
KOPPLINGAR TILL OCH SAMSTÄMMIGHET MED REGIONALA PLANER OCH STRATEGIER	11
KOPPLINGAR TILL NATIONELLA OCH INTERNATIONELLA STRATEGIER OCH AKTÖRER	12
KOPPLINGAR TILL OCH SAMSTÄMMIGHET MED ANDRA EUROPEISKA INSTRUMENT	13
5. RELEVANS	13
6. EFFEKT(MÅLUPPFYLLELSE).....	14
PROJEKTETS MÅLUPPFYLLELSE	14
UPPFÖLJNING AV PROJEKTETS RESULTAT OCH EFFEKTER	19
UPPFÖLJNING AV TILLVÄXTVERKETS INDIKATORER.....	20
7. EFFEKTIVITET	20
8. BÄRKRAFTIGHET	21
9. HÅLLBARHET	22
10.SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER.....	23
11. DOKUMENT SOM FINNS FRAMTAGNA INOM UTVÄRDERINGEN	26

1. Grundinformation

Projektnamn: Node Gotland

Projektägare: Science Park Gotland

Projektets start- och slutdatum: 2022-09-19 – 2026-01-18

Projektets totala budget: 14 710 580

Budget för utvärderingen (enligt upphandling): 320 000 kr (totalt 400 timmar)

Utvärderare (firma): Regionakademien AB

2. Utvärderingens upplägg och genomförande

Utvärderingens genomförande

Uppdraget att utvärdera projektet Node Gotland påbörjades i mars 2023 och slutförs i och med denna slutrapport 2026-01-12. Slutrapportens innehåll diskuterades med projektledning och projektmedarbetare på ett avslutande möte där utvärderarna var på plats i Visby 2025-12-10.

Den lärande utvärderingen har omfattat fyra olika delar – (1) uppstart med inläsning och framtagande av målträd och förändringsteori, (2) löpande utvärderingsarbete med utvärderingsmöten/utvärderingsrapporter, (3) halvtidsutvärdering och slututvärdering som redovisats i rapporter samt (4) process- och lärandestöd genom fördjupningar om Science Parks roll i samhällsomvandling och stöd i arbetet med att ta fram en Långsiktig färdplan.

Uppstart. Uppdraget påbörjades med ett digitalt uppstartsmöte den 2023-03-29, inläsning av projektmaterial, framtagning av en implementeringsplan, projektlogik och en uppstartsrapport (2023-05-26). Utvärderarna och projektgruppen från Science Park Gotland och Uppsala universitet hade ett möte i Visby 2023-05-10 som omfattade information om projektet, genomgång av implementeringsplanen, presentation och diskussion om projektlogik (målträd och förändringsteori) och nyckeltal.

Projektgruppen och utvärderarna arbetade initialt i utvärderingsuppdraget tillsammans med att strukturera projektet utifrån LFA-metoden och i det arbetet formulerades de problem som projektet skulle lösa, ett målträd togs fram med problemformuleringar, övergripande mål, projektmål, delmål, indikatorer och projektets aktiviteter för att tydliggöra projektets röda tråd. Se bild på målträd nedan. Observera att i arbetet med LFA har aktiviteterna förfinats och placerats under nya delmål men för att underlätta den fortsatta redovisningen

av projektet har alla aktiviteter kopplats till de sedan tidigare framtagna arbetspaketen genom att inom parentes ange arbetspaket och aktivitet. Detta för att kunna bibehålla den aktuella rapportstrukturen med beslutade arbetspaket.

Vidare gjordes Delleverans 1, som omfattade bedömning av projektets förändringsteori och hållbarhetsintegrering. Vid ett flertal möten diskuterades och utvecklades projektlogiken tillsammans med projektgruppen och ett målträd och förändringsteori togs fram. En första bedömning av hållbarhetsintegreringen utifrån hållbarhetstrappan gjordes också.

Delleverans 2 som beskriver rutiner och processer för insamling av utvärderingsunderlag togs fram under slutet av uppstartsfasen och har sedan utgjort ett underlag för insamling av kvantitativ information om projektets måluppfyllelse inför utvärderingsrapporterna.

Löpande utvärderingsarbete. Utvärderingsarbetet har skett fortlöpande och bland annat omfattat två utvärderingsmöten för insamling av information som sammanställts i utvärderingsrapporter (2023-11-28 och 2024-05-30) och en mer omfattande **halvtidsutvärdering** (2024-10-31) som bland annat innefattat intervjuer med fyra entreprenörer, en forskare och en projektmedarbetare från Uppsala universitet, en representant från Länsstyrelsen och en representant från Länsförsäkringar för insamling av underlag. Utvärderingsrapporterna och halvtidsutvärderingen har syftat till att ge projektgruppen information om hur väl projektet är på väg att nå de förväntade målen och vid behov ge råd om eventuella justeringar. Halvtidsutvärderingen presenterades även för Tillväxtverket vid ett kontrollbesök med Node Gotland.

Processtöd och lärande. Under våren 2024 genomfördes en fördjupning om Science Parks roll i samhällsomvandling som bidrog till projektet Node Gotlands utveckling. Fördjupningen omfattade att undersöka fem olika Science Parks uppdrag, aktiviteter och uppföljning när det gäller att bidra till samhällsomvandling och grön omställning. I juni 2025 påbörjades en andra fördjupning, att stödja projektgruppen i att ta fram en Långsiktig färdplan. Syftet med en långsiktig färdplan är att stärka ett projekts förutsättningar att bidra till utvecklingen av långsiktigt hållbara strukturer i regionen. Ett projekt är en del i en mer långsiktig sammanhängande process och följs därför av fortsatta aktiviteter/projekt. Med en långsiktig färdplan så har projektet större fokus på de långsiktiga målen och det blir tydligare varför man gör aktiviteterna i projektet, strategin blir tydligare. Fortsatt arbete med Långsiktig färdplan genomfördes av projektgruppen och en genomgång av planen gjordes vid utvärderingens avslutande möte i Visby 2025-12-10.

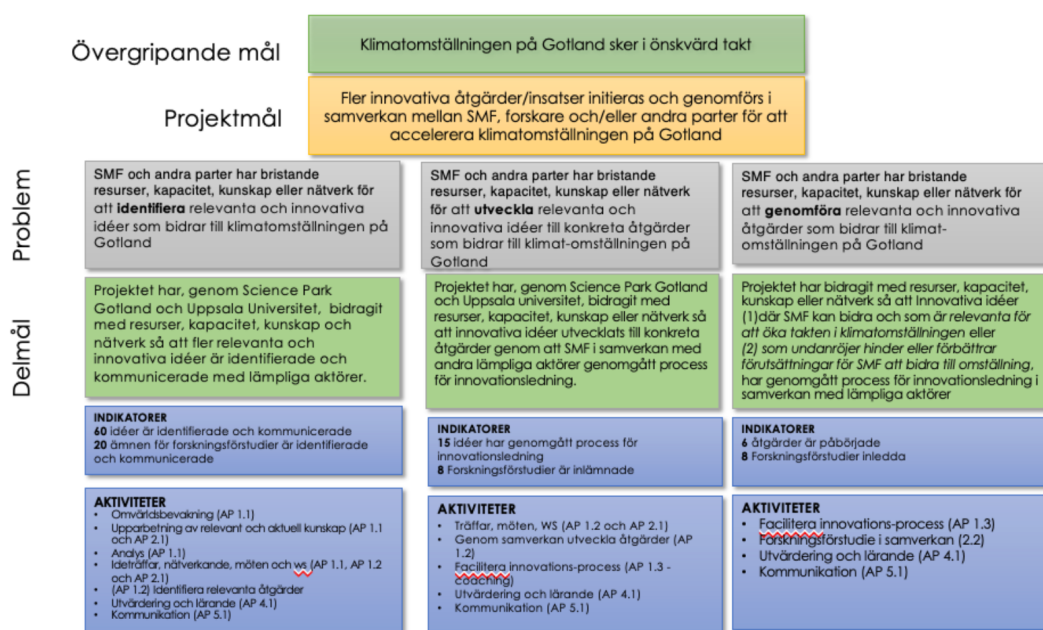
I slututvärderingen (denna rapport) sammanställs det utvärderingsarbete som genomförts och en avslutande analys görs av projektets relevans, effekt, effektivitet och bärkraft som är de fyra kriterier som Tillväxtverket kräver att en utvärdering omfattar. Under rubriken Sammanfattande slutsatser återfinns utvärderarnas bedömningar och rekommendationer.

Metoder i genomförandet

Vid framtagandet av projektlogik med målträd och förändringsteori har grunden och underlaget varit information från projektgruppen, projektansökan, beslutet från Tillväxtverket samt den visualisering av arbetsflödet som hade tagits fram vid projektets start. De metoder som använts under utvärderingsarbetet beskrivs nedan.

Målträdet

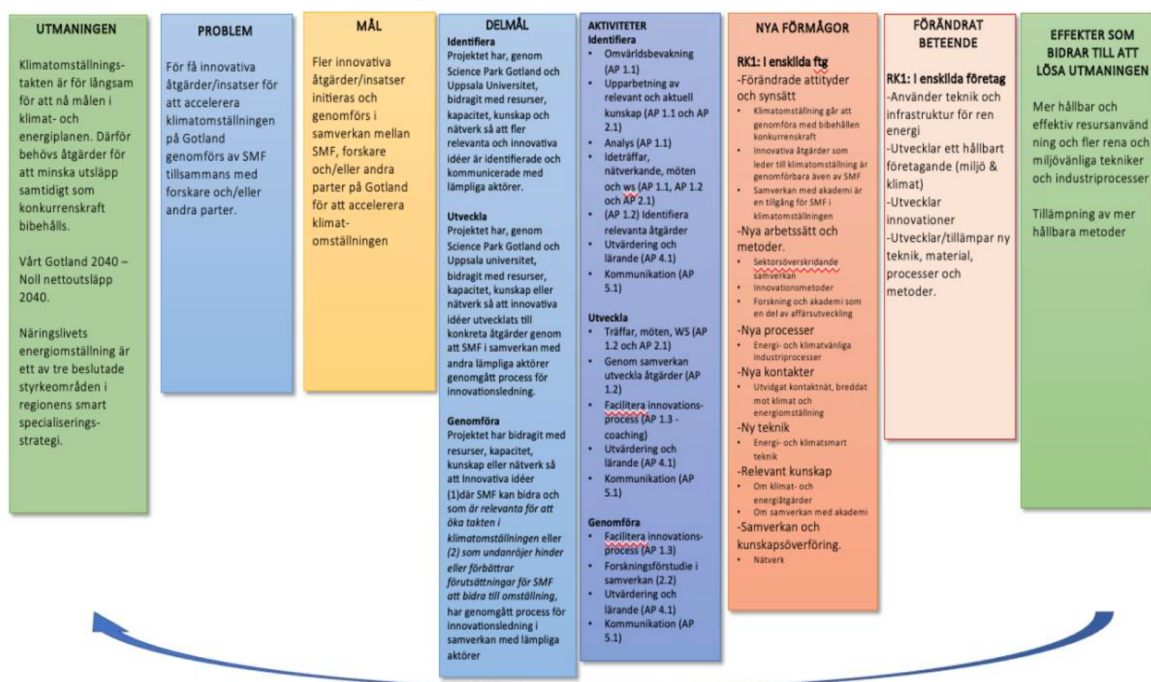
Målträdet används för att visualisera sambanden mellan projektets aktiviteter, delmål, huvudmål och övergripande mål. Målträdet har utgjort ett underlag för utvärderingens arbete med att bedöma projektets logik och även vid framtagandet av utvärderingsrapporterna för att bedöma om de aktiviteter som görs leder till de uppsatta delmålen.



Förändringsteorin

I förändringsteorin visualiseras hur projektets aktiviteter löser utmaningen/problemet genom de resultat och effekter som projektet förväntas uppnå. Förändringsteorin utgör ett underlag för utvärderingen när det gäller bedömning av vilka resultat och effekter projektet bidrar till.

FÖRÄNDRINGSTEORI



Halvtidsutvärderingen

En betydelsefull del av utvärderingen, för att ge projektets aktörer möjlighet att bedöma hur projektet framskrider och hur väl projektet uppnår sina mål, är en fördjupad utvärderingsrapport, en s k halvtidsutvärdering. Den genomförda halvtidsutvärderingen utgick bland annat från projektlogiken med målträd och förändringsteori samt projektets framtagna visualisering av arbetsflödet.

Insamlingen av underlaget till halvtidsutvärderingen gjordes genom intervjuer med fyra entreprenörer, en forskare och en projektmedarbetare från Uppsala universitet, en representant från Länsstyrelsen och en representant från Länsförsäkringar, inläsning av rapporter och genom möten med projektledningen. Halvtidsutvärderingen sammanställdes och omfattade uppföljning av mål, resultat, effekter och indikatorer, sammanställning av intervjuer samt en avslutande analys med frågor att jobba vidare med.

Hållbarhetstrappan

För att tydliggöra hur projektet integrerat hållbarhet hade utvärderarna tidigt i utvärderingsuppdraget en genomgång och diskussion med projektgruppen som låg till grund för den bedömning som gjordes i utvärderarnas delförvarans 1. Hållbarhetsanalysen visualiserades i hållbarhetstrappan på de tre nivåerna Grundläggande nivå, Hållbarhetspåverkan och Förväntade samhällseffekter. I arbetet med hållbarhetsanalysen ingick även att identifiera målkonflikter. I utvärderingens halvtidsutvärdering och slututvärdering har analys av projektets hållbarhetsarbete gjorts med utgångspunkt i hållbarhetstrappan.

Former för dialog och rapportering

Projektledningen och de lärande utvärderarna har haft fortlöpande kontakt under hela den tid som utvärderingen genomförts.

Vid uppstarten genomfördes ett uppstartsmöte där projektgruppen presenterade projektet och dess utmaningar. Tillsammans med projektgruppen genomfördes ett flertal möten för att utveckla projektlogiken som sedan utgjort en grund för utvärderingens olika leveranser.

Därefter har två utvärderingsrapporter och en mer omfattande halvtidsutvärdering tagits fram. Utvärderingsmöten med projektgruppen har skett i samband med framtagande av varje utvärderingsrapport och flera möten genomfördes inför och under halvtidsutvärderingen.

Dessutom har utvärderarna besökt Science Park Gotland vid tre tillfällen, i uppstartsfasen, när projektet kommit ungefär halvvägs och vid den avslutande insamlingen av information till utvärderingens slutrapport.

Som utvärderare kan vi konstatera att projektledningen hela tiden har haft en lärande ansats och dialogen mellan utvärderarna och projektgruppen har varit öppen och givande.

3. Beskrivning av projektets innehåll och genomförande

Projektets bakgrund, syfte, mål och genomförande

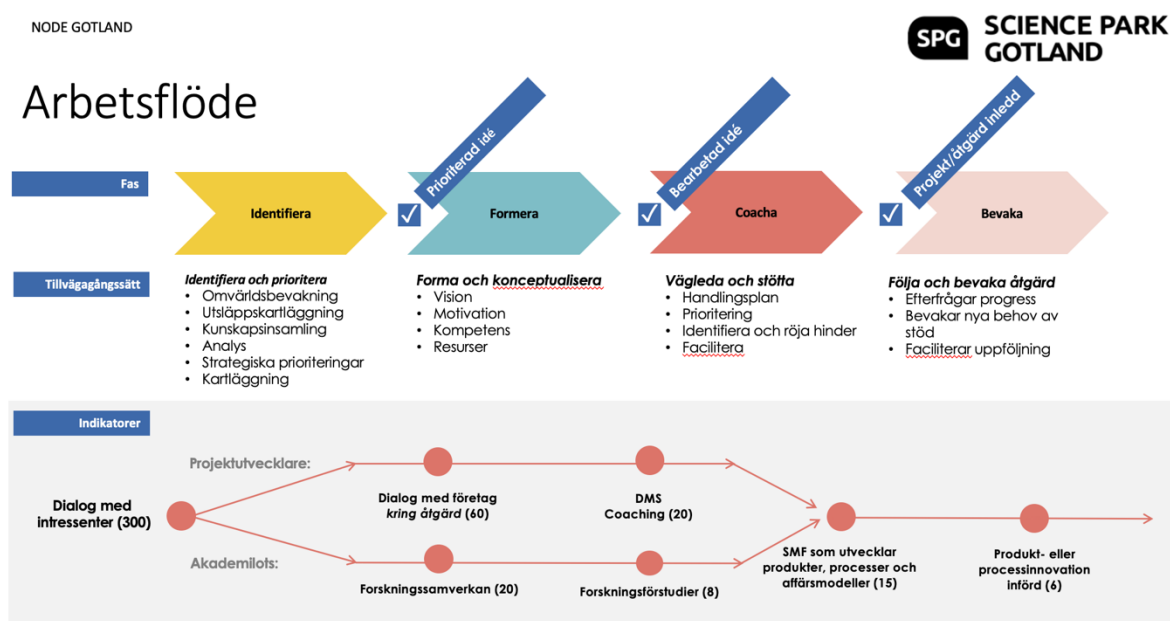
Den utmaning som projektet skulle bidra till att lösa var att klimatomställningstakten är för långsam för att nå målen i klimat- och energiplanen. Därför behövs åtgärder för att minska utsläpp samtidigt som konkurrenskraften hos företagen bibehålls. Näringslivets energiomställning är även ett av tre beslutade styrkeområden i regionens smart specialiseringsstrategi.

Det problem som projekt Node Gotland skulle lösa var att för få innovativa åtgärder/insatser för att accelerera klimatomställningen på Gotland genomförs av SMF tillsammans med forskare och/eller andra parter.

Projektmålet för projekt var följaktligen att fler innovativa åtgärder/insatser initieras och genomförs i samverkan mellan SMF, forskare och/eller andra parter på Gotland för att accelerera klimatomställningen.

Projektets målgrupp har varit Små och medelstora företag på Gotland främst inom industri, transport, jordbruk (exkl. primärproduktion) samt bebyggelse som alla är branscher med stora utsläpp. Projektet har arbetat med att ge målgruppen ökade kunskaper och färdigheter, samverkansmöjligheter samt möjligheten till coaching kring specifika klimatomställningsåtgärder. Genom samverkan med akademien har målgruppen även getts möjlighet till ökad kunskap kring relevant forskning, innovation och ny teknik samt till att i samverkan med akademien utveckla klimatomställningsåtgärder.

Projektet har arbetat efter en process i fyra faser, Identifiera, Formera, Coacha och Bevaka och där varje fas har egna mätetal. Se projektets visualisering av processen nedan.



Aktivitetssuppföljning kopplat till delmål

För att uppnå projekt målet, *Fler innovativa åtgärder/insatser initieras och genomförs i samverkan mellan SMF, forskare och/eller andra parter för att accelerera klimatomställningen på Gotland*, har projekt Node Gotland genomfört följande aktiviteter för att uppnå tre delmål:

Delmål 1: Projektet har genom Science Park Gotland och Uppsala universitet, bidragit med resurser, kapacitet, kunskap och nätverk så att fler relevanta och innovativa idéer är identifierade och kommunicerade.

Genomförda aktiviteter

För att uppnå delmålet har kontinuerlig omvärldsbevakning genomförts där projektet har deltagit vid flera olika nätverk och event, t ex Strategiskt hållbarhetsnätverk på Gotland med aktörer som jobbar stödjande inom hållbarhet, deltagit i Energinätverket på Gotland som

drivs av Tillväxt Gotland samt deltagit på UF-mässan på Gotland. Genom att delta i nätverken och vid eventet har ett stort antal idéer identifierats. Projektet har även arbetat med att identifiera finansieringskällor och förmedlat kunskap om finansiering till målgruppen.

Ett annat sätt att identifiera idé är de idéträffar som har genomförts, t ex anordnades en workshop för inspiration för företag inom byggbranschen på södra Gotland. Projektgruppen upplevde att det nya arbetssättet med att lägga aktiviteter där företagen finns, lockade personer och företag som annars har haft svårt att tillägna sig projektets erbjudanden, bl a på grund av avståndet.

Vid de möten med idébärare som genomförts har ofta både projektmedarbetare från Science Park Gotland och Uppsala universitet deltagit för tillsammans utvärdera förutsättningarna att stödja utveckling av idéerna och vilka av projektets verktyg, t ex kontaktskapande åtgärder, forskningssamverkan eller coachning, som skapar mest nytta.

Delmål 2: Projektet har, genom Science Park Gotland och Uppsala universitet, bidragit med resurser, kapacitet, kunskap eller nätverk så att innovativa idéer utvecklats till konkreta åtgärder genom att SMF i samverkan med andra lämpliga aktörer genomgått process för innovationsledning.

Genomförda aktiviteter

För att uppnå delmålet har Science Park Gotland stöttat företags utveckling och konceptualisering av idéer som bidrar till klimatomställningen på Gotland ofta med stöd av innovationsledning. De entreprenörer och idéer som stöttats för att utveckla idéer har identifierats genom de aktiviteter som genomförts enligt beskrivningen under delmål 1 ovan.

Träffar, möten och workshops har genomförts regelbundet och frågeställningar och kunskapsluckor identifierats och diskuterats med forskare vid Uppsala universitet för att hitta förslag för forskningsförstudier. Projektgruppen har tillsammans med företag exempelvis deltagit på Aimday materials, en dag där företag matchades med forskare. Det har varit en utmaning för projektet att identifiera frågor för forskningsförstudier som är intressanta och relevanta för både företagen och forskarna.

Exempel på genomförda insatser inom delmål 2 gäller Lokal förnyelsebar energiproduktion och Material, t ex olika användningsområden för hampa. I det senare fallet som omfattade en kombination av utvecklingsstöd och forskningsförstudie har projektet gjort en systemkartläggning av värdekedjor för industrihampa, där aktörer inom primärproduktion, förädling och forskning involverats. Ett annat område är dialogbaserade processer och beslutsstöd kopplade till energiomställning i verksamheter med komplexa förutsättningar, t ex genom att ta fram en lägesbild och prioriterade energirelaterade åtgärder där klimatmål, ekonomi och andra värden behöver vägas samman.

Delmål 3: Projektet har bidragit med resurser, kapacitet, kunskap eller nätverk så att innovativa idéer (1) där SMF kan bidra och som är relevanta för att öka takten i klimatomställningen eller (2) som undanröjer hinder eller förbättrar förutsättningar för SMF att bidra till omställning, har genomgått process för innovationsledning i samverkan med lämpliga aktörer.

Genomförda aktiviteter

Stödet från Science Park Gotland i denna fas har exempelvis inneburit att få hjälp med att skapa kontakt med en blivande kund eller pilot eller stöd i arbete med att söka finansiering. Forskningsförstudierna har inneburit att forskare tillsammans med företaget/entreprenören undersöker frågeställningarna och hittar lösningar och vägar framåt gemensamt.

Under projektet har 26 idéer fått stöd av Science Park Gotland. Som konkret exempel kan nämnas coachande insatser riktade till arrangemangs- och besöksnärlingsaktörer, där fokus legat på hållbar mat och servering vid evenemang. Ett annat exempel som omfattar såväl coachning som nätverk är att ett företag i Science Park Gotlands inkubator som genomför klimatkartläggningar och hjälper företag i sin klimatrapporering kopplades samman med företag som stöds av Node Gotland och har hjälpt till med att exempelvis bygga affärsmodeller på ett hållbart sätt. Sju forskningsförstudier har påbörjats, varav flera är slutförda.

Projektets hållbarhetsintegrering

Initialt i utvärderingsuppdraget, inom utvärderingens Delleverans 1, visualiserades projektets hållbarhetsintegrering i en hållbarhetstrappa på tre nivåer: Grundläggande nivå, Hållbarhetspåverkan och Förväntade samhällseffekter. Dessa frågeställningar har diskuterats vid möten med projektgruppen.

Internt har projektorganisationen arbetat för en inkluderande kultur och för likvärdiga möjligheter att påverka projektets inriktning och resultat. Representationen i projektgruppen har varit jämställd över tid och under avslutsfasen består projektgruppen av fem kvinnor och fem män (med varierande anställningsgrad i projektet). Projektgruppen har arbetat utifrån de riktlinjer och policys som finns beslutade för verksamheten, bl a i Science Park Gotlands medarbetarhandbok, strategi och verksamhetsplan samt hållbarhetspolicy.

Projektgruppen har en inarbetad rutin att efter genomförd åtgärd reflektera och utvärdera tillsammans. Kulturen har enligt projektgruppen varit tillåtande och vid möten får alla komma till tals. Inom gruppen har man turats om att vara mötesledare och externt så turas man om att representera projektet.

Projektet har samlat in könsuppsdelad statistik gällande de företag som fått stöd samt deltagande på event som arrangeras av projektet. Den statistik som samlas in är om företagens ägare är man/kvinna/annan i de fall det är möjligt samt om den som deltar i projektets aktivitet/event är man/kvinna/annan.

Projektgruppen reflekterar regelbundet kring inkludering. I envägskommunikationen är det svårt att nå alla men i möten strävar man alltid efter inkludering av alla. I sociala medier har ambitionen varit att nå ut fler entreprenörer och även fler företag som drivs av kvinnor.

I avsnitt 9 nedan redovisas hur projektet bidragit till de Globala målen samt vilka målkonflikter som upplevts och hur dessa hanterats.

Kommunikation och resultatspridning

Projektets arbete kommuniceras på Science Park Gotlands hemsida och i nyhetsbrev som skickas ut 1 gång per månad. Projektet har också ett eget LinkedIn konto där information om vad som sker inom projektet delas med 227 följare (antal följare 8/12 2025).

Projektet deltar även i olika forum och nätverk på Gotland för att informera och hitta samverkansytor. Ett exempel på en insats för att förankra projektet är Företagardagen där många dialoger om idéer genomförts.

De forskningsförstudier som genomförts har kommunicerats i olika former, exempelvis på konferenser där tillvägagångssätt och resultat presenterats och i nyhetsbrev. Även entreprenörerna själva har kommunicerat på sina sociala medier.

Projektfrukostar, där oftast projektledare men även andra deltar, har genomförts regelbundet. På dessa delas lärdomar och erfarenheter mellan deltagarna.

4. Intern och extern samstämmighet

Kopplingar till och samstämmighet med regionala planer och strategier

Projektet Node Gotland har varit en bärande del i en utvecklingsprocess som ligger väl i linje med och bidrar till den regionala utvecklingsstrategin, Vårt Gotland 2040, vars övergripande mål slår fast att Gotland ska vara en förebild i energi- och klimatomställningen genom att nå målet om noll nettoutsläpp senast år 2040 och att Gotland ska vara en nytänkande tillväxtregion med utvecklingskraft, där det finns goda möjligheter att testa och förverkliga nya idéer. Projektet omfattar tre av den regionala utvecklingsstrategins prioriteringar. En utgångspunkt har varit att Gotland ska gå före i energi- och klimatomställningen och genom utvecklingen av innovationsarenan har

projektet bidragit till att stimulera innovation och förnyelse och att stärka och utveckla Gotlands näringsliv. Projektet har bidragit till flera av den regionala utvecklingsstrategins effektmål 2040 bland annat Ett klimatneutralt Gotland, Ett energisystem baserat på förnybar energi och God konkurrenskraft och tillväxt i näringslivet.

Projektet har i stort följt sin förändringsteori från början till slut. Den förändring som vi kan märka är att fokus i projektet efterhand har utvecklats till att formera en innovationsarena som stödjer utvecklingen av innovativa lösningar som bidrar till klimatomställningen på Gotland.

Som utvärderare gör vi bedömningen att projektet Node Gotland uppvisar en mycket bra intern samstämmighet där projektet i förhållande till den regionala utvecklingsstrategin med en förändringsteori som speglar den önskvärda förflyttningen när det gäller av utvecklingen av i riktning mot målet – Ett klimatneutralt Gotland, Ett energisystem baserat på förnybar energi och God konkurrenskraft och tillväxt i näringslivet.

Kopplingar till nationella och internationella strategier och aktörer

Science Park Gotland har successivt under projekttiden utvecklat kontakterna med nationella och internationella aktörer och därmed ökat förutsättningarna för kunskapsdelning och samverkan.

Som exempel kan nämnas Science Parks Gotlands engagemang i Swedish Incubators and Science Parks (SISP) där SPG:s verksamhetsledare ingår i styrelsen, där man deltar i erfarenhetsutbyte genom regelbundna ERFA-möten och kan koppla upp mot specifika projekt. Ett exempel på det senare är Ignite Sweden där Science Park Gotland har ambitionen att öka sitt engagemang. Dessutom är Science Park Gotland genom medarbetare medlemmar i Föreningen Innovationsledarna. Sammantaget har det ökade nationella engagemanget bidragit till att Science Park Gotland utvecklat sin innovationsarena, stärkt sin innovationskapacitet och påbörjat arbetet med att implementerat innovationsledning, vilket också har haft stor betydelse för projektet Node Gotland och även för att skapa långsiktiga resultat och effekter.

Bland andra exempel på nationella samarbeten märks att Gotland sedan årsskiftet 2024-2025 är en del av det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities. Satsningen är bred och lägger särskilt fokus på hållbar mobilitet på Gotland. Inom Klimatneutrala Gotland finns ett så kallat konsortium, en expertgrupp/omställningsgrupp där Science Park Gotland ingår. Engagemanget i Viable Cities har syftat till att stärka Node Gotlands arbetar med projektutveckling inom energi- och klimatomställningen.

Bland internationella samarbeten med koppling till Node Gotland märks Baltic Energy Islands Connect (BEIC) som omfattar samarbete mellan Gotlands, Bornholm Åland och Ösel som samarbetar inom det gröna energiområdet där de utvecklar havsbaserad vindkraft och förnybar energi. Samarbete sker också med Nordplus om kommunikation när det gäller energi.

Som utvärderare gör vi bedömningen att projektet succesivt under projekttiden har utvecklat kopplingar till nationella aktörer och arenor som har haft positiv betydelse för projektet Node Gotlands utveckling och långsiktiga bärkraft. Det gäller särskilt engagemanget i Swedish Incubators and Science Parks (SISP).

Kopplingar till och samstämmighet med andra europeiska instrument

Projektet Node Gotland har inga direkta kopplingar till andra europeiska instrument.

5. Relevans

Kriteriet Relevans handlar främst om att utvärdera till vilken grad projektet har gjort rätt saker och att bedöma hur väl insatser/projektverksamheten har anpassats till förändringar som inträffat under projekttiden. Det vill säga om projektet behållit sin relevans.

Den utmaning som projektet Node Gotland skulle bidra till att lösa och som adresserar ett aktuellt samhällsproblem är att klimatomställningstakten är för långsam för att nå målen i klimat- och energiplanen och därför behövs åtgärder för att minska utsläpp samtidigt som konkurrenskraften för företagen bibehålls. Problemet som ett projekt ska lösa definierar den del av utmaningen som projektet kan lösa. Det problem som Node Gotland skulle lösa var att *För få innovativa åtgärder/insatser för att accelerera klimatomställningen på Gotland genomförs av SMF tillsammans med forskare och/eller andra parter*. Den omställning som krävs för att bidra till utmaningen är även viktig för att företagen ska vara fortsatt attraktiva och konkurrenskraftiga eftersom kraven från omvärlden och kunderna ökar när det gäller företagens miljömässiga hållbarhet.

De aktiviteter som projektet genomfört under projektet indelades i tre olika faser:

- Identifiera relevanta och innovativa idéer som bidrar till klimatomställningen och kommunicera dem med lämpliga aktörer.
- Utveckla idéerna till konkreta åtgärder i samverkan mellan SMF och andra aktörer.
- Genomföra de utvecklade idéerna.

De olika faserna i projektets arbetsflöde har inneburit att projektgruppen först genom omvärldsbevakning, kartläggningar och kunskapsinsamling identifierat relevanta idéer som,

om de utvecklas, bidrar till att lösa problemet som i sin tur bidrar till att lösa utmaningen. De idéer som bedömts vara relevanta och ha potential har fått stöd genom coaching och kompetenshöjande insatser via Science Park Gotland och/eller fått möjlighet att delta i forskningsförstudie där entreprenören tillsammans med forskare från Uppsala universitet utvecklat den identifierade idén. Under genomförandet har projektet väglett och stöttat entreprenören genom att exempelvis hjälpa till med handlingsplaner, röjt hinder och hjälpt till med prioriteringar. De intervjuer som genomförts inom utvärderingen visar att målgruppen varit mycket nöjda med de insatser och det stöd de fått.

När idéerna utvecklas och genomförs förändras samtidigt målgruppen SMFs synsätt på klimatomställningsåtgärder på så sätt att de ser hur det kan bidra till deras konkurrenskraft genom nya klimatomställningsanpassade metoder, arbetssätt, teknik och processer har utvecklats, nya kontaktnät har byggts upp och den nya kunskap som målgruppen har fått har kommunicerats till fler aktörer genom t ex seminarier. Genom att den nya tekniken, metoderna eller processerna används utvecklas mer hållbara företag med mer effektiv resursanvändning på Gotland och det bidrar därmed till att lösa utmaningen att klimatomställningstakten behöver öka.

Problemet som projektet skulle lösa var att *För få innovativa åtgärder/insatser för att accelerera klimatomställningen på Gotland genomförs av SMF tillsammans med forskare och/eller andra parter.* Mätningarna visar att projektet haft dialog kring åtgärder med 98 företag och att 44 ämnen för forskningsförstudier har kommunicerats. Av dessa har 26 idéer konceptualiserats och stöttats av Science Park Gotland och 7 forskningsförstudier har genomförts i samarbete med Uppsala universitet. Det visar på väl genomfört projekt och även på ett stort intresse från målgruppen. Utvärderarnas bedömning är därmed att Node Gotland har stor relevans för att bidra till utmaningen med långsam klimatomställningstakt och samtidigt stötta företagen i att bibehålla eller öka sin konkurrenskraft.

6. Effekt(måluppfyllelse)

Projektets måluppfyllelse

Projektgruppen och utvärderarna har tillsammans tagit fram ett målträd för att visualisera vilka aktiviteter som leder till delmål som sedan leder till att huvudmålet uppnås. Målträdet har legat till grund för uppföljningen av de aktiviteter som genomförts och varje delmål har indikatorer som mäter måluppfyllelsen. I avsnitt tre ovan beskrivs mer ingående de aktiviteter/insatser som genomförts kopplat till de tre delmålen. Nedan beskrivs hur väl målen uppfyllts utifrån samtal med projektgruppen och de intervjuer som genomförts och även vilka indikatorer som mäter måluppfyllelsen och utfallen av dessa.

Delmål 1: Projektet har genom Science Park Gotland och Uppsala universitet, bidragit med resurser, kapacitet, kunskap och nätverk så att fler relevanta och innovativa idéer är identifierade och kommunicerade.

För att uppnå delmålet har kontinuerlig omvärldsbevakning genomförts där projektet har deltagit vid flera olika nätverk och event, Genom att delta i nätverk och vid event har ett stort antal idéer identifierats. Projektet har även arbetat med att identifiera finansieringskällor och förmedlat kunskap om finansiering till målgruppen.

Ett annat sätt att identifiera idé är de idéträffar som har genomförts. Vid de möten med idébärare som genomförts har ofta både projektmedarbetare från Science Park Gotland och Uppsala universitet deltagit för tillsammans utvärdera förutsättningarna att stödja utveckling av idéerna och vilka av projektets verktyg, t ex kontaktskapande åtgärder, forsknings-samverkan eller coaching, som skapar mest nytta.

Mätetal

Nedanstående indikatorer har identifierats för att mäta måluppfyllelsen av delmål 1.

Mätetal	Förväntat värde	Uppnått värde
Antal företag som projektet haft dialog kring åtgärd med	60 företag	98 företag
Ämnen för forskningsförstudier som är identifierade och kommunicerade (innefattar möten för att diskutera ämnet)	20 ämnen	44 ämnen

Måluppfyllelse

Nyckeltalen indikerar mycket **hög måluppfyllelse** när det gäller delmålet då både företag som projektet haft dialog med och kommunicerade och ämnen för forskningsförstudier som är identifierade med råge överträffar de förväntade värdena.

I möten med projektgruppen har samtalen visat att kontakter med företag och entreprenörer för att identifiera idéer med potential att utvecklas med stöd av Node Gotland och Uppsala universitet har tagits på många olika sätt, t ex genom deltaganden på möten och event, med startups som finns i inkubatorn på Science Park Gotland, genom intressentgrupper eller genom privata kontakter. De intervjuer som genomfördes vid halvtidsutvärderingen visade på ett stort intresse från både entreprenörerna, forskaren och intressenterna att bidra till utvecklingen på Gotland för att nå de uppsatta klimatmålen.

Utvärderarnas bedömning är, med ovanstående information som grund, därmed mycket hög måluppfyllelse gällande delmål 1. Vi kan konstatera att projektgruppen under projektets första år hade ett mycket stort fokus på att möta idébärare vilket resulterade i att ett stort antal idéer identifierades. Det la grunden till att ha ett tillräckligt stort inflöde av idéer att konceptualisera, utveckla och stödja genom coachande insatser och forskningsförstudier.

Delmål 2: Projektet har, genom Science Park Gotland och Uppsala universitet, bidragit med resurser, kapacitet, kunskap eller nätverk så att innovativa idéer utvecklats till konkreta åtgärder genom att SMF i samverkan med andra lämpliga aktörer genomgått process för innovationsledning

För att uppnå delmålet har Science Park Gotland stöttat företags utveckling och konceptualisering av idéer som bidrar till klimatomställningen på Gotland ofta med stöd av innovationsledning. Den dialog om idéer som genomförts med 98 företag har resulterat i att 26 idéer valdes ut för att vidareutveckla och konceptualisera. Dialogen om ämnen för forskningsförstudier har resulterat i att 44 ämnen identifierats och sju av dem har skrivits och lämnats in. De valda idéerna och forskningsämnena har varit av olika typ men alla bidrar till klimatomställningen på Gotland. Några av idéerna och alla forskningsförstudierna redovisas under delmål 3 nedan.

Träffar, möten och workshops med idébärarna har genomförts regelbundet och frågeställningar och kunskapsluckor identifierats och diskuterats med forskare vid Uppsala universitet för att hitta förslag för forskningsförstudier.

Som exempel på genomförda insatser som omfattade en kombination av utvecklingsstöd och forskningsförstudie är en systemkartläggning av värdekedjor för industrihampa, där aktörer inom primärproduktion, förädling och forskning involverats. Ett annat område är dialogbaserade processer och beslutsstöd kopplade till energiomställning i verksamheter med komplexa förutsättningar.

Mätetal

Nedanstående indikatorer har identifierats för att mäta måluppfyllelsen av delmål 2.

Mätetal	Förväntat värde	Uppnått värde
Idéer som har genomgått process för innovationsledning	20 idéer	26 idéer som konceptualiserats
Forskningsförstudier som är skrivna och inlämnade	8 forskningsförstudier	7 inlämnade (8 företag)

Måluppfyllelse

Nyckeltalen visar att det totalt förväntade antalet idéer som genomgått process för innovationsledning med 26 idéer har överträffat målvärdet på 20 idéer. När det gäller antalet ansökningar av forskningsförstudier så har sju av förväntat åtta lämnats in för bedömning, vilket ligger i linje med projektets målvärde.

De entreprenörer som intervjuats vid halvtidsutvärderingen framhöll att coachningen från Node Gotland har gett dem relevant kunskap, t ex om finansiering eller projektansökningar. Dessutom hade Node Gotland väglett företagen om hur de ska gå vidare i sitt arbete med den idé de har som bidrar till klimatomställningen samt agerat bollplank. De entreprenörer som deltagit i forskningsförstudier uppgav vid intervjuerna att det varit ett stort värde för dem att få ta del av forskarkompetensen och att engagemanget från forskaren var stort. Både Science Park Gotland och forskare på Uppsala universitet har bidragit med nätverk och kontakter som vid flera tillfällen lett fram till olika typer av samarbeten, affärer eller bidragsansökningar.

Utvärderarnas bedömning är, grundat på ovanstående, därmed hög måluppfyllelse avseende delmål 2. Bedömningen utgår i första hand från att projektet uppnått de kvantitativa målvärdena och att de intervjuer och samtal med projektledningen som genomförts visar på att samarbetet mellan Science Park Gotland och Uppsala universitet stärkts under projektets gång, där man succesivt ökat förståelsen för möjligheter och överbyggt utmaningar som resulterat i bättre förutsättningar att tillsammans stödja utveckling och conceptualisering av idéer. Vid det avslutande mötet med projektgruppen framkom att det nära samarbetet och den gemensamma kontext som möjliggörs genom att man arbetar tillsammans i ett gemensamt projekt har varit en framgångsfaktor.

Delmål 3: Projektet har bidragit med resurser, kapacitet, kunskap eller nätverk så att innovativa idéer (1) där SMF kan bidra och som är relevanta för att öka takten i klimatomställningen eller (2) som undanröjer hinder eller förbättrar förutsättningar för SMF att bidra till omställning, har genomgått process för innovationsledning i samverkan med lämpliga aktörer

Stödet från Science Park Gotland i denna fas har exempelvis inneburit att få hjälp med att skapa kontakt med en blivande kund eller pilot eller stöd i arbete med att söka finansiering. Forskningsförstudierna har inneburit att forskare tillsammans med företaget/entreprenören undersöker frågeställningarna och hittar lösningar och vägar framåt gemensamt.

Under projektet har 26 idéer fått stöd av Science Park Gotland. Som konkret exempel kan nämnas coachande insatser riktade till arrangemangs- och besöksnärsaktörer, där fokus legat på hållbar mat och servering vid evenemang och stöd med coaching och nätverk till ett företag i Science Park Gotlands inkubator som genomför klimatkartläggningar och hjälper

företag i sin klimatrapporering kopplades samman med företag som stöds av Node Gotland och har hjälpt till med att exempelvis bygga affärsmodeller på ett hållbart sätt.

Följande sju forskningsförstudier har påbörjats varav flera avslutats.

- Lokal energiproduktion – Ryftes Energi. Studie om möjligheten att i ett större lantbruk själva lokalt producera och använda vätgas, detta i syfte att ställa om verksamheten till fossilfrihet.
- Biobased filament fabrication for 3-D printers. Studie om hur Hampafibern kan användas för att minska mängden plast vid 3D-printing.
- Gotland Wood. Studie kring hur mer träråvara kan förädlas på Gotland och hur därigenom mer värde kan stanna på ön.
- Biobased sorbtion materials for water treatment. Studie kring att använda ull för att skapa mer klimatneutrala filterlösningar.
- Närvärme. Projekt som syftade till att belysa möjligheterna med mindre närvärmeanläggningar med fokus på nya affärsmodeller och sänka trösklarna för att använda klimatsmart närvärme.
- Gotland som matplats. Studie som belyser möjligheten att ytterligare stärka Gotlands varumärke genom maten och att i större utsträckning få gotlänningar att välja gotländsk mat och interagera med producenter.
- Vind/vätgas- energikombinat. Studie med fokus på att öka mängden förnyelsebar energi i systemet genom att producera vätgas vid låga el-priser.

Mätetal

Mätetal	Förväntat värde	Uppnått värde
Antal påbörjade åtgärder	6 åtgärder	26 åtgärder
Antal inledda forskningsförstudier	8 forskningsförstudier	7 inledda (8 företag)

Måluppfyllelse

Nyckeltalen ovan visar att det uppnådda värdet med 26 påbörjade åtgärder med råge har överträffat målvärdet på 6 åtgärder. När det gäller antalet inledda forskningsförstudier så har sju av förväntat åtta åtgärder inletts, vilket ligger i linje med projektets målvärde.

Grundat på intervjuerna som visar på stor nytta med stödet från Science Park Gotland och forskningsförstudierna, både från entreprenörernas och forskarens sida, samt de nyckeltal som visas i tabellen ovan kan vi som utvärderare konstatera att stödet från Science Park Gotland och de forskningsförstudier som genomförts har varit relevanta för klimatomställningen och genomförts på tillfredsställande sätt som ger resultat direkt eller skapar underlag för att göra förändringar längre fram.

Utvärderarnas bedömning är, grundat på ovanstående, därmed hög måluppfyllelse avseende delmål 3.

Sammanfattat gällande måluppfyllelsen kan vi som utvärderare konstatera att aktiviteter genomförts för att uppnå alla tre delmålen. I början av projektet hade delmål 1 störst fokus då det gällde att identifiera relevanta idéer för projektets övriga aktiviteter. I senare del av projektet har aktiviteter för att uppnå delmål 2 och 3 haft stort fokus. Samtal, intervjuer och mätningar av indikatorer visar att alla delmål har god eller mycket god måluppfyllelse.

Uppföljning av projektets resultat och effekter

För att bedöma projektets resultat och effekter har en visualisering av förändringsteorin använts. De planerade aktiviteterna har, som beskrivits ovan, genomförts och de nya förmågor som förväntades uppnås var förändrade attityder och synsätt när det gäller klimatomställning, nya arbetssätt och metoder, nya processer, nya kontakter, ny teknik, relevant kunskap samt samverkan och kunskapsöverföring.

Intervjuer som gjordes inför halvtidsutvärderingen visade att entreprenörer och forskares samarbeten som genomförs i forskningsförstudierna har varit en tillgång för både företaget och forskaren. Forskningsförstudierna och coachningen från Node Gotland har gett företagen **relevant kunskap** och **nya kontakter** och bidragit till ett **förändrade attityder och synsättsynsätt** som innebär att även SMF kan genomföra åtgärder som bidrar till klimatomställning och göra det med bibehållen eller till och med ökad konkurrenskraft.

Genom samverkan med akademien och med stödet från Science Park Gotland har entreprenörerna fått tillgång till **nya arbetssätt och metoder** och **nya processer**. t ex konceptet forskningsförstudier.

Vid intervjuerna som gjordes i halvtidsutvärderingen har alla de intervjuade entreprenörerna uppgett att de fått tillgång till både **relevant kunskap**, t ex om hur genomföra ansökningar, och kontakter och nätverk genom den forskare de samarbetat med på Uppsala universitet och genom kontakterna med Science Park Gotland. **Nya kontakter** har även lett fram till samarbeten eller etablering av nya kunder.

Ett exempel på hur forskningsförstudiernas resultat har spridits är ett seminarium om småskalig vätgas som genomfördes den 5 november. Projektet bidrar därmed till **samverkan och kunskapsöverföring**.

Uppföljning av Tillväxtverkets indikatorer

Tillväxtverket summerar projektets kvantitativa bidrag till programmet genom att följa upp aktivitetsindikatorer och resultatindikatorer. Som utvärderare har fortlöpande vi tagit del av projektets indikatoruppföljning.

Aktivitetsindikator	Förväntat värde	Aktuellt värde
Företag som får stöd	28	24
Företag som får icke-ekonomiskt stöd	28	24
Resultatindikator	Förväntat värde	Aktuellt värde
SMF som utvecklar produkter, processer och affärsmodeller	15	17
SMF som inför produkt- eller processinnovationer	6	8

7. Effektivitet

Kriteriet Effektivitet handlar om att utvärdera hur väl resurserna i projektet har nyttjats. Kunde man ha gjort på annat sätt för att uppnå samma resultat?

Projektet Node Gotland har ett arbetsflöde som tydligt visar hur arbetet i projektet framskridit från att samla in och värdera en stor mängd idéer till att "tratta ner" den mängden till ett antal bärkraftiga idéer som utvecklats och sedan genomförts genom stöd av Science Park Gotland alternativt Uppsala universitet i forskningsförstudier. Det har skapat goda förutsättningar för ett effektivt genomförande och en ändamålsenlig fördelning av medel. I det följande har vi gjort en summarisk genomgång av effektiviteten i de tre olika delarna i projektet.

- Genom att Science Park Gotland och Uppsala universitet med sina resurser kapacitet, kunskap och nätverk har genomfört omvärldsanalyser, idéträffar, nätverksträffar, workshops m m, har ett stort antal relevanta idéer identifierats och prioriterats för att kunna tas vidare i kommande faser i arbetsflödet. Arbetet inom denna första fas hade i början av projektet hade mycket stort fokus. Som visualiseringen av arbetsflödet visar är identifieringen bred och omfattar många idéer för att sedan kunna "tratta ner" till de som har störst potential för att gå vidare med kommande steg/fas i arbetsflödet. Som utvärderare bedömer vi att arbetet med identifieringen genomfördes effektivt och målmedvetet vilket också bekräftas av indikatorn som visar att projektgruppen haft dialog kring åtgärd med ca 100 företag.
- Genom att Science Park Gotland och Uppsala universitet med sina resurser, kapacitet, kunskap och nätverk stöttat entreprenörerna så har idéerna, i enskilda möten,

workshops m m formats och konceptualiserats. I denna andra fas i arbetsflödet har därmed innovativa idéer utvecklats till konkreta åtgärder. Intervjuer med entreprenörer, som utvärderarna genomförde i halvtidsutvärderingen, visar att hjälpen varit till stor nytta genom möjligheten att ta del av nätverken, att få stöd och hjälp vid projektansökningar, att kunskapsluckor identifierats och diskuterats med forskare m m. Som utvärderare bedömer vi att arbetet genomförts effektivt då entreprenörerna sett en reell nytta med stödet som gett företagen resultat och forskningsförstudierna har gett konkreta resultat att ta vidare för fortsatt arbete. Indikatorerna visar också att utfallen på antal idéer som fått stöd antalet inlämnade forskningsförstudier överstiger de förväntade värdena.

- Genom att Science Park Gotland och Uppsala universitet med sina resurser, kapacitet, kunskap och nätverk stöttat och väglett till genomförandet av forskningsförstudier, faciliterat innovationsprocesser och kommunicerat resultaten har innovativa idéer som är relevanta för att öka takten i klimatomställningen utvecklats i samverkan med lämpliga aktörer. Som utvärderare bedömer vi arbetet som effektivt då konkreta nya lösningar eller processer har tagits fram. Indikatorerna visar också att 7 forskningsförstudier med 8 företag har inletts/genomförts och 26 åtgärder har påbörjats vilket med råge överskrider det förväntade värdet.

8. Bärkraftighet

Kriteriet bärkraftighet handlar om att bedöma till vilken grad effekter som observeras kan tänkas kvarstå över tid.

De intervjuer som genomförts vid halvtidsutvärderingen och de samtal som fortlöpande förts med projektledningen visar på ett stort engagemang för klimatomställningen på Gotland och en stor drivkraft för att fortsätta arbeta med omställningen även efter projektet. På frågan om vad som sker efter projektet har inga konkreta svar kunnat ges men en vilja finns och en vision för framtiden när det gäller klimatomställningen efterfrågas.

Projektet har tillsammans med utvärderarna påbörjat arbetet med en långsiktig färdplan och rekommendationen är att det arbetet fortsätter för att skapa en bild av vad som är önskvärt att uppnå, vad som behöver genomföras för att det ska ske och vem som ansvarar och för olika åtgärder/aktiviteter. I den långsiktiga färdplanen identifieras milstolpar för att mäta önskvärda långsiktiga effekter över tid, vilka aktiviteter som behöver genomföras och vilka aktörer som ansvarar för att det sker.

Ett kraftfullt verktyg för att tillvarata projektets långsiktiga effekter är att samla in, sprida och omsätta lärdomar som har gjorts. Bland de många lärdomar som vi som utvärderare uppmärksammat vill vi särskilt lyfta fram följande:

- Inom projektet anordnades en workshop för inspiration för företag inom byggbranschen på södra Gotland. En lärdom var att arbetssättet med att lägga aktiviteter där företagen finns, lockade personer och företag som annars har haft svårt att tillägna sig projektets erbjudanden, bl a på grund av avståndet.
- Vid de möten med idébärare som genomförts har ofta både projektmedarbetare från Science Park Gotland och Uppsala universitet deltagit för tillsammans utvärdera förutsättningarna att stödja utveckling av idéerna och vilka av projektets verktyg, t ex kontaktskapande åtgärder, forskningssamverkan eller coachning, som skapar mest nytta. En lärdom av detta är att samarbetet mellan Science Park Gotland och Uppsala universitet stärkts under projektets gång, där man succesivt ökat förståelsen för möjligheter och överbyggt utmaningar som resulterat i bättre förutsättningar att tillsammans stödja utveckling och konceptualisering av idéer.
- Ytterligare en lärdom är att man måste börja med att identifiera och utvärdera tillräckligt många idéer men inte för många för att kunna konceptualisera och formera och stödja idéerna i kommande steg. Det arbetsflöde som projektgruppen använt sig av har visat sig vara ett fungerande arbetssätt.
- En fjärde lärdom är att det har visat sig vara betydelsefullt att med stöd av projektet utveckla en innovationsarena där man byggt förmåga och kapacitet att med stöd av innovationsledning konceptualisera, vidareutveckla och stödja klimatvänliga innovationer. Detta är ett bestående resultat som efter projektet utgör ett av Science Park Gotlands verksamhetsområden.

9. Hållbarhet

Projektets arbete med att integrera hållbarhet har beskrivits under avsnitt 3 ovan. I det följande redovisas enbart en summarisk uppföljning av bidraget till Agenda 2030-målen och hur projektets löst identifierade målkonflikter.

I ansökan angavs att projektet skulle bidra till två av Agenda 2030-målen, Mål 9 – Hållbar industri, innovationer och infrastruktur och Mål 12 – Hållbar konsumtion och produktion. Projektledningen menar att allt de gör inom projektet bidrar till dessa mål och då främst till 12.6 – Uppmuntra företag att tillämpa hållbara metoder och hållbarhetsredovisning.

Ett exempel på resultat från projektet som bidrar till både mål 9 och Mål 12 är ett företag som fått hjälp med att kraftigt minska användningen av förpackningar. En pilot för att detta

nya arbetssätt ska sjösättas inom kort. Ett annat exempel är ett stort event som genomför en pilot där stora hållbarhetsfördelar testas när det gäller maten som serveras.

Hållbarhetskollisioner som identifierats är att när ett företag skalar upp ökar utsläpp. På sikt innebär dock en uppskalning av hållbara lösningar att utsläppen minskar då dessa lösningar ersätter mindre hållbara lösningar som finns på marknaden.

10. Sammanfattning och slutsatser

Den utmaning som projektet Node Gotland skulle bidra till att lösa är att klimatomställningstakten är för långsam för att nå målen i klimat- och energiplanen och därför behövs åtgärder för att minska utsläpp samtidigt som konkurrenskraften för företagen bibehålls.

Det problem som Node Gotland skulle lösa var att *För få innovativa åtgärder/insatser för att accelerera klimatomställningen på Gotland genomförs av SMF tillsammans med forskare och/eller andra parter*. Den omställning som krävs för att bidra till utmaningen var även viktig för att företagen ska vara fortsatt attraktiva och konkurrenskraftiga eftersom kraven från omvärlden och kunderna ökar när det gäller företagens miljömässiga hållbarhet.

Projektets mål har därför varit att fler innovativa åtgärder/insatser initieras och genomförs i samverkan mellan SMF, forskare och/eller andra parter på Gotland för att accelerera klimatomställningen.

Projektets insatser har inriktats på målgruppen små och medelstora företag på Gotland främst inom industri, transport, jordbruk (exklusive primärproduktion) samt bebyggelse som alla är branscher med stora utsläpp. Projektet har genom Science Park Gotland arbetat med att ge målgruppen ökade kunskaper och färdigheter, samverkansmöjligheter samt möjligheten till coaching kring specifika klimatomställningsåtgärder. Genom samverkan med Uppsala universitet har målgruppen getts möjlighet till ökad kunskap kring relevant forskning, innovation och ny teknik samt till att i samverkan med akademien utveckla klimatomställningsåtgärder.

De tre faserna i projektets arbetsflöde har inneburit att projektgruppen först genom omvärldsbevakning, kartläggningar och kunskapsinsamling identifierat relevanta idéer som, om de utvecklas, bidrar till att lösa problemet som i sin tur bidrar till att lösa utmaningen. De idéer som bedömts vara relevanta och ha potential har fått stöd genom coaching och kompetenshöjande insatser via Science Park Gotland och/eller fått möjlighet att delta i forskningsförstudie där entreprenören tillsammans med forskare från Uppsala universitet utvecklat den identifierade idén. Under genomförandet har projektet väglett och stöttat entreprenören genom att exempelvis hjälpa till med handlingsplaner, röjt hinder och hjälpt

till med prioriteringar. De intervjuer som genomförts inom utvärderingen visar att målgruppen varit mycket nöjda med de insatser och det stöd de fått.

Den kvantitativa uppföljningen som gjorts visar att projektet haft dialog kring åtgärder med 98 företag och att 44 ämnen för forskningsförstudier har identifierats. Av dessa har 26 idéer konceptualiserats och stöttats av Science Park Gotland och 7 forskningsförstudier har påbörjats i samarbete med Uppsala universitet. De kvalitativa målvärdena har i de flesta fall överträffats vilket indikerar hög eller mycket hög måluppfyllelse. Det visar på ett väl genomfört projekt och ett stort intresse från målgruppen.

Sammantaget är vår bedömning att projektet Node Gotland varit relevant för och har bidragit till att lösa utmaningen med långsam klimatomställningstakt och samtidigt stötta företagen i att bibehålla eller öka sin konkurrenskraft. Projektet har varit en del i en utvecklingsprocess som ligger väl i linje med och bidrar till den regionala utvecklingsstrategin, Vårt Gotland 2040, som slår fast att Gotland ska vara en förebild i energi- och klimatomställningen genom att nå målet om noll nettoutsläpp senast år 2040 och att Gotland ska vara en nytänkande tillväxtregion med utvecklingskraft, där det finns goda möjligheter att testa och förverkliga nya idéer. En utgångspunkt har varit att Gotland genom kunskapsutveckling, samverkan och innovation ska gå före i energi- och klimatomställningen och genom utvecklingen av innovationsarenan är vår bedömning att projektet framöver kommer att tongivande när det gäller att stimulera innovation och förnyelse och att stärka och utveckla Gotlands näringsliv inte enbart när det gäller utveckling av klimatvänliga lösningar utan också vad gäller innovationsutveckling i ett betydligt bredare perspektiv.

Projekt Node Gotlands långsiktiga bärkraftighet bedöms i grunden vara god. De intervjuer som genomförts vid halvtidsutvärderingen och de samtal som fortlöpande förts med projektledningen visar på ett stort engagemang för klimatomställningen på Gotland och en stor drivkraft för att fortsätta arbeta med omställningen även efter projektet. På frågan om vad som sker efter projektet har inga konkreta svar kunnat ges men en vilja finns och en vision för framtiden när det gäller klimatomställningen efterfrågas. Som utvärderare har vi vid samtal med projektgruppen uppfattat att klimatfrågan fortfarande är aktuell i Gotlands regionala utvecklingsstrategiska arbete, men att fokus på visionen om att ligga i yttersta framkant vad gäller klimatsatsningar som minskar klimatpåverkan har tonats ner något under det senaste året och att diskussionen mer generellt handlar om innovation, förnyelse och resiliens.

Några framgångsfaktorer som vi som utvärderare vill framhålla i det fortsatta arbetet är direkt kopplade till de lärdomar som vi uppmärksammat:

- Samarbetet mellan Science Park Gotland och Uppsala universitet har stärkts under projektets gång, där man succesivt ökat förståelsen för möjligheter och överbyggt utmaningar som resulterat i bättre förutsättningar att tillsammans stödja utveckling och konceptualisering av idéer. Framgångsfaktorn är att fortsätta och ta nästa steg i att utveckla nära samverkan för att kunna tillvarata den samlade potentialen i organisationernas gemensamma erbjudande till målgrupperna. Det kan ske genom att båda organisationer är projektpartners i gemensamma projekt, samlokalisering eller dagliga möten. Närheten och den gemensamma kontexten är avgörande för framgång.
- Den arbetsprocess i fyra steg som tillämpats i Node Gotland har lagt grunden för ett flöde av idéer i olika steg i en s k stage gate-process, där ett större antal idéer som identifierats har trätt ner till ett begränsat antal bärkraftiga idéer som utvecklats, konceptualiserats och stöttats genom coaching, nätverksbyggande och forskningsförstudier. Det arbetsflöde som projektgruppen använt sig av har visat sig vara ett väl fungerande arbetssätt som vi förordar används inom olika områden, inom olika verksamheter och i olika projekt. En framgångsfaktor med detta proaktiva arbetssätt är att det fokuserar på idéerna och resulterar i flera idéer som kan utvärderas, jämfört med ett mer statiskt arbetssätt där var och en idébärare uppsöker stödorganisationer för att gå igenom och utvärdera sin idé. Projektet Node Gotland har genom sin katalysator- och mäklarroll därefter kunnat lotsa idébärarna till den organisation som bäst konkret kan stödja deras utveckling.
- Det har varit betydelsefullt att med stöd av projektet utveckla en innovationsarena där man byggt förmåga och kapacitet att med stöd av innovationsledning konceptualisera, vidareutveckla och stödja klimativänliga innovationer. Detta är ett bestående resultat som efter projektet utgör ett av Science Park Gotlands verksamhetsområden och som är generellt användbar när det gäller innovation och förnyelse inom olika tematiska områden.

Projektet har tillsammans med utvärderarna påbörjat arbetet med en långsiktig färdplan och rekommendationen är att det arbetet fortsätter för att skapa en bild av vad som är önskvärt att uppnå, vad som behöver genomföras för att det ska ske och vem som ansvarar och för olika åtgärder/aktiviteter. I den långsiktiga färdplanen identifieras milstolpar för att mäta önskvärda långsiktiga effekter över tid, vilka aktiviteter som behöver genomföras och vilka aktörer som ansvarar för att det sker.

Som avslutning vill vi framföra att det varit en stor förmån för oss som lärande utvärderare att få delta i och bidra till projektets utveckling.

11. Dokument som finns framtagna inom utvärderingen

Rapporter och underlag som tagits fram av utvärderarna:

- *Projektlogik*. Förändringsteori och målträd som i början av utvärderingsuppdraget togs fram i samarbete med projektgruppen. Projektlogiken har legat till grund för utvärderingens bedömningar av måluppfyllelse, resultat och effekter.
- *Delrapport 1 (Uppstartsrapport)*. I denna rapport beskrivs kort utvärderarnas arbetssätt, vad som genomförts och en kort sammanfattande första bedömning.
- *Rutiner och processer för framtagande av utvärderingsunderlag Node Gotland*. I denna leverans ingår en mätplan som beskriver vad som ska mätas och följas upp med rutiner och processer. Mätplanen kompletteras med ett excelark där indikatorerna kan följas upp.
- *Bedömning av projektets förändringsteori och hållbarhetsintegrering*. Leveransen innehåller en bedömning av projektets förändringsteori samt förslag på hur förändringsteorin kan förstärkas med syfte att säkra projektets utvärderingsbarhet. Delleveransen innehåller även en bedömning av projektets hållbarhetsintegrering.
- *Delrapport 2*. Beskriver uppdraget och vad som gjorts inom utvärderingen, projektlogiken, hållbarhetsanalys, genomförda aktiviteter och indikatoruppföljning.
- *Fördjupning 1 – Rapport Science Parks roll i samhällsomvandling*. Fördjupningen innebar att undersöka fem Science Parks uppdrag, aktiviteter och uppföljning när det gäller att bidra till samhällsomvandling och grön omställning. Med tre av fem Science parks genomfördes fördjupade intervjuer. (För att ytterligare fördjupa kunskaperna och samtidigt bidra till nätverksbyggande och erfarenhetsutbyte genomfördes en workshop där Science Park Gotland och de tre Science Parks som intervjuats deltog). De fem Science Parks som studerats är Dalarna Science Park, Sandbacka Science Park, Skellefteå Science City, Lindholmen Science Park och Johanneberg Science Park.
- *Halvtidsutvärdering*. En fördjupad delrapport med fokus på måluppfyllelsen. Insamling av underlag har skett genom intervjuer och fördjupade samtal med representanter från projektgrupp, målgrupp, styrgrupp och externa intressenter.
- *Delrapport 3*. Samma upplägg som delrapport två men med en tydligare bedömning av måluppfyllelsen.

- *Fördjupning 2 - Underlag för långsiktig färdplan.* I workshops tillsammans med projektgruppen togs ett underlag fram med hjälp av Regionakademiens metod för framtagande av Långsiktig färdplan. Materialet har projektgruppen sedan arbetat vidare med.
- *Slutrapport.* Denna slutrapport följer mallen som Tillväxtverket kräver.

Alla rapporter och underlag finns som bilagor till denna rapport.