

Projektutvärdering slutrapport – Extern utvärdering

Mall för projektutvärdering slutrapport – extern utvärdering

Vad ska rapporten innehålla?

Rapporten ska ge en tydlig bild av projektets inriktning och verksamhet samt innehålla ett analytiskt resonemang kring resultaten och bidra med sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Frågorna under respektive del i mallen behöver inte besvaras punktvis. Välj ut de frågor som är relevanta för projektet och skriv en text som sammantaget besvarar frågorna inom respektive område. Notera vilka frågor som utelämnats och motivera detta. Liknande information, men med olika fördjupningsgrad eller tyngdpunkt, kan behöva anges inom flera områden. Referenser mellan olika områden i rapporten bör bara användas i undantagsfall.

Vem ansvarar för rapportens innehåll och kvalitet?

För rapportens innehåll ansvarar den upphandlade utvärderaren. Mallen är baserad på Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering (3P och 3N). Det kan även finnas andra krav på utvärderingen, inklusive rapportering. I sådana fall bör mallen ses som ett komplement till vad som avtalats och inte som en ersättning.

När ska rapporten lämnas in? Utkast till utvärderingsrapport av god kvalitet ska lämnas in senast 6 veckor innan projektets slut.

Hur lämnar jag in rapporten? Ifylld rapport bifogas som fil (pdf) i Min ansökan under rubriken "Slutrapport".

Frågor? Vänligen kontakta projektets handläggare.

1. Grundinformation

Projektnamn Sustainable Speis	Ärende-ID 20202545
Stödmottagare Tillväxt Gotland	Organisationsnummer 802439-4416
Projektets startdatum 20190801	Projektets slutdatum 20221130
Projektets totala budget 9 448 559 SEK	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 230 000 SEK

2. Utvärderingens upplägg och genomförande

Redogör för projektutvärderingens upplägg och genomförande.

- När påbörjades utvärderingen?
- Ange tid för utvärdering
- Beskriv metoder i genomförandet
- Beskriv former för dialog och rapportering

Capdev Studio har som utvärderare har uppdraget att löpande följa upp och utvärdera Sustainable Speis sedan hösten 2019. Huvudsyftet med den externa utvärderingen har varit att projektledningen skulle få ytterligare ett verktyg som kunde vara till hjälp för att uppnå målen.

En lärande ansats och fokus

Uppföljningen och utvärderingen har haft en lärande ansats, med syfte att inte bara kritiskt utvärdera projektet, utan också fungera som ett kontinuerligt utvecklingsstöd för lärande och kvalitetsutveckling. Capdev Studio har under projektets gång därför arbetat med muntliga, interaktiva och skriftliga metoder för avrapportering och återföring av intryck och reflektioner i syfte att skapa en lärande miljö för både projektledningen och för styrgruppen.

Uppföljningen och utvärderingen har haft fokus på projektets insatser och utfall samt dess effekter, men omfattar också en granskning av projektets sammantagna resultat och effekter på såväl organisations- som regional systemnivå. Det innebär att utvärderingen har tittat på vilka effekter projektet har haft på Tillväxt Gotland som organisation samt på vilka effekter som projektet har haft för utvecklingen av hållbara företag inom besöksnäringen och mat- och livsmedelsnäringarna på Gotland.

Utvärderingens fokusområden bygger på att projektet och dess mål befinner sig på olika nivåer. Vissa av målen i projektet kan betraktas som utfallsmål, medan andra kan förstås som resultat- eller effektmål. Utfallsmål är, i detta sammanhang, mål som projektledningen och projektägaren, Tillväxt Gotland, kunnat planera och budgetera för, däribland vilka och hur många företag som medverkat i projektet, vilka insatser som har genomförts samt vilka resurser som har använts.

Resultatmål anger vad projektets insatser ska leda till bland de deltagare som medverkat i insatserna. Effektmål kan sedan förstås som de långsiktiga avtryck och värden som projektet ska lämna efter sig och att de aktiviteter, metoder och förhållningssätt som utvecklats under projektets gång även ska leva kvar efter projektet är avslutat.

Utfall, resultat och effekter hänger samman, men den ena nivån leder inte nödvändigtvis till effekter i den andra nivån. Det innebär att antalet medverkande i projektets aktiviteter (utfall) inte innebär att de har utvecklats under projektets gång (resultat). Det samma gäller för positiv utveckling hos deltagarna och effekt efter projektet har avslutats. Det ena leder inte per automatik till det andra.

För att få en god och tillförlitlig helhetsbild av genomförandet av Sustainable Speis har en rad olika datainsamlingsmetoder använts i utvärderingen, dessa kombinerar kvalitativ och kvantitativ metod, så kallad metodologisk triangulering. Metodologisk triangulering utgör en kombination av olika metoder för att samla in data med fördelen att styrkor från olika datainsamlingsmetoder kan kombineras och på så sätt komplettera varandra.¹

De metoder som främst har använts är följande:

- Löpande dialog med projektledare/projektägare,
- Digitala enkätundersökningar (Mentimeter) efter projektets aktiviteter,
- Intervjuer med projektledare och projektpersonal,
- Diskussionsforum för styrgruppen och projektledningen på den digitala plattformen Howspace,
- Fysiska workshops med styrgruppen,

¹ Se Denscombe om metodologisk triangulering

- Observation vid ett par av de aktiviteter som arrangerats inom projektet.

De intervjuade har kunnat uttala sig utan risk för att bli citerade, muntligt eller skriftligt, i samband med utvärderingen. Kommentarer som skrivits i Howspace har också anonymiserats i den här utvärderingen. Svaren från enskilda deltagare i Mentimeter är alltid anonyma.

Mer om Howspace

I inledningen av uppföljningen skapades en digital lärandeplattform, en arbetsyta i Howspace, för projektet där styrgruppen, projektägaren och projektledningen har medverkat. Där har alla på ett transparent och inkluderande sätt kunnat ta del av resultaten från alla enkätundersökningar. Efter varje undersökning har resultaten publicerats på Howspace, därefter har ett e-postmeddelande med direktlänk till resultaten gått ut till styrgruppen, projektägare och projektledning. Inne i Howspace har de kunnat se resultaten och jämföra med resultat från tidigare aktiviteter. De har också fått frågor att reflektera över i relation till resultaten av undersökningarna. Utvärderaren har faciliterat samtalen under hela projekttiden.

De löpande samtalen med projektledningen och styrgruppen vid dess sammanträden har bidragit till ett kontinuerligt lärande och varit uppskattat. Utvärderarens perspektiv, reflektionsfrågor och begrepp har bidragit till att lyfta upp metodutvecklingen och de långsiktiga effekterna, som komplement till det som mer omedelbart gäller aktiviteter och resultat.

Avgränsning

Direkt måluppfyllelse, enligt mätbara indikatorer har sammanställts av projektledningen och ingick inte i följeutvärderarens uppdrag.

3. P1 - Projektlogiken

Beskriv projektets interventionslogik. Både hur den var tänkt från början och hur den eventuellt har förändrats under projektets gång.

- Projektets bakgrund, syfte och mål. Vad är problemet/utmaningen?
- Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål (effektlogik) på kort och lång sikt? Vad grundar sig antagandet på? Bygger det på tidigare erfarenhet, omvärldsanalys eller liknande?
- Vem är målgrupp för projektet?
- Hur har hållbarhetsaspekterna använts som verktyg i projektlogiken, dvs som hävstång för att nå projektets mål? Har hållbarhetsaspekterna hanterats på något annat sätt i projektet?
- Har projektet följt sin ursprungliga projektlogik eller har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behövt förändras?

Det övergripande målet med Sustainable Speis var stärka konkurrenskraften hos och samarbetet mellan gotländska små och medelstora företag som är verksamma inom måltidsturism. Primär målgrupp för projektet var således restauranger, caféer och bryggerier på Gotland. Sekundär målgrupp var grossister, primärproducenter, transportföretag och andra företag inom besöksnäringen och mat- och livsmedelsnäringarna på Gotland.

Projektmålet var att fler företag inom måltidsturism har, genom att delta i projektets insatser, stärkt sin kapacitet och konkurrenskraft genom samarbeten med fokus på hållbarhet och att fler företag är aktiva på den internationella marknaden.

Utmaningarna som skulle lösas var att SMF som erbjuder måltidsupplevelser inte hade tillgång till tillräckliga stödfunktioner för affärsutvecklings- och innovationsprocesser kopplat till måltidsturism. Många SMF saknade också möjligheter eller kapacitet att nå ut med sitt erbjudande till marknaden. Orsakerna till att SMF inte når marknaden var att SMF inte i tillräcklig utsträckning samarbetade med varandra eller med andra företag inom besöksnäringen för att skapa och sälja måltidsupplevelser. Det fanns ett behov att samla företagen och vidareutveckla det regionala ledarskapet för mat- och dryckesföretagens utveckling, för att kunna dra nytta av potentialen hos dessa företag i relation till besöksnäringen och klimatomställningen. SMF behövde också i högre utsträckning möta gästernas efterfrågan om måltider som ger ett lägre klimatavtryck och som passar alla plånböcker.

Projektet avsåg att ta sig an utmaningen genom två arbetspaket med ett respektive två delmål vardera.

Arbetspaket 1. Affärsutveckling hos små och medelstora företag som erbjuder måltidsturism.

Delmål 1: Fler utvecklade affärsmodeller som skapat strategiska samarbeten mellan små och medelstora företag inom måltidsturism, producenter, grossister, transportörer och andra aktörer inom mat- och livsmedelsnäringarna samt besöksnäringen.

Arbetspaket: Marknadsutveckling.

Delmål 2: Gemensamt material för digital kommunikation och digitala kontaktytor som underlättar affärsrelationen med marknaden.

Delmål 3: Baserat på Gotlands unika förutsättningar för måltidsupplevelser utöver det vanliga, ö-läget och fokus på hållbarhet har små och medelstora företag utvecklat nya tematiska produkter och reseanledningar som skapat förutsättningar för säsongsförlängning och utökade affärer på nya marknader gentemot nya målgrupper och affärssegment.

Behovet att möta utmaningarna i klimatomställningen som företagare och som företag har genomsyrat projektet.

Att det finns ett behov av att skynda på arbetet med hållbarhet och hur den enskilde företagaren kan agera i relation till det har varit ett tema för hela projektet.

I arbetspaket 1 har projektet erbjudit ett affärsutvecklingsprogram där alla delar av hållbarhet - miljömässig, ekonomisk och social - har diskuterats. Projektledningen tog tidigt fasta på visionen i besöksnäringensstrategin om att Gotland ska vara en av Europas mest hållbara besöksmål. Runt den har projektledningen samlat företagen och arrangerat aktiviteter som tagit upp handfasta råd om hur företagen kan agera för att förverkliga visionen.

I utveckling av uppföljningen av aktiviteter användes kriterierna för den då alldeles nya 360 grader Eat Guide för att skapa frågorna till företagarna. Den tar upp val som främst riktar sig till att minska miljöpåverkan, men i viss mån också val som bidrar till att skapa en hållbar företagare i relation till familjelivet och fritiden. Under sista året av projektet kompletterades dessa frågor med en djupare uppföljning av den sociala hållbarheten genom användningen av metoden De 7 goda vanorna och uppföljning enligt metoden som FranklinCovey North tagit fram för att mäta beteende förändringar.

Under projekttiden har fördelningen mellan kvinnor och män som deltagit i projektet varit närmare 50/50.

När det gäller extern expertis i form av kockar har det varit en övervikt på män, trots ansträngningar att nå en jämn fördelning föll det på att datumen inte fungerade för inbjudna

kockar. Medan den extern expertis som hållit i affärsutvecklingsprogrammet i huvudsak har varit kvinnor. Kommunikationen har haft ett tydligt fokus på människan bakom företaget och vad hen kan göra för klimatet. Det har attraherat såväl kvinnor som män.

Att följa projektlogiken även i tider av osäkerhet: kräver engagemang och nytänkande.

Projektledningen har följt projektlogiken beskriven i ansökan. Att följa den krävde nytänkande av projektledningen när Corona-pandemin begränsade möjligheterna att ses fysiskt. Samtidigt som pandemin slog hårt mot företagen i målgruppens verksamheter och dess lönsamhet. En nyckel till framgång var projektledningens engagemang för var och ett av företagen som deltog i projektet. Projektledningen hade innan pandemin inlett en turné där de besökte varje potentiellt medverkande företag i målgruppen. För att förankra aktivitetsplanen och för att samtal om var de vill vara om tre år. Det gjorde att det i mars 2020 fanns en samling av företag som var beredda att göra saker tillsammans, trots de hinder som pandemin skapade.

En annan framgångsfaktor var att den konsultfirma som ledde affärsutvecklingsprogrammet snabbt ställde om sitt program till att vara delvis digitalt. Samt att målgruppen, snabbt lärde sig hantera digitala samarbetsplattformar för att kommunicera med andra. Pandemin bidrog också till att nya aktiviteter tillkom, till den ursprungliga aktivitetsplanen. Både på grund av enkelheten i att arrangera digitala samtal efter uppkomna behov, ett exempel på det är King of the road där företag har hjälpt varandra med utmaningar som de mött, och för att pandemin medförde nya utmaningar för företagen. Projektledningen har då skapat ett utrymme för dessa samtal inom ramen för projektet.

4. P2 – Processen

Redogör för projektets sammanhang, organisation och förankring.

- Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?
- Finns det kopplingar till ordinarie verksamhet? Är det till exempel tänkt att resultaten/verksamheten ska integreras i ordinarie verksamhet? Hur ska det i så fall ske och finns det indikationer på att det sker?
- Arbetar projektet med nya och innovativa metoder? Hur ska lärdomarna från dessa i så fall spridas? Finns det tecken på att det sker?
- Om tanken är att den fortsatta utvecklingen eller spridningen som ger långsiktiga effekter ska ske i det privata näringslivet - vilka indikationer finns i så fall på att det sker eller kommer att ske?
- Finns det kopplingar till andra europeiska instrument (Socialfonden, Landsbygdsprogrammet, Interreg, Östersjöstrategin, Horisont 2020, Cosme eller liknande)? Hur ser kopplingarna i så fall ut?
- Finns det kopplingar till regionala planer och strategier (RUS/ RUP) och hur ser dessa kopplingar i så fall ut?

Ett av de behov som projektet skulle möta var att samla företagen och vidareutveckla det regionala ledarskapet för mat- och dryckesföretag, samt att möta visionen i besöksnäringstrategin. Bedömningen är att dessa behov har genomsyrat hela genomförandet av projektet. Med en medveten och definierad riktning har projektledningen, genom att fokusera på ömsesidigt lärande mellan företagarna och att rikta fokus på den gemensamma nyttan i alla projektets aktiviteter, skapat ett community av företagare som arbetar tillsammans för att göra hållbara val. Communityn har vid projektavslut under flera år samarbetat utanför projektets aktiviteter genom den WhatsApp-grupp som projektledningen initierat och faciliterat. På ett sätt har företagarna med stöd av projektet börjat ta ansvar för en del av ledarskapet för att vidareutveckla potentialen som finns inom de gotländska mat- och

livsmedelsnäringarna. Allt ansvar kan inte anses ligga hos näringslivet, men deras kapaciteter att bidra till utveckling var en utpekat behov.

Mat- och livsmedelsnäringarna samt besöksnäring är två av Gotlands smarta specialiseringsområden och projektet har fungerat som ett exempel på hur dessa två kan samordnas för att skapa mervärden inom båda områdena och ha positiva effekt på de samma. Ett tecken på det är att den metod som Sustainable Speis har tagit fram för utveckling av hållbarhet i SMF utgör grunden för en ny ansökan till Europeiska regionala utvecklingsfonden. Den nya ansökan ägs av Gotlands Förenade Besöksnäring, Tillväxt Gotland är samverkanspartner. Att de båda organisationerna avser att inleda ett närmare samarbete i ett nytt projekt visar att de två områdena (mat- och livsmedel och besöksnäring) genom Sustainable Speis har kommit närmare varandra och därigenom skapat ett utrymme för företag inom dessa näringar att fortsätta påverka utveckling av Gotland i linje med regionala utvecklingsstrategier. I dialogen med styrgruppen sägs även att projekt har utvecklat branschen och är en förebild för andra branscher på ön.

Det samarbete och nätverk som Tillväxt Gotland har fördjupat och byggt upp med andra organisationer som Uppsala universitet Campus Gotland, Region Gotland, Wisby Gymnasiet, Gotland Grönt Centrum, Matbyrån Gotland, Destination Gotland, Gotlands Förenade Besöksnäring, grossister, andelsjordbruk samt andra regionala organisationer som stödjer näringslivsutveckling avser Tillväxt Gotland att bygga vidare på efter projektavslut.

Metoden som har använts inom affärsutvecklingen, där företagen som genomgått ett program fått göra ett åtagande i form av en plywoodskiva som visar vad de åtar sig att göra för att bidra till ett Sustainable Plejs, ska nu spridas till ett större antal företag inom besöksnäringen på Gotland. Det arbetet tas vidare av Tillväxt Gotland tillsammans med Gotlands Förenade Besöksnäring.

Just ett *Sustainable Plejs* har blivit ett varumärke för den hållbara utvecklingen inom besöksnäringen på Gotland. Likaså är det andra varumärket som projektet skapat, *Gotland Taste*, ett varumärke som kommer att användas av Region Gotland när de kommunicerar måltidsupplevelser på webbplatsen Gotland.com.

Projektet har tagit fram en miniguide till företag och organisationer som avser att jobba med presskontakter samt en guide hur de i media kan beskriva hur de arbetar med hållbarhet. Guiderna är enkla och syftar till att samla företagarna mot samma riktning och med samma tonalitet. Guiderna har spridits till företagare och till organisationerna som är representerade i styrgruppen. De kommer delvis att förvaltas och uppdatera inom det nya projektet som Tillväxt Gotland tillsammans med Gotlands Förenade Besöksnäring har nyligen ansökan om att få genomföra med medel från Eruf.

Sustainable Speis Gastronomy har samlat målgrupperna och varit uppskattade event. Vid det avslutande eventet i september 2022 fick deltagarna svara på vad de vill betala för framtida event. Svaren visar att betalningsviljan är hög och att deltagarna tycker att de har fått ett stort mervärde av eventet.

Kartläggning av förutsättningarna för en regional kommunikationsplattform för företag inom måltidsturism tog ett bredare anslag då projektledningen valde att knyta samman den med Region Gotlands arbete med en smart specialiseringsstrategi. Det ledde till att kartläggningen omfattar exempel på hur andra regioner hanterar kommunikationen av dess S3-områden och hur det är organiserat. Rapporten landar i att uppdraget att stödja företag med kommunikation bäst omfattas av det uppdrag som en framtida klusterorganisation för mat- och livsmedelsnäringarna ska ha. Rapporten kommer därför att tas vidare av det nybildade bolaget

Matbyrån Gotland. Matbyrån Gotland är ett initiativ för att bilda en klusterorganisation för mat- och livsmedelsnäringarna på Gotland. Initiativtagare är Gotland Grönt Centrum, LRF och Tillväxt Gotland.

Det digitala materialet i form av bilder på företagare som projektet skulle ta fram är tillgängliga för varje företagare och i Gotlands.coms bildbank. Att ha bilder på människorna/företagarna har varit uppskattat, både hos företag och hos de som kommunicerar Gotland som destination, och i det nya projektet kommer bilder att tas på de nya företag som ansluter till communityn. Bilderna följer de kriterier som satts upp av projektet Gotland.com. Även det finansierat av Eruf.

Företagarnas/målgruppens arbete med att innovera fram nya menyer och justera rätter för att minska klimatpåverkan och vara mer trogen den gotländska mattraditionen som skett inom aktiviteten Sustainable Dinner, som också inkluderat kockbesök, ska tas vidare av Matbyrån.

Tillväxt Gotlands tog sig an att dra i gång projekt tillsammans med Gotlands krögarförening. Resultatet av metodutvecklingen inom projektet, nätverk regionalt på Gotland och kunskap om ledning av externa projekt är något som projektledningen och projektägare anger att de ska ta vidare inom organisationen. Men deras uppdrag är större än att arbeta uteslutande med mat- och livsmedelsnäringarna eller besöksnäringen. De riktar sin verksamhet till en bredd av näringar. Vid det sista styrgruppsmötet fick representanterna därför enskilt ange vilken organisation som skulle ta vidare förvaltningen och utvecklingen av de respektive aktiviteterna. Initiativet att diskutera hur arbetet skulle tas vidare kom från styrgruppsmedlemmar. Vilka ville säkerställa att utveckling inom området fortsätter.

Som utvecklingen ser ut när den här utvärderingen sker har deras inspel varit viktiga för att möjliggöra att dessa andra organisationer känner ägarskap för resultat som genererats inom projektet. Flera av dem som tar över finns representerade i styrgruppen.

5. P3 – Public debate

Redogör för hur projektet arbetar med kommunikation och lärande.

- Hur sker kommunikation med projektets styrgrupp, projektägare eller centrala partners och aktörer som inte ingår själva projektorganisationen?
- Utgör kommunikation en betydande del av projektlogiken? Beskriv i så fall hur.

Kommunikation blev, med anledning av projektledningen fokus på ömsesidigt lärande, pandemin och en löpande uppföljning via kommunikationsplattformen Howspace som utvärderaren erbjöd, central för genomförandet av projektet. Projektledningens tidigare erfarenheter från ledarskapsutveckling och kommunikationsbyrå har också spelat in för hur de inom ramen för projektet har arbetat med kommunikation.

Kommunikation fanns som en stor del av projektlogiken men kom att bli en betydande del av projektlogiken under projektets gång.

Intern kommunikation

Under projekttiden har det skett regelbundna möten, cirka två per år, med styrgruppen. På dessa möten har uppföljning och styrgruppens roll i resultat samt utfallen upptagit hälften av tiden. I samband med att svaren från enkäterna i Mentimeter redovisas har det skett dialoger mellan styrgrupp, projektledningen och projektägare på Howspace. Projektledningen har under genomförandet även haft enskilda möten med styrgruppsmedlemmar då de fungerat som

samarbetsparter i genomförandet av enskilda aktiviteter. Ett exempel är kontakten med Destination Gotland i samband med företagets utveckling av paket/reseanledningar.

Till målgruppen

Till målgruppen har projektledningen använt sig av personliga möten på plats hos företagare, nyhetsbrev, Instagram och telefonsamtal. I kommunikationen har de använt sig av typiska gotländska attribut, såsom moroten, i sina inbjudningar. Såväl fysisk som tecknad. De har även tagit hjälp av master studenter på Uppsala universitets Program för hållbar destinationsutveckling för att leda innovationsprocesser vid Sustainable Speis Gastronomy och för att skapa musik till eventen. Ett eget bildspråk, utvecklat av en illustratör, har också bidragit till en tydlig kommunikation om projektet.

Projektledningen har också startat en WhatsApp-grupp för företagarna där de mer eller mindre, med visst stöd av projektledningen, själva faciliterar samtalen om hållbarhet.

Kommunikation mot omvärlden

Kommunikationen med andra aktörer inleddes genom resa till Halland och starten av ett Instagram-konto för projektet. Vid projektets slut har projektet släppt en pressrelease som plockades upp av stora dagstidningar, träffat ett stort antal journalister både från Sverige och från andra europeiska länder samt deltagit i Visit Swedens nationella möten som ett gott exempel. De kockar som deltagit i projektet, men som har sin verksamhet i andra län, har också bidragit till att berättat om vad som sker på Gotland genom sina konton på social media.

6. N1 - Nyckelaktiviteter

Redogör för de aktiviteter som projektet genomfört.

- Vad har projektet gjort? Vilka aktiviteter har genomförts?
- Vilka planerade aktiviteter blev eventuellt inte genomförda, varför inte och vad fick det i så fall för konsekvenser?
- Har förändringar under projektets gång inneburit att projektet genomfört aktiviteter som inte var planerade från början?
- Vilka utfall och resultat har aktiviteterna lett till? Hur är de dokumenterade?
- Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?
- Har aktiviteterna givit upphov till oförutsedda erfarenheter eller resultat (positiva eller negativa)? I så fall vilka?

Projektledningen har på ett systematiskt sätt arbetat med att knyta projektets aktiviteter till två av Gotlands styrkeområden, mat och livsmedelsnäringarna samt besöksnäringen.

De aktiviteter som fanns i den ursprungliga planen har genomförts. Trots att det pågått en pandemi under hela projektiden. Det har snarare lett till att fler aktiviteter arrangerades på initiativ av projektledningen. Såsom ett par digitala samtalsgrupper och fler digitala kanaler för dialog och kommunikation. Dessa dialogmöten har inte ingått i mätningen av aktiviteterna. Enkäter har bara gått ut till deltagare i de aktiviteter som funnits i den ursprungliga planen. Projektledningen har själva tagit in feedback från dialogmötena och först statistik för aktiviteterna som skett på Instagram-kontot.

Totalt har projektet engagerat 27 företag i affärsutvecklingsprogrammen, 3 företag valde att hoppa av just innan start. Indikatorn var 30 företag. Projektet genomfördes under pandemin och företag inom restaurang, café och bryggeri var tvungna att snabbt anpassa sin verksamhet efter efterfrågan och det kan ha påverkat deras möjligheter att medverka i programmet. Under 2022, när pandemi stabiliserades något, har flera företag uttryckt intresse att delta i ett affärsutvecklingsprogram, men då hade de två omgångarna redan genomförts.

Projektledning uppskattar att omkring 50 företag totalt har varit aktiva i projektets aktiviteter. Det återstår ännu när den här slutrapporten skrivs att ta in uppgifter om hur väl projektet har nått indikatorn om ett ökat antal heltidsanställda. Dessa uppgifter kommer att ingå i projektägarens slutrapportering.

7. N2 – Nyckelpersoner

Redogör för nyckelpersoners uppfattning och bedömning av projektet.

- Vilka nyckelpersoner har utvärderingen involverat? Motivera urvalet av personer.
- Vad är nyttan enligt nyckelpersonerna?
- Vad anser nyckelpersonerna om projektlogikens relevans, projektets förankring, förutsättningarna att nå projektmålen och skapa långsiktiga resultat?
- Vad är nyckelpersonernas bedömning av projektets genomförande och uppnådda resultat? Vad finns det för konkreta tecken på att projektet bidrar till önskad förändring i riktning mot målen?

Nyckelpersoner för måltids- och destinationsutveckling på Gotland är främst de som varit aktiva som styrgruppsmedlemmarna i projektet. Utveckling av besöksnäringen på Gotland sker i huvudsak av näringslivet själva och därför har de också utgjort urvalet i utvärderingen. De har varit aktiva genom hela projekttiden och inför slututvärderingen har de fått svara på åtta frågor ställda på Howspace, eftersom de är vana att interagera där. Skillnaden den här gången var att de inte kunde se vad de andra svarade på frågorna.

Fyra av frågorna var:

- Vilken är din bedömning av hur väl TVG genom projektledningen har uppfyllt projektmålen?
- På vilket sätt tycker du att Sustainable Speis har bidragit till stärkt hållbar affärs- och näringslivsutveckling på Gotland?
- Hur har du i din roll som styrgruppsmedlem använt, fört vidare information, kunskap, kontakter och/eller erfarenheter från Sustainable speis till din ordinarie verksamhet
- I ett projekt kan det dyka upp oväntade resultat. Har du upptäckt några oväntade resultat och effekter, i så fall vilka?

På den första frågan som handlade om måluppfyllelse svarade de att det har projektet lyckats bra med. Ett svar var: *TVG har startat en förändringsresa och en medvetenhet hos företagen på Gotland kopplat till måltidsturism. Och genom projektet Sustainable speis skapat en plattform för företagen där man kan samverka, affärsutveckla, marknadsföra sin verksamhet och medverkat till att öka kännedomen om Gotland som en hållbar matdestination.*

På den andra frågan svarade de att *projektet lyckats knyta ihop och öppna dialogen mellan restauranger, odlare och producenter. Vilket har skapat en större bild av hela kedjan och vad som påverkar skörd, val av menyer och hur alla i kedjan kan planera tillsammans för att nå hållbarhet.*

På andra frågan svarade de genom deras engagemang i projektet fått *nya kontakt med odlare och en större förståelse för odlares ekonomi. Vilket de anger som en positiv utveckling för att gemensamt kunna skapa hållbara måltidsupplevelser. De anger även att de har fått kontakt med nya företag som de skapat besöksanledningar med och andra säger att de ska sprida metoderna och de goda exemplen till hela besöksnäringen. Styrgruppens roll i genomförandet i projektet*

har också varit temat för styrgruppsmöten, vilket har gjort att de varit vana att reflektera kring sin roll i målpuppfyllelsen.

På den tredje frågan svarade de att nu har *större kännedom hur de kan samordna sig för att påverka utvecklingen och hur olika projekt hänger samman med varandra*. Slutligen svarade de att *mat är en av de starkaste drivkrafterna för att besökaren Gotland nu*.

8. N3 – Nyckeltal

Redogör för kvantitativa mått på projektets genomförande och resultat.

- Hur många eller hur stor andel av målgruppen anser att insatserna har varit bra och bidragit till att lösa de problem eller åstadkomma den utveckling som eftersträvas?
- Redogör för hur projektet arbetat med insamling och rapportering av aktivitetsindikatorer samt utfallet av aktivitetsindikatorer.
- På vilka andra sätt skulle projektets resultat kunna mätas kvantitativt? Har det gjorts och vad blev i så fall resultatet?

Mätningen av målgruppen upplevelse av aktiviteterna har skett genom att de har fått göra en självskattning mot ett antal påståenden på en skala mellan 1 och 5. De tal som redovisas är medel av alla svar. Svarsfrekvens har varit hög med endast något bortfall vid enstaka tillfällen. Alla uppföljningar har skett i samband med aktiviteten och genom en digital enkät i Mentimeter. Resultaten från mätningen har publicerat på Howspace för projektägare, styrgrupp och projektledning att se och diskutera. En diskussion som har faciliterats med stöd av utvärderaren.

Mätningen har därmed fokuserat på effekt av insatserna och feedback om genomförda aktiviteter. Projektledningen har tagit in egen statistik om antalet deltagare vid varje aktivitet. Valet att fokusera på effekterna av aktiviteterna gjordes tidigt och det har fungerat som ett kvalitativt komplement till kvantitativa data som projektledningen har samlat in.

Affärsutvecklingsprogrammet

Omgång 1, 2020

- På frågan om de prioriterar lokala säsongsbetonade produkter svarade deltagarna 4.1 vid första träffen och 4.0 vid sista träffen.
- På frågan om de marknadsför och berättar om hållbara produkter och menyval svarade deltagarna 4.0 vid första träffen och 3.1 vid sista träffen.
- På frågan om kläder, service med mera är tillverkade med omtanke om klimatet svarade deltagarna 3.1 vid första träffen och 2.8 vid sista träffen.
- På frågan om de har riktlinjer som minskar matavfall och avfallet är en resurs för företaget svarade deltagarna 3.6 vid första träffen och samma vid sista träffen.
- På frågan om de berättar om sitt hållbarhetsarbete i olika media svarade deltagarna 2.6 vid första träffen och 3 vid sista träffen.

Några resultat har ökat med programmet, andra har sänkts och skälen till att inte fler har höjts antas bero på att en överskattning av den egna verksamheten vid den första självskattningen. Projektledningen har fått feedback på att deltagarna har fått en djupare insikt i vad de kan göra och att det de tidigare gjorde inte var tillräckligt. En deltagare skriver i sin feedback till exempel *Kommer på de områden som vi känner att vi är lite svaga på nu ta hand om de delarna så att vi utvecklas i rätt hållbar utveckling! Det är tack vare denna grupp!*

Emedan mätningarna också visar att deltagarna har fått nya kontakter och blivit stärkta som företagare. Deltagarna graderade den omfattning som de fått nya kontakter med 3.0 på en

femgradig skala, efter det första kurstillfället. Efter den sista delen gav de i stället ett medelvärde på 4.4. För frågan om deltagarna har blivit stärkta som personer och företagare har värdet under programmet ökat från 3.6 till 4.7.

Feedbacken från deltagarna bestod också av kommentarer såsom *fantastisk bra utbildning, en väldigt bra kurs och har lärt mig massa om miljö och hållbarhet och en massa annat.*

Affärsutvecklingsprogrammet

Omgång 2, 2021

- På frågan om de prioriterar lokala säsongsbetonade produkter svarade deltagarna 4.4 vid första träffen och 4.3 vid sista träffen.
- På frågan om de marknadsför och berättar om hållbara produkter och menyval svarade deltagarna 4 vid första träffen och 3.8 vid sista träffen.
- På frågan om kläder, service med mera är tillverkade med omtanke om klimatet svarade deltagarna 2.1 vid första träffen och 2.7 vid sista träffen.
- På frågan om de har riktlinjer som minskar matavfall och avfallet är en resurs för företaget svarade deltagarna 3.6 vid första träffen och 3.7 vid sista träffen.
- På frågan om de berättar om sitt hållbarhetsarbete i olika media svarade deltagarna 3.4 vid första träffen och 3.6 vid sista träffen.

Även i den andra omgången av affärsutvecklingsprogrammet framgick att deltagarnas initialt gjort en högre skattning om deras hållbarhetsarbete. Med kunskap kom insikt om att de kan göra mer för att nå hållbarhet. Så här svarade en deltagare i sin feedback till projektledningen *Insikt i hur lite man vet och att det är svårt att förbättra sig avsevärt inom allt som gäller hållbarhet.*

I likhet med den första omgången har deltagarna svarat högt på frågorna om de fått nya kontakter som hjälpt dem erbjuda hållbara måltidsupplevelser, från 4.1 till 4.8 och på om de blivit stärkta som företagare, från 4 till 4.7. De skriver i sin feedback: *Vi har utvecklats enormt mycket och vår riktning har blivit så mycket tydligare och resan framåt så mycket mer lustfylld samtidigt som vi lär oss mycket och skapar nya kontakter med producenter och kollegor.*

I den andra omgången lades två påståenden till uppföljningen av aktiviteter. Dessa var:

- Företaget har kunskap om hur personalens mående och utveckling bidrar till en hållbar måltidsupplevelse
- Företaget har kunskap om hur budget och planering av året bidrar till en hållbar måltidsupplevelse.

Dessa tillkom efter uppföljningen av omgång 1 som visat att projektledning inte i tillräcklig utsträckning mätte effekt för områdena social och ekonomisk hållbarhet. På dessa påstående svarade deltagarna 3.5 och 3.9 respektive 3.4 och 2.8 på första och sista träffen.

Fördjupning av affärsutvecklingsprogrammet - de sju goda vanorna

Projektledningen genomförde en lärande insats om den hållbara företagaren som en fördjupning av affärsutvecklingsprogrammet. Det skedde med anledning av att den social dimensionen hade visat sig vara en utmaning för företagarna. Tre veckor efter träningen genomfördes en mätning av insatsen, också den i Mentimeter. 15 av frågorna fokuserade på beteendeförändringar och de sista 4, nr 16–19, fokuserade på uppnådda resultat. Insatsen handlade om att deltagarna skulle få och testa verktyg för att skapa ett mer hållbart system för sig själva som företagare.

Deltagarna fick uppskatta i vilken omfattning de blivit bättre på en rad påstående som träningen omfattat. Sammantaget har de svarat i medel 3.1 på en skala på 1–5 på frågorna om beteendeförändring. I fritexten skriver deltagarna att de har *fått effektivare arbetsdagar, är*

mindre stressade, har bättre balans mellan privat och arbetsliv och har bättre översikt. Men flera har heller inte ännu märkt av några effekter. På frågan om hur effektiva de var innan träningen svarar de i medel 4,8 och på frågan om hur verkligt effektiva de var efter träningen svarar de i medel 7.3 på en skala från 1–10. 66 % svarade att de tycker att träningen varit Väldigt värdefull, medan 33 % svarar att träningen varit Rätt värdefull.

Sustainable Dinner

För Sustainable Dinner som utgjorde projektet innovationsprocess har samma typ av mätningar som för affärsutvecklingsprogrammen, omgång 1 och 2, använts. Med två tillägg. Dessa var:

- Sustainable Dinner har stärkt min kunskap om hållbara menyer
- Sustainable Dinner har stärkt min kunskap om menyer för olika kundsegment

På det första påståendet svarade deltagare 4.6 och vid sista mätningen 4.4. På det andra påståendet 3.8 och 3.9 vid den sista mätningen.

Skälet till att använda samma frågor har varit att kunna jämföra och kontrollera för att alla aktiviteter får effekt inom delmålen. Alla deltagarna uttrycker hög nöjdhet i sin feedback. De skriver *Fantastiskt bra dagar där nya delar av matvärlden öppnas för mig. Det känns inspirerande att vara med på dessa dagar, man lär sig alltid något nytt.*

Sustainable Speis Gastronomy

Projektledningen har arrangerat två Sustainable Speis Gastronomy. Frågorna i enkäterna handlade vid det första arrangemanget om hur deltagarna upplevde programpunkterna. Även här var frågorna utformade utifrån effekt på företagarnas arbete med ett Sustainable Plejs. Det lägsta värdet för föreläsningarna var 3.9 och den högsta 4.7. Enkäten innehöll också en sista fritextfråga avseende feedback, vilken respondenterna svarade utförligt på. Deltagarna beskriver eventet som ett *Grymt arrangemang, Ett helt underbart möte och Superbra dagar.*

Vid projektets sista mätning i samband med det andra Sustainable Speis Gastronomy ställdes frågan: Planerar du att göra en eller flera förändringar i ditt företag som stärker Gotland som hållbar måltidsdestination? Av 34 respondenter svarade 94 % ja. Frågan syftade till att få ett värde på förändringsviljan och att hämta in ett åtagande från deltagarna. Företagarna fick sedan ange vilka förändringar de planerade. Förändringar handlade främst om mer medvetna inköp, investeringar i anläggningar för förnyelsebar energi och att ta upp kontakten med nya lokala producenter.

9. Sammanfattande kommentar och analys

Analytiskt resonemang kring resultaten och sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Ta upp exempelvis brister eller mervärden, att utvärderingen lyfter fram arbetet med hållbarhetsaspekter på ett bra sätt, att utvärderingen påvisar något innovativt tänkande, att utvärderingen inte påvisar kopplingen till smart och hållbar tillväxt, om utvärderingsrapporten bedöms bidra till kunskap om projektets genomförande och kortsiktiga resultat i förhållande till angivna mål etc. Observera att detta inte är samma sak som att projektet i sig är bra. Det kan hända att utvärderingen i hög utsträckning ger kunskap om varför ett projekt inte har lyckats.

Sustainable Speis har varit ett framgångsrikt projekt, både vad gäller utvecklingsstöd till företag, mötet mellan företag i hela kedjan från Hav och jord till bord samt vad gäller projektadministration och ekonomistyrning.

Ett hållbart gotländskt värdskap

Utvärderingen visar att projektet har nått projektmålet. Sammantaget är det tydligt att projektledningen tidigt valde att utforska formerna för och utveckla ett projekt som är en förebild för gotländskt värdskap.

Sättet aktiviteterna har genomförts på, med hög inkludering, fokus på människors (deltagarnas) upplevelse av aktiviteterna (att de skulle kännas), har bidragit till att genomförandet av Sustainable Speis genomgående handlat om att visa vad ett hållbart gotländskt värdskap kan vara.

Projektledningen har fokuserat på att arrangera aktiviteter som förmedla kontakter mellan aktörer från Hav och jord till bord, visat vägen framåt och tillhandahållit verktyg som stöttar enskilda företagare att skifta sin verksamhet till ett hållbart företag samt visat vad som sker när de gör det tillsammans. Det bedöms svara mot behovet av stödfunktioner för affärsutvecklings- och innovationsprocesser kopplat till måltidsturism.

Alla tre dimensioner av hållbar har varit tätt sammanvävda med varandra i aktiviteterna och när projektledningen i mitten av projektet upptäckte att företagare var svagare inom social och ekonomisk hållbarhet valde de att dedikera fördjupningen av affärsutvecklingsprogrammet till social hållbarhet. Social hållbarhet är också central i den nya ansökan till Eruf som Tillväxt Gotland tillsammans med Gotlands Förenade besöksnäring lämnat in hösten 2022.

Community - av företag och av organisationer

En stor effekt från projektet bedöms vara den community av företagare inom flera led från Hav och jord till bord som skapats och som företagarna själva driver på utvecklingen av. Vi-känslan är tydlig i alla svar från företagarna. Kunskapen om hur företag kan göra hållbara val har varit en hävstång för att stärka näringslivets eget ledarskap. Communityn visar i alla mätningar att de vill vara med att skapa hållbara måltidsupplevelser och hållbara företag. De gör även egna åtaganden för att bli mer hållbara. Det bedöms svara mot det behov som ledde fram till projektet om att SMF inte i tillräcklig utsträckning samarbetade med varandra eller med andra företag inom besöksnäringen för att skapa och sälja måltidsupplevelser. Det fanns ett behov att samla företagen och vidareutveckla det regionala ledarskapet för mat- och dryckesföretagens utveckling, för att kunna dra nytta av potentialen hos dessa företag i relation till besöksnäringen och klimatomställningen.

Projektet har även medfört att organisationer vars syfte är att stötta målgruppen och andra företag inom besöksnäring och mat- och livsmedelsnäringarna har större kännedom om varandras förutsättningar och roller samt att de planerar nya insatser tillsammans.

Kännedomen om projektet har genomgående varit hög. Såväl bland gotländska företag, aktörer inom regional utveckling, besöksnäringen och hos aktörer som jobbar med måltidsturism och utveckling av hållbara måltider på nationell nivå.

Att följa upp senare

När projektet utformades fanns ett stort fokus på att projektet inom ramen för regional utveckling skulle ta sig an företagets behov av internationalisering. Det finns också med i projektmålet för Sustainable speis. Således har projektet arbetat med att erbjuda företag att stärka sin kapacitet att ta emot internationella journalister och att förse dem med bilder som de kan använda i kommunikation med andra länder. Men det har inte skett en mätning av i vilken omfattning företagen har sett en effekt av dessa insatser. Fokus har legat på vad som kan anses vara de mer grundläggande förutsättningar för att erbjuda en hållbar måltidsupplevelse; menyval, val av produkter, beräkningar på personalbehov och inköp i allmänhet. Graden av internationalisering kan vara intressant att följa upp om ett par år. Inte minst mot bakgrund av att Forbes Magazine augusti 2022 valde att göra ett besök hos projektet och några av företagen.