

Projektutvärdering slutrapport – Löpande utvärdering



Mall för projektutvärdering slutrapport – löpande utvärdering

Vad ska rapporten innehålla?

Rapporten ska ge en tydlig bild av projektets inriktning och verksamhet samt ett analytiskt resonemang kring resultaten och sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Målgruppen är personer som inte har tidigare kunskap om projektet. 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 löpande utvärderaren. Grundläggande kravet utifrån mallen är Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering (3P och 3N). Det är fullt möjligt att projektet i sin upphandling har ställt ytterligare krav på projektutvärderaren, inklusive krav på 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 Safety and Security Test Arena	Ärende-ID 20200917
Stödmottagare Umeå Universitet	Organisationsnummer 202100-2874
Projektets startdatum 2016-09-01	Projektets slutdatum 2019-12-31 (enligt beslut om stöd). Senare förlängt till 2020-03-31 genom ändringsbeslut.
Projektets totala budget 34 297 107:- enligt ursprungligt beslut om stöd, i sista ändringsbeslut 28 164 512:-.	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 644 000:- (1,9% av projektbudgeten). När senare projektbudgeten har justerats ned, har också projektledare och utvärderare gemensamt kommit överens om att minska budgeten. I det sista ändringsbeslutet ligger budgeten på 1,05% av projektbudgeten.

2. Utvärderingens upplägg och genomförande

Redogör för projektutvärderingens upplägg och genomförande.

- När påbörjades utvärderingen?
- Ange tid för utvärdering
- Beskriv metoder i genomförandet
- Beskriv utförligt samt kommentera former för dialog och rapportering. Hur har utvärderingen fungerat som ett stödjande bollplank i genomförandet av projektet?

2.1 Om projektet:

2.1.1 Utdrag ur Tillväxtverkets beslut om stöd, (nedkortat).

Mål och resultat

Mål

S&S Test Arena projektets övergripande mål är:

Att göra norra Sverige till en av EU-ledande regionerna för forskning och utveckling av produkter och tjänster inom den växande säkerhetssektorn (security).

S&S Test Arena projektets specifika projektmål är:

Att skapa en innovativ och produktiv trippelhelix-miljö för forskning och utveckling inom säkerhetsbranschen, särskilt riktat mot produkter och tjänster för övning och testning för ett säkrare samhälle.

S&S Test Arena projektets specifika delmål är:

- Att utveckla (minst) 7 innovativa forskningsbaserade produkter och tjänster under projektets gång och skapa en arena för validering av framtida produkter och tjänster.
- Att arrangera (minst) 5 större övningar (3 dagar) plus ett antal mindre övningar och tester av varierande karaktär, för validering av produkter och tjänster.
- Utveckla och bredda ett nätverk av säkerhetsföretag (minst 30 deltagande företag) och möjliggöra internationella FoU-samarbeten (minst 15 samarbeten), med siktet inställt på att Norra Sverige ska bli ett centrum inom EU för FoU-initiativ i säkerhetsbranschen.
- Idén med test arena är i sig en möjlighet till kommersialisering av den typen av tjänst och kan förhoppningsvis drivas vidare efter avslutat projekt.

Målgrupp(er)

Målgruppen för S&S Test Arena är regionala företag med potential att utveckla och placera produkter och tjänster på den nationella och internationella marknaden för säkerhet, krishantering och katastrofhantering.

En annan grupp företag i S&S Test Arena är innovationsdrivna nystartade företag, som har en bra idé med stor marknadsmässig potential men har svårighet att utveckla den till färdig produkt och nå marknaden.

Ytterligare potentiella målgrupper kan vara aktörer nationellt eller på EU-nivå som behöver nyttja S&S Test Arena för sin verksamhet.

Förväntat resultat vid projektavslut

S&S Test Arena är ett projekt med det övergripande målet att bidra till en ökad innovationsverksamhet inom säkerhetsbranschen. Projektets huvudresultat är alltså att bidra med nyutveckling av produkter och tjänster för en globalt växande marknad för säkerhetslösningar, kris- och katastrofberedskap.

Etableringen av S&S Test Arena är ett mål i sig själv som dels kommer att ge stora positiva effekter på tillväxten i säkerhetsbranschen i regionen på längre sikt och dels kan lägga grunden

för en egen kommersiell verksamhet. Förhoppningsvis kommer verksamheten att leva vidare även efter projektets slut och då på kommersiell basis.

Resultat av de FoU initiativen som ingår i S&S Test Arena blir:

- Prototyp av värmemadrass för överlevnad vid räddning i kalla miljöer.
- Förstudie av mobil träningsanläggning för tåg. (Har utgått ur projektet).
- Validerad proof of concept för en flexibel stapelbar bår. (Har utgått ur projektet).
- Validerad proof of concept övningskörningssimulator.

Produktpaket övningar:

- Utbildningskoncept samverkan i kriser
- Utbildningskoncept simulering av ledning och samverkan
- Utbildningskoncept räddning i gruvmiljö

Alla de fyra fysiska produkterna S&S Test Arena utvecklar bedöms ha stor marknadspotential. Målet med FoU-arbetet är att komma så nära färdig produkt, redo för marknadsföring och försäljning, som möjligt. Proof of Concept och utveckling av prototyp för testning och validering är nödvändiga steg på vägen. Alla fyra produkter representerar stora tekniska utmaningar och målsättningen är att utveckla dem till validerad PoC eller prototyp under projektiden. Efter projektets slut kan företag ta vid och vidareutveckla, producera, marknadsföra och sälja produkterna.

Resultat av utvecklingen av test- och simuleringsplattformen:

- Minst 15 test och valideringsaktiviteter, varav minst 5 större katastrofövningar.

Resultat av nätverk för säkerhetsföretag blir:

- Minst 30 deltagande företag
- Minst 12 seminarier med ett flertal företag i regionen

Förväntade effekter på lång sikt

Vid projektets slut skall S&S Test Arena modellen för FoU-driven innovationsverksamhet ha etablerats i enlighet med intentionerna i EU:s strategi Europa 2020 liksom i Västerbottens RUS.

Effekten av projektet blir en kraftfullt ökad trippelhelix innovationsverksamhet i regionen med över tid ökande antal deltagande företag som kontinuerligt initierar och implementerar nya innovationsprocesser i samarbete med universitet och slutanvändare av produkter. Företag i säkerhetsbranschen i regionen får tillgång till en unik forsknings- och utvecklingsmiljö som ligger i framkant av samhällsutvecklingen. Sannolikt leder projektet även till att företagen i regionen kommer att satsa mer resurser på egen forskning och utveckling.

Projektet förväntas bidra till det övergripande målet att göra norra Sverige till en stor aktör i fråga om utveckling av produkter och tjänster för den internationella säkerhetsmarknaden.

Organisation och genomförande

Projektorganisation

S&S Test Arena är ett samverkansprojekt med totalt 10 samverkansparter. Parterna är myndigheter och små och medelstora företag i regionen.

Huvudman i detta initiativ är Umeå universitet.

All verksamhet i projektet kommer att bedrivas i form av aktiviteter, var och en med en ansvarig aktivitetsledare (AL). S&S Test Arena innehåller 7 olika forsknings- och utvecklingsaktiviteter. AL tillser därvid att förväntade leveranser i form av samarbeten, avknoppningar etc. fungerar.

Projektets beslutande organ är styrgruppen, som innefattar representanter för alla samverkande parter, och projektledaren. Styrgruppen sammankallas av PL minst en gång per år och är det forum som diskuterar måluppfyllelse och som fattar långsiktiga och strategiska beslut rörande projektets framskridande.

Det dagliga operationella ansvaret för projektets helhet och dess interna samverkan ligger hos PL tillsammans med ledningsgruppen dvs. alla aktivitetsledare. Ledningsgruppen möts minst en gång per kvartal.

Till projektet ska också knytas en referensgrupp med uppdrag att ge råd i strategiska frågor. Den tänkta sammansättningen är 2 representanter för det regionala näringslivet, 2 representanter från myndighetsvärlden, och 2 representanter för forskarsamfundet. PL sammankallar referensgruppen minst 2 gånger per år och varje gång styrgruppen behöver råd för strategiska beslut.

Organisationsstrukturen består således av fyra organ:

- projektledaren med ansvar för hela projektets verksamhet,
- aktivitetsledare med ansvar för de enskilda aktiviteterna och rapportering till projektledaren,
- styrgruppen som är projektets beslutsfattande organ och
- referensgruppen med strategisk rådgivande roll till projektledaren och styrgruppen

Projektledaren ansvarar för att delaktiviteterna utförs på ett sätt att dess resultat bidrar till projektets gemensamma målsättningar. Likaså är det projektledarens ansvar att medel nyttjas på ett kostnadseffektivt sätt genom kontinuerlig ekonomiuppföljning. Projektledaren har naturligtvis stöd för administration, ekonomi och kommunikation/information.

Samverkansparter

Umeå kommun

Sigma Industry East/North AB (utgått)

Västerbottens Läns Landsting

Tyréns AB

Oryx Simulations Verklighetsmodeller i Sverige A (ersatts av Skillster)

Myndigheten För Samhällsskydd och Beredskap

J & T Strukturdesign AB (utgått)

Livhanken HB (utgått)

Aptum AB

2.1.2 Förändringar under projektets gång

Fyra ändringsbeslut har fattats angående projektet. Två av dessa har handlat om förändringar av projektets aktiviteter. De övriga två har handlat om förändringar av budget och tidplan, men inte påverkat åtagandet i projektet.

Det är omöjligt att förutsäga och detaljplanera allt som kan inträffa under treårsperiod. Omvärlden förändras, projektparter ändrar sina prioriteringar o.s.v.

Därför finns möjligheten att göra ändringsansökningar i regionalfondsprojekt. Safety & Security Test Arena har ansökt om förändringar fyra gånger under projektets livslängd.

Ändringsbeslut 2016-10-31:

Ändringen avsåg enbart administrativa rättelser. Startdatum för projektet ändrades till 2016-10-01, och schablonkostnader lades till i projektbudgeten för samverkansparterna.

Ändringsansökan 2017-12-11 / Beslut 2018-02-20:

Aktivitet 8 – Mobil träningsenhet för katastrofövningar (tågagn) bedömdes inte längre vara genomförbar och utgick ur projektplanen. Aktivitet 5 utökades från underjordsgruvor till andra undermarksanläggningar som t.ex. tunnlar, och aktivitet 7 utökades till att även innefatta en instruktörsutbildning för utryckningsförare.

I samband med detta utgick Oryx simulations som samarbetspartner och ersattes av Skillster. Även Sigma industries utgick i och med att aktivitet 8 lades ned, så och det planerade resultatet "Förstudie av mobil träningsanläggning för tåg".

Ändringsansökan 2018-09-17 / Beslut 2018-10-17:

Aktivitet 10 "Flexibel bär", avslutades, eftersom det inte gick att komma vidare med att ta fram en prototyp. I och med detta utgick Livhanken HB som samarbetspartner, så och det planerade resultatet " Validerad proof of concept för en flexibel stapelbar bär".

Ändringsansökan 2019-06-25 / Beslut 2019-10-22:

Projektet förlängdes med 3 månader för några av aktiviteterna, fram till 2020-03-31, samtidigt som budgeten minskades.

Projektet har haft stor nytta av att kunna göra förändringar, dels för att sätta in resurserna där man såg vägar framåt i stället för att lägga dem på saker som ändå inte skulle gå att slutföra, och dels förlängningen på slutet som gör det möjligt att komma i mål.

2.2 Om utvärderingen:

Utvärderingsarbetet har baserats på Tillväxtverkets metodik **3P** och **3N**, enligt Acuerdos metod för löpande utvärdering. För en beskrivning av Acuerdos metod, (som den såg ut när denna utvärdering startade), se bilagan [A16014_bil7](#).

Fram till och med 2019 har 270 timmar lagts ned på utvärderingsarbetet.

Utvärderingen påbörjades 2017-03-01, efter avslutad upphandling, genom ett uppstartsmöte med projektledaren.

Efter uppstartsmötet läste utvärderaren under mars in sig på projektet genom Tillväxtverkets beslutsdokument, projektplanen samt planerna för respektive aktivitet, och påbörjade att dokumentera en strukturerad projektlogik (**P1**) med aktiviteter, resultat och effekter. Input till denna hämtades ur beslutet och projektets egna planer. Projektlogiken visar att de planerade aktiviteterna ger projektet goda möjligheter att nå sina resultat och de förväntade långsiktiga effekterna.

Senare under våren tog utvärderaren fram en plan för utvärderingsarbetet, som förankrades hos projektledaren.

Under hösten byggde utvärderaren upp en uppföljningsmatris utifrån projektlogiken. Denna matris fördes sedan in som input till Acuerdos uppföljningssystem, ur vilket man kan plocka ut diagram som visar projektets progress avseende nyckelaktiviteter (**N1**), resultat, effekter, indikatorer m.m. Dessa diagram med nyckeltal, (**N3**), har sedan ingått i de utvärderingsrapporter som utvärderaren har skrivit.

I samråd med projektledaren förde vi också in några mål avseende synlighet i press utöver de informations-spridningsaktiviteter som projektet redan planerat (**P3**).

Ungefär halvvägs in i projektet, under vintern 2017/2018 genomförde utvärderaren intervjuer med nyckelpersoner, (**N2**), i och runt projektet, exempelvis aktivitetsledare, styrgruppsmedlemmar, referensgruppsmedlemmar och representanter för företagsparter. 22 personer intervjuades totalt, valda ur en lista på 42 personer i och runt projektet. Alla i ledningsgruppen, 9 personer, vilket också innefattar alla aktivitetsledarna, intervjuades, eftersom de bedömdes ha den största insynen och påverkansmöjligheterna i projektet. Vidare intervjuades även 9 av medlemmarna i styrgruppen. Några fler styrgruppsmedlemmar kontaktades, men avböjde p.g.a dålig kännedom om projektet. 2 referensgruppsmedlemmar intervjuades också, samt 3 företagsrepresentanter. En fjärde företagsrepresentant avböjde intervju, med hänvisning till att han fått för dålig ersättning för sitt deltagande i projektet.

Utvärderaren bedömde att detta urval skulle kunna ge representativa svar för intressenterna.

Några av frågorna i intervjumallen handlar om hur projektresultaten kan föras vidare efter projektslut, och vem som kan göra det, (**P2**), och om projektet kommer att kunna åstadkomma det som eftersträvas. (**N3**). Utvärderaren gjorde en detaljerad sammanställning av intervjuresultaten som diskuterades med projektledaren.

Därefter gjorde utvärderaren en mera översiktlig sammanställning som även innehöll åtgärdsförslag både baserade på intervjuerna och på hans egna observationer under projektet så långt. Åtgärdsförslagen var av två slag, dels åtgärder som kunde genomföras i det pågående projektet och dels lärdomar inför kommande projekt. Denna sammanställning presenterades och diskuterades i projektets ledningsgrupp.

För dialog med projektet har utvärderaren deltagit i de allra flesta ledningsmöten, oftast har då utvärderaren och projektledaren suttit ned en stund efter ledningsmötet och reflekterat över projektläget, hur deltagarna i ledningsgruppen fungerar eller erfarenheter från andra projekt som utvärderaren kunnat dela med sig av. Vi har också några gånger haft sådana dialogmöten även vid andra tillfällen.

Dessa dialoger sprider lärdomar i båda riktningarna. Det aktuella projektet kan få tillgång till erfarenheter från andra projekt, men lärdomar från det aktuella projektet kan också spridas till andra projekt. Utvärderaren har t.ex. kunnat bidra med erfarenheter från andra projekt om:

- Hur företag deltagit i ansökningsarbetet, och introducerats i regelverket.
- Hur man nyttjat möjligheten med medfinansiering i annat än pengar.
- Hur styrgruppen sammansatts och arbetar.
- Hur det kan vara att arbeta med en agil projektmodell, och ett sammanhållet projekt.

Exempel på lärdomar som gått åt andra hållet är:

- Hur man kan arbeta med en detaljerad projektplan med tydligt definierade leveranser.
- Hur man kan delegera ut ansvar till delprojekt, (i detta projekt kallade aktiviteter).
- Hur det kan vara att driva projekt där det är svårt att hitta medfinansierare.
- Hur det kan vara att driva projekt där alla inte känner sig delaktiga i helheten.

Några exempel på ämnen som diskuterats under dialogmötena är:

- Aktivitetsledarnas (bristande) engagemang för helheten i projektet, och då jämfört projektets upplägg och organisation med andra projekt som utvärderaren kommit i kontakt med.

- Företagsparter samt deras problem med administration, och i deras tycke låg ersättning för arbete i projektet. Även här jämfört med situationen i andra projekt.
- Urval av personer att intervjua, samt senare intervjuresultat och reflektioner runt dessa.
- Kommersialiserbara produkter.
- Jämställdhet, och övriga hållbarhetskriteriet.
- Arbetet mot de mera långsiktiga effekterna, där en fortsatt testarena är central.
- Slutkonferensen och utvärderings-/summeringsaktiviteter under den.

Utvärderaren har sedan skrivit utvärderingsrapporter inför varje lägesrapport. Här har också projektledaren varit aktiv och ibland frågat efter mer information i rapporterna. En synpunkt har varit att medlemmar i referensgruppen intresserat läst utvärderingsrapporterna. Eftersom de finns längre bort från projektet, krävs då mera bakgrundsinformation om utvärderingen i varje rapport.

Även i övrigt har projektledaren kommit med värdefulla synpunkter, som gett lärdomar för framtida utvärderingar.

3. P1 - Projektlogiken

Beskriv projektlogiken. 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 hållbarhetsaspekter använts som verktyg i projektlogiken, dvs som hävstång för att nå projektets mål? Har hållbarhetsaspekter 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?

Bakgrund (hämtad ur ansökan/beslut)

De flesta aktörerna från regionen i säkerhetsbranschen fanns inom den offentliga sektorn, medan små och medelstora företag från regionen sällan lyckats komma ut på den internationella marknaden trots många goda idéer, produkter och tjänster i framkant av utvecklingen.

Projektet bedömde att detta kunde bero på att säkerhetssektorn har några särdrag. Behoven baseras på risk- och hotbedömningar som sällan är lättillgängliga, utan kräver kunskap, aktiv bevakning och analys. Kunderna är kunniga kravställare, d.v.s. kraven på produkten är ofta väl specificerade inför upphandling. Det leder i sin tur till krav på att produkternas förmåga behöver testas, valideras och dokumenteras. Ett annat särdrag är att kunderna ofta efterfrågar systemlösningar vilket få aktörer (och då ofta stora företag) klarar av att leverera. Skapandet av konsortier har därför blivit en standard och framgången är beroende av att aktörer från Norrland (ofta små och medelstora företag) allierar sig med stora industriella aktörer från Sverige eller något annat land.

Ett flertal projekt hade tidigare byggt upp kompetensen och även företagandet inom säkerhetsområdet. En tanke med det aktuella projektet var att möjliggöra för små och medelstora företag från regionen att bli naturliga leverantörer av innovativa produkter och tjänster för

krisberedskap, katastrofhantering och säkerhetsarbete i den globalt växande marknaden.

För att lyckas såg man behovet av en sammanhållande FoU-plattform där företag, myndigheter och akademien kan arbeta fram nya lösningar tillsammans.

Målgrupp (hämtad ur ansökan/beslut)

Målgruppen för S&S Test Arena var regionala företag med potential att utveckla och placera produkter och tjänster på den nationella och internationella marknaden för säkerhet, krishantering och katastrofhantering.

Det kan till exempel vara företag som bedriver en verksamhet, har kunskap eller produkter som är relevanta för säkerhetsmarknaden, men som av olika skäl inte tagit steget till den marknaden. En annan grupp är innovationsdrivna nystartade företag, som har en bra idé med stor marknadsmässig potential men har svårighet att utveckla den till en färdig produkt och nå marknaden.

Projektlogik

Ur informationen i projektbeslut och projektplan var det ganska lätt att skapa en dokumenterad strukturerad projektlogik med aktiviteter, resultat och önskade effekter.

Aktivitet		Resultat	Effekt	
4 - Utb.-koncept blåljus	Målkriterieanalys	Produktpaket övningar. Handbok för genomförande av simuleringar: - Planeringsinstrument - Digitala verktyg för förberedelse och ev. efterbearbetning	7 innovativa forsknings-baserade produkter och tjänster	Vetenskapliga publiceringar Ökad trippelhelix-innovations-verksamhet inom säkerhets-branschen Unik FoU-miljö
	Utveckla planeringsinstrument			
Kunskapsutveckling, produktifiering och kommersialisering	Övningsledarutbildning			
5 - Utb. Olyckor i gruvmiljö	Behovsanalys	Utbildningskoncept - Räddning i gruvmiljö		
	Utveckla indikatorer			
	Fokusgruppsintervjuer			
	Fältövning i gruvmiljö			
6 - Utb. Insats-ledare (simulering)	Utbildningsmaterial tas fram			
	Utveckla skalbara scenarier för datorbaserad simuleringsträning av operativ insatsledning	Casematerial och scenarier		
7 - Simulator för utryckningskörning	Utveckla och testa/validera utbildningskoncept för simuleringsträning där reflektion och utvärdering av lärande är centralt	Validerat och utvärderat koncept		
	Intervjuer / workshops med förare, instruktörer och elever	Proof of concept - Övningskörnings-simulator		
	Design av prototyp			
	Implementering av prototypen i demonstrator			
	Testning och validering			
	Utveckling av scenarier			
Planera finansiering				
8 - Mobil träningsenhet för katastrofövning (tågavn)	Sök partners i dataspelsbranschen			
	Förstudie	Förstudie mobil tågträningsanläggning		
	Designskisser för visualisering			
	Kravspecifikation			
	Konkretisering genom CAD-modellering			
Kontinuerlig utvärdering, verifiering och justering genom tester i simuleringsmiljö				
9 - Värmemadrass	Realisering av mockup			
	Utveckla och producera första prototyp	Värmemadrassprototyp, redo för kommersialisering		
	Testning av andra produkter som infravärme och värmetycken			
	Förbättrad funktion och implementation efter inkomna idéer			
	Praktiska valideringstester			
	Utvärdera användbarhet och "patienttillfredsställelse"			
	Vidareutveckla prototypen för olika miljöer			
	Vidareutveckla prototypen för olika miljöer			
Sprid kunskap genom mässor och konferenser				
Sammanställ erfarenheter och arbetsresultat				
10 - Flexibel bår	Hitta lämpligt material, utarbeta koncept på detaljnivå, producera i miniserie och testa	Proof of concept - Flexibel stapelbar bår		
	Validera i praktiska övningar			
	Ta fram produktutvecklingsplan och etablera kontakter med tillverkare			

Aktivitet	Resultat	Effekt
11 - Test-arena 2 simulering-/table top-övningar per år 2 mindre live-övningar per år 2 större live-övningar per år, varav minst 1 på MSB Sandös anläggningar och 1 i gruvmiljö Erfarenheterna sammanställs och rapporteras som scenariobibliotek	Minst 10 mindre valideringsaktiviteter Minst 5 större katastrofövningar Utbildningskoncept - simulering av ledning och samverkan. Test- och övningsplattform. Scenariobibliotek och rekommendationer för produktifiering och kommersialisering	Kommersiell testarena efter projektet
12 - Samverkans-forskning Identifiering av kritiska parametrar för samverkan Djupstudier av samverkansproblematik i projektets övningar och simuleringar Analys av data och återkoppling främst till FoU-aktiviteten övningskonceptet Avrapportering av "lessons learned"	Utbildningskoncept - Samverkan i kriser. Evidensbaserad övningsmetodik för interorganisk samverkan	Ökad insikt och därmed underlag till nya eller förändrade metoder
13 - Nätverksbyggande + internationisering Utveckla/breda nätverk av säkerhetsföretag. Uppsökande verksamhet med intressanta regionala företag, (10 besök per år) Ordna dedikerade avsnitt i projektets externa kommunikation om möjligheter för nätverkande och internationisering 2 samlingar per år i Umeå, och 2 samlingar per år på andra orter i Norrland Aktivt arbeta mot aktuella företag för att hjälpa dem komma in i relevanta nätverk i säkerhetsbranschen i Europa	Minst 30 företag i nätverket. Privat investering (indikator) Antal företag som får stöd att introducera nya produkter (indikator) 24 företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd. (indikator) 30 företag som samverkar med forskningsinstitutioner (indikator) Minst 12 seminarier Minst 15 internationella samarbeten	Norra Sverige får tillgång till internationella nätverk Norra Sverige stor aktör i fråga om utveckling och produkter och tjänster för den internationella säkerhetsmarknaden

Strukturen i projektlogiken har lagts upp så att varje aktivitet till vänster är kopplad till resultat och vidare till mera långsiktiga förväntade effekter. Sedan finns också ett antal förväntade effekter som inte går att koppla till enskilda aktiviteter, utan mera är effekter som kan nås genom projektets samlade aktiviteter och resultat.

Utvärderarens analys var, och är, att det är troligt att projektet når sina resultat och startar en utveckling mot de önskade effekterna om man genomför sina planerade aktiviteter.

Under projektets gång har två av aktiviteterna, aktivitet 8 – "Mobil träningsenhet för katastrofövning (tågavn)" och aktivitet 10 – "Flexibel bår", lagts ned. Detta har inneburit att de två aktiviteterna med tillhörande resultat har skurits bort ur projektlogiken, och att effekten "innovativa forskningsbaserade produkter och tjänster" sänkts från sju till fem produkter.

Även en del smärre justeringar avseende aktiviteter har gjorts, genom att aktivetsledarna planerat om och arbetat mot sina resultat med andra åtgärder än de som fanns i den ursprungliga planen. Trots dessa förändringar har logiken hållit genom projektet. Aktiviteterna har genomförts, eller genomförs fortfarande, resultaten har fallit ut, eller kommer att falla ut, och de långsiktiga effekterna har börjat visa sig.

Hållbarhetsaspekterna syns inte specifikt i projektlogiken, men har använts som hävstång i de olika aktiviteterna i projektet. Det mest tydliga exemplet finns i aktivitet 6 – ”Simuleringsystem för insatsledning” där man lagt mycket möda och tankearbete på att virtuella personer i simulatoren får en spridning i kön, ålder och etnicitet. Hela aktivitet 6 bygger också på ett hållbarhetstänk, att man sparar och resurser och miljö genom att utföra delar av utbildningar i simulerad miljö, i stället för i verkligheten. Detta gäller även i hög grad aktivitet 7 – ”Simulator för utryckningskörning”.

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?

1. 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?
2. Arbetar projektet med nya och innovativa metoder? Hur ska lärdomarna från dessa i så fall spridas? Finns det tecken på att det sker?
3. 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?
4. Finns det kopplingar till andra europeiska instrument (Socialfonden, Landsbygdsprogrammet, Interreg, Östersjöstrategin, Horisont 2020, Cosme eller liknande)? Hur ser kopplingarna i så fall ut?
5. Finns det kopplingar till regionala planer och strategier (RUS/ RUP) och hur ser dessa kopplingar i så fall ut?

Projektet har startats upp av Umeå Universitet, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), blåljusmyndigheter och företag som ser en marknad för produkter inom området, med ambitionen att en testarena ska finnas och fungera vidare efter projektets slut. Europeiska CBRNE-centret vid Umeå Universitet leder projektet.

Under den senare delen av projektet har man väldigt tydligt arbetat mot att få till en fortsatt testarena i samarbete mellan de flesta av parterna i projektet. En affärsplan för en testarena har tagits fram, och en av punkterna under projektets årsmöte 2019 var just en diskussion om den fortsatta verksamheten. Där utsågs en arbetsgrupp som skulle arbeta vidare med frågan.

Arbetsgruppen var inriktad på att eventuellt ansöka om övergångsfinansiering från VINNOVA. I slutändan fanns dock ingen part som kunde avsätta resurser för att denna ansökan, samtidigt som ingen part var beredd att kontinuerligt avsätta resurser för att verkställa affärsplanen. Alltså ser man idag ingen tydlig väg mot en fortsatt testarena.

I stället lever resultat och lärdomar, samt de nya och innovativa metoder som man arbetat med i varje aktivitet vidare enligt nedan. Där ser man också att det privata näringslivet tagit till sig resultat från projektet som man tänker sig att exploatera.

Resultat som lever vidare från de olika aktiviteterna

Aktivitet 4 - Diskussioner förs om att skapa en övningsledarutbildning utifrån det övningskoncept som tagits fram inom aktiviteten.

Aktivitet 5 – Inom aktiviteten har man tagit fram en "Ledningstavla" för att undvika kaos och optimera räddningsinsatser i underjordsmiljö, med tillhörande utbildning, som det finns ett stort intresse av. Aptum har också tagit fram en scenariobaserad första hjälpen-utbildning för bergarbetare som man kommer att erbjuda marknaden.

Aktivitet 6 – De virtuella simuleringar som tagits fram inom aktiviteten har rönt stort intresse, och kan effektivisera utbildning av räddningsledare. Onsitus har också arbetat tillsammans med aktivitet 6 med att ta fram virtuella simuleringar för byggbranschen, som fått positivt mottagande.

Aktivitet 7 – Här har man tagit fram en simulator för utryckningskörning som Skillster har ett intresse av att kommersialisera. Det finns även ett stort behov av den instruktörsutbildning som tagits fram.

Aktivitet 9 – Det finns ett stort behov av för värmemadrassen inom räddning och sjukvård i utsatta miljöer. Ett företag har bildats runt produkten, och man är på väg mot en kommersialisering. Man är nära att tillverka en O-serie som ska börja säljas under våren.

Aktivitet 11 – Det test- och valideringskoncept som tas fram inom aktivitet 11 skulle ha varit en viktig komponent i en fortsatt testarena efter projektet, och kan fortfarande vara viktig för enskilda test- och valideringsaktiviteter.

Aktivitet 12 – Forskningen i aktivitet 12 kommer att bli underlag för en mastersuppsats, även i övrigt är resultaten viktiga för den fortsatta utvecklingen av samverkan mellan blåljusmyndigheter.

Aktivitet 13 – Det nätverk av företag inom branschen som byggts upp under projektets gång är också viktigt för ett fortsatt samarbete med branschen.

En koppling till både strategi Europa 2020 samt Västerbottens RUS finns genom att dessa båda visar på möjligheter för en ökad internationell marknad avseende produkter och tjänster för att skydda samhället mot effekter av naturkatastrofer, miljöförstöring, terrorism, sociala kriser m.m.

Diskussioner förs om att Europeiska CBRNE-centret kan bidra i en Horizon 2020-ansökan tillsammans med Luleå tekniska universitet, Universitet i Murcia och ytterligare några parter. Ansökan i stort handlar om "Edge computing", och katastrofscener skulle kunna vara en bra testmiljö för den teknik som planeras att utvecklas i projektet.

Onsitus och Kunskapscentrum för katastrofmedicin har också gått in med en ansökan till VINNOVA, som handlar om utbildning för säkerhet i underjordsgruvor, i samarbete med Indien.

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.

Projektet har haft en intern gemensam arbetsytta som alla som arbetat aktivt i projektet samt styrgrupp och referensgrupp haft tillgång till. Där har alla projektdokument lagts upp, så att alla har haft tillgång till dem.

Projektets styrgrupp har haft möte en gång per år under projekttiden, utöver det har alla i styrgruppen personal inom sin organisation som arbetat aktivt i projektet.

Det har också funnits en referensgrupp som träffats regelbundet, och kunnat sprida lärande i projektet till vidare kretsar. Medlemmarna i referensgruppen har varit aktiva, och följt projektets dokumentation, t.ex. har de haft kommentarer baserade på utvärderingsrapporterna.

Aktivitet 1 - Extern kommunikation och resultatspridning syns inte i den dokumenterade projektlogiken, men har ändå haft en viktig roll i projektet. Man skapade tidigt i projektet en hemsida, <http://sos-test-arena.se/>, och följer upp besöksstatistik på sidan.

Även aktivitet 13 har haft en viktig roll för att nå ut till företag i branschen, genom träffar med företagen. Tillsammans med de företagskontakter som andra aktiviteter har haft har detta lett till ett stort nätverk av företag som kunnat dra nytta av projektet.

På de årsmöten som projektet genomfört varje år har resultaten så här långt på ett bra sätt visats upp för de inbjudna deltagarna.

Projektet har också arbetat på ett bra sätt med att nyttja event som arrangerats av andra där man har presenterat sig och sina resultat, ibland har man visat upp hela projektet och ibland enskilda aktiviteter.

I arbetet mot det övergripande målet, "Att göra norra Sverige till en av EU-ledande regionerna för forskning och utveckling av produkter och tjänster inom den växande säkerhetssektorn (security)", har kommunikationen utåt, både regionalt, nationellt och internationellt varit väldigt viktig. Projektet har på ett bra sätt nyttjat event som organiserats av andra för att visa upp sina resultat, vilket har lett till att resultaten uppmärksammats.

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 för konsekvenser?
- Har förändringar under projektets gång inneburit att projektet genomfört aktiviteter som inte var planerade från början?
- Vilka utfall och kortsiktiga 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?

Projektet har haft en projektplan med tydligt definierade leveranser. Dessa har följts upp vid regelbundna ledningsmöten, och avrapporterats i lägesrapporterna. Leveranser och händelser enligt projektlogiken har också lagts in i Acuerdos uppföljningsverktyg.

Ur verktyget kan man ta ut diagram som visar projektets progress, och välja om man vill se allt eller enbart se t.ex. aktiviteter, resultat, effekter eller indikatorer enligt ansökan. Nedan visas en bild av "allt". Där ser man att i det stora hela ligger progressen enligt plan.

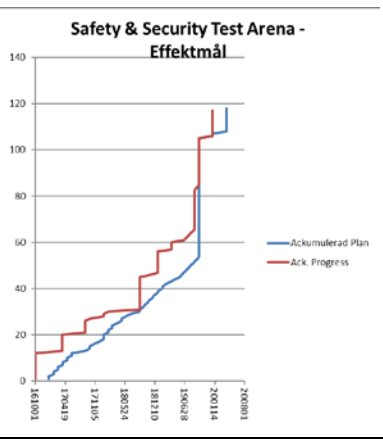
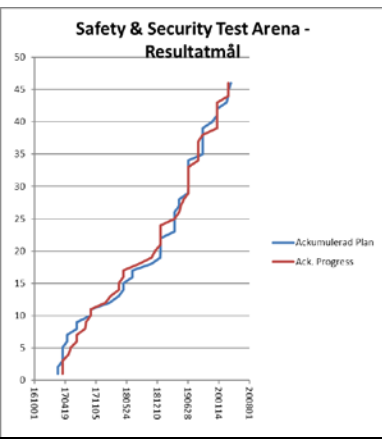
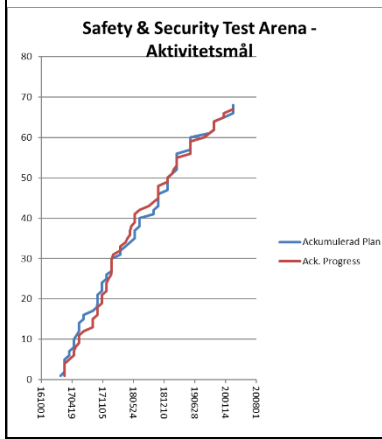
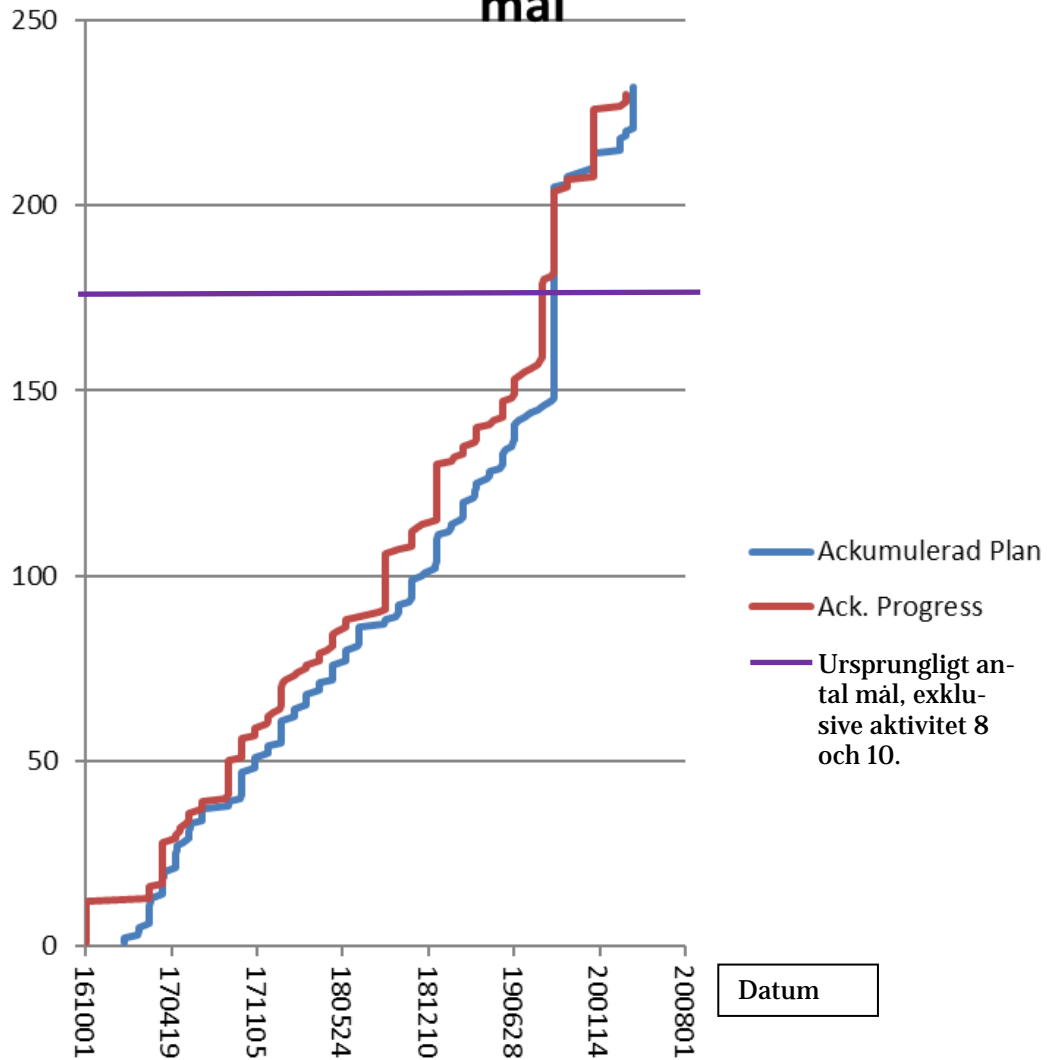
Vid förändringar i projektplanen ändras även projektlogiken. Eftersom aktivitet 8 lades och 10 lagts ned, har allt runt dessa tagits bort.

När ändringar görs i tidplanen för projektet återspeglas även dessa i uppföljnings- och indikatorsystemet. I samråd med projektledaren har utvärderaren lagt in några egna indikatorer avseende synlighet i press. Dessa och tillkomna nya aktiviteter gör att plankurvan går upp över "ursprungligt antal mål" i slutet av projektet.

Progressen hämtas huvudsakligen ur den uppföljning som görs inför lägesrapporterna till tillväxtverket.

I skrivande stund, 2020-03-17, ser diagrammen från verktyget ut så här:

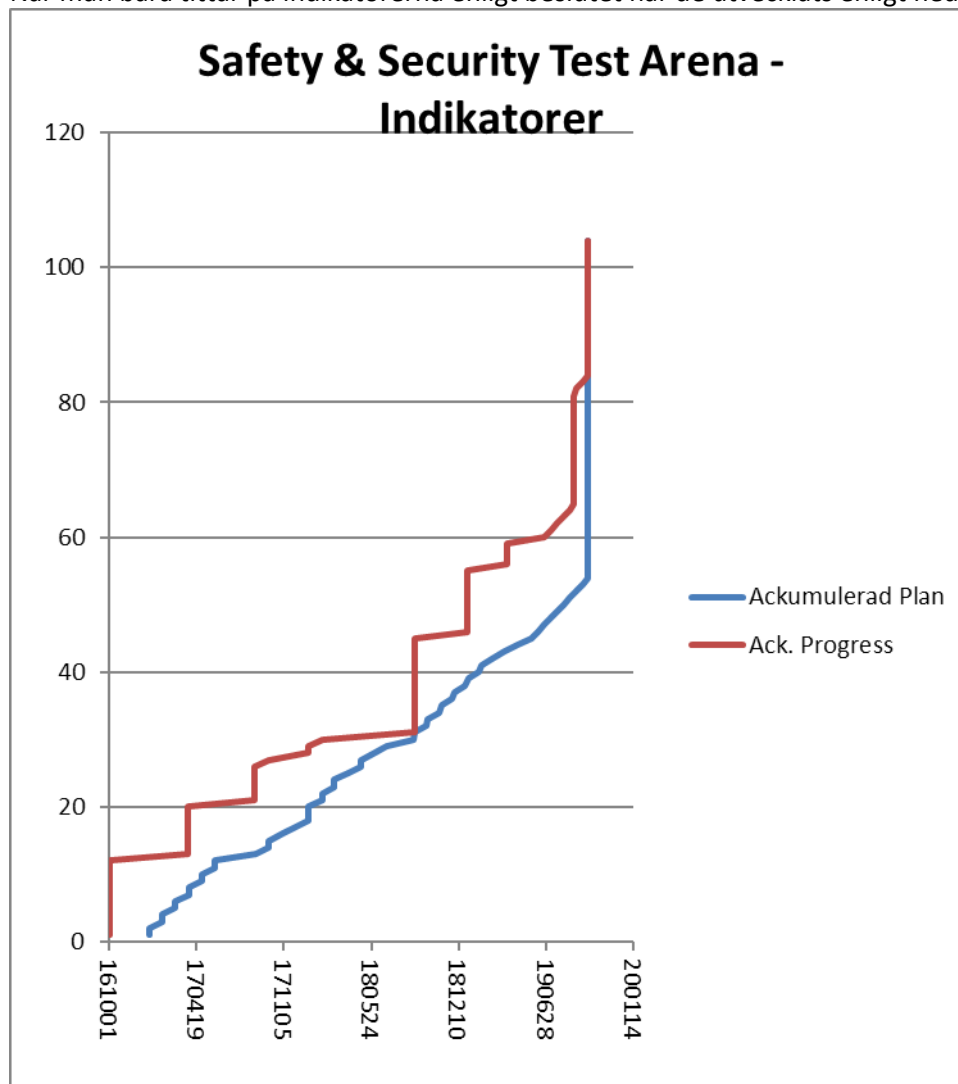
Safety & Security Test Arena - Alla mål



I dagsläget är nästan alla aktiviteter som kommer att genomföras genomförda. Det enda som inte genomförts är en CE-märkning av värmemadrassen, och man har tagit beslutet är att det inte är en vettig åtgärd i dagsläget. Alla resultat enligt planen är också uppnådda.

Projektet har en ambitiös ansats avseende effekter. Tolkningen som avspeglas i diagrammet är i många fall att man kan börja se tecken på att effekterna är på väg.

När man bara tittar på indikatorerna enligt beslutet har de utvecklats enligt nedan:

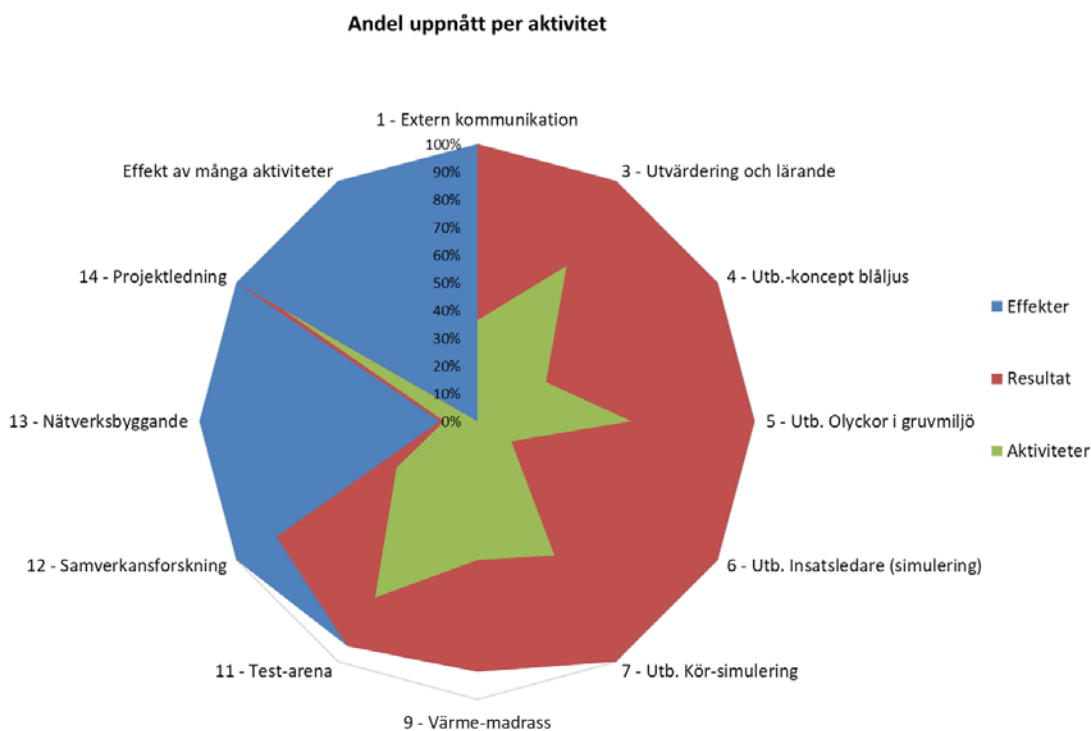


Fler företag än i ansatsen har fått stöd av projektet, och påbörjat samarbete med forskningsinstitutioner.

Verktyget kan också visa ett spindeldiagram som visar projektets progress per aktivitet totalt sett, utan att ta hänsyn till tidplan. Denna bild visar alltså hur stor andel av aktivitetsmålen, resultatmålen och effekterna varje aktivitet i projektet uppnått av sin målsättning för hela projekttiden.

”Effekt av många aktiviteter” innehåller de förväntade effekter som nämns i ansökan, men som inte går att hänföra till en enskild aktivitet. Exakt vilka effekter som avses visas i den bilagda mållistan till förra rapporten. De är märkta med ”Effekt av många aktiviteter” under rubriken Målområde.

Så här mot slutet av projektet kan det vara intressantare är det att titta på spindeldiagrammet, medan lin-



Spindeldiagrammen är intressantare från början. Färgerna visar vad som är aktiviteter, resultat och effekter enligt projektlogiken.

Ur detta kan man läsa att nästan alla aktiviteter uppnått allt man föresatt sig. Som nämnts tidigare har aktivitet 9 valt att inte genomföra en planerad CE-märkning.

För aktivitet 11 är det effekten "En kommersiell testarena efter projektet" som inte uppnåts på det sätt man tänkt sig. Delar av testarenan kommer dock att fortsätta att fungera efter projektet. T.ex. fortsätter ett samarbete runt incidenter i gruvor, och det nätverk som byggts upp av företag och andra organisationer runt projektet överlever.

Företagen Skillster och Aptum som kommit in i nätverket genom projektet är väldigt positiva. Tröskeln för en kommersiell testarena har sänkts.

Vissa aktiviteter har blivit försenade, men då har man gjort en omplanering för att ändå kunna få fram planerade resultat.

Som tidigare nämnts har aktivitet 8 och 10 utgått ur projektet, och därmed har även deras tänkta resultat utgått. Dessa aktiviteter hade inga större kopplingar andra aktiviteter i projektet, så förändringen fick inga andra konsekvenser. I detta fall var alltså projektets spretighet, som beskrivits som ett problem tidigare i rapporten, en fördel.

I samband med att aktivitet 8 utgick, utökades aktivitet 5 från underjordsgruvor till andra undermarksanläggningar som t.ex. tunnlar, och aktivitet 7 utökades till att även innefatta en instruktörsutbildning för utryckningsförare. Detta kunde också göras utan att det påverkade andra aktiviteter på något sätt.

Aktivitet 12 har blivit försenad, planerats om, och blivit försenad igen. Detta har fått till konsekvens att de tänkta lärdomarna ur aktivitet 12 inte har hunnit komma andra aktiviteter i projektet till godo, vilket var tanken. Resultaten ur aktivitet 12 är ändå viktiga för en fortsatt samverkan mellan blåljusmyndigheter.

Resultaten från aktiviteterna har beskrivits i dokument som levererats enligt projektplanen, och finns samlade i projektets gemensamma arbetsyta.

Intresset av resultaten från projektet är stort. Varje enskild blåljusmyndighet är medveten om att man behöver utveckla och effektivisera sin kompetensutveckling. Den ekonomiska situationen i blåljusmyndigheterna är både ett problem och en drivkraft. Man har problem att hitta pengar för att köpa in sig i gemensamma aktiviteter, men det skulle vara ännu mera resurskrävande att på egen hand arrangera de kompetensutvecklingsaktiviteter som man behöver.

Att man inte lyckades gå vidare och söka övergångsfinansiering för att kunna driva arenan vidare, visar också på problemet. Att man engagerat sig från början visar att man ser behovet, men man upplever sig inte ha kortsiktiga medel för att för att kunna skapa en mera resurssnål framtid.

Som redan nämnts tidigare i rapporten finns det företag runt projektet som vill arbeta kommersiellt med vissa av resultaten.

En delvis oväntad erfarenhet så här på slutet är att man inte lyckats komma vidare mot en fortsatt testarena. Intervjuresultaten från ungefär halva tiden i projektet visade dock på att det inte var självklart att det skulle lyckas.

Omvänt kan man då säga att de resultat som lever vidare enligt genomgången i kapitel 6, kan leva vidare på sina egna meriter, utan en sammanhållande överbyggnad.

7. N2 – Nyckelpersoner

Nyckelpersoner är personer med insyn i det område där projektet försöker åstadkomma en förändring. Både personer som arbetar nära projektet och oberoende personer ska bidra i utvärderingen.

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?

22 nyckelpersoner i och runt projektet har intervjuats. Bland dessa har det ingått:

- Alla aktivitetsledarna
- Alla i ledningsgruppen
- De flesta ur styrgruppen
- Ett par stycken från referensgruppen
- Några representanter från företag, både parter i projektet och andra som samarbetat med projektet utan att ha någon finansiering för sitt arbete.

Tanken med urvalet var att dels få med personer med god insikt i hela projektet, (aktivitetsledare/ledningsgrupp, dels sådana som borde men kanske inte alltid hade en bra överblick, (styrgruppen), sådana som ett kommersiellt intresse av att delta/samarbeta, (företagen), och sådana som stod helt utanför projektet men var utvalda för att kunna ge bra synpunkter, (referensgruppen).

Eftersom projektet i sig är spretigt såg många av de intervjuade helt olika nyttor med projektet

Exempelvis ville:

- Blåljusmyndigheter effektivisera kompetensutveckling och övningsverksamhet genom samarbete och virtuella scenarier.
- Speciellt polisen ha en arena som kunde vara mera framåtlutad och även ge en utvecklande dimension.
- Företagen ha ett fortsatt gemensamt nätverk med samverkan företag-akademi-myndigheter, för att ha en arena för att testa nya idéer och produkter, samt ha tillgång till både forskning och potentiella kunder.
- Speciellt MSB jämföra live-övning och virtuell övning, fördelar/nackdelar, realism, kostnader.

Gruvindustrin få till ett effektivare samarbete med blåljusmyndigheterna vid räddningsinsatser.

Alla intervjuade såg nytta och relevans i någon av aktiviteterna, medan ett antal påpekade spretigheten i projektet så till vida att alla aktiviteterna inte hängde ihop. Många kände sig väl förankrade i de aktiviteter man deltog i, medan andra aktiviteter var helt okända.

Alla såg möjligheter att nå "sina" projektmål, men vissa var tidigt i projektet klart tveksamma till helheten. Här kunde man se en utveckling över tiden där även de som var mest tveksamma från början har visat ett intresse av att bidra till helheten.

Det enda av målen som ännu inte är självklart att nå är en fortsatt testarena efter projektets slut, men som tidigare nämnts finns en levande affärsplan för en testarena. Dessutom bildades en arbetsgrupp som arbetade vidare mot detta mål, men där lyckades man tyvärr inte komma överens.

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?

Mycket om de kvantitativa måtten har visats i digrammen i tidigare rapporten, och diskuterats i kommentarerna till dessa. Sammanfattningsvis kan man säga att i stort sett alla planerade

aktiviteter genomförts, några fortsätter fram till projektslut. Även de planerade resultaten har uppnåtts, eller kommer att uppnås. Man kan även se vissa tecken på mera långsiktiga effekter.

Alla som har intervjuats har ansett att insatserna har varit bra och bidragit till att lösa problem. Om man tittar tillbaka till projektets syfte och mål så ville man:

1. Starta upp en utveckling som leder till att norra Sverige blir en av EU-ledande regionerna för forskning och utveckling av produkter och tjänster inom den växande säkerhetssektorn, genom att skapa en innovativ och produktiv trippelhelix-miljö för forskning och utveckling inom säkerhetsbranschen, särskilt riktat mot produkter och tjänster för övning och testning för ett säkrare samhälle.
 - Naturligtvis är det ingen som motsätter sig en sådan utveckling, men några av de intervjuade hade svårt att se vägen fram mot ett sådant mål, och ville nöja sig med att fokusera på de aktiviteter man var inblandad i.
 - Så här i den senare halvan av projektiden har dock de flesta aktörerna ställt sig bakom helheten.
2. Man tänkte sig att skapa denna miljö genom nätverkande, utveckling av innovativa produkter och tjänster samt genom övningar och tester, som i sin tur skulle leda till en etablering av regionen som en framstående miljö i den växande säkerhetsbranschen. På det sättet skulle resurser i regionen nyttjas bättre, små och medelstora företag i branschen skapa tillväxt, och marknadens behov tillfredsställas.
 - Framför allt företagen är intresserade av ett fortsatt nätverkande, för att ha fortsatt kontakt med forskning och potentiella kunder.
 - Några företag är också kommersiellt intresserade av de innovativa produkter och tjänster och kommit fram genom projektet, och även av fortsatt testverksamhet för kommande produktidéer.
 - Framför allt blåljusmyndigheterna är intresserade av fortsatta gemensamma övningar, eftersom de skulle vara resurssnålare än om alla fick ta ansvar för sina egna övningar.

Många ser också ett behov av en fortsatt testarena, medan då vissa mest ser behovet av en arena för fortsatt samarbete mellan blåljusmyndigheterna, främst i kompetensutvecklingsfrågor. Andra lyfter fram behovet av en testarena som kan verifiera, testa och sätta en kvalitetsstämpel på framtida produkter.

Det är olyckligt att aktörerna runt projektet inte har lyckats komma överens om en tydlig linje i ett arbete mot en fortsatt testarena, eftersom det vore mera hållbart att arbeta gemensamt än var och en för sig. Detta kan kopplas till utvecklingen i offentlig verksamhet generellt, där en tydlig kostnadskontroll långt ned i organisationerna riskerar att leda till suboptimeringar, i stället för en mera långsiktig hållbarhet.

Som redan nämnts har aktivitetsindikatorerna, samlats in vid regelbundna ledningsmöten, och i arbetet med projektets lägesrapporter. Här har då varje aktivitet först rapporterat in till projektledningen, som i sin tur har sammanställt läget i varje lägesrapport.

Aktiviteternas rapportering har också varit ett underlag för att få in nya data i Acuerdos uppföljningsverktyg.

Utöver vad som är tydligt synligt i diagrammen tidigare i rapporten har projektet:

- Överstigit målet avseende antal produkter som skulle utvecklas i projektet.
- Nått målen avseende kommunikation utåt.
- Överstigit målet avseende samarbete med, och stöd till, företag.
- Kommit flera steg på vägen mot de förväntade effekterna.

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.

”Spretigt” projekt

Projektet har varit ”spretigt”, d.v.s. innehållit aktiviteter som inte naturligt haft någon större koppling till varandra. Det har lett till att aktivitetsledarna i vissa fall drivit sina aktiviteter som om de varit egna projekt, och inte sett värdet av helheten i projektet. Många av de nyckelpersoner som varit aktiva i projektet har inte känt till så mycket utanför sin egen aktivitet.

Projektledaren har gjort en väldigt seriös planering med tydliga leveranser från respektive aktivitet, men alla aktivitetsledarna har inte tagit denna plan på så stort allvar, även om man jobbat bra mot sina mål.

För framtida projektansökningar bör man försöka skapa mera sammanhållna projekt där man kan arbeta mot gemensamma mål.

Testarenan som helhet hade haft bättre förutsättningar att fungera vidare om alla aktiviteterna samarbetat på det sätt som beskrevs i projektplanen. I en så pass stor verksamhet som detta projekt kan det dock vara lättare för olika delar att ta den enklaste vägen mot de egna målen, än att samarbeta för helheten. Anledningar till att man inte sökt samarbete kan vara saker som:

- Bättre synlighet och möjlighet till framtida finansiering av den egna verksamheten, om man inte samarbetar.
- Personkemi.
- Att man inte kan se tillräckliga fördelar med samarbetet.

Det som de flesta haft som ett gemensamt mål genom projektet har varit att skapa en testarena som kan fungera vidare efter projektet. Tidigare har man dock haft ganska olika bilder av vad denna testarena är, vem som ska driva den och hur den ska finansieras. Nu mot slutet av projektet har man dock jobbat mycket med denna fråga, och börjat få en samsyn.

Det är olyckligt att aktörerna runt projektet så här i projektets elfte timme inte har lyckats komma överens om en tydlig linje i ett arbete mot en fortsatt testarena, eftersom det vore mera hållbart att arbeta gemensamt än var och en för sig. Detta kan kopplas till utvecklingen i offentlig verksamhet generellt, där en tydlig kostnadskontroll långt ned i organisationerna riskerar att leda till suboptimeringar, i stället för en mera långsiktig hållbarhet.

De deltagande företagen

Ett antal av de företag som deltagit som parter har inte riktigt förstått de ekonomiska villkoren för att delta i projektet, eller vilken administrativ börda det innebär. Tillväxtverkets regler är inte heller anpassade för en företagare som driver sitt företag på deltid och inte tar ut någon lön ur det. Detta har lett till att några av företagen lämnat projektet.

För kommande projektansökningar bör man säkra att alla parter förstår villkoren som gäller innan man binder sig att delta i ett projekt. Här bör:

- Den som sätter ihop konsortiet och söker finansiering tydligt gå igenom villkoren med varje part, och försöka säkra att de förstår.
- Varje part ta ett ansvar för att förstå villkoren, innan man går in i ett projekt.
- Även om det är lite sent i processen borde Tillväxtverket göra villkoren tydliga under uppstartsmöten, speciellt för företag som inte har erfarenhet av regionalfondsprojekt.
- En annan sak för Tillväxtverket att titta på kunde vara möjligheten för en ägare till ett SMF att få ersättning även om ägaren inte tar ut någon lön. Den möjligheten finns i Horizon 2020.

Resultat och effekter

I stort sett alla planerade aktiviteter i projektet har genomförts, och alla planerade resultat har uppnåtts. Många av de mera långsiktiga effekter som man strävat mot har också visat tecken på att börja hända.

Hållbarhetsaspekter

Det finns flera hållbarhetsaspekter inbyggda ända från projektstart.

- Samarbete mellan blåljusmyndigheter avseende kompetensutveckling, leder till att man sparar resurser, jämfört med om varje myndighet skulle lösa detta på egen hand.
- Simuleringar som delvis kan ersätta verkliga övningar sparar också resurser och miljö. Simuleringar/simulatorer har utvecklats både i aktivitet 6 och 7.

I varje aktivitet i projektet har man också tillämpat vad som har varit relevant i projektets jämställdhetsplan, exempelvis:

- Tänkt på hur man visar upp sig och bjuder in till event, så att ingen känner att man inte är välkommen på grund av kön, sexuell läggning, ålder, funktionshinder eller etnicitet.
- Tänkt på könsfördelningen bland personalen i aktiviteten.
- Tänkt på urval av personer i både verkliga och simulerade övningar, avseende kön, och även ålder, etnicitet och funktionshinder.
- Vid utveckling av nya produkter/tjänster tänkt vi på att göra dem användbara för alla inom målgruppen, och nyttjat mångfald för att få in tankesätt som bidrar till detta.

De två sista punkterna kan ha en stor långsiktig effekt på personalsammansättningen inom blåljusmyndigheterna, och på hur personalen agerar under en insats.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man säga att detta spretiga projekt har haft ett antal hinder på vägen, men att man genom omplaneringar, anpassning till realiteter och ändringsansökningar på ett bra sätt har tagit sig över hindren och levererat vad man föresatt sig.

Bilaga 7 - Metod

1 Åtagande

Acuerdo åtar sig att planera och genomföra lärande utvärdering avseende projektet. Vi avsätter minst 700 arbetstimmar för detta.

Resultaten från våra iakttagelser och utvärderingsinsatser kommer att ge möjlighet till löpande ändringar i projektet. Utgångspunkten är projektets syfte, mål och aktivitetsplan. Vi kommer också att undersöka premisserna (beslutsmotivering, urvalskriterier etc.) som lett till att projektet beviljats, med utgångspunkt i programskrivning och åtgärdsdokument, samt kritiskt och konstruktivt skärskåda hur projektet arbetar med att nå sina mål och leva upp till de kriterier som har ställts upp, inte minst de horisontella, med hjälp av bl.a. uppföljnings- och indikatorsystem.

Resultaten från utvärderingen/följeforskningen kommuniceras kontinuerligt till projektledningen inom projekten. I lägesrapporten till Tillväxtverket kommer vi att redogöra för resultatet av vårt arbete.

Efter avslutad utvärdering/följeforskning har vi gett underlag och rapporter som tydligt visar hur genomförandet av liknande projekt i framtiden kan bli effektivare.

Resultaten från utvärderingen/följeforskningen kommer att bidra till kvalitets- och effekthöjning i projekten och i programmet och vara skrivna på ett sådant sätt att de kontinuerligt skapar förbättringar i projekten. Vidare återförs resultat och erfarenheter bl.a. till andra projekt och program, (exempelvis inom det regionala tillväxtarbetet), för att skapa uppmärksamhet och allmän debatt om lärdomar från strukturfondsprojekten.

Sammanfattningsvis åtar vi oss att utföra följande arbetsuppgifter:

- Analys av projektets verksamhetsplan
- Analys av det kontinuerliga arbetet i centrala aktiviteter (A14 – Ledning, A13 – Nätverksbyggande och internationalisering, A1 – Extern kommunikation) via mötesprotokoll och övrig dokumentation som framställs i projektet.
- Medverka vid ett antal olika projektmöten (t.ex. projektledning, styrgrupp, referensgrupp, möten för allmänheten).
- Studiebesök hos ett antal av projektets FoU-aktiviteter.
- Identifiering och utvärdering av projektresultat samt hjälp med att visa för anslagsgivaren och för målgruppen hur projektmedel används.
- Stöd till projektledningen vid implementering av de horisontella kriterierna, bland annat genom att upprätta en jämställdhetsplan enligt Region Västerbottens projekthandbok.
- Kontinuerlig återkoppling till projektledningen under återkommande möten (främst i Umeå) för att utveckla och förbättra projektet medan det pågår.
- Rådgivning till projektledningen vid konfliktsituationer eller oväntade händelser (Hur kan oväntade effekter fångas upp?).
- Sammanställning av utvärderingsresultat i skriftlig form. Där utvärderingsresultaten är av mer allmänt intresse än bara projektinternt och för finansiären, kommer de att spridas genom projektets informationskanaler och andra lämpliga publiceringskanaler, enligt uppdragsgivarens önskemål.
- Författande av slutrapport.

Vi kommer att utföra uppdraget enligt Tillväxtverkets riktlinjer för evidenssäkrad utvärdering (P1-N3), samt delta i nationellt samordnade erfarenhets- och informationsspridningsaktiviteter.

Målgruppen för uppdraget är främst projektledningen och styrgruppen, men till viss del även aktivitetsledarna. Därför kommer vi att ha en krävs regelbunden kontakt med projektledningen via mejl, telefon och personliga möten. Vi arbetar med transparens mellan projektledning och utvärderare, men håller sekretess avseende känslig information. Det som sägs mellan utvärderare och projektledning ska stannar inom projektet.

Utvärderare och projektledningen träffas i personliga möten anordnas minst en gång per kvartal, i nära samband med ledningsgruppens möten.

Två gånger per år rapporteras utvärderingsarbetet i särskilda rapporter till Tillväxtverket via projektledningen, samt i särskilda avsnitt i projektets lägesrapporter.

I kap.2 nedan ges ett förslag till upplägg för arbetet

Som ett stöd till projektet erbjuder vi också de som är tillämpbara av våra paket för verksamhetsutveckling. Vissa av dem nämns i vårt upplägg, (se kap. 2), och fler listas i vår företagspresentation.

2 Upplägg

Vi arbetar efter Tillväxtverkets riktlinjer för utvärdering:

P1: Projektlogik

Projektlogiken beskriver sambandet mellan projektets aktiviteter och dess mål.

- Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål?
- Vad grundar sig det antagandet på?
- Ligger de genomförda aktiviteterna i linje med projektlogiken?
- Har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behöver förändras?

P2: Processen

- Processen handlar om hur projektet ska ge avtryck i den lokala och regionala miljön.
- Vem eller vilka i det omkringliggande samhället kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?

P3: Public debate

Public debate, handlar om att lära av och sprida projektets resultat.

- Hur använder projektet kommunikation och lärande för att nå målen?

N1: Nyckelaktiviteter

- Nyckelaktiviteter är aktiviteter som för projektet framåt, mot målen.
- Vad har projektet gjort?
- Vilka dokumenterade utfall och resultat har det lett till?

N2: Nyckelpersoner

- Nyckelpersoner är yrkespersoner och experter med insyn i det område där projektet försöker åstadkomma en förändring. Det kan vara interna personer, som deltar i projektet, eller externa

personer, som står utanför projektet. Både intern och externa personer ska bidra i utvärderingen.

- Vad anser nyckelpersonerna om projektets förmåga att påverka?
- Vad tycker nyckelpersonerna om projektets faktiska bidrag till förändring?

N3: Nyckeltal

Nyckeltal är kvantitativ information och statistik som skapar underlag för kvalificerade bedömningar.

- Hur många eller hur stor andel av de som berörs av projektet anser att insatserna bidrar till att lösa de problem eller åstadkomma den utveckling som eftersträvas?

Rent konkret föreslår vi följande upplägg baserat på den kunskap vi har om uppdraget och projektet idag. Planen kommer att behöva revideras när denna kunskap ökar. Under de två första veckorna av uppdraget tas detaljerade tidssatta aktivitetsplaner fram, i samarbete med projektet.

Något som är speciellt vid denna typ av utvärderingar är dubbelrollen som oberoende/kritiskt ifrågasättande och stöttande. Det är viktigt att utvärderaren kan kombinera dessa båda roller på ett sådant sätt att projekten verkligen får en kritisk granskning, samtidigt som man får ett stöd av utvärderaren. Allt i syfte att nå projektens mål på ett så effektivt sätt som möjligt.

2.1 Uppstart

Uppdraget startar med en inläsning av alla de dokument som redan finns runt projektet. För utvärderingen är beslutsmotivering till varför projektet valts ut speciellt viktigt.

Ett initialt möte med uppdragsgivarna hålls också, för att lära känna varandra, och få en gemensam målbild.

Mera detaljerade tidssatta aktivitetsplaner tas fram under de två första arbetsveckorna i uppdraget. Aktivitetsplanerna blir sedan levande dokument som uppdateras vid behov.

2.2 Definition av egna indikatorer

Projektlogiken (P1) och processen (P2) analyseras, alternativt dokumenteras om detta inte finns framme. Aktivitets-, resultat- och effektindikatorer för projektet definieras, alternativt utvärderas och kompletteras man dem om de redan har tagits fram.

Här utgår man från projektets syften, målsättningar och aktivitetsplaner (N1). En plan läggs upp för hur mätvärdena bör utvecklas under projektets gång. Aktuella mätvärden följs sedan upp mot planen kontinuerligt.

Uppföljnings- och indikatorsystem (N3) tas fram, eller kompletteras om det redan finns, (här kan mycket återanvändas från vad som tagits fram genom följeforskningen i SenseSmartCity).

2.3 Löpande dialog, analys och rapportering

Utvärderaren håller löpande dialog med projektet, samt analyserar löpande progressen mot målen, indikatorer och annan input. Dessa sammanfattas tillsammans med egna reflektioner i regelbundna rapporter till uppdragsgivarna. Analysen presenteras även muntligt vid lärkonferenser, seminarier m.m. vid de tillfällen som uppdragsgivaren önskar.

2.4 Jämställdhetsfrågor och horisontella kriterier

Vi avser att använda checklisten "Jämställdhetsintegrering i praktiken" på samma sätt som i utvärderingen av SenseSmartCity.

Vidare föreslår vi att man i projektet hela tiden tänker på att beskriva saker och visa upp bilder som attraherar en bredare grupp av män/kvinnor, unga/gamla o.s.v. för att få en mångfald i publik och diskussion.

Vi kommer också att hjälpa projektledningen med att hela tiden tänka i banor av de horisontella kriterierna; bättre miljö, jämställdhet samt lika möjligheter och ickediskriminering, i planering och genomförande av aktiviteter.

2.5 Större genomlysningar/besluts punkter

Tillsammans med projektet och uppdragsgivarna planerar vi ett antal besluts punkter, där man:

- Utvärderar progressen över en längre period.
- Funderar djupare över viktiga frågeställningar, bl.a. resultaten av den kontinuerliga analys som görs.
- Genomför riskanalys, inklusive beslut om åtgärder.
- Fattar eventuella beslut om förändringar.

Beslutsmöten genomförs förslagsvis en gång under projektets löptid. Tidpunkten samplaneras med projektet så att det faller in naturligt i projektens planering. Med Acuerdos metod för genomlysningar och Toll Gate-möten ur projektmodellen PROPS som bas, har en metod för detta tagits fram och provats i SenseSmartCity-projektet.

I metoden ingår bl.a. att som input göra intervjuer av nyckelpersoner (N2) som projektledning, övriga medverkande i projektet, styrgrupp och övriga intressenter.

2.6 Löpande metod- och processtöd

Acuerdos samlade utbud av paketerade tjänster för verksamhetsutveckling, likväl som utvärderarens samlade erfarenheter står till projektets förfogande. I åtagandet ingår att löpande analysera behovet av detta stöd och föreslå aktiviteter till projektet.

2.7 Återföra gjorda erfarenheter till projektet

Den löpande utvärderaren samarbetar hela tiden med projektledningen, deltar i viktiga aktiviteter och möten i projektet, fungerar som stöd och bollplank, ger synpunkter och återmatar reflektioner, förbättringsförslag och annat som kan vara till nytta.

2.8 Informationsspridning (P3)

Vi medverkar vid seminarier och liknande där beställarna så önskar, och redovisar där våra resultat och lärdomar. Våra rapporter ägs av beställarna och kan spridas på de sätt de önskar.

2.9 Slutredovisning

Uppdraget slutförs genom en slutrapport som inkluderar en summering av de regelbundna analyser som gjorts, och kompletteras med reflektioner över en längre tid. Bland annat visar denna hur genomförandet av liknande projekt i framtiden kan bli effektivare.