

# Projektutvärdering slutrapport – Extern utvärdering



## Mall för projektutvärdering slutrapport – extern utvärdering

### Vad ska rapporten innehålla?

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

### Vem ansvarar för rapportens innehåll och kvalitet?

För rapportens innehåll ansvarar den upphandlade utvärderaren. Mallen är baserad på Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering (3P och 3N).

Det kan även finnas andra krav på utvärderingen, inklusive rapportering. I sådana fall bör mallen ses som ett komplement till vad som avtalats och inte som en ersättning.

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

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

**Frågor?** Vänligen kontakta projektets handläggare.

1. Grundinformation	
Projektnamn Grön Agenda- Resurseffektivt och klimatsmart byggande och förvaltning i praktiken	Ärende-ID 20201454
Stödmottagare ByggDialog Dalarna	Organisationsnummer 802469-9772
Projektets startdatum 2018-01-01	Projektets slutdatum 2021-06-30
Projektets totala budget 12 181 699 kr	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 100 000 kr (exkl moms)

## 2. Utvärderingens upplägg och genomförande

Redogör för projektutvärderingens upplägg och genomförande.

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

### Kort om projektet

ByggDialog Dalarna är en ideell förening med fokus att ligga i fronten av hållbar utveckling. De är en branschförening för bygg- och fastighetssektorn i Dalarna med uppdraget att stötta och

utveckla branschen mot ett mer hållbart byggande. ByggDialog Dalarna har ca 115 medlemmar, bland annat kommuner, arkitekter, tillverkningsindustri, konstruktörer och byggfirmor. Föreningens verksamhet riktar sig mot bygg och fastighetsbranschen, tillverkande industriföretag, konsulter och organisationer med grund i den samhällsförändring som en resurs- och klimatsnål ekonomi kräver. Föreningen arbetar idag tillsammans med lokala/regionala/nationella/europeiska aktörer i olika utvecklingsprojekt för att uppnå ett hållbart byggande.

Projektet Grön Agenda har som mål att bidra till ett resurseffektivt, klimatsmart byggande och förvaltning i praktiken. Projektet är indelat i processer kopplade till befintliga nätverk. Grupperna för diskussioner om områdets utveckling, formulerar nya aktiviteter och genomför. Målet är att lyfta företag inom träbyggande, bostäder för äldre, digitalisering, effektivt byggande och förvaltning. Genom att ligga i fronten av omställningen ska nya företag och tillväxt skapas. Projektet ska bidra till att resurs- och klimatfrågor hanteras som en naturlig och självklar del i de vardagliga processerna och ge fler företag en djupare förståelse om sin roll i en framväxande cirkulär ekonomi.

Projektet ska utveckla relationerna mellan samhälle, akademi och näringsliv så att goda affärer görs, nya företag bildas och nya kompetenta anställningar genomförs. Man ska utveckla strukturer och metoder för utmaningsdrivna processer. Högskolan Dalarnas organisation för forskning inom byggfysik och trätekniska kompetens ska göras tillgänglig för länets kommuner och företag och studenter på bygg- energi-, arbetsledar- och planerarprogrammen ska känna sig delaktiga i näringslivets utveckling och uppleva Dalarna som bra innovationsmiljö. Antalet träproducerande företag ska öka med breddat produktprogram. Samarbeten, klusterbildningar mellan mindre företag ska öka. Företag i branschen ska ges förutsättningar för utökade internationella kontakter och produkt- och tjänsteportfölj anpassad för utlandsaffärer.

#### **Utvärderingens genomförande**

Utvärderingen har pågått från december 2019 till maj 2021. Projektet är ett mellanstort projekt som enligt Tillväxtverkets riktlinjer ska utvärderas ”på ett lite enklare sätt, löpande vid återkommande tillfällen under hela projektiden”. Utvärderingen har, i enlighet med riktlinjerna, följt Tillväxtverkets riktlinjer enligt ”P3N3-metoden”.

P1 (Projektlogik) står för Syfte, mål och målgrupp, hur projektet är uppbyggt för att man ska nå målen, om man har jobbat så, om man har nått fram till målgruppen samt hur man har jobbat med horisontella kriterier. P2 (Process) står för projektets sammanhang, organisation, förankring, koppling till ordinarie verksamhet, (Indikationer på) effekter i näringslivet, koppling till styrdokument för regional utveckling, om man har tagit innovativa grepp samt hur man bäddar för fortsatt verksamhet. P3 (Public debate) står för hur man kommunicerar projektet med styrgrupp, projektägare och andra viktiga partners samt vad man kan lära av projektet och hur man sprider det lärandet till andra aktörer.

N1 (Nyckelaktiviteter) står för vilka aktiviteter som, genomförs, hur de genomförs, hur de har nått fram till målgruppen, förändringar samt oförutsedda resultat. N2 (Nyckelpersoner) handlar om vad nyckelpersonerna tycker om projektet samt dess förankring och effekter. N3 (nyckeltal) illustrerar statistiska och faktiska resultat. Under varje rubrik besvarar- och reflekterar vi kring ett antal frågor. Rapporten avslutas sedan med ett avsnitt där vi reflekterar mer fritt och summerar intryck och lärande i projektet. I övrigt så följer strukturen i denna rapport Tillväxtverkets mall för slutrapportering av utvärdering.

Vi har fram till denna slututvärdering deltagit i projektet genom ett inledande planeringsmöte i december 2019 med projektledningen då projektledaren informerade om vad som hade hänt tidigare under projektet. Vid mötet togs en plan fram för hur utvärderaren skulle kunna ta del av information, medverka och bidra fram till den avslutande utvärderingen. Vi deltog på en planeringsdag med projektet i oktober 2020. Vi har även deltagit i något styrelsemöte och några företagsaktiviteter samt gjort en underhandsrapport av begränsad omfattning okt 2020. Uppdraget har omfattat ca 125 timmar. Av dessa har ca 60 timmar lagts på löpande uppföljning och stöd till projektet under projekttiden och resterande del på den avslutande utvärderingen. Vi har även under våren 2021 genomfört djupintervjuer med ett urval av personer från ByggDialogs styrelse, vissa medarbetare, regionala samarbetspartners och företag som deltagit i projektets aktiviteter. I samband med slututvärdering har vi även genomfört djupintervjuer med delar av projektteamet.

Det som är den största utmaningen i denna utvärdering är att Grön Agenda utgör huvuddelen av föreningen ByggDialogs verksamhet. Rent tekniskt så är det fullt möjligt att hålla isär delar och helhet och projektledningen har heller inga svårigheter med det, men de som vi har intervjuat har i vissa delar inte helt lätt att hålla isär projektet och ByggDialog i övrigt. Vi har i intervjuerna därför gjort en tolkning av i vilka delar man syftar på Grön Agenda och i vilka delar de avser något annat. Det har dock varit ganska lätt att göra denna tolkning. Utvärderaren har haft sporadiska men återkommande kontakter med projektledningen under hela utvärderingstiden.

### 3. P1 - Projektlogiken

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

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

Driva på utvecklingen av en resurs- och klimatsnål hållbar bygg- och fastighetssektor i Mellansverige					
Övergripande mål	Skapa bästa tänkbara förutsättningar för tillväxt och förnyelse inom bygg- och fastighetssektorns företag, genom att stimulera utveckling av nya tjänster och produkter (som leder till enegrieffektivisering och digitalisering)				
Projektmål	Skapa bästa tänkbara förutsättningar för tillväxt och förnyelse inom bygg- och fastighetssektorns företag, genom att stimulera utveckling av nya tjänster och produkter (som leder till enegrieffektivisering och digitalisering)				
Process	Kompetensutveckling	Ökat träbyggande	Effektiv bygg- och förvaltningsprocess	Innovationsmiljöer	Attraktivitet
Delmål	Utveckla modeller och mötesplatser för kunskapsutbyte och kunskapsspridning	Ökat träbyggande och utveckling av träbyggnadstekniker	Bilda en regional plattform för effektiva, kvalitetssäkrade bygg- och förvaltningsprocesser	Skapa fysiska innovationsmiljöer för resurs-/klimatfrågornas utveckling i samarbeten mellan näringsliv, akademi och samhälle	Utveckla planeringen så att omställningen till ett resurs- och klimatsnått samhälle upplevs attraktiv
		Beställarledet utvecklas som drivkraft och ByggDialogs processutv. modeller som samverkansplattform.	Utveckla och sprida kunskap om klimatsnåla bygg- och förvaltningsprojekt		
			Driva på digitaliseringen i branschen som stöd för ett mera resurs- och klimatsnått handlande i vardagen		
Aktiviteter	Anordna kompetensväxling med frukostmöten, studiebesök, workshops, seminarier. Utveckla samarbeten med flera forskningsmiljöer ex RISE.	Driva processen Trätekniskt centrum med bas i den politiska temagruppen för träbyggande.	Skapa en kvalitets- och klimatsnålad byggprocess, dala modellen. Nätverk: Effektivt byggande och Förvaltningsgruppen	Utveckla samarbetet kommuner-näringsliv. Kommuner erbjuder pilotprojekt. Nätverk: Äldreboendegruppen	Oka kompetensen och använda den för arkitektur, gestaltning, design. Ta fram en aktivitetsplan och starta genomförandet.
	Höja beställarkompetensen inom hållbart byggande. Höja kvinnors arbete i branschen för att motivera ökat inflytande	Studiebesök på TräC. Förstudie för träC Dalarna.	Kostnadsanalyser - Fördjupa studier av kostnader för byggande. Initiera energi- och klimatsnått byggande.	Jakobsdalen- Arena, testbädd. Testa produkter/tjänster.	Arkitektur-kunskap bidrar till att göra det klimatsnåla samhället attraktivt. Lyfta nyänkande arkitekter från minoritetsgrupper Nätverk: Arkitekturrådet.
	En studentbank skapas. Förmedling kontakter för jobb, praktik och utredning (fokus på resurs- energi och klimat). Återför resultat av exjobb till branschen.	Stärk beställarledet i träbyggande med gemensamma energisnåla strategier. Reg uppföljn.	BIM- Få mindre aktörer att använda BIM och stärka BIM-processen i alla led.	Dalarnas villa- Testbädd för energi- och klimatsnål utveckling. Inbyggda pauser för lärande.	Inordna arkitekturrådet i Byggdialogens organisation. Starta ett arbete för ett attraktivt klimatsnått samhälle.
	Fylla kunskapsluckor/ Nyttja kompetens hos utlandsfödda. Stötta kvinnliga studenter i övergången mellan studier och arbete.	Energieffektiva bostäder i byn-i trä. Nätverk mellan byar. Koncept flerbost.hus i samarb med trähusleverantörer	Energieffektiva bostäder i byn-bygda i trä. Nätverk mellan byar. Koncept för flerbostads hus i samarbete med trähuslev.	Driva med Gruppen för boende för äldre (kommunerna). Kompetensväxla mellan kommuner. Genomföra studiebesök i landet.	
	Spetskompetens för träbyggande- Kontraktera och erbjud till kommunerna.	Dela ritningar? Jämförelse av nyckeltal.	Studera boendets förändring över tid, flexibla/resursnåla boendeformer.		
	Studier av träbyggnadsprojekt i Dalarna med fokus på hinder för ökad användning av trä.		Dialog beställare-utförare ger produkt- och metodutveckling till äldre-bost och Boende i byn		
	Kompetenspaket träbygg-erbjud kommunerna kompetenslyft		Kommunerna erbjuder sina projekt som bas för utveckling och forskning.		
Indikatorer	Antal företag som får stöd; 50 st, Antal företag som får stöd för att introducera för marknaden nya produkter; 2 st, Antal företag som får annat än ekonomiskt stöd; 50 st, Antal NYA företag som får stöd; 2 st, Syssebättningsökning i företag som får stöd; 20 st				
Horisontella kriterier	Målen som berör jämställdhet och allas lika möjligheter/icke-diskriminering går som en ryggrad genom hela projektet. Därför uttrycks inte dessa mål i specifika aktiviteter. Delmål förekommer i aktiviteter som Kompetensförsörjning och Framtidens kompetenser som särskilt berörs av dessa faktorer.				

För att nå uppsatta mål har aktiviteter kopplats till varje delmål (se ovan). Vår bedömning är att pro-

jektlogiken är mycket väl genomtänkt. För vissa indikatorer känns det (ur ett generellt projektperspektiv) som om talen är högt satta, men ByggDialogs närhet till- och kontakt med företagarnätverket möjliggör detta.

#### 4. P2 – Processen

Redogör för projektets sammanhang, organisation och förankring.

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

##### 4.1 Sammanhanget för projektet

Grön Agenda kan betraktas som ett "pärlbandsprojekt". ByggDialog Dalarna drev före Grön Agenda projektet Excellent Building Region (EBR). I det skulle man stärka och utveckla forskningsbaserade innovativa processer över hela kedjan från produkttillverkare till fastighetsförvaltare. Innovationer och nya lösningar skulle ta sin utgångspunkt i de gränsöverskridande samverkanskonstellationer som ByggDialog utvecklar (internationellt, mångfald, privat/offentlig). Detta projekt, Grön Agenda, är snarlikt EBR, men tar processerna ett steg till, fördjupar relationerna med målgruppen, "tätar glapp" i bygg- och förvaltningsprocesserna och fokuserar ännu mer än tidigare på klimat- och miljöaspekter. Liksom EBR är Grön Agenda ett "paraplyprojekt" med bred ansats, där man i verkliga case testat processer för innovation och minskad klimatpåverkan.

Som vi nämnt ovan driver ByggDialog Dalarna även ett antal andra projekt. Grön Agenda har varit huvudprojektet men utöver det söker- och genomför ByggDialog Dalarna andra projekt, där man kanalisera nya, tillkommande behov och behov av fördjupningar utifrån de processer som initierats i Grön Agenda.

##### 4.2 Organisation och framtida ansvar för verksamhet och projektresultat

Projektledaren (tillika verksamhetsledare för ByggDialog Dalarna) har förstås haft en mycket viktig roll. Projektet har varit brett med många olika processer och delaktiviteter. Som en följd av det, i kombination med hög ambition för ByggDialogs utveckling i övrigt, så har projektet haft en mycket hög aktivitetsnivå. Därtill har projektet haft en "rörlig" personalsituation (med många deltidare, flera organisationer och flera föräldradigheter). Detta har lett till utmaningar när det gäller att hålla ihop organisationen samt att ge medarbetarna ett överblickbart sammanhang och "koll på läget". Projektet har dock, även utöver projektledaren, haft en medarbetargrupp med hög kompetens och eget "driv", vilket har gjort att de olika processerna ändå har haft ett stadigt driv framåt.

Projekt-/verksamhetsledaren går inom kort i pension och någon ny verksamhetsledare har ännu inte tillsatts. Det påverkar inte projektet Grön Agenda då projektledaren finns kvar hela projekttiden, men det kan däremot påverka hur processerna i projektet tas vidare framåt. Projektledaren har jobbat aktivt med medarbetarnas delaktighet och insyn i helheten men han har också varit fullt ut operativ, vilket har gjort att det ändå har varit en utmaning att hålla alla medarbetare informerade om helheten.

Just detta är ett dilemma i projektfinansierade verksamheter, att det är svårt (eller omöjligt) för verksamhetsledaren att dels leda- och utveckla organisationen med personalansvar och dels vara fullt ut operativ i viktiga delar av projektet. Enda möjligheten att få den verkligheten att gå ihop är att projektledaren sänker ambitionsnivån något i den del av projektet där hen är verksam. I fallet Grön Agenda så hade det kanske varit möjligt då projektet hade haft en omfattande verksamhet även om man redan från början hade dragit ner på ambitionsnivån i några delar. Det är ett ansvar för styrgruppen/styrelsen att se till så att inte för många vitala funktioner/ansvar finns samlade hos en och samma person (verksamhets-/projektledaren) då det också kan utgöra en risk om verksamhetsledaren slutar eller blir sjuk.

ByggDialog Dalarna har inget ekonomiskt basanslag förutom avgiften från de ca 115 medlemmarna. Det innebär att man måste anpassa- och organisera sig utifrån de projekt man lyckas få beviljade. Det är inte ett optimalt upplägg för finansiering och organisering. ByggDialog Dalarna bedriver en uppskattad verksamhet som tillför branschen innovationskraft, forskningskontakt och modeller för minskad negativ klimatpåverkan. Det är att av de tydligaste exempel vi har sett på hur offentligt finansierad "främjarverksamhet" tillför konkret nytta och framtidsberedskap till en tydligt definierad målgrupp. I en optimal värld skulle ByggDialog Dalarna, branschen och finansiärerna kunna prata ihop sig om hur organisationen skulle kunna fortsätta jobba i de utvecklingsspår man lägger ut med stöd av offentlig finansiering, då man bidrar så positivt till näringslivets omställning. Vår bedömning är att såväl finansiärer som ByggDialog Dalarna skulle ha stora fördelar av en sådan dialog. Vi inser att ByggDialog Dalarna inte kan ges en "gräddfil" till fortsatt finansiering, men den nuvarande finansieringsmodellen hämmar organisationens effektivitet och branschens fortsatta omställning. Den påverkar också branschens förtroende för det offentliga främjarsystemet.

ByggDialog Dalarna har lyckats bygga tillit till sina medlemmar och samarbetspartners och det är på den tilliten processernas framgång vilar. Det är tydligt att ByggDialog Dalarnas medlemmar har svårt att förstå varför man av administrativa- och projekttekniska skäl måste anpassa verksamheten till de utlysningar som råkar vara aktuella, istället för att kunna få stöd för att fortsätta driva en framgångsrik modell för omställning. Vi inser att det måste finnas "spärrar/checkpoints" mot att offentligt finansierade projekt fortsätter oavsett effekt men vi ser också att detta är ett tydligt exempel på att systemet försvårar en önskvärd utveckling. På frågan "Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?" så finns det flera olika svar för olika delar av projektet:

#### *4.2.1 Utveckla modeller och mötesplatser för kunskapsutbyte och kunskapsspridning*

Den fortsatta samverkan mellan branschen och Högskolan Dalarna/studenter fortsätter att drivas gemensamt av Högskolan och ByggDialog Dalarna i samverkan.

Aktiviteten Energicafé fortsätter drivas i ByggDialogs regi.

#### *4.2.2 Ökat träbyggande och utveckling av träbyggnadstekniker*

Processen drivs huvudsakligen vidare av de kommuner som i Grön Agenda har ökat sin kunskap om träbyggande och i flera fall också antagit träbyggnadsstrategier. För ByggDialogs del så fortsätter utvecklingen inom ramen för modellen med testbäddar.

#### *4.2.3 Effektiv bygg- och förvaltningsprocess.*

Här har ByggDialog under Grön Agenda startat och drivit ett antal aktiviteter och tre temagrupper; Förvaltargruppen, Effektiv byggprocess och Digitalisering. Förvaltargruppen drivs vidare av ByggDialog. Temagruppen "Effektiv byggprocess" fortsätter drivas av ByggDialog Aktiviteterna "Energieffektiva bostäder i byn byggda i trä" och "Koncept för flerbostadshus" har avslutats under projektet och kommer inte att drivas vidare som separata processer.

Den fortsatta samverkan mellan branschen och Högskolan Dalarna/studenter fortsätter att drivas av Högskolan Dalarna och ByggDialog Dalarna i samverkan.

#### *4.2.4 Innovationsmiljöer*

Här har ByggDialog under projektet främst utvecklat modellen med testbäddar, där ett stort antal testbäddar har startats upp och fortsätter drivas efter Grön Agenda. För närvarande finns ingen separat finansiering för denna verksamhet efter Grön Agenda, men kompletterande finansiering kommer att sökas för fortsatt utveckling och utvärdering av testbäddar. De testbäddar som redan är upparbetade kommer dock att fortsätta nyttjas i samverkan mellan byggherre och involverade företag/organisationer. Aktiviteten "Boende för äldre" kommer att drivas vidare efter projektet.

#### *4.2.5 Attraktivitet*

Verksamheten med test av hur QR-koder kan appliceras på arkitektoniskt/byggnadstekniskt intressanta byggnader som informationsbärare kommer inte att drivas vidare i ByggDialogs regi, men QR-koderna finns kvar där de har applicerats. När det gäller ByggDialogs samverkan med Arkitekturrådet så fortsätter den efter projektets slut.

### **4.3 Förankring och kopplingar till ordinarie verksamhet**

ByggDialog Dalarna saknar, bortsett från medlemsvård, i princip basfinansiering ordinarie verksamhet. Organisationens intäkter används för medfinansiering i sökta projekt.

### **4.4 Innovativa metoder och spridning av dessa**

Projektet har varit ovanligt aktiva med att utveckla innovativa metoder (se ovan). Man har också jobbat aktivt och framgångsrikt med att sprida dessa via nyhetsbrev, webbsajt och Facebook.

### **4.5 Kopplingar mellan projektet och andra europeiska instrument samt mellan Dalastrategin och projektet**

Då Grön Agenda har varit aktivt under den gamla Dalastrategin (som gällt 2015-2020) så är det den vi refererar till här. Det finns många kopplingar mellan projektet och Dalastrategin: I Dalastrategin står det följande under rubriken "Stärk samverkan mellan arbetsgivare och utbildningsanordnare"; För att öka förutsättningarna för att utbildningsutbudet matchar efterfrågad arbetslivskompetens hos offentlig och privat sektor krävs en mera utvecklad samverkan mellan arbetsgivare och utbildningsanordnare. Det kan ske genom gemensamma forum för kartläggningar, analyser och validering av kompetensbehov samt genom informationsinsatser som visar utbildnings- och karriärvägar som leder in till den arbetsmarknad som Dalarna kan erbjuda."

Här har Grön Agenda bidragit tydligt genom sin nära samverkan med Högskolan Dalarna och arbetet med att koppla studenter/utbildning till länets företag inom byggsektorn. Detta avviker på ett mycket positivt sätt från det normala för byggutbildningar på högskolenivå och har bidragit till att de byggrelaterade utbildningarna på Högskolan Dalarna är mer attraktiva än vad som annars hade varit fallet.

Under Dalastrategins rubrik "Fokusera mot höjd utbildningsnivå och livslångt lärande" står det bland annat " Alla utbildningsformer ger möjlighet att på olika sätt ge förutsättningar för individer att växa och utvecklas under sitt yrkesverksamma liv. Möjligheten att under hela arbetslivet kunna ställa om och byta yrkesinriktning är en avgörande faktor för länets fortsatta utveckling. Det livslånga lärandet får allt större betydelse i takt med allt hårdare konkurrens inom den globala och kunskapsbaserade ekonomin."

Grön Agenda har här bidragit till fortbildning under yrkeslivet genom de branschträffar och temagrupper man har drivit. Detta är en sorts fortlöpande integrerad fortbildning i liten skala. Under rubriken "Innovativa miljöer och entreprenörskap" står följande; " Dalarna ska vara en aktiv och attraktiv partner som mobiliserar för tillväxt genom ett bättre företags-och innovationsklimat. Ett bra innovationsklimat ställer krav på ett kunskapsbaserat företagande. Insatser för forskning leder till att nya idéer skapar grund för affärslösningar i nya och befintliga företag. Arenor som är öppna för nätverk av företag, forskning och samhällsaktörer blir miljöer i ett regionalt innovationssystem."

ByggDialog Dalarna erbjuder precis den typ av arena som beskrivs i strategin, med praktiska och konkreta kopplingar mellan forskning och affärslösningar.

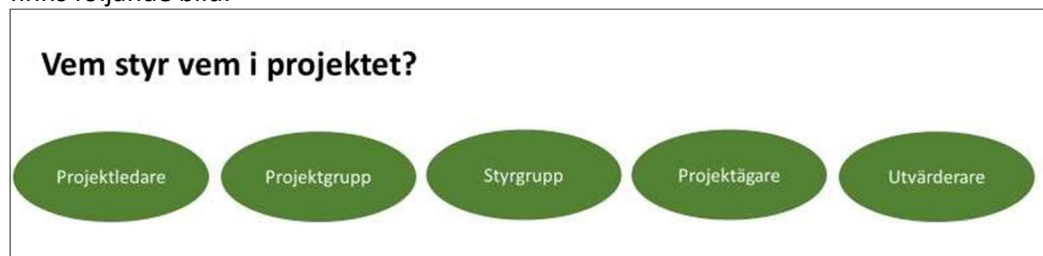
## 5. P3 – Public debate

Redogör för hur projektet arbetar med kommunikation och lärande.

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

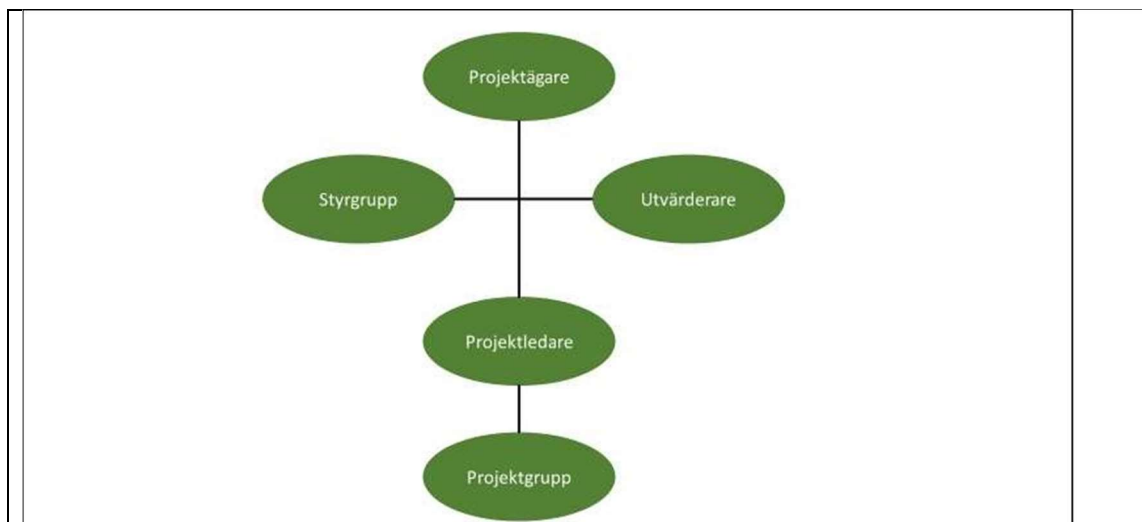
### 5.1 Funktion och kommunikation i styrgruppsarbetet

Projektledaren har aktivt sökt kontakt och stöd hos styrgruppen (styrelsen för ByggDialog Dalarna). Vår bedömning är dock att styrgruppen inte har tagit en starkt styrande roll i projektet. Styrgruppen har fram till 2021 fungerat främst som en mottagare av information ganska passiv och projektledaren har därför i stor utsträckning varit självstyrande. I skriften "Från mötesproffs till utvecklingsmotor- En skrift om framgångsrikt styrgruppsarbete" så finns följande bild:



Den styrning som oftast är önskvärd i ett projekt beskrivs i nedanstående bild. I den tar projektägaren en aktiv och styrande roll, till exempel genom att vara den som tillsätter styrgruppen, handlar upp utvärderare och tar ett aktivt ordförandeskap i styrgruppen.





Vi rekommenderar att styrelsen i framtida projekt har en plan för hur man strategiskt styr projektet/projekten, genom att man är en aktiv projektägare och sörjer för att styrelsen/stygruppen också ges förutsättningar att ta en styrande roll. I skriften "Från mötesproffs till utvecklingsmotor..." skriver författarna följande;

"Avgörande för projektets framgång är ett aktivt projektägarskap: att projekttiden är väl förankrad och integrerad i en långsiktig utvecklingsplan, att högsta ledningen visar sitt aktiva stöd, att erfarenheterna och utvärderingen tas tillvara och att det sker lärande möten mellan projektet och mottagarna på strategisk nivå i organisationen/-erna. Det räcker alltså inte med att låta sig informeras och överlämna ansvaret till utsedd projektledning. Det aktiva projektägarskapet innebär att också delta i samverkans- och lärprocesser på flera nivåer samtidigt: lokalt, regionalt, nationellt (och gärna också transnationellt). Till projektägarens ansvar hör också att sätta ramar för projektet och att göra avgränsningar."

## 5.2 Kommunikation med centrala partners och aktörer som inte ingår i projektorganisationen

ByggDialog Dalarna har i Grön Agenda haft kontakt med ett stort antal företag och organisationer. Förutom de företag man har haft kontakt med inom olika teman och testbäddarna så har man haft löpande kontakt bland annat med Arkitekturrådet, IUC Dalarna, Paper Province, Interregprojektet ecoINSIDE2, Byggutbildning STAR AB och Högskolan Dalarna (men även med andra universitet) och Energimyndigheten. Vår bedömning är att man har haft en god och utvecklande kommunikation med de här aktörerna.

Om man summerar projektets kommunikation så har den definitivt varit en del av projektlogiken och totalt sett hanterats på ett mycket bra sätt.

## 5.3 Lärande och spridning av kunskap

Detta är ett av de områden där Grön Agenda har varit mest framgångsrikt. Man har lagt stor energi på att tydliggöra/extrahera lärandet i de olika processerna och att kommunicera till medlemmar och andra intresserade aktörer.

Projektet har haft en genomtänkt och medveten strategi för kommunikation som man också har både följt och följt upp och där man har genomfört rikliga och upprepade informationsinsatser.

Projektets muntliga kommunikation i form av frukostmöten, seminarier, workshops (webinarier) etc har varit omfattande och aktiviteterna har i allmänhet varit välbesökta.

En extra utmaning under pandemiåret har självfallet varit omställningen till enbart digital kommunikation. Även om detta i vissa sammanhang har inneburit svårigheter så har projektet klarat denna utmaning på ett bra sätt. Fördelen med detta är att man vid ett antal tillfällen har fått fler deltagare och nått deltagare inom ett större geografiskt område än man hade gjort med ett traditionellt fysiskt möte. Nackdelen är förstås att interaktionen mellan föreläsare/gruppledare/workshopledare minskar vid digitala evenemang.

## 6. N1 - Nyckelaktiviteter

Redogör för de aktiviteter som projektet genomfört.

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

### 6.1 Genomförda aktiviteter

Grön Agenda har jobbat med fem olika delprocesser:

- Utveckla modeller och mötesplatser för kunskapsutbyte och kunskapsspridning
- Ökat träbyggnad och utveckling av träbyggnadstekniker
- Effektiv bygg- och förvaltningsprocess.
- Innovationsmiljöer
- Attraktivitet

#### 6.1.1 Utveckla modeller och mötesplatser för kunskapsutbyte och kunskapsspridning

Här har projektet under arbetsnamnet "Framtidens kompetens" jobbat med att utveckla samverkan mellan Högskolan Dalarna och byggbranschen i Dalarna samt att ge högskolans studenter insyn i- och praktisk kontakt med enskilda företag under studietiden. Arbetet har varit framgångsrikt och direkt avgörande för ett positivt söktryck till Högskolan Dalarnas byggrelaterade utbildningar. Aktiviteterna har innehållit byggfika, arbetsmarknadsdag, studiebesök, examensarbete mm. Kontakterna skapar tidiga relationer mellan parterna, vilket ofta resulterar i anställningar. Högskolan har under våren 2021 uttryckt att de vill förstora och fördjupa samarbetet som hittills har gällt Högskolans två byggprogram, samhällsplanerarprogrammet och i viss mån magisterprogrammet. En forskargrupp från Högskolan har uttryckt en vilja att skapa forskningsprojekt tillsammans med ByggDialog Dalarna om inomhusmiljöer och äldreboenden.

Projektet har också organiserat och drivit ett antal temagrupper (t ex Klimatklubben och kompetensväxling har skett i det nyorganiserade energicaféet. Temagrupperna har handlat om vardagsutmaningar och deltagarna uppger sig ha haft gott utbyte av träffarna. Ofta har det varierat vilka företag/organisationer som har deltagit beroende på det aktuella ämnet för träffen.

Här har ByggDialog inom Grön Agenda också stöttat bildandet av det kvinnliga affärsnätverket Women Building Sweden (WBS). Nätverket bidrar till att jämställdhetsfrågorna flyttas fram i en bransch som fortfarande är starkt mansdominerad. (Detta har även yttrat sig i form av att testbädden Villazero är planerad att byggas med ett helt genom kvinnligt arbetslag.)

#### *6.1.2 Ökat träbyggande och utveckling av träbyggnadstekniker*

Projektet har koncentrerat aktiviteterna på genomföranden där studier av processen och lärdomar sprids till branschen. Förutom att förlägga utvecklingen i verkligheten har också kommunikation, innovation och matchmaking följt i spåren av aktiviteterna.

Projektet har under året identifierat problemområden inom träbyggande som brand, ljud, fukt och kostnader. Projektet har där inriktats mot att skapa en utveckling inom dessa områden genom att skapa testbäddar för innovation, utveckling och kompetensväxling. Arbetet har resulterat i ett antal initiativ för att bilda testbäddar, vilka kan komma att sättas igång de närmaste åren.

Projektet har sonderat möjligheterna för ett "Trätekniskt centrum". Man har även genomfört studier av träbyggprojekt i regionen, vilket redovisas i rapportform. Detta arbete har mer och mer kanaliserats till det växande upplägget med testbäddar.

Grön Agenda har marknadsfört och genomfört kompetenshöjande åtgärder (som baserats på bl a Trästad Sveriges kompetenspaket) i en workshopserie för Mora kommun samt i projektets politiska trägrupp. Projektet har även jobbat med att i praktiken stärka kommunerna som beställare i offentliga upphandlingar och stötta deras arbete med att ta fram träbyggnadsstrategier. Här har projektet också anlitat en norsk konsult med spetskompetens inom upphandling av stora byggnader i trä.

#### *6.1.3 Effektiv bygg- och förvaltningsprocess*

Här har projektet drivit temagrupperna Digitalisering och Effektiv byggprocess och Förvaltargruppen. Man har också påbörjat ett arbete för att implementera metodiken BIM (Building Information Model) i länet. BIM handlar om att skapa och använda digitala modeller av byggnader/konstruktioner för att skapa en (digital) röd tråd från byggande och genom hela förvaltningsprocessen.

Grön Agenda har också drivit processen "Energieffektiva bostäder i byn" där man har utvecklat ett koncept för byggnader som byar kan använda, med resurs-och klimatsnåla träbyggnader. Projektet har även sonderat möjligheterna att utveckla koncept för flerbostadshus som är möjliga att återanvända på flera ställen med olika byggherrar för att få fram ett hus med hög kvalitet där man ändå håller ner kostnaderna. I samarbete med IUC Dalarna stöddes en leverantör att ta fram ett koncept baserad på industriell produktion av byggelement.

#### *6.1.4 Innovationsmiljöer*

Projektledningen och de andra aktörer vi har intervjuat är överens om att det är inom detta område som projektets allra mest intressanta resultat har producerats. Projektet har via "testbäddar" (living labs) skapat en väl fungerande modell som förmår att sammanlänka utveckling, forskning, kompetensväxling med kommunikation och marknadsföring. Projektet har medverkat till ett tjugotal testbäddar med ca 50 företag och organisationer i samverkan för utveckling.

Ett känt och tydligt exempel är "Dalarnas Villa" där Dalarnas Försäkringsbolag och Fiskarhedenvillan uppförde en villa där de bland annat tog hjälp av studenter från Högskolan

Dalarna för att uppföra en Svanen-märkt byggnad. Projektet delades upp i etapper där man stoppade bygget för att arrangera aktiviteter där grupper av intressenter bjöds in för att titta på metoder, funktioner och installationer. Dalarnas Försäkringsbolag har anställt en doktorand tillsammans med Högskolan Dalarna som ska forska på huset under fem år. För ByggDialog har Dalarnas Villa varit en process där man har utvecklat och förfinat sin modell för testbäddar. Inom ramen Grön Agenda har ByggDialogs roll i processen varit att man har arrangerat aktiviteter samt identifierat- och bjudit in potentiella leverantörer med lösningar som passar syftet med huset. I Dalarnas Villa arbetade 14 företag tillsammans i utveckling av produkter, metoder och samverkan. Genom att förena dessa i en fysisk plats kunde FoU-frågor enkelt diskuteras och arbetas med. ByggDialog/Grön Agenda fungerade då som en diskussionsledare, kommunikatör och nätverksmotor.

Utifrån erfarenheterna från Dalarnas Villa utvecklade ByggDialog inom ramen för Grön Agenda sina strukturer till den modell för testbäddar som de nu tillämpar.

Intresset från branschen/företagen för att delta i testbäddar har successivt ökat under projekttiden. Enligt ByggDialog själv är detta ett arbetssätt som bedöms vara unikt i Sverige. Testbäddar är i sig inget unikt verktyg, men det är däremot det sätt och den samverkansmodell som ByggDialog har utvecklat. ByggDialogs modell för testbäddar skapar möjligheter för "nästan vilket företag som helst att delta i en testbädd" och "vilket byggprojekt som helst" att upplåta sig till att bli testbädd. Resultatet är att ByggDialog och dess samarbetspartners kan initiera ett stort antal nya testbäddar på kort tid och att tröskeln blir låg för företag som vill delta och testa en produkt/metod i testbädden. Det som möjliggör detta är ByggDialogs nära kontakt med medlemmarna i nätverket och förtroende hos projekt-/fastighetsägarna samt deras förmåga att hålla ihop, analysera och redovisa processen. I grön Agenda har man jobbat för att bygga upp en "katalog" innehållande testbäddar inom prioriterade områden, ex vis träbyggande, digitalisering och hållbar renovering.

Några av de senare testbäddarna har potential för att marknadsföras som innovativa projekt på nationell spetsnivå. Några exempel är "Villa Zero" (en koldioxidfri villa) och Hemlingborg (ett av Sveriges största träbyggnadsprojekt) samt Siljansnäs Naturum.

Några av de innovationsarenor för testbäddar som var tilltänkta redan före projektstart har inte varit möjliga att utveckla som planerat (till exempel Jakobsdalen i Borlänge), men projektets aktiviteter och aktiva kommunikation har istället öppnat möjligheter till många andra testbäddar med olika inriktningar.

Grön Agenda har medverkat med utvecklingsinsatser i flera projekt som handlar om nyproduktion av äldreboenden i Dalarna. Det har till exempel handlat om att projektet har tillfört digital teknik som prövats i nya sammanhang. Introduktionen av exempelvis VR-teknik har underlättat dialogen mellan berörd omsorgspersonal och de tekniska förvaltningar som hanterar beställnings- och byggprocessen. I den senaste testbädden, ett äldreboende i Mockfjärd, prövas ex vis nya former av ljusdesign där ny LED-teknik används fullt ut.

#### *6.1.5 Attraktivitet*

Här har projektet jobbat med att introducera digital teknik i marknadsföringen av arkitektur och spännande byggnader, till exempel i Borlänge centrum där QR-koder användes för information om byggnader. Man har även bidragit till att QR har använts för att visa upp ett av landets mest intressanta återbruksprojekt.

Projektet har även medverkat till Arkitekturrådets verksamhet, då man anser att attraktivitet är viktigt för genomförandet av ett hållbart samhälle.

### **6.2 Planerade- men icke genomförda aktiviteter**

I stort sett har projektet genomfört samtliga planerade aktiviteter. I fallet Jakobsdalen, där man hade stora förhoppningar på att bygga en omfattande innovationsarena, har man inte kommit lika långt som man hade hoppats inför projektet, men det beror på händelser utanför projektets kontroll. Man har inte heller lämnat in någon VinnVäxtansökan (se nedan under 6.5) I övrigt har Grön agenda genomfört alla planerade aktiviteter.

### **6.3 Icke planerade- men genomförda aktiviteter**

Grön Agenda har inte, i nämnvärd omfattning, genomfört några aktiviteter som inte var planerade redan från början. Man har däremot kommit betydligt längre än man hade hoppats med vissa aktiviteter.

### **6.4 Oförutsedda erfarenheter och resultat**

Projektledaren nämner här själv följande:

- Att upplägget med testbäddar har tagit sådan fart och rönt så stort intresse, både inom och utom länet.
- Hur man har kunnat applicera "paket" med kompetensutveckling på testbäddarna och genererat utveckling som en följd av detta.

Som utvärderare vill vi också lägga till:

- Ökat engagemang och förståelse/kunskap i såväl styrelsen/styrgruppen som i delar av projektets målgrupp (företagen) för projektets verksamhet och potentiella funktion/betydelse för branschens utveckling i länet.

### **6.5 Förväntade resultat vid projektslut**

I projektbeslutet listades följande förväntade resultat. Kommentarer till respektive resultat återges efter varje punkt.

*Resurs- och klimatarbetet har funnit strukturer, utvecklat fysiska platser och knutit samman forskning och utveckling*

Vår bedömning är att man i Grön Agenda har lyckats mycket väl med att bygga en struktur och kunskapsplattform där såväl beställare som utförare (från privat och offentlig sektor) och forskning kopplas samman på ett antal olika sätt i ett antal olika skeden av bygg- och kompetensutvecklingsprocessen.

*Testbäddar/innovationsarenor finns utvecklade mellan akademi, näringsliv och samhälle*

Detta har utvecklats på ett mycket bra sätt i projektet! Antalet testbäddar är långt över förväntan och likaså intresset för att delta i testbäddar, såväl som projektägare som leverantör.

*Företag hittar kompetens för anställning/utveckling*

Detta är inte möjligt att bedöma. Det vi kan bedöma är hur projektet har jobbat för att öka högskolestudenternas kontakt med bygg- och fastighetsbranschen. Det har projektet lyckats väl med. Kompetensförsörjningen i stort är komplex och beror på så många fler faktorer.

*Företagen utmanas till att utvecklas och göra goda affärer*

Vi bedömer att projektet har uppnått detta i och med det arbetssätt som ByggDialog har haft inom ramen för projektet. Projektet har visat upp möjligheter samt tillgängliggjort kunskap

och arenor för samverkan, där företag i branschen i praktiken har utmanats till att utvecklas och göra goda affärer.

#### *Dalarna betraktas som en av de ledande regionerna i landet för träbyggande*

Vi kan inte bedöma om detta har uppnåtts. Vår bedömning är dock att projektets verksamhet har möjliggjort- och bidragit till att Dalarna har tagit tydliga steg mot att bli en av landets ledande regioner inom träbyggande. Detta styrks också av följande uttalande från den nationella samordnaren för träbyggande; ”Dalarna har jobbat framåt på ett intressant och unikt sätt genom att samverka mellan kommunerna och engagera regionala aktörer för att få bästa möjliga resultat. Det är unikt i Sverige. Det har visat sig till exempel i arbetet med att projektera och bygga ett antal förskolor i regionen.”

#### *Ökad jämställdhet och mångfald hos målgruppen*

Projektet har bidragit till ökad jämställdhet, till exempel genom sammansättningen av styrgruppen/styrelsen samt bildandet av det kvinnliga affärsnätverket Women Building Sweden.

#### *Fler företag har påbörjat den digitala resan*

Detta har skett inom ramen för projektet, inte minst genom företagens deltagande i de kunskapshöjande träffar som projektet har genomfört (ex vis inom temagruppen Digitalisering och Effektiv byggprocess) och arbetet med BIM (se ovan under Nyckelaktiviteter).

#### *Kommunikationen i sociala medier har utvecklats*

Projektet har på ett mycket bra sätt utvecklat sin närvaro i sociala medier och vårt intryck är att projektet är ett föredöme när det gäller att kommunicera möjligheter, kunskap och resultat på ett tydligt sätt till sin målgrupp.

#### *En VinnVäxtansökan har lämnats in*

ByggDialog Dalarna har inte lämnat in någon sådan ansökan. Man har däremot under Grön Agenda lämnat in två ansökningar till Energimyndigheten och tagit nya kontakter med Vinnova angående modellen för testbäddar.

#### *ByggDialog Dalarna ska, av ledande aktörer, betraktas som ledande inom resurseffektivt och klimatsnålt byggande/förvaltning.*

Vår bedömning är att ByggDialog Dalarna har stärkt sitt varumärke inom resurseffektivt och klimatsnålt byggande/förvaltning betydligt och att man av såväl aktörer i Dalarna som utanför länet betraktas som en ledande organisation inom denna sektor/bransch.

## 7. N2 – Nyckelpersoner

Redogör för nyckelpersoners uppfattning och bedömning av projektet.

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

Vi har (inklusive projektmedarbetare) intervjuat 15 nyckelpersoner. Intervjuerna har varit semistrukturerade. Detta innebär att vi har ställt ett litet antal grundfrågor och sedan, utifrån de svar vi har fått, gått vidare med varierande följdfrågor. Grundfrågorna till andra företagsfrämjare, styrelsen har handlat om vad som utmärker ByggDialog Dalarna, hur de anser att organisationen har utvecklats de senaste tre åren, vilken kontakt de har med sin målgrupp, vad som är ByggDialog Dalarnas framgångsfaktorer samt vad det är viktigt att organisationen fortsätter utveckla framåt (bl a utifrån att det nu blir stora förändringar i både personal och styrelse). Grundfrågan till företagen har varit vilket utbyte företaget har haft av sina kontakter med ByggDialog Dalarna.

Samtliga intervjuade ger en positiv bild av verksamhetens utveckling de senaste åren och hur man samverkar med andra för att åstadkomma utveckling i branschen och förmåga till omställning/ökad hållbarhet.

Nedan finns några representativa citat från intervjuade personer i Dalarna:

"Vi har fått värdefulla kontakter via ByggDialog Dalarna."

"För oss har de varit en otroligt bra organisation som driver frågor framåt på ett jättebra sätt."

"Nätverk är det stora ordet. Vi kommer åt kontakter som vi aldrig hade kommit åt annars. Man kan ju stånga sig blodig annars för att hitta rätt kontaktperson hos en kund/samarbetspartner. Nu får vi det serverat och trovärdigheten är liksom redan inbyggd."

"De är länken mellan alla."

"Förut fick ByggDialog Dalarna jaga deltagare till projekt och testbäddar. Nu är det tvärtom."

"Trots att jag har 20 år i den här branschen bakom mig så är det Åke har skapat det häftigaste jag har sett under alla mina år. Det genomförs inte en enda aktivitet som inte följer den röda tråden. Han kanske inte följer standardmallen för klusterutveckling, men han gör det på ett fantastiskt sätt och får mycket bättre resultat än de flesta andra som följer den..."

Medarbetarna ger en enig bild av en organisation som har haft ett stort antal aktiviteter och projekt igång samtidigt och där medarbetarna själva inte haft det så lätt att hänga med i alla svängar. Men de ger också en samstämmig bild av att de har fått bra respons från målgrupp och samarbetspartners och att organisationen har tagit stora kliv framåt.

Den framgång som lyfts fram klart mest i intervjuerna är testbäddarna, som alla parter upplever ge ett mycket stort mervärde.

Intervjuerna ger också bilden av att ByggDialog Dalarnas största tillgång är den tillit och trovärdighet som de har byggt upp och som ger dem möjlighet att röra sig fritt i nätverket och koppla ihop aktörer som har nytta av varandra.

En utmaning som många nämner är ByggDialog Dalarnas beroende av projekt med korta löptider, att man måste anpassa sig efteraktuella utlysningar. Även om det föregående projektet har varit framgångsrikt och man hade behövt mer tid för att etablera och förankra en ny modell/metod så måste man söka för något nytt. Detta är en försvårande omständighet för en medlemsbaserad organisation och svårt att förstå fördelarna/meningen med för berörda företag.

Man är ense om att medarbetarna är en framgångsfaktor (många av dem har en god förmåga att vara drivande var för sig inom sina egna ansvarsområden) och att verksamhetsledarens förmåga att bygga upp den röda tråden och nätverket har varit mycket värdefull. När han nu

går i pension så blir det viktigt att tänka igenom hur man formerar verksamhet, projekt, styrelse och organisation framåt.

### 8. N3 – Nyckeltal

Redogör för kvantitativa mått på projektets genomförande och resultat.

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

#### Kvantitativa mått:

Nöjdhet i målgruppen

Någon kvantitativ analys av nöjdhet har inte gjorts. Däremot indikerar ovan beskrivna intervjuer att målgruppen är mycket nöjd med projektet.

Utfall aktivitetsindikatorer	Mål	Måluppfyllnad	Enhet
Antal företag som får stöd	50	64	företag
Antal företag som får stöd för nya produkter		2	företag
Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt	50	64	företag
Antal nya företag som får stöd		5	företag
Sysselsättningsökning i företag som får stöd heltidstjänster		50	54

Ovanstående siffror är projektets redovisning av indikatorer. De flesta av projektets kvantitativa mått har uppfyllts med råge. Vår bedömning är att sysselsättningsökningen i företag som har fått stöd är betydligt större än den som redovisas av projektet här ovan. Ekonomi

Projektet har nästan fullt ut förbrukat tillgängligt budgetutrymme. Enligt den prognos man har lagt så bedömer man att man vid projektets slut kommer att ha förbrukat ca 12 030 000 kr, vilket är ca 99 procent av de budgeterade kostnaderna på 12 180 000 kr.

### 9. Sammanfattande kommentar och analys

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



### 9.1 Övergripande analys av projektets utveckling, insatser och effekter

Grön Agenda har varit ett projekt med en ovanligt hög aktivitetsnivå. Man har under perioden genomfört ett stort antal aktiviteter inom ett antal olika verksamhetsområden. Vår bild av projektet är att projektorganisationen har testat ett antal olika sätt att jobba med utveckling och omställning i samverkan mellan näringsliv, offentlig sektor och akademi.

I inledningen av projektansökan formulerades syftet med- och förhoppningarna på projektet på följande sätt:

*Klimatfrågorna kräver handling och det räcker inte med det som finns på bordet idag – det behövs mer! Dessa rader får vi regelbundet höra från samhällets företrädare och i massmedia. Så är det - vår påverkan på klimatet är kanske den största samhällsutmaningen någonsin eftersom den ställer oss inför en omställning som måste utföras vansinnigt snabbt. En omställning som går på djupet kräver nya synsätt och insikter.*

*Vi ska utveckla en koldioxidsnål ekonomi, vilket innebär att vi går från linjär till en cirkulär ekonomi. Det räcker inte att energieffektivisera enstaka byggnader när planerings- och byggprocessen fortsätter som vanligt. Varför byta bränsle i fordon när transportapparaten manar till bilåkning? Räcker det att bygga nya hyreshus när huset och hela området behöver delta i de boendes livsstilsförändringar. Samtidigt skapar klimatfrågan nya möjligheter. För den som är rustad och förstår sammanhangen kan samhällsutmaningarna öppnar dörrar till nya produkter, tjänster och modeller.*

*Projektet Grön Agenda vill vrida klimatfrågan från hot och problem till en plattform för företags tillväxt. För att greppa komplexiteten i en koldioxidsnål ekonomi måste frågan vidgas till att omfatta resursanvändning eftersom sambanden mellan klimat- och energifrågor och resurseffektivitet är så starka. Digitalisering, innovationssystem, smart specialisering och certifiering är därför viktiga stödsystem och funktioner i arbetet.*

*I bygg- och fastighetssektorn dominerar offentliga beställare. Projektet ska genom dessa skapa marknader för och kundtryck på övriga aktörer i kedjan. Vi följer aktörskedjan och tillför insatser som förmår företag att delta. Motor i processen är växling/utveckling av kompetens. Projektets genomförande vilar på Byggdialogens kluster, vilket i studier pekats ut som ett av regionens starkaste. Det finns väl utvecklad samverkan med IUC Dalarna och Byggutbildning Star. Det unika samarbetet med Högskolan Dalarna ger kontaktvägar till hela den akademiska världen. Styrkan i organisation, strukturer och metoder medför att vi kan lova resultat. Agenda i projektnamnet står för ambitioner att verka i praktiken. Det är i verksamheternas vardag besluten fattas!*

*Projektet är indelat i olika processer med tillhörande aktiviteter. Processerna är kopplade till befintliga nätverk som för diskussioner om områdets utveckling. Under projektperioden kommer nya aktiviteter att formuleras och genomföras i följande processer:*

1. *Kompetensutveckling*
2. *Ökat träbyggande*
3. *Effektivt byggande och förvaltning*
4. *Innovationsmiljöer*
5. *Skapa attraktivitet*

Vår bedömning är att projektet har lyckats jobba exakt enligt denna på förhand uppsatta ambition. Man har med ByggDialog Dalarnas nätverk som bas genomfört en rad olika aktiviteter. En del av dem har man genomfört och konstaterat att man stannar där. En del av dem har genomförts och sedan lämnats över till någon annan aktör som är lämpad att ta dem vidare. Slutligen har en del av dem utvecklats så väl att man redan i detta projekt har tagit dem till nästa nivå (till denna kategori hör till exempel testbäddarna).

Om man var lite filosofiskt lagd skulle man kunna säga att ByggDialog i Grön Agenda har anlagt en trädgård där projektaktiviteterna är plantor som man har planterat, vattnat och tillfört näring. Vissa av plantorna (inte så många) har dött, fler har vuxit upp och sålts till någon annan medan vissa har vuxit fantastiskt fint och där har man dessutom genomfört växtförädling och vidareutvecklat till nästa generations plantor.

Organisationen har haft en ovanligt god förmåga att hålla den röda tråden och tillvarata inbördes kopplingar och synergieffekter. Som en intervjuperson uttryckte det; Under 20 års tid är detta det häftigaste nätverksarbete jag har sett. Det genomförs inte en enda aktivitet som inte följer den röda tråden. De kanske inte följer standardmallen för klusterutveckling, men de gör det på ett fantastiskt sätt och får mycket bättre resultat än de flesta andra som följer den...”

Det är en svår och ofta otacksam uppgift att jobba med att ”ympa in” spetskompetens och spetskunskap i näringslivet. Inte för att företagen/företagarna generellt sett inte är nyfikna, utan för att små och medelstora företag har fullt upp med vardagen och i allmänhet saknar utvecklingsavdelningar. Det är ägaren/vd:n/plats-/produktionschefen som blir kontaktperson och utvecklare utöver allt annat som hen ansvarar för. En normal dag är fylld med aktiviteter som genomförs för att leverera till kunderna och klara av ”vardagsbyråkratin”. Den som jobbar med att implementera och sprida forskning och utveckling måste därför ha en förmåga att skapa en nyfikenhet och lust hos företaget/företagaren att ta del av det man vill berätta. Man måste också ha en förmåga att anpassa informationen om kunskapen så att den blir praktiskt användbar hos mottagaren. Vinsten för företaget med att ta del av den nya kunskapen måste överstiga kostnaden för att lägga den tiden på något annat än produktion och ”vardagsmåsten”. Företagen blir dessutom ”överösta med erbjudanden” från såväl seriösa som oseriösa potentiella samarbetspartners och det tar tid för dem att avgöra vilken kategori erbjudandet tillhör. Såväl projektledare som övriga medarbetare har här gjort ett mycket gott jobb med att driva projektet framåt, företagskontakt, ”mäkling” av kontakter och anpassning av aktiviteterna till såväl företagskollektivet som enskilda företag.

Som vi tolkar intervjuade företag och samarbetspartners så har ByggDialog Dalarna i projektet Grön Agenda ofta haft just den förmågan, att skapa nyfikenhet, tillit och en ”leverans” som gör att de företag man har haft kontakt med är öppet för fler kontakter/ny kunskap. Här har ByggDialog varit lite av det som ibland kallas för ”gränsgångare”. Det finns forskning om ”gränsgångare”. Med gränsgångare menas personer (eldsjälar och ledarfigurer) som med bibehållen tillit kan röra sig och skapa kontakter i olika miljöer, överbrygga mentala och kulturella skillnader mellan olika grupper i samhället (t ex mellan den traditionella branschen och akademi). Gränsgångarna är extremt viktiga för det överbryggande sociala kapitalet. De rör sig i flera olika miljöer och känner människor i alla läger. De för samman folk från olika grupperingar och kan medla om det uppstår misstro eller konflikter mellan grupperna. Dessa personer har då en större möjlighet än andra att överföra ny kunskap mellan dessa miljöer, t ex mellan akademi, offentlig sektor och näringsliv.

Vi gjorde i oktober 2020 ett antal noteringar och medskick till projektet. Projektet gavs följande rekommendationer:

1. Försök hitta former för en mer stabil och konstruktiv samverkan framåt med IUC Dalarna och Paper Province.

2. 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.

3. Se till så att planering och förutsättningarna för den fortsatta processen efter Grön Agenda dokumenteras tydligt och att samtliga medarbetare löpande ges möjlighet att ta del av den (att projektets befintliga och kommande "strukturkapital" dokumenteras tydligt och blir tillgängligt för alla medarbetare).

4. Gör en löpande utvärdering av aktiviteter/delprocesser, genom enkäter eller på andra sätt. Detta är viktigt för att kunna bedöma projektets effekter för målgruppen och för den kommande slututvärderingen.

5. Boka en tid med Högskolan Dalarna om hur ett nytt framtida samarbetsavtal mellan Grön Agenda/Byggdialog och Högskolan ska se ut, inklusive förbättringsbehov, former för uppföljning/avstämning av avtalet. Ansvarig chef på Högskolan bör vara delaktig i processen.

6. 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.

Punkt 1 är genomförd. ByggDialog har nu hittat fram till en stabil samverkan med IUC och Paper Province, vilket är viktigt för organisationens utveckling framåt och dess nytta för medlemsföretagen.

Vår bedömning är att punkt 2-3 ännu inte är genomförda fullt ut. Här kan man säga att projektets stora styrka också är en av dess (få) svagheter. Organisationen har, under en enormt ambitiös projektledning, ovanligt framgångsrikt jobbat med ett stort antal parallella aktiviteter och processer och man har genomfört alla aktiviteter i projektet. Intensiteten i arbetet (och personalomsättning) har dock också medfört att lärande och reflektion har genomförts i lägre grad. Vår bild är att det inte har fått några större negativa effekter och att det höga tempot har varit viktigt för att möjliggöra projektets framgångar. Vi noterar dessutom att de medarbetare vi har intervjuat är bättre uppdaterade på helheten idag än tidigare under projektet. Vi rekommenderar ändå att man framgent avsätter lite mer tid för att stanna upp, dokumentera och reflektera och stämmer av så att hela organisationen "hänger med". Under hösten 2021 blir en av den tillträdande verksamhetsledarens viktigaste uppgifter att, med hjälp av kompetenta medarbetare komplettera organisationens strukturkapital. Det är dock viktigt att man inte överarbetar detta. Det finns många exempel på organisationer som har genomarbetade och snygga verksamhetsbeskrivningar och manualer, men där det i praktiken inte händer så mycket. ByggDialog befinner sig i andra änden på den skalan men behöver bara förflytta sig en liten bit mot ökad struktur. Redovisningen av detta projekt kan sannolikt vara en betydande del av den arbetsinsatsen och styrelsen har påbörjat arbetet med att ta fram en ny verksamhetsplan för ByggDialog.

I linje med föregående punkt så bedömer vi att projektet fortfarande i för låg utsträckning förlöpande utvärderar de aktiviteter man jobbar med och summerar lärandet. En systematik för detta bör byggas in i organisationens framtida struktur.

Vad gäller punkt 5 så har ByggDialog haft ett gott samarbete med Högskolan Dalarna kring studenternas arbetslivskontakt. Högskolan är mycket nöjda med samverkan och den ökar utbildningens attraktivitet betydligt i jämförelse med andra liknande utbildningar i andra delar av Sverige. Den ökar också sannolikheten för att studenterna efter slutförd utbildning kan komma att arbeta på ett företag i Dalarna. De berörda företagen är positiva till den här samverkan. Det finns goda möjligheter att utveckla det här samarbetet ännu mer framåt.

Vad gäller punkt 6 så är vår bedömning, efter att ha intervjuat delar av styrelsen/styrgruppen, att styrelsen/styrgruppen har blivit mer delaktig och tar en mer styrande roll än tidigare, vilket är bra för den framtida rollfördelningen.

Projektet har haft en ambition att underlätta för branschen att gå emot ett mer cirkulärt arbetssätt. Vi uppfattar att projektet/ByggDialog i stor utsträckning gör det genom s k "nudging". Projektet möjliggör ett förändrat beteende genom att visa på (affärs)nyttan med ett gott exempel, och ge möjlighet för företag att kopiera- eller efterlikna det beteendet. Man kan också säga att man med nudging gör det lätt att göra rätt (val). Vår uppfattning är att det är klokt att använda den här metoden för att åstadkomma ett förändrat beteende. Det är enklare att gå upp för en trappa ett steg i taget än att klättra över ett två meter högt och lodrätt hinder. Oftast känns det mer överkomligt för ett företag att starta med en liten aktivitet än att ge sig in i en total transformation (inte minst utifrån den verklighet som många små företag lever i, se stycket ovan om spetskunskap och spetskompetens). Till skillnad från många andra projekt så är det här sannolikt att de deltagande branschföretagen här kommer att fortsätta använda de verktyg man har fått genom projektet och vara positiva till nya liknande erbjudanden framåt. Kvalificerade samarbetspartners till Grön Agenda i Norge har uttryckt sig mycket positivt när de har tillfrågats om ByggDialogs processer, aktiviteter och arbetssätt. Med tanke på att Norge ligger väl framme inom till exempel träbyggande så är detta en indikation på att ByggDialog även i ett nordiskt perspektiv ligger långt framme.

ByggDialog har i Grön Agenda tillämpat ett innovativt arbetssätt. Många av de aktiviteter som har planerats och genomförts i projektet är i sin helhet framtagna av ByggDialog Dalarna och har, vad vi och projektledningen känner till, inte tillämpats någon annanstans.

Det finns inget egenvärde i att ha en hög innovationsgrad. Om någon annan har kommit på en god idé/metod så är det bara bra om man kan kopiera eller efterlikna den. Men vår bedömning är att projektet har agerat innovativt på ett bra och ändamålsenligt sätt och de innovativa aktiviteterna/arbetssättet är väl anpassade till målgruppens förutsättningar. Som vi skrev ovan (avsnitt 7.4) så finns det inget unikt med att använda testbäddar som utvecklingsverktyg.

Det som dock förefaller vara en unik vinkel för ByggDialog/Grön Agenda är deras sätt att öppna upp- och tillgängliggöra testbäddarna för många olika företag med olika förutsättningar. När man i normalfallet pratar om testbäddar så är det särskilda projekt som har skapats enkom för att bygga upp en testbädd, medan ByggDialogs metod är att "vilket projekt som helst" kan göras till en testbädd och där testbäddens andel av hela projektet kan vara "hur stor eller hur liten som helst". Omfattningen kan då bestämmas av projektägarens och beställarens beredskap/öppenhet för nya lösningar och flexibilitet i tid samt företagets vilja och förutsättningar för att testa/utvärdera nya produkter/metoder. Vår uppfattning är att man bör testa om ByggDialogs koncept för testbäddar kan förädlas i ett separat utvecklingsprojekt, då det är en så kostnadseffektiv, involverande och affärsskapande utvecklingsmetod.

Projektet har jobbat på ett mycket bra sätt med information och kommunikation såväl vad gäller kanalval som omfattning, språk och "tonalitet". Vår uppfattning är också att en stor del av projektets kommunikation är unik information som skapats inom ramen för projektet och att man har en god förmåga att anpassa kommunikationen till målgruppen.

Projektet har jobbat aktivt med jämställdhet och bidragit till att den mansdominerade bygg- och fastighetsbranschen blir mer attraktiv för kvinnor. Projektet har analyserat var jämställdheten är svagast och därefter riktat in sina insatser mot de områdena (högre chefer inom det privata företagen och hantverkare). Grön Agenda har varit aktivt i bildandet av nätverket Women Building Sweden. Man har också drivit samarbeten med gymnasieskolan, där man i alla kontakter med skolan och elever på byggprogrammen har lyft fram kvinnor i branschen. Man har också jobbat aktivt för att öka andelen kvinnor i ByggDialog Dalarnas styrelse.

Inom integration har man varit mindre aktiva, men man har försökt påverka företagens urval av högskolestudenter till praktikplatser.

## **9.2 Sammanfattning och rekommendationer**

Grön Agenda är ett framgångsrikt projekt. Man har genomfört alla aktiviteter och i hög grad uppnått sina mål. I flera av aktiviteterna har projektet, trots hög arbetsbelastning, många parallella processer och en i grunden hög ambitionsnivå, till och med "överlevererat".

Projektet har haft som ambition att underlätta för branschens företag att gå emot ett mer klimatsmart och cirkulärt arbetssätt. Detta har man lyckats väl med genom att erbjuda företagen en "a la carte-meny" av aktiviteter inom träbyggande, innovation och energieffektivisering. Projektorganisationen har lyckats mycket med att väl i sin kommunikation och agerande skapa en nyfikenhet och lust hos företagen att delta samt att anpassa sina erbjudanden till företagens förutsättningar.

Projektet har haft en mycket hög aktivitetsnivå men trots detta har de haft ett stort (och växande) deltagande från företag och offentliga organisationer i de aktiviteter man har erbjudit. Man har också på ett bra sätt i dessa aktiviteter kopplat ihop beställare och leverantörer från såväl privata som offentliga aktörer. En stor del av framgången ligger i att ByggDialog är branschen i och med att företagsledare och branschprofiler sitter i styrelsen och att man har 115 branschföretag som medlemmar. Detta gör det lättare att föra en dialog och bygga tillit. Den upparbetade kontakten med Högskolan Dalarna underlättar också projektets möjligheter att koppla ihop bransch och akademi.

Projektet har haft en tydlig röd tråd genom samtliga aktiviteter och det gör att det hänger ihop väl och även uppfattas på ett homogent sätt bland dem som man vill locka och aktivera. Projektet har genomfört många av aktiviteterna på ett mycket bra sätt. Om man ändå ska lyfta fram någon aktivitet framför andra så är det testbäddarna, som man har lyckats mycket bra med att initiera, tillgängliggöra, organisera och utvärdera.

ByggDialogs egenskaper som gränsgångare har här möjliggjort för dem att ta en gräns- ämnes- och partsöverskridande roll. Den stora framgångsfaktorn här och det som har gjort detta möjligt är tillit.

Vi rekommenderar ByggDialog Dalarna att fortsätta på den inslagna vägen och att fortsätta utveckla de aktiviteter som har visat sig vara framgångsrika i detta projekt.

Vi rekommenderar ByggDialog Dalarna att utveckla sina rutiner för uppföljning, utvärdering och lärande och att förstärka organisationens strukturkapital.

Vi är medvetna om de begränsningar som finns i och med organisationens stora beroende av projektfinansiering, men om det finns någon offentligt finansierad process i Dalarna som kan anses vara av stort värde för en bransch så är det den verksamhet som ByggDialog driver. Vi rekommenderar därför styrelsen i ByggDialog Dalarna att, utifrån bland annat resultat och erfarenheter från Grön Agenda ta kontakt med Region Dalarna för att diskutera hur man kan finansiera en fortsättning på framför allt metoden med testbäddar. Den har stor positiv effekt och potential, även i ett nationellt perspektiv och det bör därför finnas ett regionalt intresse att vidareutveckla metoden till ett nationellt/internationellt spetsprojekt.

*Ola Granholm, Orsa 20 maj 2021*