

VGR Analys 2019:42

Koncernkontoret

2019-09-05

# Utvärdering av Science Park Borås





# Innehåll

Sammanfattning .....	4
1 Inledning .....	6
1.1 Uppdrag.....	6
1.2 Metod och genomförande .....	8
1.3 Rapportens upplägg.....	9
2 Bakgrund.....	10
2.1 Innovationssystemet i Borås .....	10
2.2 Innovation för samhällsomställning.....	13
3 Om Science Park Borås.....	15
3.1 Mål och strategi.....	15
3.2 Science Park Borås verksamhet .....	17
3.3 Projekt- och finansieringsanalys .....	21
3.4 Utvärderingar av Smart Textiles .....	26
4 Resultat, effekter och samverkan .....	27
4.1 Resultat och effekter i deltagande organisationer .....	27
4.2 Andra resultat och effekter.....	29
4.3 Samverkan.....	30
5 Relevans och effektivitet.....	32
5.1 Verksamhetens ändamålsenlighet .....	32
5.2 Måluppfyllelse .....	33
6 Slutsatser och rekommendationer .....	37
6.1 Sammanfattande slutsatser.....	37
6.2 Utmaningar framöver.....	38
6.3 Rekommendationer .....	40
Bilaga A: Projektlista.....	42

# Sammanfattning

Sweco har på uppdrag av Västra Götalandsregionen utvärderat verksamheten i Science Park Borås (SPB). Utvärderingen har fokuserat på verksamhetens relevans, effektivitet, resultat och effekter samt samverkan med andra organisationer, och ska bidra till SPB:s fortsatta utveckling. Uppdraget har rört hela SPB:s verksamhet från starten 2015 till våren 2019, förutom verksamheten inom Smart Textiles som utvärderats av andra uppdragsgivare. Utvärderingen genomfördes under perioden mars–augusti 2019 och baserades på dokumentstudier, kvantitativa analyser av SPB:s finansiering och projekt, intervjuer med SPB:s projektdeltagare, finansiärer, styrgruppsmedlemmar och samverkansparter samt en workshop.

Utvärderingen visar att SPB har hög legitimitet bland deltagare, samverkansparter och övriga intressenter. Det är en viktig slutsats eftersom SPB:s roll är att stödja andra verksamheter, i slutändan näringslivet. Om verksamhetens legitimitet brister kan det betydligt försvåra möjligheterna att göra nytta. SPB:s legitimitet grundas i en verksamhet som uppfattas ha hög kvalitet och relevans, och i att man anses vara en god samarbetspartner. Det faktum att SPB varit skickligt på att attrahera finansiering, i växande grad även nationellt (i sig ett tecken på kvalitet), bidrar till den positiva bilden. SPB:s måluppfyllelse bedöms som god.

SPB är verksamt inom det som kallas innovation för samhällsomställning, alternativt transformativ innovation eller systeminnovation. Det är en ny ansats inom innovationsfrämjande som fokuserar på hur innovation kan bidra till ett hållbart samhälle och som innebär nya metoder och insatser. Innovationerna är mer radikala än vad en science park normalt arbetar med och det är en längre och mer svåröversäglig väg till de önskade resultaten. En science park behöver därför ta en mer proaktiv, coachande roll gentemot företagen. Utvärderingens bedömning är att SPB ligger i framkant inom området, som för närvarande är ett av de mest högprioriterade i svensk innovationspolicy.

Utvärderingen kan endast dokumentera begränsade resultat och effekter av SPB:s verksamhet. En förklaring är att den typ av insatser som SPB gör förmodligen inte ger större avtryck i företagen förrän efter ett par år. Insatserna är dessutom påtagligt kvalitativa och kontextbundna, vilket gör det svårt att urskilja vad som är SPB:s bidrag och vad andra utför. Exempel på resultat:

- Hög legitimitet bland deltagande företag, samverkansparter och övriga intressenter genom att bidra med kompetens, nätverk, materiell infrastruktur, ledning av workshops, projekt och processer, samt inspiration
- Ett par exempel på företag som med hjälp av SPB utvecklat nya cirkulära affärsmodeller
- Stöd till deltagande företag och samverkansparter i att attrahera extern finansiering
- Bidrag till positionering av Boråsregionen som en plats med hög kompetens inom innovation för cirkulär ekonomi och hållbarhet, primärt inom textil och mode

Utvärderingen konstaterar att SPB:s utmaningar framöver huvudsakligen handlar om att utveckla den interna organisationen och verksamhetsstrategier. De flesta rekommendationer knyter an till detta. Den **övergripande rekommendationen** är:

- Science Park Borås verksamhet bedrivs överlag på ett väl fungerande sätt och möter relevanta behov, och det finns därför ingen anledning till genomgripande förändringar

Mer **specifika rekommendationer** är:

- SPB bör utveckla sin externa kommunikation. Otydligheten kring dess olika varumärken – enskilda projekt och organisationen i sig – behöver hanteras
- SPB:s omsättning bör i högre utsträckning utgöras av kontanta driftbidrag. Verksamheten gör uppenbar samhällsnytta samtidigt som den lider av för hög andel projektfinansiering. Det är angeläget att SPB klarar att ligga i framkant även på längre sikt, vilket kräver verksamhetsutveckling i flera avseenden
- De största lokala och regionala offentliga finansiärerna bör se över roll- och arbetsfördelningen mellan de innovationsfrämjande aktörerna i Textile Fashion Center. Utvärderingens hypotes är att innovationssystemet i Borås skulle effektiviseras om finansiärerna i högre grad samfinansierade de viktigaste aktörerna, däribland SPB, då detta torde innebära ett mer aktivt ägarskap
- Frågan om SPB bör vara del av Högskolan i Borås eller en egen juridisk person bör fortsätta diskuteras. SPB:s utveckling innebär att förutsättningarna ändras. Det är dock angeläget att undvika förhastade beslut; hittills har SPB förmodligen haft nytta av att vara del av högskolan
- Analysera hur SPB:s kompetens inom innovation för samhällsomställning kan användas för att lyfta andra innovationsfrämjande aktörer i regionen. Utvärderarnas bedömning är att efterfrågan och finansieringen inom området kommer att växa, och SPB är utan tvekan en strategisk tillgång med potential att attrahera exempelvis nationella projektmedel till regionen
- Diskutera hur verksamhet inom innovation för samhällsomställning utvärderas mest effektivt

# 1 Inledning

Västra Götalandsregionen (VGR) efterfrågar en utvärdering av Science Park Borås (SPB). Strategiskt placerad i Textile Fashion Center – Boråsregionens främsta samverkansarena för innovation – ska SPB initiera, främja och genomföra innovationsprojekt som i sin tur ska generera nya varor och tjänster och bidra till samhällsnytta. SPB har tre fokusområden: textil, konsumtion – handel och logistik, och samhällsutveckling (resursåtervinning, stadsbyggnad och digitalisering). Alla tre är utpekade av Boråsregionens FoU-aktörer, näringsliv och offentlig sektor som områden där regionen är erkänt stark och/eller har särskild potential att utvecklas. Textil är det område där SPB kommit längst och där är man nationellt ledande. SPB profilerar sig inom hållbarhet och cirkulär ekonomi, teman som ska genomsyra verksamheten.

VGR har genom ett treårigt projektbidrag till verksamhetens drift finansierat SPB sedan starten 2015. Regionen har även (med)finansierat flera projekt inom SPB, däribland Smart Textiles, som är en bred innovationsplattform inom textilområdet, och Re:textile som rör cirkulär ekonomi på textilområdet. Utöver SPB finansierar VGR fem andra science parks i Västra Götaland. Dessa verksamheter har varit etablerade under en längre tid än SPB och erhåller därför ett större och mer långsiktigt driftsbidrag än SPB hittills har haft.

## 1.1 Uppdrag

Utvärderingsuppdraget baseras på ett antal frågor som beställaren formulerat. Frågorna presenteras i Tabell 1 och kan grupperas utifrån fyra teman:

1. Relevans (frågorna 1a–1c)
2. Effektivitet (2a–2f)
3. Resultat och effekter (3a–3e), och
4. Samverkan (4a–4b)

Utvärderingen avser hela SPB:s verksamhet från starten 2015 till tidpunkten för utvärderingen, med ett betydande undantag: Efter överenskommelse med uppdragsgivaren har verksamheten inom Smart Textiles till största delen lämnats utanför utvärderingen. Smart Textiles har utvärderats vid flera tillfällen de senaste åren. Det finns därmed tidigare utvärderingsresultat att tillgå och det var risk att deltagande företag skulle reagera negativt på ännu en utvärdering, vilket kunde skada SPB:s relation med företagen. Tidigare utvärderingar sammanfattas i avsnitt 3.4.

Ansatsen har varit både summativ och formativ. I summativt hänseende har utvärderingen fokuserat på framförallt resultat, målpåfyllelse och legitimitet bland intressenter och deltagare i syfte att bedöma kvaliteten i verksamheten. Ur ett formativt perspektiv har ambitionen varit att bidra till SPB:s fortsatta utveckling i ljuset av intressenternas och deltagarnas synpunkter och behov och utifrån den insikt i verksamheten som utvärderingen har inneburit.

Tabell 1 Utvärderingsfrågor

Utvärderingsfråga	Hanteras i avsnitt
1a) Är verksamhetens mål tydliga och utvärderingsbara? Saknas mål eller behöver något/några mål utvecklas utifrån att synliggöra de tre verksamhetsområdena (mållogik)?	5.2
1b) I vilken utsträckning möter verksamhetsområdena de behov och problem som ska mötas?	5.1
1c) Finns det en samsyn bland inblandande aktörer kopplat till verksamhetens vision och mål?	5.1
2a) Hur har SPB arbetat med de tre verksamhetsområdena fram till idag? Bedöms områdena ha utvecklats på ett tillräckligt sätt utifrån de behov som finns? Exemplifiera genomförandet bl.a. på vilket sätt verksamheten arbetar för att nå målen inklusive fokus på cirkulär ekonomi.	3.3 och 5.1
2b) Hur bedöms SPB:s utveckling sedan start ha hanterats och genomförts? Vilka utmaningar har funnits och vilka återstår? (utifrån administration, "egna" kontra "externa" projekt m.m.)	3.3 och 6.1
2c) Hur integreras och påverkar projektresultat, till exempel inom cirkulär ekonomi, det utvecklingsarbete som finns på SPB?	5.1
2d) I vilken utsträckning bedöms SPB ha nått uppsatta mål och den uttalade ambitionsnivån som finns i ansökningar och beslut. Det handlar här om såväl övergripande mål som eventuella mål som finns för respektive verksamhetsområde.	5.2
2e) Hur uppfattar de deltagande aktörerna SPB:s verksamhet? Här gäller det särskilt hur de deltagande företagen uppfattar genomförandet och inriktningen som verksamheten har.	5.1
2f) Hur ser verksamhetens framtida hållbarhet ut utifrån tid, kompetens, kostnad och finansiering?	6.1
3a) När SPB ut till sina målgrupper, särskilt aktörer utanför egna organisationen inkl. företag?	4.1 och 4.2
3b) Vilka resultat har uppnåtts i de genomförda aktiviteterna?	4.1 och 4.2
3c) Vad anser deltagande företag att verksamheten bidrar med till deras utveckling? Finns och i så fall vilka konkreta resultat finns hos verksamheten och hos de företag som deltagit i projekt? Bedöms resultaten vara hållbara?	4.1
3d) Har projekten inom cirkulär ekonomi påverkat medverkande företags affärsutveckling? Och i så fall på vilket sätt.	4.1
3e) Vilka förväntningar har företagen på SPB nu och i framtiden? Är de realistiska?	5.1
4a) Vilka aktörer är involverade i verksamheten och hur samverkar de med SPB? Saknas några betydelsefulla aktörstyper givet de verksamhetsområden och den profil som SPB har? I så fall, hur kan dessa involveras? Är samverkan funktionell och tillräcklig? Frågorna avser deltagande aktörer och aktörstyper. Samverkan med andra science parks bör också speglas.	4.3
4b) Vilken roll tar SPB i samverkan inom Textile Fashion Center i relation till de andra främjandeaktörerna? Vilken roll vill övriga aktörer att SPB tar? Vilken roll vill SPB:s finansörer och intressenter att SPB tar?	4.3

## 1.2 Metod och genomförande

Sweco har under perioden mars till augusti 2019 genomfört den utvärdering som presenteras i den här rapporten. Arbetet har genomförts av Tobias Fridholm (uppdragsledare), Angelina Mattsson, Sebastian Christner, Carl Ljung och Tomas Brandt. Magnus Björkström har varit intern kvalitetssäkrare. Science Park Borås har genom Erik Bresky och Linda Venhagen vid ett flertal tillfällen bistått med underlag och svar på frågor på ett mycket tillmötesgående sätt.

Utvärderingen baseras på underlag och metoder av ett flertal slag:

- Dokumentstudier av strategier och verksamhetsplaner, projektdokument (ansökningar, läges- och slutrapporter), webbsidor och andra relevanta rapporter och artiklar. Vi har även tagit del av VGR:s mål för Science Parks i Västra Götaland, underlag kring VGR:s kraftsamling Klimat2030 och VGR:s strategidokument för tillväxt och utveckling i regionen, Västra Götaland 2020
- Kvantitativa analyser av SPB:s finansiering och projekt, baserade på data ur sammanställningar som SPB tillhandahållit samt dokument kopplade till enskilda projekt
- Totalt 40 intervjuer, varav 15 med deltagare i SPB:s verksamhet, 14 med personal från SPB, dess finansiärer och styrgrupp, samt 11 med samverkansparter till SPB – exempelvis andra innovationsfrämjande aktörer och myndigheter. Intervjupersonerna valdes ut i samråd med VGR och SPB, där de senare bistod med bruttolista på intervjuerpersoner och kontaktuppgifter
- Workshop 2019-06-25 där utvärderarna presenterade resultat och preliminära slutsatser och rekommendationer för nio personer från VGR, SPB, Högskolan i Borås och Kanico, vilket genererade återkoppling och diskussion

Utvärderarna bedömer att underlag finns att besvara samtliga utvärderingsfrågor. För några frågor där underlaget helt eller till största delen behövde inhämtas från deltagare i SPB:s verksamhet är underlaget dock något tunnare än förväntat. Det beror på att deltagarna som regel inte hade tillräckligt detaljerad insyn i SPB:s verksamhet och i de frågor som SPB arbetar med. Många av dem hade även svårt att mer än övergripande beskriva de avtryck som deltagandet gett i den egna verksamheten. Samtliga deltagare som SPB föreslog för intervjuer har fått intervjuförfrågan och SPB tillhandahöll en utökad lista på intervjuerpersoner när den ursprungliga listan bedömdes vara för kort. Ett relativt stort antal, ca tio, tilltänkta intervjuerpersoner bland deltagarna valde att avstå från medverkan, som regel med motiveringen att de inte hade tid eller tillräckliga insikter i SPB:s verksamhet. Givet detta, och som alltid är fallet i intervjubaserade studier, finns en risk att medverkande intervjuerpersoner utgör ett positivt urval, det vill säga att de är mer positiva till SPB än den genomsnittliga deltagaren eller samverkansparten. Utvärderingen genomfördes vid en tidpunkt då SPB till allra största delen varit verksamt inom ett av sina tre verksamhetsområden, textil. De övriga två befann sig i etableringsfas. Detta påverkade underlaget för utvärderingen, däribland urvalet av intervjuerpersoner, som till allra största delen hämtats från textilområdet. Utvärderingens analys och slutsatser har formulerats med detta i åtanke.



## 1.3 Rapportens upplägg

Återstoden av rapporten utgörs av fem avsnitt. Härnäst, i avsnitt 2, presenteras innovationssystemet i Borås och området Innovation för samhällsomställning. I avsnitt 3 presenteras SPB:s mål, strategier och verksamhet. Avsnitt 4 redogör för de resultat och effekter som SPB gett upphov till samt hur organisationen samverkar med andra aktörer. Nästföljande del, avsnitt 5, berör verksamhetens ändamålsenlighet och måluppfyllelse. Rapporten avslutas därefter med avsnitt 6 som innehåller en sammanfattande diskussion och bedömning av SPB:s verksamhet, vilka utmaningar organisationen står inför, och de rekommendationer som utvärderingen riktar till SPB och VGR.

## 2 Bakgrund

Det här avsnittet innehåller en bakgrund till SPB och utvärderingen. Först presenteras innovationssystemet i Borås, som för utomstående lätt framstår som komplext givet den stora mängden organisationer. Därefter ges en introduktion till området Innovation för samhällsomställning, ett nytt och framväxande område som SPB är verksamt inom.

### 2.1 Innovationssystemet i Borås

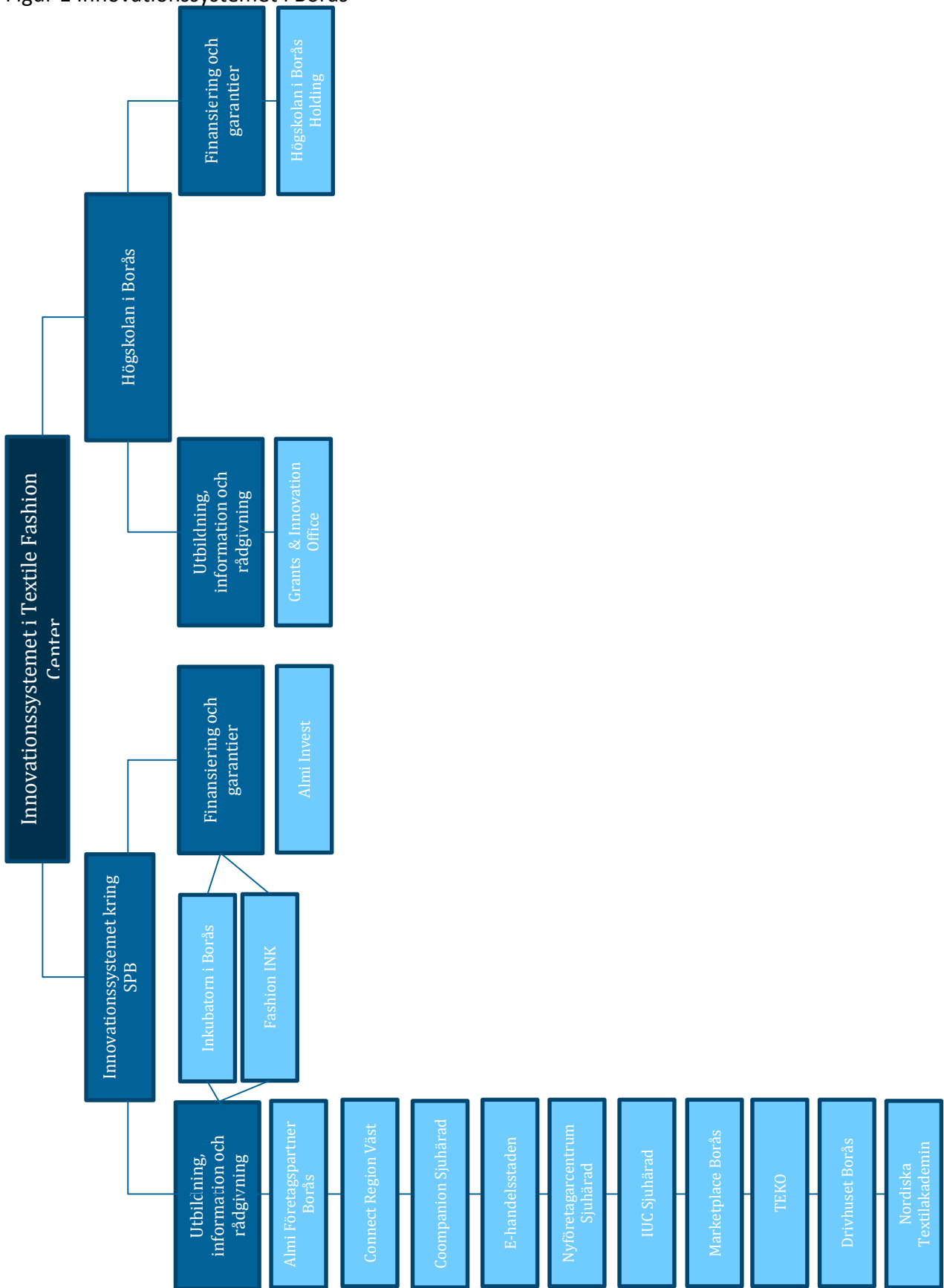
SPB är en del av innovationssystemet i Borås. Det består av ett ganska stort antal organisationer som i många fall har täta kopplingar till varandra, antingen genom att de samarbetar eller genom att de delar finansierare. Inom textilinnovation är Borås också en nationell knutpunkt; flera aktörerna inom textil vänder sig således långtifrån bara till lokala och regionala behovsägare. Det nationella perspektivet finns i viss mån också inom andra fält, men inte lika påtagligt. Figur 1 och Tabell 2 ger en översiktlig bild av innovationssystemet. De flesta ligger i samma hus, Textile Fashion Centre, och ytterligare några i kvarten i närheten. Merparten är små med bara några enstaka anställda. Organisationerna bistår av (blivande) företag med utbildning, information och rådgivning och/eller finansiering och garantier. I bakgrunden finns framförallt Borås stad, Boråsregionen och Västra Götalandsregionen, som är de största finansierarna av innovationssystemet. Det offentliga investeringskapitalet är däremot statligt.

Textile Fashion Center är en tidigare textilfabrik i centrala Borås som 2019 hyser ca 80 verksamheter från näringsliv, akademi och offentliga verksamheter, inte minst stöd till innovationer och nyföretagande. Textile Fashion Center utgör därmed mycket av den fysiska miljön för innovationssystemet i Borås. Byggnaden rymmer kontorshotell, utställningssalar, restauranger och mötesplatser. Textile Fashion Centres huvudfinansierare är Borås Stad, som bekostar drift och underhåll av fastigheten. Inom Textile Fashion Center finns också Textilhögskolan med sina textila verkstäder och Textilmuseet.

Tabell 2 Aktörer i innovationssystemet i Borås

Organisation	Finansiär(er)	Verksamhet
<b>Almi företagspartner Borås</b>	Staten, VGR, Business Region Göteborg	Stöd till affärsutveckling i och utlåning till små tillväxtbolag
<b>Almi Invest</b>	Staten	Investerar kapital i uppstartföretag
<b>Borås Yrkehögskola</b>	Staten och Borås stad	Yrkesutbildning inom bl.a. textil och handel
<b>Connect Region Väst</b>	Tillväxtverket, VGR, Boråsregionen m.fl.	Rådgivning och förmedling av kontakter med investerare till tillväxtföretag
<b>Coompanion Sjuhärad</b>	Tillväxtverket, VGR	Rådgivning m.m. till kooperativ och ekonomiska föreningar
<b>Drivhuset Borås</b>	Tillväxtverket, VGR, HB, Boråsregionen, Borås stad m.fl.	Rådgivning, nätverk och kontorsytor till entreprenörer, däribland studenter
<b>E-handelsstaden</b>	Borås stad, HB, privata företag	Samverkansplattform kring digital handel
<b>Högskolan i Borås</b>	Staten m.fl.	Utbildning, forskning, samverkan och stöd till kommersialisering av forskning
<b>Högskolan i Borås Holding</b>	Staten genom HB	Ägande och finansiering av bolag med koppling till HB
<b>Inkubatorn i Borås</b>	Borås stad	Stöd till uppstartföretag med finansiering och tekniska och kommersiella nätverk
<b>IUC Sjuhärad</b>	Privata företag	Stöd till utveckling i små industriföretag
<b>Marketplace Borås</b>	Borås stad, HB, privata företag	Stimulerar samverkan och hyr ut lokaler i Textile Fashion Center till små företag inom textil- och modebranschen
<b>Nordiska textilakademin</b>	Borås stad m.fl.	Yrkesutbildningar inom textil
<b>Nyföretagarcentrum Sjuhärad</b>	Borås stad, Boråsregionen, privata företag m.fl.	Rådgivning till potentiella nyföretagare
<b>RISE Research institutes of Sweden</b>	Staten m.fl.	Tillämpad forskning inom ett stort antal områden med bäring på SPB:s verksamhet
<b>TEKO</b>	Privata företag	Branschorganisation för Sveriges textil- och modeföretag

Figur 1 Innovationssystemet i Borås



## 2.2 Innovation för samhällsomställning

SPB:s verksamhet handlar till stor del om innovation för samhällsomställning, ett område som också kallas transformativ innovation eller systeminnovation. Det är en ansats som syftar till att genom innovation adressera stora samhällsutmaningar, som klimatförändringar, miljöförstöring, folkhälsofrågor, social hållbarhet och digitalisering. Gemensamt för den typen av utmaningar är att de är väldigt komplexa och breda. Innovationsverksamhet smälter därför samman med andra insatser. Klassiska mål för innovationsfrämjande insatser – ekonomisk tillväxt, stärkt företagande, fler arbetstillfällen – kompletteras med mål om hållbarhet. Ur ett policyperspektiv, och för en innovationsfrämjande aktör som SPB, innebär det behov av nya strategier, arbetsmetoder, kompetenser och samarbeten. Dessutom måste insatserna ha ett mer långsiktigt perspektiv: vägen till de mest meningsfulla målen är lång.<sup>1</sup>

För SPB innebär det att hitta en roll som i viss mån bryter mot etablerade uppfattningar om vad en science park ägnar sig åt. En aktör som främjar innovation för samhällsomställning bör bland annat ha följande i åtanke:<sup>2</sup>

- Innovation för samhällsomställning är mer radikal än traditionell innovation – större steg måste tas, och det finns många etablerade organisationer och individer, affärsmodeller och synsätt som står i vägen
- Ingen vet riktigt vägen framåt, dels på grund av den radikala ansatsen, dels på grund av den stora komplexiteten som omöjliggör kompletta översikter – hjulet behöver konstrueras längs vägen, och varje resa är ganska unik
- Insatserna behöver hantera både efterfrågan och utbud – traditionellt innovationsfrämjande är ganska utbudsorienterat; nu kan större insatser behövas för att skapa marknader och adressera konsumentbeteenden

En science park med fokus på samhällsomställning kommer därför behöva vara mer proaktiv, experimenterande, kreativ och pådrivande än vad som normalt efterfrågas av en science park. Deltagande företag kan inte förväntas uttrycka sina behov på samma sätt som de gör till en mer traditionell science park, eftersom de har svårt att se vägen framåt. För science parkens del innebär detta bland annat stora krav på att hitta personal med rätt kompetens, att formulera vad verksamheten innebär, och att utveckla effektiva arbetsmetoder som ger konkreta avtryck i de deltagande organisationerna.

Innovation för samhällsomställning är ett relativt nytt perspektiv på innovation, men det har fått stort genomslag i nationell och internationell policy. På nationell nivå pågår det betydande insatser för att integrera perspektivet i innovationsstrategier och -program, inte minst inom Vinnova. Internationellt har OECD gjort viktiga insatser för att främja policyn

<sup>1</sup> Schot, Johan och Steinmüller, Edward (2016). Framing innovation policy for transformative change: Innovation policy 3.0. SPRU Working paper, tillgängligt på [http://www.johanschot.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/09/SchotSteinmueller\\_FramingsWorkingPaperVersionUpdated2018.10.16-New-copy.pdf](http://www.johanschot.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/09/SchotSteinmueller_FramingsWorkingPaperVersionUpdated2018.10.16-New-copy.pdf)

<sup>2</sup> OECD (2015). System innovation: Synthesis report, tillgänglig på <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/20090>

på området<sup>3</sup> och EU:s kommande ramprogram för forskning och innovation, Horizon Europe, har ett starkt fokus på samhällsomställning.<sup>4</sup>

På utförarnivå har inte lika mycket hänt ännu. Mer konkret arbete med innovation för samhällsomställning görs huvudsakligen i projektform, exempelvis inom Vinnovas program Utmaningsdriven innovation och i insatser från Energimyndigheten. Även de Strategiska innovationsprogrammen presenteras ibland som insatser på temat, men de flesta av dem arbetar inte för så genomgripande förnyelse som samhällsomställning fordrar.<sup>5</sup> De insatser som görs drivs huvudsakligen av forskare, företag och myndigheter gemensamt. Såvitt författarna av utvärderingen känner till har få science parks, inkubatorer, innovationskontor etc. specifik kompetens inom innovation för samhällsomställning. SPB verkar med andra ord inom delvis obruten terräng.

<sup>3</sup> Se särskilt OECD (2015). System innovation: Synthesis report, tillgänglig på <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/20090>

<sup>4</sup> Se exempelvis Europeiska kommissionen (2018). ”EU:s anslag till forskning och innovation 2021–2027”, tillgängligt på [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-research-innovation\\_sv.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-research-innovation_sv.pdf), samt webbsidan ”Horizon Europe - the next research and innovation framework programme”, [https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme\\_en](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme_en)

<sup>5</sup> Grillitsch, Markus; Hansen, Teis; Coenen, Lars; Miörner, Johan och Moodysson, Jerker (2019). Innovation policy for system-wide transformation: The case of strategic innovation programmes (SIPs) in Sweden. Research Policy 48 (4) ss. 1048-1061

## 3 Om Science Park Borås

I det här avsnittet presenteras SPB:s verksamhet. Först kommer en genomgång av SPB:s mål och strategier inklusive en översiktlig presentation av de av VGR:s mål och strategier som närmast berör SPB. Avsnittet fortsätter med en presentation av SPB:s verksamhet och därefter en genomgång av organisationens finansiering och projektportfölj, innan avsnittet avslutas med ett referat av tidigare utvärdering av Smart Textiles.

### 3.1 Mål och strategi

SPB har som organisation flera egna mål och strategier för verksamheten. Dessutom har SPB att förhålla sig till VGR:s mål för de science parks man stödjer. Science parks är även utpekade som centrala aktörer i de regionala strategierna Västra Götaland 2020, kraftsamlingen Klimat 2030 och programmen för hållbar utveckling.

#### 3.1.1 Målsättningar och strategi för SPB

SPB har under den period som utvärderas haft två verksamhetsplaner, en för åren 2016–2018 och en som gäller för 2019–2021. Verksamhetsplanerna är skrivna på mycket snarlika format och anger vision, verksamhetsidé, målsättningar och strategi. I det sistnämnda avsnittet utvecklas målsättningarna till mer konkreta insatser, vilket också kallas mål. Visionen i dokumentet för 2016–2018 var:

Utifrån industrins, forskningens och politikens villkor ska Science Park Borås bidra till att skapa lösningar på samhällsutmaningar, verkställa den långsiktiga visionen om det goda livet och en klimatneutral region i Sjuhärad och Västsverige.

I planen för 2019–2021 är visionen praktiskt taget densamma, med tillägget att Smart Textiles ska vara en internationellt ledande aktör inom textil förnyelse. Verksamhetsidén anger – här kort sammanfattat – i båda planerna att SPB ska möjliggöra innovationer och generera samhällsnytta genom att samverka med akademi, näringsliv, forskningsinstitut och offentliga organisationer.

I båda verksamhetsplanerna anges tre övergripande målsättningar, se Tabell 3. Det som skiljer den första planen jämfört med den andra (nuvarande) är det första målet, att ”initiera tre strategiska projekt” som i den andra planen har ändrats till att ”profilera Science Park Borås som en nationell och internationell arena för cirkulärt mode och hållbara smarta textilier”. Övriga två mål är desamma i båda planerna.

Tabell 3 Science Park Borås målsättningar

Målsättning	2016–2018	2019–2021
1. Initiera tre strategiska projekt under perioden 2016–2018.	x	
2. Profilerar Science Park Borås som en nationell och internationell arena för cirkulärt mode och hållbara smarta textilier		x

Målsättning	2016–2018	2019–2021
3. Bidra till ett tydligt och framgångsrikt innovationssystem med tydliga roller för de olika aktörerna. Respektive aktör ska öka sin måluppfyllelse och öka den externa finansieringen av sina respektive verksamheter.	x	x
4. Utveckla kompetens inom cirkulär ekonomi utifrån befintliga styrkeområden.	x	x

SPB har sedan starten tre tematiska verksamhetsområden: textil, konsumtion – handel och logistik, samt samhällsutveckling.<sup>6</sup> Dessa är identifierade utifrån styrkeområden inom Boråsregionens forskning- och utvecklingsaktörer tillsammans med näringsliv och offentliga aktörer.

### 3.1.2 Västra Götalandsregionens mål för science parks

SPB är en av sex science parks som VGR stödjer. Alla science parks beskrivs av VGR som innovationsmiljöer där entreprenörer, företag, akademi och offentliga aktörer samverkar för att möta samhällsutmaningar och generera hållbar tillväxt för Sveriges konkurrenskraft. Regionen har investerat i miljöerna sedan regionutvecklingsuppdraget inleddes 1999 och har tagit fram mål och strategier för dem. Målen presenteras i Tabell 4.

Tabell 4 Västra Götalandsregionens mål för science parks

	Mål
1	Verka för att företag och kunskapsaktörer väljer att investera i forskning, utveckling och produktion i Västsverige
2	Möta bransch- och samhällsutmaningar genom att erbjuda process- och projektledning på en öppen och neutral samverkansarena inom valda fokusområden
3	Testa, demonstrera och sprida kunskap om nya lösningar i partnerskap som har relevans och förmåga att implementera/nyttiggöra/ta till marknad
4	Erbjuda en sammanhållen och integrerad innovationsmiljö med en öppen infrastruktur där människor möts och skapar innovation tillsammans.
5	Bidra till värdeskapande genom att nystartade företag (i egen eller annans inkubatorprogram eller liknande satsning) integreras i innovationsmiljön.
6	Bidra till att öka innovationsförmågan i små och medelstora företag (i egen regi och/eller genom samverkan med andra aktörer i miljön).

<sup>6</sup> Det andra temat hette inledningsvis enbart handel och logistik, vilket ändrades för att tydliggöra att SPB också arbetar med konsumtion. Temat anger därmed både utbuds- och efterfrågesidorna.



Kopplat till respektive mål finns funktioner angivna som indikerar insatser för att nå målet. Funktionerna är exempelvis att vara en attraktiv samarbetspartner, ha spetskompetens och att tillhandahålla mötesplatser/events. Till varje mål finns kvantitativa indikatorer kopplade, som antal innovations- och demonstrationsprojekt, antal deltagare i verksamheten, antal strategiska samarbete med mera. Det har inte ingått i det aktuella utvärderingsuppdraget att explicit följa upp huruvida SPB uppfyller VGR:s mål, men målen kopplar naturligt till utvärderingsfrågorna. I avsnitt 5.2 diskuterar vi därför även måluppfyllelsen av VGR:s mål på en övergripande nivå.

### 3.1.3 Klimat 2030 och den regionala utvecklingsplanen

I kraftsamlingen Klimat 2030 anger VGR ambitionen att 2030 vara en fossiloberoende region. Det innebär att utsläppen av växthusgaser ska minska med 80 procent från 1990 års nivå till år 2030. Därtill ska utsläppen av växthusgaser från västsvenskarnas konsumtion, oavsett var i världen de sker, minska med 30 procent jämfört med 2010. För att nå detta har fyra arbetssätt utpekats:

1. Att vara en föregångare: Att ta ansvar och inspirera andra genom att ligga i framkant i omställningen
2. Arbeta med klimatplanering: Nyttänkande samhällsplanering som skapar förutsättningar för klimatsmarta miljöer och flöden
3. Ta fram innovationer: Nya angreppssätt som gör regionen till en växtplats för framtidens produkter och samhällslösningar
4. Bidra till attraktiva samhällen: Levande lokalsamhällen där samarbete för att underlätta en klimatsmart livsstil är i fokus

Samtliga arbetssätt är relevanta för SPB och utvärderingen. Dessutom pekar VGR ut fyra fokusområden. Ett av dem, ”Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster”, rör särskilt SPB genom att VGR anger att det handlar om att främja större marknad för biobaserade material och drivmedel, tjänster och cirkulära varor och design för en hållbar livsstil. Klimat 2030 är som helhet generisk och övergripande, och pekar inte ut insatser som kan kopplas till SPB och dess specifika kompetenser.<sup>7</sup>

Den regionala utvecklingsplanen 2014–2020 tar också den ett brett grepp över regionen och dess stora mångfald i näringar, behov och ambitioner. Av särskild betydelse för SPB är att textil/mode/design pekas ut som ett område där Västra Götaland har särskilda styrkor och som därför ska prioriteras. Planen anger att regionens insatser ska drivas så att näringslivet inom detta och andra styrkeområden breddas och beroendet av enskilda branscher och företag minskar. I planen pekas också Borås ut som en prioriterad nod vad gäller att stärka infrastrukturen för innovation och näringslivsutveckling. Science parks pekas ut som en särskilt viktig aktörstyp för den regionala utvecklingen.<sup>8</sup>

## 3.2 Science Park Borås verksamhet

Under hela den utvärderade perioden har SPB delat in sin verksamhet i tre verksamhetsområden:

<sup>7</sup> Västra Götalandsregionen (2017). Klimat 2030 – Västra Götaland ställer om: Strategiska vägval

<sup>8</sup> Västra Götalandsregionen (2013). Västra Götaland 2020: Strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland 2014–2020 (RUP)

- Textil
- Konsumtion – Handel och logistik (kallades inledningsvis enbart Handel och logistik)
- Samhällsutveckling

Textil har sedan starten 2015 stått i centrum för arbetet med att etablera och utveckla SPB. Övriga två verksamhetsområden har haft en mer undanskymd roll, vilket också framgår av finansieringsanalysen i avsnitt 3.3. Aktiviteterna inom respektive område har inte följt en strikt strategi och målbild, utan utvecklats efterhand. De flesta intervjupersoner med detaljerad insyn i verksamheten menar att det är en naturlig följd av att SPB är nytt, har vuxit snabbt och ska främja transformativ information, vilket de menar kan göra detaljplanering kontraproduktiv. Den flexibla strategin beror också på att verksamheten väsentligen är finansierad av externa projekt, ofta sökta i öppen konkurrens, vilket innebär att SPB har behov av att jämka ihop sina ambitioner med intressen hos samverkansparter och de ramar som ges av respektive finansiär. Bilaga A innehåller en lista på alla projekt.

**Textil:** Till skillnad från övriga två verksamhetsområden går Textilområdets historia tillbaka längre än SPB:s, nämligen till 2006, då Smart Textiles fick finansiering inom Vinnovas Vinnväxtprogram som en innovationsmiljö i skärningspunkten mellan näringsliv, forskning och samhälle. Textilområdet hade vid SPB:s grundande därmed hundratals projekt på nacken. SPB:s arbete inom textil har i hög grad handlat om att skapa legitimitet för arbetet med det cirkulära och göra verksamheten känd hos regionens företag. Målgrupperna är; etablerade företag med koppling till mode- och textilbranschen samt företag från andra branscher med textila idéer och innovatörer. Inom mode- och textilbranschen omfattas utöver modeföretag också företag som tillverkar och/eller återvinner varor som bl.a. inredningsdetaljer, isoleringsmaterial och högteknologiskt material som används i sjukvården. SPB:s ambitioner att främja transformativ innovation avspeglas i att verksamhetsområdet delats in i tre fokusområden:<sup>9</sup>

- Hållbar Textil: Arbete för att integrera aspekter så som resurseffektivitet, återvinning, livslängd, kvalitet och funktion i verksamhetsområdets arbete.
- Hälsa och medicin (inklusive Sport & PPE): Forskning och utveckling av material som kan mäta och övervaka patienters och idrottares hälsotillstånd
- Arkitektur och interiör: Design och utveckling ”i gränsområdet mellan textil, arkitektur och interaktionsdesign”, involverandes bl.a. möbelindustri

Två exempel på Textilprojekt som ingår i utvärderingen ges i Tabell 5.

<sup>9</sup> Science Park Borås (2019) Smart Textiles – verksamhetsberättelse

Tabell 5 Exempel på projekt inom Textil

Projekt	Fokusområde	Projektägare	Aktiviteter
Re:textile 2 & 3	Hållbar textil	SPB	Utvecklar nya designprinciper, affärsmodeller, och produktionssystem som möjliggör cirkulära flöden i textilbranschen.
Innovation Square	Arkitektur och interiör	SPB	För samman aktörer inom inredning i syfte att utforma produkter och tjänster som på ett helhetligt sätt bemöter hållbarhetsutmaningar i rumsliga miljöer.

Arbetet inom det stora projektet Smart Textiles – som huvudsakligen ligger utanför utvärderingen, men som kopplar ihop med andra textiltfokuserade aktiviteter i SPB – har haft ambitionen att synliggöra textilområdet inom och bortom Boråsregionen. Smart Textiles har medverkat i och knutits till EU-finansiering, exempelvis CONTEXT, ett europeiskt nätverk. Smart Textiles har även medverkat vid mässor på kontinenten, däribland Berlin Fashion Week, och besökts av delegationer från utländska textil- och modekluster, exempelvis italienska POINTEX Smart Textiles. Besöksverksamheten har gynnats av Smart Textiles Showroom, en futuristisk besöksplattform inne i Textile Fashion Center där prototyper av hållbara textilier ställs ut. Textilområdet drar nytta av bland andra DOTANK Center och Inkubatorn i Borås.

Under 2018 knöts textilområdet inom SPB till en långsiktig, nationell strategi på området, i och med att regeringen gav SPB i uppdrag att etablera den nationella samverkansplattformen Textile & Fashion 2030 för att främja framväxten av en mer hållbar mode- och textilbransch. Andra delar av Högskolan i Borås, RISE och Swedish Fashion Council kommer att ingå i uppbyggnaden av plattformen.

**Konsumtion – Handel och Logistik:** Verksamhetsområdet tillkom när SPB startade och har utgått från breda önskemål bland lokala och regionala offentliga aktörer och näringsliv att främja regional utveckling på området. Verksamhetsområdet är ännu relativt marginellt inom SPB, men har vuxit med tiden. Arbetet har delats in i tre teman, där det tredje, kursiverade, tillkom efter de andra två:

- E-handel
- Framtidens logistik och handel
- *Konsumtion*

Under 2018 och 2019 har verksamhetsområdet knutits tydligare till konsumtion, vilket ska tolkas som att SPB integrerat ett mer cirkulärt perspektiv. Det innebär också att SPB tar en mer proaktiv och experimenterande roll gentemot avnämarna, där flertalet sannolikt betraktar sina verksamheter och bransch som ”handel”, ”logistik” etc. Arbetet befinner sig på ett tidigt stadium och utvärderingen indikerar att mycket förankringsarbete återstår. Tabell 6 ger två exempel på projekt som SPB räknar till området:

Tabell 6 Exempel på projekt inom Konsumtion – Handel och logistik

Projekt	Projektägare	Finansiär	Aktiviteter
Re:society (F/ACT Movement)	SPB	VGR	Tio försökspersoner ser i samarbete med designers och kreatörer över sina garderober och konsumtionsmönster för att uppdatera sin stil utan att köpa nya plagg
Hållbara garderober	Göteborgs universitet	Vinnova	Konsumentbeteendeanalys av modets sociala och kulturella betydelse som drivkraft för konsumtion.

Inom ramen för verksamhetsområdet har SPB också arrangerat workshops i DOTANK Center. SPB bedriver också tillsammans med konsultföretaget Kairos Future och Västra Götalandsregionen trendspaning om konsumtionsmönster.

**Samhällsutveckling:** Verksamhetsområdet Samhällsutveckling är också det nytt för SPB och sprunget ur intressen hos Högskolan i Borås och lokala och regionala offentliga aktörer. Områdets relativa betydelse för SPB:s verksamhet har vuxit efterhand, och det är vid tidpunkten för utvärderingen det näst största av de tre verksamhetsområdena. Området var inledningsvis indelat i fem teman, vilket antalet bantades sedermera till tre – de två kursiverade utgick:

- Resursåtervinning
- Stadsbyggnad
- Digitalisering
- *Handel*
- *Akut och prehospital sjukvård*

Intervjupersoner från styrgrupp och samarbetspartners förefaller betraktar området som det minst utvecklade av SPB:s tre verksamhetsområden. Det är emellertid oklart utifrån övrig dokumentation om så faktiskt är fallet, utsagorna kan också tyda på att området är otydligt presenterat och definierat i strategier och i SPB:s dialog med parterna; både finansiellt och räknat i antal projekt är området större än Konsumtion – handel och logistik. Det förefaller emellertid som att arbetet inte har profilerat verksamhetsområdets tre (fem) teman. Två exempel på projekt visas i Tabell 7. Projekten har som regel haft ett mer lokalt och regionalt perspektiv än inom de två andra verksamhetsområdena. Det har också anordnats andra aktiviteter än projekt. I maj 2019 anordnades exempelvis workshopen ”Innovationslabb Framtidens boende och kvarter” med representanter från industri, handel och offentlig sektor på temat om framtidens (bostads)konsument.

Tabell 7 Exempel på projekt inom Samhällsutveckling

Projekt	Projektägare	Finansiär	Aktiviteter
Inn2Health	Sahlgrenska Science Park	Tillväxtverket, VGR	Med nya metoder stimulera utvecklingen av digitala tjänster och produkter av användning för vården

Projekt	Projektägare	Finansiär	Aktiviteter
Sjöbo 2.0	RISE	Vinnova	Medborgarlabb för sociala innovationer som skapar förutsättningar för invånare och aktörer i Boråsstadsdelen Sjöbo att gemensamt utveckla och testa idéer för att lösa sociala utmaningar

### 3.3 Projekt- och finansieringsanalys

SPB har sedan starten deltagit i 41 projekt, varav ett knappt 20-tal pågick vid tidpunkten för utvärderingen. Projektens storlek varierar väsentligt. De flesta projekten är relativt små och korta – den genomsnittliga projektlängden är ungefär 1,5 år, vilket har varit praktiskt taget oförändrat sedan starten, men det finns även några stora projekt som löpt eller löper under en längre tid. Det är vanligt med projekt som hänger ihop med varandra, antingen som direkta fortsättningar på tidigare projekt eller som projekt där verksamheten i stor grad lagts upp utifrån insikter från andra avslutade eller pågående projekt. Bilaga A listar alla SPB:s projekt. I Tabell 8 beskrivs kortfattat de fem största projekten, där storleken definierats utifrån projektbudgetarna.

Tabell 8 Science Park Borås största projekt

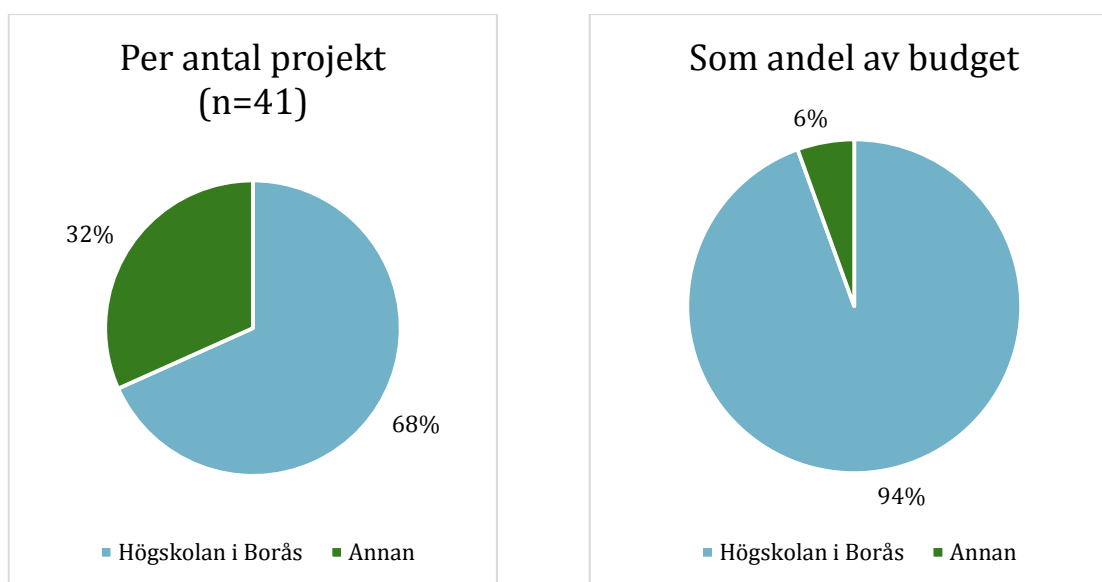
Projekt	Löptid	Budget (milj. kr) <sup>10</sup>	Beskrivning
Textile & Fashion 2030	2018–2022	35	Nationell plattform för samverkan mellan aktörer som arbetar med miljömässigt hållbara textilier och hållbart mode.
Smart Textiles	2016–2019	31,5	Överväxlingsfas av Vinnväxtprojektet Smart Textiles som pågått sedan 2006. Brett samverkansprojekt som utvecklar textila innovationer för kommersiellt bruk.
Circular Hub	2018–2020	14	Regional plattform för att göra Västsverige ledande inom cirkulär ekonomi för textil, mode, inredning och möbler med särskild vikt på små och medelstora företag. Växlas upp till en budget på ca 40 milj. kr med naturabidrag och andra finansiärer och projekt.
Re:Textile 2	2016–2018	5,4	Utvecklar nya designprinciper, affärsmodeller, och produktionssystem som möjliggör cirkulära flöden i textilbranschen. Har systemprojekt i Re:Textile (ej inom SPB) och Re:Textile 3.

<sup>10</sup> Avser beviljade externa medel exklusive transfereringar, det vill säga medel som SPB tagit emot och sedan skickat vidare till exempelvis projektpartners.

Projekt	Löptid	Budget (milj. kr) <sup>10</sup>	Beskrivning
Innovation square	2017–2019	4,15	För samman aktörer inom inredning i syfte att utforma produkter och tjänster som på ett helhetligt sätt bemöter hållbarhetsutmaningar i rumsliga miljöer.

Figur 2 visar i vilken grad SPB agerar projektkoordinator. Eftersom SPB organisatoriskt är en del av Högskolan i Borås har det inte varit möjligt att i varje enskilt fall sortera ut huruvida koordineringen görs på SPB eller en annan del av högskolan, men SPB är av allt att döma projektkoordinator i så gott som samtliga fall där högskolan anges som koordinator. SPB är en mycket aktiv projektkoordinator. Av de 41 projekt som SPB deltagit i, har man koordinerat 28. I de fall SPB inte agerat koordinator, har man snart sagt alltid haft en mycket liten roll – hela 94 procent av SPB:s projektmedel återfinns i projekt som man själv har koordinerat.

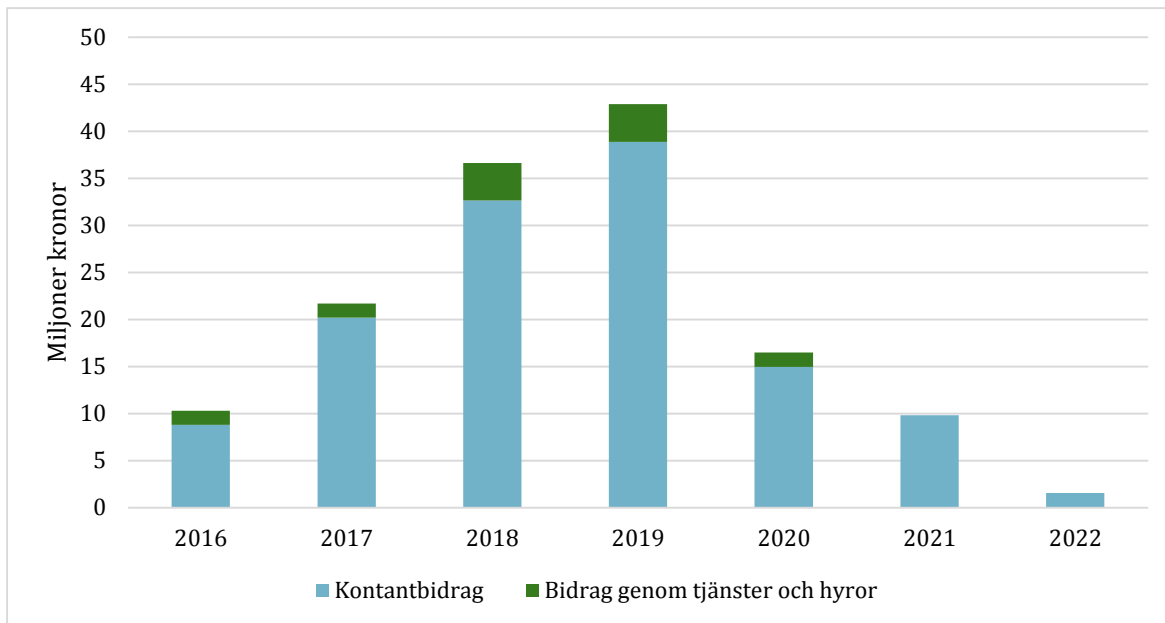
Figur 2 Projektkoordinering



Figur 3 visar omsättningen i SPB från 2016 och framåt.<sup>11</sup> Figuren inkluderar även säkrade intäkter för kommande år, vilket förklarar varför den sträcker sig bortom innevarande år. Figuren visar att SPB:s verksamhet haft en mycket kraftig tillväxt fram till tidpunkten för utvärderingen. Den absoluta merparten av intäkterna har bestått av kontantbidrag, mestadels till projekt. I tillägg har Högskolan i Borås (HB) och Borås stad finansierat SPB genom tjänster (HB) och hyresbidrag (HB och Borås stad). Den totala omsättningen 2016–2019 uppgår till 111,5 miljoner kronor.

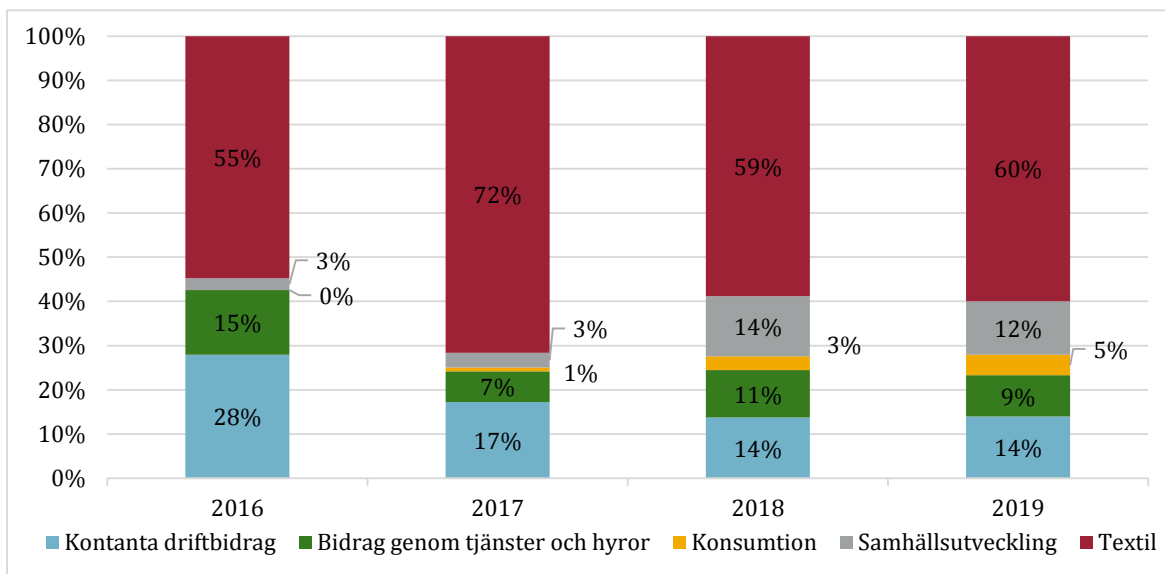
<sup>11</sup> Verksamheten inleddes 2015 men startade i praktiken 2016. Därför återges inte uppgifterna för 2015. Figuren inkluderar inte transfereringar.

Figur 3 Omsättning i Science park Borås. Källa: SPB



Figur 4 ger en bild av fördelningen av omsättning per SPB:s tre utpekade verksamhetsområden samt driftbidrag. Bidragen till verksamhetsområdena utgörs helt av projektmedel medan driftbidragen är en blandning av generella kontantbidrag och bidrag genom tjänster och hyror. Eftersom ett flertal projekt rör flera av områdena ska figuren tolkas med viss försiktighet, men helhetsbilden är rättvisande för SPB:s verksamhet. Textilområdet har under hela perioden dominerat kraftigt, men under 2018 och 2019 har de övriga två verksamhetsområdena vuxit i andel. I absoluta tal har samtliga områden vuxit ganska betydligt under perioden, eftersom SPB:s omsättning har vuxit för varje år. Ungefär en tiondel av omsättningen har utgjorts av bidrag genom tjänster och hyror, en post som med en annan kostnadsmodell hade kunnat innebära att övrig verksamhet, däribland projekten, belagts med högre overheadkostnader. De kontanta driftbidragen har med undantag för 2016 legat på 14–17 procent av omsättningen. En inte oansenlig del av de kontanta driftbidragen har sannolikt använts som medfinansiering till projekt, vilket innebär att en del av posten kan sägas ingå i de tre verksamhetsområdena.

Figur 4 Fördelning av omsättning per verksamhetsområde. Källa: SPB

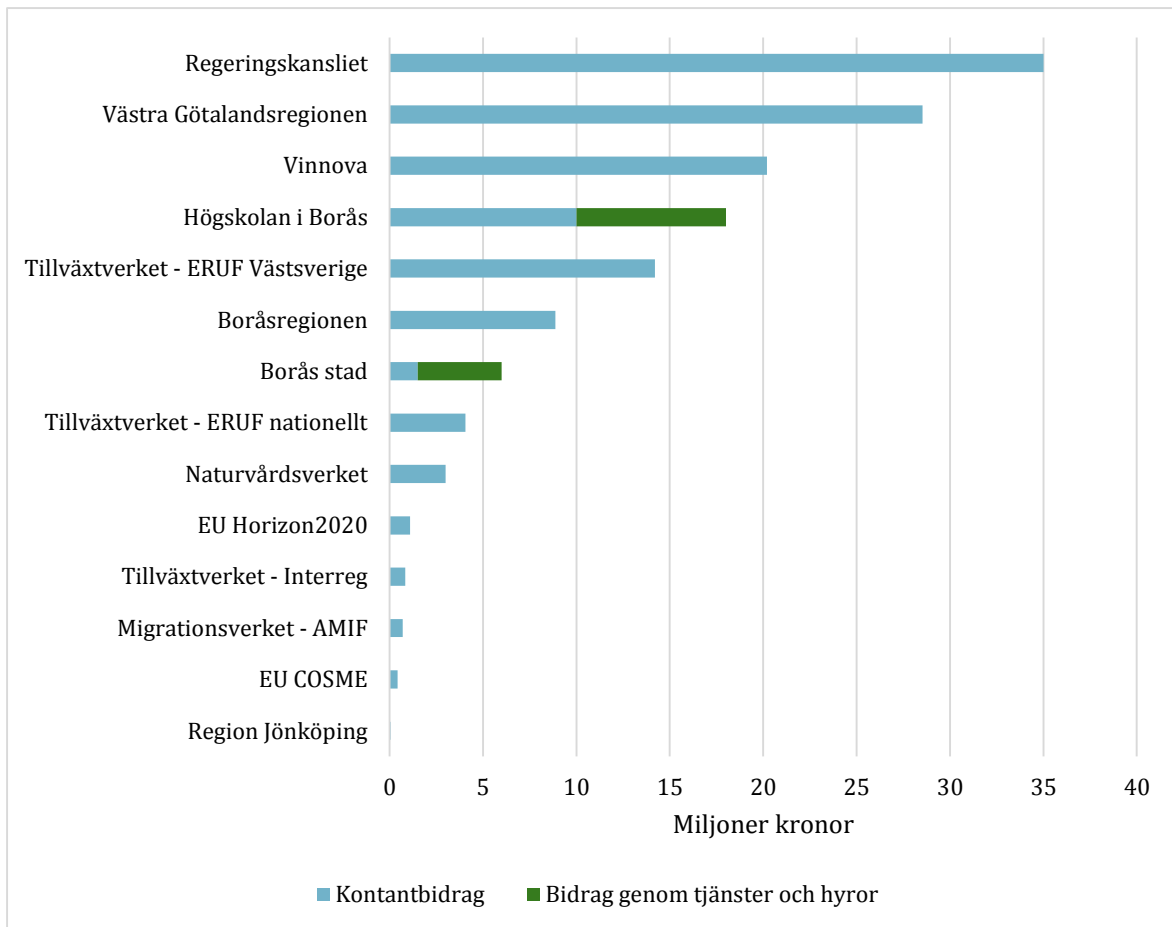


Figur 5 visar säkrade intäkter per finansör, det vill säga även för kommande år. Totalt kommer intäkterna från 14 olika källor där en handfull dominerar stort. I topp ligger Regeringskansliet, där intäkterna härrör från ett enda anslag, samverkansplattformen för hållbar svensk textil. Intäkterna från VGR kommer som däremot från ett flertal större och mindre projekt, inklusive ett driftbidrag i projektform. Även Vinnova – primärt genom Smart textiles – och Högskolan i Borås är viktiga intäktskällor, liksom den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) vars medel kanaliseras genom Tillväxtverket.

Eftersom SPB bedriver stora del av verksamheten i nära samarbete andra organisationer kan en bild av enbart SPB:s finansiering i viss mån vara missvisande. Exempelvis kan SPB dra nytta av samarbeten med forskare vars finansiering ligger på institutioner inom högskolan och av medel som samlarorganisationer, inte minst inom Textile Fashion Centre, förfogar över. Textile Fashion Center erbjuder även en del gemensamma funktioner och lokaler som inte bekostas av SPB. Borås stad finansierar årligen Textile Fashion Centre med fem miljoner kronor och Marketplace Borås med 3,5 miljoner kronor per år. Dessa medel kommer således även SPB till del. Den innovationsfrämjande organisation som SPB arbetar närmast, Inkubatorn i Borås, finansieras till betydande del av Borås stad, med 2,5–2,8 miljoner kronor per år, och med en miljon kronor per år från Högskolan i Borås. Inkubatorn har även finansiering från andra håll.



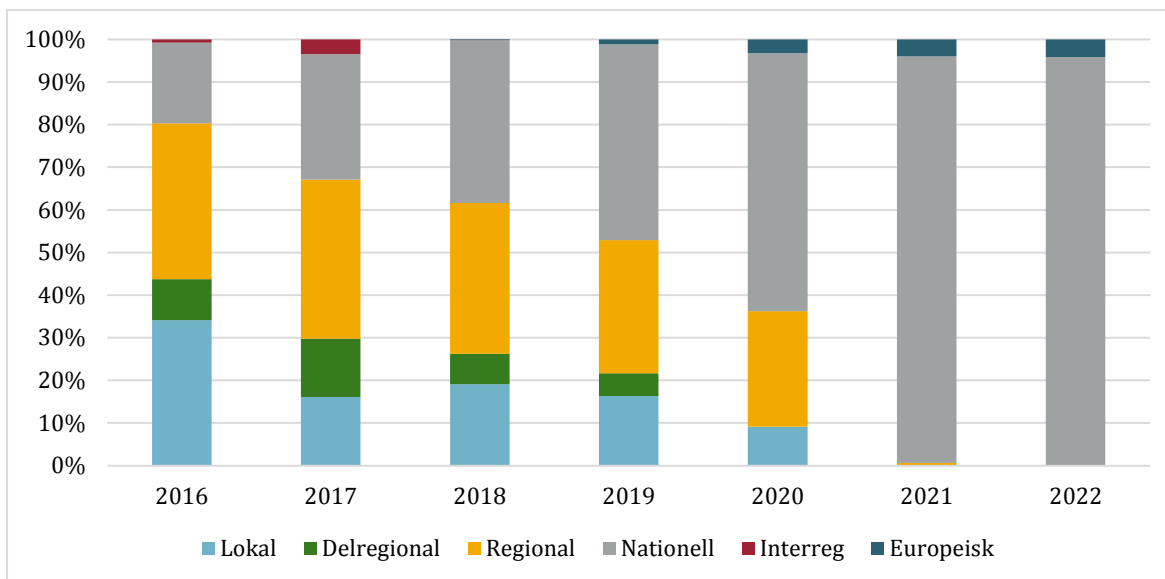
Figur 5 Intäkter per finansiär. Källa: SPB



I Figur 6 presenteras intäkterna uppdelade geografiskt, i bemärkelsen inom vilket territorium respektive finansiär fördelar sina medel.<sup>12</sup> Figuren visar att SPB år för år ökat den nationella andelen av sin finansiering. Andelen lokal och delregional (Boråsregionen) finansiering har efterhand minskat något mer än andelen regional finansiering. Sammantaget under perioden har 45 procent av intäkterna säkrats på nationell nivå, medan 31 procent är regionala och 22 procent lokala eller delregionala. De internationella intäkterna har genomgående varit små i sammanhanget och uppgår totalt till knappt 2 procent av SPB:s intäkter.

<sup>12</sup> Exempelvis räknas således ERUF-medel som fördelas genom det västsvenska programmet som regionala.

Figur 6 Intäkter per finansiärens geografiska hemvist



### 3.4 Utvärderingar av Smart Textiles

Smart Textiles ingår till största delen inte i utvärderingen eftersom den verksamheten har utvärderats flera gånger tidigare. Här sammanfattas kort bedömningarna av Smart Textiles i de två utvärderingsrapporter som vi tagit del av i den aktuella utvärderingen. Utvärderingsfrågorna och uppdragen i dessa skiljer sig ganska betydligt åt jämfört med den aktuella utvärderingen, så det går inte att besvara de nu aktuella utvärderingsfrågorna med underlag från tidigare utvärderingar.

Under 2014–2015 utvärderades Smart Textiles på Vinnovas uppdrag av en internationell expertpanel. Utvärderarna gav en mycket positiv bild av verksamheten. Smart Textile bedömdes bestå av ett väl integrerat nätverk av företag, forskare och offentliga aktörer, med hög nivå på infrastrukturen och kommersialiseringsstödet. Verksamheten bedömdes vara välorganiserad, ha mycket starkt lokalt och regional stöd och bedrivs med stor entusiasm och vilja att fortsatt utvecklas. Eftersom fokus låg på Smart Textiles-projektet i sig kartlades inte resultaten och effekter i deltagande företag.<sup>13</sup>

År 2016 lät Vinnova genomföra en till synes mindre utvärdering av Smart Textiles inför en eventuell finansiering av en överväxlingsfas 2016–2019 efter att den egentliga finansieringen (i Vinnväxtprogrammet) tagit slut. I utvärderingen, som ledde till att finansieringen beviljades, konstaterades bland annat att Smart Textiles prestationer varit verkligt imponerande och att verksamheten förmått vitalisera sektorn och regionen på ett mycket signifikant sätt och engagera de viktigaste aktörerna även nationellt. Smart Textiles befanns vara mycket väl positionerade för att göra viktiga avtryck inom hållbarhet. Ytterligare arbete behövdes dock för att koppla samman forskning och företag, eftersom kommersialisering inom området bedöms som ovanligt utmanande.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Vinnova (2015). Bumpy flying at high altitude? International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation. Vinnova Report VR 2015:01

<sup>14</sup> Vinnova (2016). Assessment Vinnväxt 2008 Transition Phase: Smart Textiles

## 4 Resultat, effekter och samverkan

I det här avsnittet presenteras först resultat och effekter av SPB:s verksamhet, dels i deltagande organisationer, dels andra resultat och effekter som verksamheten gett. Därefter presenteras SPB:s samverkan med andra organisationer, exempelvis science parks och andra innovationsfrämjande aktörer.

### 4.1 Resultat och effekter i deltagande organisationer

Intervjuerna, inte minst med deltagarna, ger en tydlig bild av att SPB har blivit en viktig aktör i Boråsregionens industri kring innovativa lösningar för textilier och cirkulär ekonomi kopplad till textilindustrin. Intervjuerna indikerar att SPB tar flera roller och ger olika bidrag till innovationssystemet beroende på roll. De tydligaste rollerna har varit som:

1. Kompetent part
2. Koordinator
3. Projektledare, och
4. Inspiratör

**Kompetent part:** En stor majoritet av de deltagare som Sweco talat med uppger att SPB bidrar till deras organisationer med tillskott av kompetens och att personerna som arbetar inom SPB på så sätt bidrar med stor nytta till de deltagande organisationerna. SPB besitter kunskap kring forskning om textilier och hållbarhet, som deltagarna själva inte har och med deltagarnas praktiska kunskaper kompletterar man varandra på ett sätt som leder till såväl högre kvalitet och högre målsättningar inom såväl textil produktion som hållbarhet inom innovationssystemet. Till detta kommer SPBs kompetens inom ledning av workshoppar, projekt och processer. SPB tillhandahåller även en fysisk miljö med bland annat material, labbutrustning och DOTANK Center. Flera representanter för deltagarorganisationer skulle gärna knyta än närmre kontakt med SPB för att till fullo kunna åtnjuta de fördelar som SPB:s kunskap och resurser innebär.

SPB:s kompetens och dess kontakter med andra kompetenta parter har bidragit till deltagarorganisationerna genom att hjälpa dem utveckla nya produkter och tjänster, främst kopplat till cirkulära och hållbara metoder inom textilindustrin. Exempel på resultat:

- Ett företag, vars affärsidé är att ta överblivna plagg från andra företag och sy om dem nya moderiktiga plagg, har till har tagit hjälp av SPB med att utveckla prototyper av framtida produkter, vilka de inte hade maskiner eller kunskap att utveckla på egen hand
- Ett annat företag är precis i uppstartsfasen till att införa ett cirkulärt system för de arbetskläder som företaget arbetar med. Arbetskläder som köps in åt exempelvis sommararbetare, vilka efter några veckor är ”färdig använda”, ska i och med ett cirkulärt system komma någon annan till gagn genom ett hyrsystem istället för köpsystem. På så sätt slipper företagare bygga upp egna lager med kläder som snabbt blir daterade och inte används på ett effektivt sätt
- Ett tredje företag har fått teknisk och juridisk hjälp av SPB att starta upp en digital cirkulär plattform för tyg, vilken bygger på att förmedla kontakt mellan å ena sidan företag som innehar restlager av tyg och å andra sidan företag som efterfrågar tyg.

De satsningar som dessa företag gör inom respektive områden representerar alla affärsutveckling inom cirkulär ekonomi och hållbarhet kopplat till textilbranschen. Alla företagen uppger att de i utvecklingen av sina nya produkter och tjänster varit i hög grad beroende av stöd från SPB.

**Koordinator:** SPB har blivit en sammanhållande aktör lokalt, regionalt och till viss del även nationellt och internationellt. SPB har fått en viktig mäklare och koordinerande funktion, genom vilken företag erbjuds en arena att knyta kontakter och fördjupa befintliga samarbeten. Genom SPB görs detta både företag till företag och mellan företag och akademi. En av de deltagare som Sweco intervjuat visade på vikten av att ha en neutral part som kan samla branschkollegor och vara en arena för samtal och kunskapsutbyte. Deltagaren uttrycker att: *”genom SPB kan innovativa och hållbarhetssträvande företag träffas på ”neutral mark” utan att hindras av känslan av konkurrens”*, något som gynnar branschen, både ekonomiskt och hållbarhetsmässigt.

**Projektledare:** SPB initierar, söker och leder många och stora projekt. Det är en viktig och efterfrågad roll, också bland deltagarna. Innovationsverksamhet i tidiga faser kan inte bekostas av enskilda företag, och det gäller särskilt i mode- och textilbranschen där företagen har små marginaler och är ovana vid mer grundläggande innovation. I SPB:s fall handlar det dessutom om innovation för hållbarhet, som är mer radikal och genomgripande, och som företagen – det är en tydlig bild från intervjuerna – oftast inser att de har behov av, men har svårt att hantera eftersom de saknar överblick och resurser. Då fordras en aktör som klarar att dra igång och leda projekt som företag och andra kan delta i. SPB uppger ta den rollen på ett bra sätt. Det har också förekommit att SPB hjälpt deltagande organisationer att hitta extern finansiering genom investerare, verifieringsstöd eller projektmedel från Vinnova.

**Inspiratör:** I princip alla deltagarorganisationer som Sweco talat med menar att SPB fyller en viktig roll som inspiratörer. Med sin kunskap och sitt engagemang i hållbarhetsfrågor och textilier driver SPB utvecklingen framåt och inspirerar deltagarorganisationerna till att höja ribban för hur man arbetar med hållbarhet och innovativa arbetssätt. En deltagare säger:

”Vi har varit så få som utvecklat detta under några års tid. Kommunikationen emellan oss är ovärderlig. SPB är bra på att se möjligheter och lösningar. Ett beteende och sätt att se på världen som hjälper mig.”

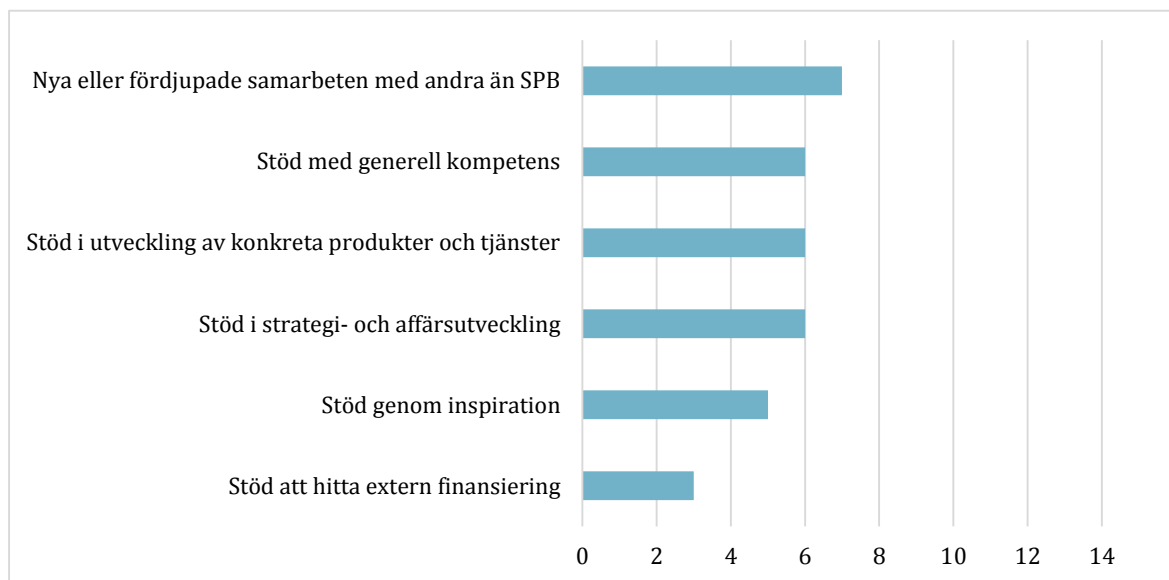
I citatet kan utläsas att SPB också fyller en kollegial roll för enskilda individer i företagen, vilket kan vara betydelsefullt i en bransch där många företag är små. Ett annat företag har som målsättning att bli helt cirkulärt till år 2021–2022, en stor ambition som intervjupersonen menar att de satt till stor del utifrån inspiration och hjälp företaget fått från SPB.

Sammanfattningsvis har en stor majoritet av de företag Sweco talat med haft samarbeten med SPB som de uppger har varit strategiskt viktiga för deras verksamheter. Den typ av stöd som SPB bidrar med är emellertid av sådan natur att det i många fall är svårt för deltagarna att bedöma vilka resultat som samarbetena lett till och, om det är möjligt, i vilken utsträckning de resultat som uppnåtts är hållbara. Vissa deltagarorganisationer har fått nya kunder och affärskontakter, vilkas lönsamhet kan utvärderas först på längre sikt. Andra har fått hjälp med nya affärsmodeller och liknande, som ofta befinner sig i en utvecklingsfas och ännu inte implementerats.

Figur 7 visar en enkel klassificering av intervjumaterialet, i vilka avseenden deltagarna uppger att SPB har bidragit till deras verksamheter. I figuren har vi endast räknat med

exempel där deltagarna tydligt uppger exempel som kan föras till respektive kategori. Vår bedömning är att figuren därmed sannolikt underskattar det avtryck SPB har gjort hos deltagarna, bland annat eftersom vi inte specifikt frågade efter varje enskild kategori i intervjuerna. Sammantaget ger intervjumaterialet bilden av att SPB åtnjuter hög legitimitet bland deltagarna; samtliga intervjupersoner är som helhet positiva till SPB:s verksamhet och potential.

Figur 7 Resultat av deltagande i SPB:s verksamhet (n=15). Källa: Intervjuer



## 4.2 Andra resultat och effekter

I intervjuerna med deltagarorganisationer och samverkansparter har vid sidan av direkta resultat i respektive organisation framkommit exempel på andra resultat och effekter av SPB:s verksamhet. Exempelvis anser flera intervjupersoner med god överblick att SPB bidrar till att locka kompetens och verksamheter till Boråsregionen. Ett konkret exempel är ett intervjuat småföretag i Göteborg som förlagt sin produktion till Borås eftersom företaget samarbetat med SPB och uppfattade närheten till SPB som positiv för produktionen. Via denna typ av nyetableringar och utvecklade klusterbildningar inom textilindustrin i Boråsregionen attraheras även annan relaterad kompetens till regionen, vilket kan vara med och utveckla innovationssystemet och regionens näringsliv.

SPB:s verksamhet innebär också marknadsföring av regionen som en region med kunskap och kompetens inom hållbarhet kopplat till textilindustrin. Ett exempel är Innovationsriksdagen 2018, som SPB tillsammans med Inkubatorn i Borås arrangerade i staden på temat cirkulär ekonomi, och som dels innebar att ett mycket stort antal ledande personer inom innovationsfrämjande verksamheter i Sverige besökte Borås, liksom två ministrar, dels att Borås marknadsfördes som en plats med särskild kompetens inom innovation för omställning till ett hållbart samhälle. SPB har också inneburit att ledningsgrupper från bland andra H&M, Ikea och AB Volvo besökt SPB och Borås. Detta bidrar till att inflytelserika aktörers bild av Borås uppdateras och att regionen kan få rykte om sig att ha särskild kompetens inom viktiga framtidsområden.

Som en följd av att det arbete som SPB gör uppskattas bland deltagarna blir SPB mer efterfrågat i branschen. Ett konkret exempel på SPB:s tjänster är DOTANK, vilken fått en

markant ökad beläggning och efterfrågan under det senaste året. SPB uppger att deltagarna kommer till dem, snarare än att SPB själva behöver lägga tid på att marknadsföra sig – enligt utvärderarnas uppfattning är det en relativt ovanlig situation bland science parks och liknande verksamheter.

Ett ytterligare bidrag som SPB gör, är att attrahera projektmedel till andra organisationer, ibland utan att nästan alls själva delta i projekten. Det är en roll som SPB förväntas ta utifrån den finansiering VGR bistår med, och den riktas primärt till andra aktörer i Borås innovationssystem. Exempelvis ansvarade SPB strax före utvärderingen för en ansökan som innebar att Inkubatorn i Borås fick ett projektbidrag på flera miljoner kronor. En intervjuperson på inkubatorn konstaterar att framväxten av SPB har varit mycket positiv för inkubatorn genom att stärka den lokala innovationsmiljön vilket har gjort att inkubatorn vågat utveckla sin verksamhet mer än annars vore fallet.

## 4.3 Samverkan

SPB involverar akademien – huvudsakligen Högskolan i Borås –, forskningsinstitut, en lång rad företag, kommuner, ett par regioner, flera statliga myndigheter, ett flertal regionala science parks och inkubatorer och branschorganisationer (främst TEKNO) i sin verksamhet. Dessa samarbetar med SPB på olika sätt, antingen i projekt eller som finansiärer, eller på lösare basis genom mer informella kontakter. SPB fungerar som spindeln i nätet kopplat till innovativ textilindustri, både lokalt, i regionen, nationellt och till viss del internationellt.

Den sammantagna empirin för utvärderingen tyder på att SPB involverar eller har kontakter med de lokala, regionala och nationella aktörer som bör ingå i deras nätverk. Huruvida de även har det på internationell nivå framgår inte av underlaget, men några intervjupersoner menar att SPB har god potential att stärka sin position internationellt, vilket kan tyda på att de internationella samarbetena inte har prioriterats. Intervjuade samverkanspartners ger en positiv bild av samverkan med SPB. Samverkansparterna menar att de har en funktionell och tillräcklig samverkan med SPB, att det finns hög kompetens inom SPB och att dess profil är viktig och efterfrågad. Den uppskattning av SPB:s roll som sammanhållande och koordinerande aktör som finns i intervjuerna med deltagare syns också i intervjuerna med samverkanspartners. De ser även positivt på SPB som skapare av ”neutral mark” för diskussioner kring innovation för hållbarhet med mera. Det framgår också att SPB fått viktig draghjälp av samarbetena, exempelvis har Innovationsplattform Borås varit betydelsefull för verksamhetsområdet Samhällsutveckling.

Intervjuerna indikerar ett par områden inom vilka SPB kan stärka sitt arbete och därigenom utveckla sin samverkan. SPB skulle kunna göra ett större avtryck nationellt och internationellt. Dessa samverkanspartners och deltagare menar att det avtryck som SPB gör är för koncentrerat till Boråsregionen och de företag som verkar inom den. De vill att SPB ska ta mer plats i debatten och synas mer nationellt och internationellt för att växa till den nod för hållbarhet och textil som SPB har potential att vara.

Ett annat utvecklingsområde är att marknadsföra sig mer lättillgängligt än SPB gör idag. Hur det ska gå till uttrycks mer oklart, eller med delade meningar. Exempelvis anser en samverkanspartner att namnet ”Science Park Borås” kan skrämja bort företag från samarbete då det signalerar forskningstung verksamhet och en koppling till det akademiska som inte bidrar till värdeskapande eller affärsutveckling. En annan intervjuperson konstaterar, i motsats till den förre, att SPB borde samla sin verksamhet tydligare under sitt varumärke så att den framstår som mindre spretig och projektbaserad.

Ett ytterligare utvecklingsområde som nämns handlar om att SPB betraktas som alltför beroende av ett fåtal individer. Ett par samverkansparter uttrycker oro för att de individer de samarbetar med på SPB har en för hög arbetsbelastning, vilket inverkar negativt på samverkan. En intervjuperson menar att det inverkat direkt negativt på samverkan mellan de respektive organisationerna eftersom SPB fått byta ut personal på grund av arbetsbelastningen.

SPB har efterhand kommit att ta en alltmer central roll inom Textile Fashion Center. Det beror delvis på att verksamheten vuxit så kraftigt i omfattning; SPB är i relativa termer betydligt större inom Textile Fashion Center 2019 än man var 2016. Det beror även på att SPB har aktivt sökt samverkan och även hjälpt andra organisationer i huset att exempelvis söka projektmedel. De flesta intervjupersoner, framförallt i SPB:s styrgrupp, önskar att SPB fortsätter att utvecklas och bli den tydligt ledande och samordnande parten inom Textile Fashion Center. Det framskyntar emellertid också att någon intervjuperson ser SPB som en jämbördig aktör bland flera i huset genom att exempelvis understryka vikten av ett gott demokratiskt samtal i koordineringen av Textile Fashion Center.

En svårhanterlig fråga som ofta nämns i intervjuer med styrgruppsmedlemmar och andra med mer strategisk insyn i SPB, är vilken relation SPB bör ha med Högskolan i Borås. Dels handlar det om samarbeten med forskare – en del intervjupersoner anser att den nära relationen med forskare emellanåt gör SPB alltför akademiskt, och det finns också någon kritisk kommentar om att SPB konkurrerar om finansiering med forskarna på ett för högskolan delvis negativt sätt. Det handlar också om den organisatoriska hemvisten: SPB har sedan starten varit del av högskolan, och flera intervjupersoner diskuterar – förvisso i okonkreta ordalag – för- och nackdelar med att låta SPB bli en egen juridisk person. Det handlar om alltifrån administrativt stöd, likviditet och ledarskapsfrågor (vissa anställda på SPB har sina chefer inom andra delar av högskolan) till vilka styrningsutmaningar som kan uppstå om SPB:s basfinansiering ändras och huruvida SPB skulle må bra av den mer affärsfokuserade kultur som förmodligen skulle växa med avståndet till högskolan.

## 5 Relevans och effektivitet

I det här avsnittet behandlas relevansen och effektiviteten i SPB:s verksamhet. Flera av utvärderingsfrågorna handlar om huruvida SPB:s verksamhet är ändamålsenlig. Det handlar om verksamhetens inriktning och genomförande – möter den de behov som finns? Håller den god kvalitet? Korsbefruktar projekten varandra så att SPB utvecklas som helhet? Vilka förväntningar finns på SPB? Den typen av frågor hanteras i det första delavsnittet. Därefter följer Swecos bedömning av verksamhetens måluppfyllelse.

### 5.1 Verksamhetens ändamålsenlighet

De deltagande företag, primärt företag från Boråsregionen, som Sweco intervjuat uppger sammanfattningsvis tre slags förväntningar och behov av SPB:

- Kunskap om affärer och strategier, särskilt kopplat till hållbarhet och cirkulär ekonomi
- Teknisk sakområdeskunskap och tillgång till materiell infrastruktur, samt
- möjligheter att nätverka med andra företag och organisationer inom forskning och innovation, och ta del av nyskapande forskning och innovation

Till detta kommer förväntningar om att SPB ska vara en öppen, lyhörd och stimulerande partner för dialog, och kunna agera som en skicklig projekt-, process- och workshopledare. Företagen uppger genomgående att SPB uppfyller deras behov och förväntningar på dessa områden – detta trots att de i de flesta fall har svårt att konkretisera dessa behov och förväntningar. Det kan förklaras med att SPB arbetar med mer radikal förändring av näringslivet; inte minst textilområdet är stätt i snabb förändring och karaktären på det förändringsarbete som SPB ska stimulera i företagen innebär att det är mycket svårt att på förhand se vilka behov som finns och vad arbetet kommer innebära. Företagens nöjdhet med SPB bör tolkas som att det finns en grundmurad tilltro till kompetensen inom organisationen.

Det är svårt att tydligt slå fast huruvida aktiviteterna inom respektive verksamhetsområde möter de behov och förväntningar som finns; antalet intervjupersoner med kapacitet att uttala sig om respektive område är alltför lågt. Den övergripande bilden är emellertid att Textilområdet genomgående får goda vitsord, vilket torde innebära att det på ett framgångsrikt sätt möter avnämarnas behov och förväntningar. Vad gäller Konsumtion – handel och logistik och Samhällsutveckling uttrycker ett flertal intervjupersoner osäkerhet, trots att de borde vara i position att uttala sig om dem. Områdena förefaller vara otydligt beskrivna och kommunicerade. Det är också få intervjupersoner som uttrycker behov och förväntningar kring dessa områden bortom en önskan om att de ska etableras, tydliggöras och växa. Områdena befinner sig också i sin linda med mycket få projekt avslutade. Ett par intervjupersoner uttrycker en önskan om att områdena ska avgränsas till att tydligt fokusera på hållbarhet, så att det genomsyrar hela SPB:s verksamhet. Intervjupersoner hos regionala och nationella finansiärer fokuserar på behov inom textil, mode och cirkulär ekonomi, medan lokala aktörer ser större behov av arbete inom samtliga tre verksamhetsområden. Flera intressenter och samarbetspartners bortom Boråsregionen misstänker att mer lokalt fokus riskerar ”späda ut” SPB:s profil inom hållbarhet och påverka verksamheten negativt.

För inkubatorer och andra Science Parks i Västra Götalandsregionen har SPB genom Smart Textiles bidragit som deltagare i samverkansprojekt och diskussionspartner i olika frågor.



Verksamheten har integrerats väl i regionens innovationssystem. Andra aktörer, däribland Borås Stad, framhäver att SPB uppfyller deras behov av en samverkanspartner i arbetet med Innovationsplattform Borås och Nationella plattformen för hållbart mode och hållbara textilier.

Intervjuerna indikerar att det råder stor samsyn om att SPB utvecklas snabbt och i rätt riktning. Det gäller även vilka utmaningar som SPB bör adressera och hur organisationen bör utvecklas framöver, vilket vi återkommer till i rapportens avslutande avsnitt. Samsynen kan antas botten i SPB har stor legitimitet hos samtliga parter. Det får vara osagt om samsynen är stark trots, eller på grund av, att SPB:s verksamhetsmål är vagt formulerade. Vagheten gör förvisso verksamhetsmålen svåra att följa upp, men innebär också att intressenter lättare kan ta till sig SPB:s arbete och se ett värde för den egna organisationen. Det passar också arbetet med tidsbegränsade projekt och ambitionerna om att främja innovation för samhällsomställning.

SPB uppger att de löpande integrerar resultat och insikter från enskilda projekt i andra delar av sin verksamhet. Det är vanligt att nya projekt bygger på tidigare verksamhet och det uppges även vara vanligt att projekt korsbefruktar varandra genom att insikter i ett projekt används i ett annat. SPB har veckovisa möten för sina medarbetare då det finns möjlighet att ta upp utmaningar och behov inom respektive projekt.

## 5.2 Måluppfyllelse

I avsnitt 3.1 presenterades mål och strategier för SPB:s verksamhet. SPB har dels egna mål för verksamheten, dels att förhålla sig till VGR:s mål för samtliga science parks som regionen finansierar. I utvärderingen ingår dessutom att reflektera kring ändamålsenligheten i SPB:s mål. I det här avsnittet görs först en bedömning av SPB:s egna måluppfyllelse. Därefter diskuteras översiktligt SPB uppfyllelse av VGR:s mål för samtliga science parks och kopplingen till VGR:s klimatmål. Slutligen diskuteras ändamålsenligheten i SPB egna mål.

### 5.2.1 Uppfyllelse av SPB:s egna mål

I det här avsnittet bedöms i vilken grad SPB uppfyllt sina mål för perioden 2016–2018. De mål som gäller för perioden 2019–2021 har endast ett halvår på nacken och det är därför för tidigt att bedöma uppfyllelsen av dem. SPB hade för perioden 2016–2018 tre huvudmål. Det första innebar att ”Initiera tre strategiska projekt under perioden 2016–2018”. Detta mål är uppfyllt. Exempelvis fick projekten Circular hub – DOTANK Center, Re:textile 2 och Konfektion 4.0 finansiering och startade. Under perioden fick SPB även huvudmannskapet för den prestigefulla nationella plattformen för hållbart mode och hållbar textil och ytterligare strategiska projekt kopplade till Innovationsplattform Borås.

Det andra huvudmålet, ”bidra till ett tydligt och framgångsrikt innovationssystem med tydliga roller för de olika aktörerna” har fyra delmål: Bemanning, Fysisk plats, Finansiering samt Tillit och trovärdighet. Tre av delmålen bedöms vara uppfyllda: fysisk plats, finansiering samt tillit och trovärdighet. Bedömningen är att SPB i samtliga dessa fall har lyckats bra. Med DOTANK Center och ett flertal nya projekt under perioden säkrade SPB en stark fysisk plats och stabil finansiering. SPB har också skaffat sig stor tillit och trovärdighet i innovationssystemet, både bland deltagare och samarbetspartners, och under de tre åren tagit en alltmer central roll i innovationssystemet inom Textile Fashion Center. Vad gäller bemanning är bedömningen att målet inte är helt uppfyllt. Å ena sidan har SPB

lyckats bra med att bemanna sina projekt och fylla det växande antalet projektledarposter. Å andra sidan bedömer flera respondenter att arbetsbelastningen för SPB:s medarbetare överlag är alltför hög för att vara långsiktigt hållbar. Bedömningen för det andra huvudmålet blir likväl att målet som helhet är uppnått.

Det tredje huvudmålet innebär att ”utveckla kompetens inom cirkulär ekonomi utifrån befintliga styrkeområden. Det handlar om att initiera projekt kopplade till cirkulär ekonomi och att arbeta med områdena resurseffektiva produkter och tjänster, samt design för en hållbar livsstil. Genom Re: Design-projektet som innefattade både lokala och regionala medel har man nu lyckats lyfta detta även till en nationell nivå. SPB har överlag lyckats väl med att initiera projekt inom cirkulär ekonomi. Det är dock oklart huruvida SPB har lyckats utveckla eller kartlägga kompetensen inom området. Bedömningen är att SPB ligger i framkant inom området, såväl regionalt som nationellt. Den sammantagna bedömningen är att det tredje huvudmålet är uppfyllt. Tabell 9 sammanfattar bedömningen av måluppfyllelsen.

Tabell 9 Uppfyllelse av SPB:s egna mål. Grönt motsvarar uppfyllt, och gult motsvarar delvis uppfyllt. Källor: Intervjuer och dokument från SPB

Huvudmål	Delmål 1	Delmål 2	Delmål 3	Delmål 4
Initiera tre strategiska projekt under perioden 2016–2018	Inom fokusområdena			
Bidra till ett tydligt och framgångsrikt innovationssystem med tydliga roller för de olika aktörerna. Respektive aktör ska öka sin måluppfyllelse och öka den externa finansieringen av sina verksamheter	Bemanning	Fysisk plats	Finansiering	Tillit och trovärdighet
Utveckla kompetens inom cirkulär ekonomi utifrån befintliga styrkeområden	Initiera projekt inom cirkulär ekonomi	Kartlägga kompetens (oklart om uppfyllt)		

## 5.2.2 Uppfyllelse av VGR:s mål och ambitioner

Den översiktliga bedömningen i utvärderingen är att SPB förefaller arbeta väl i linje med de mål som VGR har för de science parks man finansierar, se Tabell 10. Bedömningen är att SPB torde bidra till uppfyllandet av samtliga mål – men det ska noteras att utlåtandet är gjort enbart utifrån VGR:s målformuleringar, inte utifrån de funktioner och indikatorer som VGR har kopplat till respektive mål, då detta inte ingick i uppgiften eller framgick i underlagen för utvärderingen. SPB:s volym, regionala och nationella position samt de goda vitsord SPB får om sin verksamhet torde vara en god utgångspunkt för måluppfyllelse även på sikt, även om organisationen har några utmaningar att hantera, vilket vi återkommer om i avsnitt 6.2.

Tabell 10 SPB:s uppfyllande av VGR:s mål för science parks

	Mål	Kommentar
1	Verka för att företag och kunskapsaktörer väljer att investera i forskning, utveckling och produktion i Västsverige	SPB bidrar till målet bland annat genom att attrahera (stora och prestigefyllda) projektmedel, kompetens och samarbeta med såväl lokala och regionala som nationella och i viss mån nationella aktörer, samt genom att marknadsföra regionen genom att arrangera konferenser med mera.
2	Möta bransch- och samhällsutmaningar genom att erbjuda process- och projektledning på en öppen och neutral samverkansarena inom valda fokusområden	SPB bidrar till målet bland annat genom att vara en attraktiv, engagerad och neutral partner till såväl näringsliv som andra relevanta aktörer inom sitt fält. SPB är också en mycket aktiv projekt- och processledare.
3	Testa, demonstrera och sprida kunskap om nya lösningar i partnerskap som har relevans och förmåga att implementera/nyttiggöra/ta till marknad	SPB bidrar till målet genom att samarbeta med näringsliv, forskare och andra innovationsfrämjande aktörer. Test, demonstration, kunskapsspridning och nyttiggörande är centrala i alla delar av SPB:s verksamhet.
4	Erbjuda en sammanhållen och integrerad innovationsmiljö med en öppen infrastruktur där människor möts och skapar innovation tillsammans.	SPB bidrar till målet bland annat genom att samverka med forskning, näringsliv och andra innovationsfrämjande aktörer och erbjuda sin materiella och immateriella infrastruktur till intresserade parter.
5	Bidra till värdeskapande genom att nystartade företag (i egen eller annans inkubatorprogram eller liknande satsning) integreras i innovationsmiljön.	SPB bidrar till målet genom ett nära och prestigelöst samarbete med Inkubatorn i Borås.
6	Bidra till att öka innovationsförmågan i små och medelstora företag (i egen regi och/eller genom samverkan med andra aktörer i miljön).	SPB bidrar till målet genom att samverka med SMF samt med andra innovationsfrämjande aktörer, och då bland annat erbjuda kompetens, nätverk och infrastruktur.

Utvärderingen gör även bedömningen att SPB:s verksamhet ligger väl i linje Klimat 2030. Den tydligaste kopplingen finns inom fokusområdet ”Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster”, som ska bidra till en större marknad för biobaserade material och drivmedel, tjänster och cirkulära varor och design för en hållbar livsstil. SPB bidrar till området genom att integrera frågor om hållbarhet och cirkulär ekonomi i snart sagt hela sin verksamhet. Ett konkret exempel handlar om att hjälpa företag att utveckla tjänster för

konsumtion av textil och mode genom återanvändning. Ett annat om att ta helhetsgrepp kring exempelvis materialval, design, konsumentbeteenden och offentliga upphandlingar inom projektet Innovation square. Ett tredje exempel är att SPB justerade inriktningen på ett av verksamhetsområdena från handel och logistik till konsumtion, det vill säga till ett mer cirkulärt perspektiv.

Inom Klimat 2030 får SPB medel av VGR till samordning av satsningarna ”Tjänster och cirkulära varor” och ”Design för hållbar livsstil”. Även arbetet med DOTANK Center är i linje med Klimat 2030. Genom den nationella samverkansplattformen Textile & Fashion 2030 finns stor potential till bland annat kunskapsspridning och nätverksbyggande nationellt, vilket tveklöst skulle vara positivt även på regional nivå. Överlag har VGR:s prioriteringar av cirkulär ekonomi och minskad klimatpåverkan haft stor betydelse för SPB, eftersom det inneburit tillgång till omfattande projektmedel. Det är inte säkert att SPB hade vågat, eller kunnat, profilera sig så tydligt inom hållbarhet om inte VGR hade satsat i den omfattning som regionen har gjort. Även Vinnovas medel har varit väldigt viktiga för SPB:s profilering.

### 5.2.3 Reflektioner om SPB:s mål

En utvärderingsfråga är huruvida SPB:s mål är tydliga och utvärderingsbara, och om de eventuellt bör vidareutvecklas. Huvudmålen är ur utvärderingssynpunkt realistiska och relevanta då de fångar SPB:s tre verksamhetsområden (textil, konsumtion och samhällsutveckling) samt det cirkulära perspektivet. De är också tidsatta, framförallt i bemärkelsen att verksamhetsplanerna har ett slutdatum. Det framgår också i intervjuerna med styrgruppsmedlemmar och andra med insyn i målen att det finns en samsyn kring målens ändamålsenlighet. SPB:s mål har därmed god legitimitet hos de närmast berörda.

Som utvärderare skulle vi dock önska att målen (inklusive delmål eller motsvarande) vore mer konkreta och att de indikerade ett tillstånd snarare än en riktning i vilken verksamheten ska röra sig. Formuleringar om att ”öka”, ”bidra till”, eller ”utveckla” kan för en bokstavstrogen utvärderare vara svåra att hantera, eftersom mål av det slaget, lite hårdraget, tenderar att uppfyllas i samma ögonblick som verksamheten inleds. Med det sagt har vi sympati för att det kan vara svårt att sätta tydliga och konkreta mål för en nystartad verksamhet som SPB, i synnerhet som ambitionen har varit att bryta ny mark. Vi inser att det har varit svårt att exempelvis förutse i vilken takt verksamheten skulle utvecklas, hur effektivt de tänkta arbetsmetoderna skulle fungera och vidareutvecklas, och vilka finansiella möjligheter som skulle finnas. Det gäller inte minst inom områdena konsumtion och samhällsutveckling som båda är under uppbyggnad. Ett mindre antal konkreta och utmanande målformuleringar kan samtidigt bidra till att ge verksamheten riktning och (än) högre ambitioner. De bör heller inte ligga till last i en eventuell bedömning av verksamheten; en kompetent huvudman, finansiär eller utvärderare klarar att bedöma om ett mål framförallt missas på grund av att det var alltför ambitiöst eller för att faktorer i omvärlden satte käppar i hjulet. Att fördjupa en strategisk diskussion om målstyrning kring konsumtion och samhällsutvecklingsområdena skulle därför kunna vara ett sätt att komma en bit på vägen.

## 6 Slutsatser och rekommendationer

### 6.1 Sammanfattande slutsatser

Utvärderingen visar att SPB har hög legitimitet bland deltagare, samverkansparter och övriga intressenter. Det är en viktig slutsats, eftersom SPB:s roll är att stödja andra verksamheter, i slutändan näringslivet. Om verksamhetens legitimitet brister och man får dåligt rykte kan det betydligt försvåra möjligheterna att göra nytta – också om ryktet skulle sakna grund. SPB:s höga legitimitet grundas i en verksamhet som uppfattas ha hög kvalitet och relevans, och i att man anses vara en god samarbetspartner. Det faktum att SPB varit skickligt på att attrahera finansiering, i växande grad även nationellt (i sig ett tecken på kvalitet), bidrar till den positiva bilden. Utvärderingen konstaterar således att SPB:s goda rykte inte i särskilt stor omfattning beror på tydliga och påvisbara resultat av den verksamhet som bedrivits under SPB:s flagg, men tidigare resultat från Smart Textiles har otvivelaktigt varit till mycket stor hjälp för SPB. SPB:s begränsade verksamhet bortom textilområdet innebär att utvärderingen till allra största delen baseras på underlag som rör textil. Slutsatserna ska tolkas med detta i åtanke.

Att SPB har hög legitimitet är av särskild betydelse givet verksamhetens inriktning. SPB är verksam inom det som kallas innovation för samhällsomställning, alternativt transformativ innovation eller systeminnovation. Det är en ny ansats inom främjandet av innovation som fokuserar på hur innovation kan bidra till ett hållbart samhälle och som innebär nya metoder och insatser. Den innovation som ska främjas är mer radikal än vad en science park normalt arbetar med och det är en längre och mer svårförutsägbar väg till de önskade resultaten. För företagens del handlar det ofta om att se på sin verksamhet med nya perspektiv, ta fram nya affärsmodeller och kanske till och med omstöpa sina organisationer i grunden. För en science park innebär det att man behöver ta en mer proaktiv, coachande roll – även om företagen bedömer att de är i behov av en mer grundlig omorientering, vet de ofta inte hur de ska gå tillväga.

Mot den bakgrunden är SPB:s legitimitet viktig. Det faktum att företag söker sig till SPB utan att riktigt veta vad de vill ha, och än mindre vad som kan komma ut av samarbetet, är en god position för SPB och något som inte kan tas för givet – även om SPB utan tvekan hjälps av att modeindustrin för närvarande genomgår en tuff strukturomvandling i och med näthandelns snabba tillväxt. Att SPB har den profil och position man har, innebär också att organisationen ligger i framkant inom ett av de mest högprioriterade områdena i svensk innovationspolicy. Det råder såvitt utvärderarna kan bedöma brist i Sverige på innovationsfrämjande aktörer med specifik kompetens inom cirkulär ekonomi och hållbarhetsfrågor, vilket torde betyda goda framtidsutsikter för SPB, inte minst vad gäller att expandera verksamheten till områden bortom textil och mode.

Utvärderingen kan endast dokumentera begränsade resultat och effekter av SPB:s verksamhet. Det kan diskuteras vad det beror på. En förklaring är förmodligen att SPB:s insatser är långsiktiga; de aktiviteter som görs kan oftast inte förväntas ge konkreta avtryck i någon större omfattning förrän efter ett par år – det tar tid för etablerade organisationer, även mindre företag, att göra genomgripande förändringar av sina verksamheter. Därtill kommer att de insatser som görs är i hög grad kvalitativa och kontextbundna. Det är svårt att urskilja vad som är SPB:s bidrag och vad andra utför, vilket även gäller för intervjupersoner i deltagande organisationer. Exempel på resultat och effekter från SPB:s verksamhet är:

- Hög legitimitet bland deltagande företag, samverkansparter och övriga intressenter genom att bidra med kompetens, nätverk, materiell infrastruktur, ledning av workshops, projekt och processer, samt inspiration
- Ett par exempel på företag som med hjälp av SPB utvecklat nya cirkulära affärsmodeller
- Stöd till deltagande företag och samverkansparter i att attrahera extern finansiering
- Bidrag till positionering av Boråsregionen som en plats med hög kompetens inom innovation för cirkulär ekonomi och hållbarhet, primärt inom textil och mode, genom att locka (stora) företag till Borås, arrangera konferenser och attrahera prestigefylld finansiering i nationell konkurrens

Utvärderingens bild är att SPB på ett tillfredställande sätt förmår sprida insikter mellan sina projekt. Det är vanligt att nya projekt växer fram ur andra, och medarbetarna förefaller ha tillfredställande kontakt med varandra över projektgränser, exempelvis genom regelbundna möten. SPB:s måluppfyllelse bedöms som god, både vad gäller organisationens egna mål och – åtminstone på en översiktlig nivå – de mål som VGR har för de science parks regionen finansierar. Däremot finns det potential att utveckla SPB:s mål så att de blir mer konkreta och uttrycker tillstånd som ska uppnås snarare än vilken riktning verksamheten ska ta.

Den sammantagna bedömningen i utvärderingen är att SPB har etablerats på ett tillfredställande sätt. Verksamhetsområdet Textil har stärkts från ett gott utgångsläge, och områdena Konsumtion – handel och logistik respektive Samhällsutveckling har startats upp, men behöver tydliggöras och etableras vidare då de ännu är i sin linda. Framtidsutsikterna för SPB bedöms som goda, i grunden för att deltagare, samverkansparter och andra intressenter uttrycker en närmast unisont positiv bild och intresse för verksamheten. SPB ligger också i framkant inom ett område – innovation för samhällsomställning – där efterfrågan och inte minst den offentliga finansieringen kan förväntas växa framöver. SPB förefaller vara väl positionerat för att göra avtryck även på nationell nivå.

## 6.2 Utmaningar framöver

Utvärderingsempirin visar SPB:s framtida utmaningar till stor del skiljer sig från de utmaningar man haft att hantera hittills. Det kan ses som ett tecken på att verksamheten är i färd med att växla fas, eftersom utmaningarna hittills främst kopplat till verksamhetens etablering medan de framtida snarare rör organisatoriska frågor och strategiska vägval. De respondenter som vi talat med menar att SPB:s huvudsakliga utmaningar fram till idag varit att:

- Etablera verksamhetsområdet textil, inte minst hos regionens företag och innovationssystemets aktörer
- Finansiera, bemanna och bredda verksamheten
- Utveckla kompetens inom cirkulär ekonomi

Det finns en stor samstämmighet i intervjuerna kring att SPB har hanterat dessa utmaningar på ett överlag framgångsrikt sätt. Som också framgått i andra delar av rapporten har verksamheten vuxit och breddats, utvecklat eftertraktad kompetens, byggt samarbeten och uppnått hög legitimitet bland såväl deltagare som samarbetspartners. Några intervjupersoner anser dock att SPB inte lyckats nå ut tillräckligt till sina målgrupper, utan att verksamheten ännu är alltför okänd i det regionala näringslivet

Utifrån vad som framkommit i utvärderingen blir SPB:s huvudsakliga utmaningar framöver att utveckla den interna organisationen och strategier som tillser att den positiva utvecklingen kan fortsätta på ett sätt som är hållbart för såväl de respektive verksamhetsområdena som de anställda:

- Lyfta verksamhetsområdena Konsumtion – handel och logistik samt Samhällsutveckling, men utan att det går ut över Textil. Textilområdet har hittills profilerat SPB och flera representanter för styrgrupp och samarbetspartners menar att det bör förbli så även när övriga verksamhetsområden växer. Det kan bli en utmaning att parallellt utveckla och förankra de tre verksamhetsområdena och samtidigt få till en tydlig mandat- och rollfördelning
- Attrahera och behålla personal. SPB:s tillväxt och goda rykte innebär dels att personalstyrkan kan behöva växa, dels att personalens attraktionsvärde hos andra arbetsgivare har höjts. Det har framkommit att SPB:s personal har en hög arbetsbelastning, vilket är en särskild utmaning. Det framstår även som att SPB:s verksamhet fortfarande är relativt personberoende, vilket också behöver hanteras
- Kommunicera verksamheten tydligare. Varumärket Science Park Borås är fortfarande relativt okänt och otydligt, vilket delvis beror på att verksamheten till stor del har marknadsförts genom projekt (Smart Textiles, Circular Hub etc.) snarare än något som SPB bedriver. Om SPB ska bredda verksamheten och bli en samlande arena behöver man sannolikt göra sitt eget namn mer känt. En ytterligare komplicerande faktor är att Textile Fashion Center är vad som i många andra städer kallas science park, vilket också bidrar till otydligheten i SPB:s varumärke
- Attrahera projektmedel. Volymen på SPB:s verksamhet är helt avhängig mängden projektmedel som dras in. Flertalet projekt är korta och det krävs mycket arbete för att bibehålla eller öka storleken på den projektfinansierade verksamheten.
- Öka andelen kontant driftbidrag. Syftet med en verksamhet som SPB är att den ska ligga steget före deltagare och andra intressenter i exempelvis omvärldsbevakning och arbetsmetoder. För att klara det på längre sikt behövs en viss mängd ”fria” medel till verksamhetsutveckling. Det gäller inte minst att kunna agera flexibelt om oförutsedda behov uppstår. SPB behöver även resurser för att utveckla sin organisation. Det vore även positivt om SPB i högre grad kan internfinansiera framtagande av projektansökningar. Utvärderingen har visat att de kontanta driftbidragen utgör cirka 15 procent av SPB:s omsättning. Det är ur utvärderingens perspektiv aningen lågt, exempelvis något lägre än svenska forskningsinstitut (som många anser har för låg basfinansiering). Det är dock viktigt att analysera hur kontanta driftbidrag används; kanske har medlen i SPB:s fall i något för hög grad använts till att medfinansiera projekt – en utmaning då externa finansiärer ofta kräver medfinansiering
- Öka kännedomen om verksamheten utanför Boråsregionen, exempelvis i Stockholmsområdet där det finns många potentiella samarbetspartners. Önskemål i den riktningen framkommer i flera intervjuer. Saken kommer förmodligen hanteras naturligt när den nationella samverkansplattformen

inom hållbar textil och mode tar fart, men det är tveklöst en utmaning och lär kräva mycket närvaro på platser bortom pendlingsavstånd från Borås

- Utredda huruvida SPB bör fortsätta att vara en del av Högskolan i Borås eller om organisationen skulle må bättre som egen juridisk person. Det är en stor och komplex fråga som diskuterats löpande under hela SPB:s existens, och som inte kan klargöras med det underlag utvärderingen besitter. SPB:s snabba tillväxt och växande behov av flexibilitet med mera kan dock innebära att nya argument tillkommer och andra försvagas

En ytterligare utmaning rör framförallt finansiärerna av Borås innovationssystem: Rollfördelningen inom Textile Fashion Center uppges av ett flertal intervjupersoner vara alltför otydlig, en bild som utvärderarna delar utifrån arbetet med utvärderingen. Situationen påverkar sannolikt flertalet aktörer i huset negativt, däribland SPB. Även om SPB har en ledande roll inom Textile Fashion Center är det svårt för SPB att lösa problemet på egen hand och genom samverkan. Frågan vilar ytterst på de uppdrag som respektive verksamhet får från sina finansiärer. Då det en försvårande faktor att de största finansiärerna delvis har delat upp finansieringen av de största organisationerna och kostnadsposterna mellan sig – om uppdragsbeskrivningarna ska harmoniseras så att exempelvis SPB får en mer uttalat ledande roll, är det ett arbete som finansiärerna behöver göra tillsammans.

## 6.3 Rekommendationer

Utvärderingen landar i ett antal rekommendationer till VGR och SPB. Den **övergripande rekommendationen** är:

- Science Park Borås verksamhet bedrivs överlag på ett väl fungerande sätt och möter relevanta behov, och det finns därför ingen anledning till genomgripande förändringar

Mer **specifika rekommendationer** är:

- SPB bör utveckla sin externa kommunikation. Otydligheten kring dess olika varumärken – enskilda projekt och organisationen i sig – behöver hanteras
- SPB:s omsättning bör i högre utsträckning utgöras av kontanta driftbidrag. Verksamheten gör uppenbar samhällsnytta samtidigt som den lider av för hög andel projektfinansiering. Det är angeläget att SPB klarar att ligga i framkant även på längre sikt, vilket kräver verksamhetsutveckling i flera avseenden
- De största lokala och regionala offentliga finansiärerna bör se över roll- och arbetsfördelningen mellan de innovationsfrämjande aktörerna i Textile Fashion Center. Utvärderingens hypotes är att innovationssystemet i Borås skulle effektiviseras om finansiärerna i högre grad samfinansierade de viktigaste aktörerna, däribland SPB, då detta torde innebära ett mer aktivt ägarskap
- Frågan om SPB bör vara del av Högskolan i Borås eller en egen juridisk person bör fortsätta diskuteras. SPB:s utveckling innebär att förutsättningarna ändras. Det är dock angeläget att undvika förhastade beslut; hittills har SPB förmodligen haft nytta av att vara del av högskolan
- Analysera hur SPB:s kompetens inom innovation för samhällsomställning kan användas för att lyfta andra innovationsfrämjande aktörer i regionen.



Utvärderarnas bedömning är att efterfrågan och finansieringen inom området kommer att växa, och SPB är utan tvekan en strategisk tillgång med potential att attrahera exempelvis nationella projektmedel till regionen

- Diskutera hur verksamhet inom innovation för samhällsomställning utvärderas mest effektivt. Det har i den här utvärderingen varit utmanande att belägga resultat och effekter och det är oklart om en eventuell senare utvärdering, när exempelvis fler deltagande företag kan tänkas ha utvecklat affärsmodeller inom cirkulär ekonomi, i efterhand kan ge en bättre bild av SPB:s bidrag. Det finns således ett behov av metodutveckling och Sweco deltar gärna som part i en sådan diskussion

## Bilaga A: Projektlista

Projekt	Verksamhetsområde
0% waste, 100% circular	Textil
Circular Hub	Samhällsutveckling
Circular Textile Initiative	Textil
Cirkulära yllekläder	Textil
Connect Me	Textil
Creative Showcase	Textil
Define	Textil
Design för en hållbar livsstil	Samhällsutveckling
DigiMode - Passion4Fashion	Textil
ENTIS	Textil
Funktionell proteshylsa	Textil
Förstudie Innovate Passion	Textil
Grafen i textilier	Textil
Hållbara garderober	Konsumtion – handel och logistik
I-days	Textil
Ihubs Innovationsledning	Samhällsutveckling
Impact Hub	Textil
Inn2Health	Samhällsutveckling
Innovation Square	Textil
Konfektion 4.0 - förstudie	Samhällsutveckling
Make works	Textil
Makerspace	Textil
Mineral Elements	Textil
Nontotext	Textil
Nordic Buzz	Textil
Re:society (F/ACT Movement)	Konsumtion – handel och logistik

<b>Projekt</b>	<b>Verksamhetsområde</b>
Re:textile 2	Textil
Re:textile 3	Textil
Samordnare klimatsmarta produkter och tjänster 2018	Konsumtion – handel och logistik
Science Park Borås 2016–2018	Övergripande
Science Park Borås 2019	Övergripande
Sjöbo2.0	Samhällsutveckling
Skogens tyg	Textil
SmartX	Textil
Storareasensor	Textil
Säkra snö	Textil
Tex4IM	Textil
Textile & Fashion 2030	Textil
Vinnväxt Smart Textiles	Textil
Virtual Gateway	Samhällsutveckling

2019-09-05

Dokumentnamn: Utvärdering av Science Park Borås

Kontaktperson: Monica Emanuelsson, Koncernkontoret, avdelning data och analys

Fler exemplar går att ladda ner från [www.vgregion.se/analysportalen](http://www.vgregion.se/analysportalen)

