

Avstämning inom ramen för utvärdering av projektet: Grön Agenda

perioden 1 jan 2018 - 30 sep 2020

*Ola Granholm Framväxtbolaget
i Dalarna AB*



Utvärderingsnoteringar i oktober 2020 för Grön Agenda

1. Grundinformation

1. Grundinformation	
Projekt namn Grön Agenda	Ärende-ID 20201454
Stödmottagare Byggdialog Dalarna	Organisationsnummer 802469-9772
Projektets startdatum 2018-01-01	Projektets slutdatum 2021-04-30
Projektets totala budget 12 181 699 kr	Budget för utvärdering (enligt upphandling) max 125 000 kr (inkl moms)

2. Kort sammanfattning, reflektioner och lärande

2.1 Om genomförande av utvärderingen

Projektet har för utvärdering handlat upp Framväxtbolaget i Dalarna AB (Ola Granholm). Utvärderingen genomförs som en så kallad "extern utvärdering" där utvärderaren genomför utvärderingsaktiviteter vid återkommande tillfällen under projekttiden. Utvärderingen startade dock inte förrän i slutet av 2019 och omfattar endast ca 125 timmar. Byggdialog Dalarna och utvärderaren har därför kommit överens om en utvärderingsmodell där utvärderaren fram till projektslut mestadels bara "skuggar" projektet och levererar en fullständig utvärderingsrapport först vid projektets avslutning. Vi levererar nu därför endast översiktliga observationer och några generella rekommendationer till projektet utifrån de observationerna.

Noteringarna i detta dokument utgörs huvudsakligen av de utvärderingsobservationer som levererades vid projektets ordinarie teammöte på Haganäs 1 oktober. Vid den slutliga fullständiga utvärderingen kommer den av Tillväxtverket föreskrivna "P1N3-metoden" att användas, men i detta dokument redovisas en enklare analys.

Som grund för analysen ligger inläsning av lägesrapporter, ett antal samtal och mejlkontakter med projektledaren, deltagande i ett av Byggdialogs styrelsemöten, deltagande i några av projektets möten med företag i målgruppen, deltagande i projektets teammöte 1 oktober 2020, intervjuer med ett antal av medarbetarna i projektet och med några av projektets viktigare samarbetspartners.

2.2 Observationer januari-september 2020

Grön Agenda är ett komplext projekt med ovanligt många huvud- och delprocesser. Vår översiktliga bedömning så långt är att projektet har en hög aktivitet och levererar värdefulla resultat till målgruppen.

Några observationer vi har gjort hittills är att:

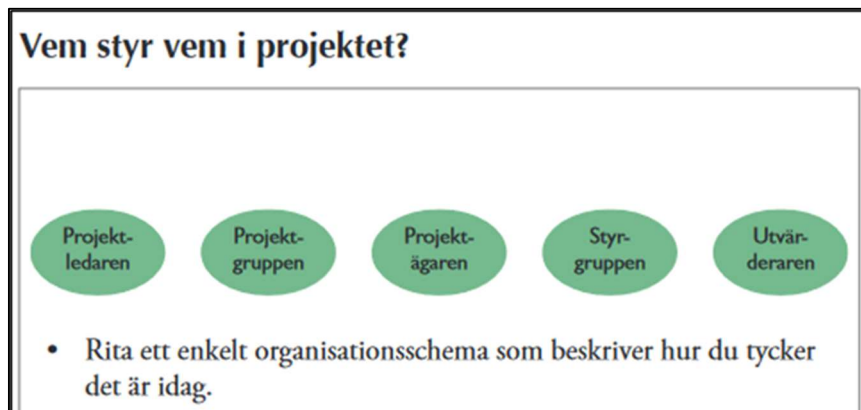
- Grön Agenda är ett kraftfullt, meningsfullt och aktivt projekt som förefaller att nå fram på ett bra sätt till målgruppen.¹
- Projektet i huvudsak jobbar enligt den logik som redovisas i projektbeslutet.²
- Projektets medarbetare är engagerade och kompetenta samt har en god förmåga att "navigera" och processleda i sin komplexa roll.
- Pandemin har förstås påverkat projektet, men det är vår uppfattning att man på ett bra sätt har klarat att vara flexibel i utförandet av aktiviteter och därigenom hanterat dess utmaningar väl.
- Grön Agenda står för närvarande för den huvudsakliga finansieringen av verksamheten i klustret Byggdialog Dalarna. Klustret har bedömts vara ett av de mest välfungerande i Dalarna och den höga aktiviteten i Grön Agenda bidrar till detta. Medarbetarnas bedömning är att det finns en nöjdhet bland klustrets medlemmar med aktivitet och utveckling i Byggdialog.³
- Den stora integrationen mellan processerna i Grön Agenda och övriga projekt som Byggdialog driver gör att det i utvärderingen finns vissa svårigheter att särskilja effekter av Grön Agenda från det som händer i klustret totalt sett. Det är dock möjligt att göra det och vi ser inte heller integrationen som ett problem.
- Projektet har haft en "rörlig" personalsituation (många deltid, flera organisationer inblandade och man har haft personalomsättning, bl a på grund av föräldraledighet).
- Projektet har ett stort personberoende gentemot vissa nyckelpersoner som inom en snar framtid går i pension.
- Det stora antalet processer kan göra det svårt för medarbetare att få ett bra grepp om helheten och hur de egna arbetsuppgifterna/processerna "kuggar i" helheten. Förutom att Grön Agenda är ett komplext projekt med många delaktiviteter så jobbar projektägaren Byggdialog med ett antal andra projekt av mindre omfattning och det finns få personer i organisationen som har en komplett översikt över aktiviteter och samband. (Vi har dock också uppfattat att man jobbar aktivt med medarbetarnas delaktighet och insyn i helheten.)
- Högskolan, som är en av projektets/Byggdialogs viktigaste samarbetspartners uppskattar samverkan med projektet och vill utveckla gällande samarbetsavtal.
- Projektägaren Byggdialog just nu är inne i en period där man formerar sig för framtiden och utvecklar en projektstrategi där man bland annat använder sig av resultat och processer från projektet Grön Agenda.
- Det finns otydligheter och viss friktion i samverkan mellan Grön Agenda/Byggdialog och de viktiga samverkansaktörerna IUC Dalarna och Paper Province.

¹ Vi har fram till nu endast haft begränsade kontakter med målgruppen, men via våra kontakter med enskilda företag i målgruppen, andra företagsfrämjare och projektets redovisning av genomförda aktiviteter är vår slutsats att man når fram på ett bra sätt till målgruppen.

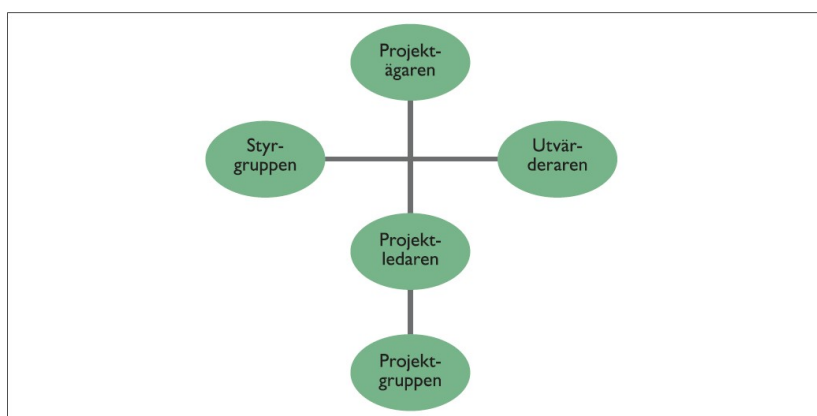
² Projektet och de planerade aktiviteterna har förstås påverkats av den pågående pandemin, men vårt intryck är att man utifrån de förutsättningarna i stor utsträckning ändå lyckas jobba enligt den planerade metodiken, om än med ett mer digitalt baserat arbetssätt.

³ Även om denna bedömning känns sannolik så finns det ingen aktuell mätning/enkät som verifierar detta. En sådan mätning kan vara en framtida aktivitet i den större, avslutande utvärderingen av Grön Agenda under våren 2021.

Följande bilder och frågeställningar är nyttiga för alla projekt att fundera över:



Ovanstående bild är hämtad från skriften "Från mötesproffs till utvecklingsmotor- En skrift om framgångsrikt styrgruppsarbete". Författarna menar att det är viktigt att utforma en gemensam bild som projektet arbetar efter. "Annars blir styrningen av projektet i princip omöjlig". Både för styrgrupp och projektledning...



Nästa bild illustrerar hur författarna menar att det bör se ut i ett "genomsnittligt" projekt, där projektägaren organiserar projektet, styrgruppen säkerställer att projektet löper på som planerat och handlar upp utvärdering, projektledaren står för den dagliga styrningen. Utvärderaren analyserar projektet utifrån och bidrar till ett löpande lärande. Projektgruppen genomför aktiviteterna i projektet. En grundregel är att varken projektgruppen eller utvärderaren ska styra projektet och att projektledarens styrning av den dagliga verksamheten i projektet ska ske i nära samråd med styrgrupp och projektägare. Det är inte projektledarens roll att styra styrgruppen och projektägaren. Om man har den situationen så bör man försöka hitta vägar för att på sikt skapa en mer ändamålsenlig styrning. I fallet med Grön Agenda/Byggdialog så har projektledaren varit drivande (och är fortfarande) även i rollen som projektägare. Projektledaren har också en avsevärd påverkan i styrelsen/styrgruppen. Utifrån projektets och klustrets historik så finns det förklaringar till att det är så, men man bör på sikt förändra- och utveckla dessa roller.⁴

⁴ Vi menar här inte att projektledaren ska minska sitt engagemang. Projektledarens stora engagemang, arbetskapacitet, helhetssyn och förmåga att skapa processer som är viktiga för målgruppen är en viktig orsak till projektets/klustrets framgång. Det vi vill trycka på är att på sikt så måste "drivet" i klustret i högre grad komma från styrelsen/målgruppen/företagen och att projekt-/klusterledaren då kan fokusera på genomförandet (givetvis i nära dialog med styrelsen/styrgruppen). Klustret kommer då att få en ännu större slagkraft.

2.3 Rekommendationer

Som nämnts ovan så är vårt huvudsakliga intryck av projektets genomförande och effekter mycket positivt. Nedanstående rekommendationer har därför syftet att ytterligare förstärka projektets positiva effekter och bädda för en fortsatt positiv utveckling av klustret Byggdialog, samt att effekterna av Grön Agenda i största möjliga utsträckning gynnar den framtida verksamheten och kommande projektutveckling. Vår viktigaste- (övergripande) rekommendation är att man inför nya projekt, inlussning av nya medarbetare och utveckling av relationen mellan styrgrupp/styrelse och projekt/kluster håller ett moderat tempo i den resterande delen av projektet, som ger utrymme för reflektion, dokumentation, sammanhang och delaktighet. Med de goda förutsättningar man har i form av kompetenta medarbetare, meningsfulla verksamhetsprocesser och nära kontakt med målgruppen, så kan detta ge mycket goda förutsättningar för en fortsatt positiv utveckling av klustret Byggdialog och bädda för fortsatt framgång i kommande projekt.

Vi har i övrigt följande preliminära⁵ rekommendationer inför projektets avslutning

- Försök hitta former för en mer stabil och konstruktiv samverkan framåt med IUC Dalarna och Paper Province. En framgångsrik utveckling av projekt och kluster underlättas betydligt om de företagsfrämjare i regionen som har en nära koppling till projektet/klustret har en väl fungerande samverkan.
- Sätt under det avslutande halvåret av rikligt med tid (och tillfällen) för lärande och reflektion. Det är viktigare att samtliga medarbetare och målgruppen har en god helhetsbild och delaktighet än att man lyckas genomföra *alla* aktiviteter i projektet. Detta är speciellt viktigt nu när två nyckelpersoner inom kort går i pension.
- I det påbörjade arbetet med att planera hur processerna i Grön Agenda ska föras vidare så är det viktigt att den planeringen och förutsättningarna för den dokumenteras tydligt och att samtliga medarbetare löpande ges möjlighet att ta del av den. Det är viktigt att befintliga och framtida medarbetare kan följa och förstå analysen och den blivande strategin (med andra ord; att projektets befintliga och kommande "strukturkapital" dokumenteras tydligt och blir tillgängligt för alla medarbetare).
- Utvärdering av aktiviteter/delprocesser bör göras löpande. Detta kan göras genom enkäter eller på andra sätt. En sådan löpande utvärdering är viktig för att kunna bedöma projektets effekter för målgruppen och för den kommande slututvärderingen.
- Boka en tid med Högskolan Dalarna om hur ett nytt framtida samarbetsavtal mellan Grön Agenda/Byggdialog och Högskolan ska se ut. Säkerställ i en sådan dialog att såväl förbättringsbehov från den nuvarande processen som nya önskemål/behov från Högskolan integreras i avtalet. Säkerställ också former för uppföljning/avstämning av avtalet och att ansvarig chef på Högskolan är delaktig i processen.
- Verka aktivt för att styrgruppen på sikt tar en ännu mer styrande roll i relation till projektledare/klusterledare. Detta är viktigt för klustrets fortsatta utveckling! Man bör här hitta verktyg- och aktiviteter som motiverar till en sån rollförändring.

Orsa 8 oktober 2020

⁵ Vi skriver här "preliminära" eftersom utvärderingen i detta skede av projektet är av begränsad omfattning. Vi kommer att genomföra mer omfattande analyser i samband med den avslutande utvärderingsrapporten.