

HALVTIDSUTVÄRDERING SÖRMLÄNDSKA KULTURTILLGÅNGAR



2022-10-10

wsp

HALVTIDSUTVÄRDERING SÖRMLÄNDSKA KULTURTILLGÅNGAR

Författare Alma Arnek och Karolina Henningsson
Datum 2022-10-10

KUND

Region Sörmland

KONTAKTPERSONER

Karolina Henningsson, karolina.henningsson@wsp.com

Alma Arnek, alma.arnek@wsp.com

INNEHÅLL

1	INLEDNING	5
1.1	KORT OM PROJEKTET SÖRMLÄNDSKA KULTURTILLGÅNGAR	5
1.1.1	Projektets förändringsteori	5
1.2	UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.3	UTVÄRDERINGENS GENOMFÖRANDE	7
2	UTVÄRDERINGS RESULTAT	7
2.1	PROJEKTETS GENOMFÖRANDE	7
2.1.1	Uppstart och initialt genomförande	7
2.1.2	Kulturkluster Sörmland	8
2.1.3	Framdrift och projektledning	9
2.2	INVOLVERING AV PROJEKTETS BEHOVSGRUPPER	10
2.2.1	Arbetsgruppen Stöttande strukturer	10
2.3	PROJEKTRESULTAT HITTILLS	12
2.3.1	Projektet har befästs och förankrats	12
2.3.2	Ökad samverkan och förståelse mellan kulturaktörer	12
2.3.3	Projektet som en katalysator för processer och idéer	13
2.3.4	Samarbete med HRU kring KKN och regional utveckling	13
2.3.5	Kulturkluster Sörmland	13
2.3.6	Kreativa fonden	13
3	LÄRDOMAR FRÅN PROJEKTET HITTILLS	13
3.1.1	En gedigen rekryteringsprocess för projektledningen	14
3.1.2	Att våga låta ett projekt vara utforskande och lärande – på riktigt	14
3.1.3	Att tydlig involvera behovsgrupper	14
3.1.4	Att tydlig involvera styrgruppen	14
3.1.5	Att testa skarpt under projektgenomförandet	15
3.1.6	Att låta långsiktig implementering vara ett uttalat mål från start	15

SAMMANFATTNING

I detta PM presenteras WSP:s halvtidsutvärdering av projektet Sörmländska kulturtillgångar. Ett viktigt syfte med utvärderingsinsatsen är att hjälpa projektet stanna upp och lyfta blicken kring vad projektet åstadkommit hittills, och hur det förhåller sig till projektets syfte och mål. Detta för att skapa ett lärande kring projektets genomförande hittills.

Halvtidsutvärderingen har utgått från projektets egen dokumentation samt ett antal intervjuer med projektets styrgrupp och projektmedarbetare. Utöver detta har även en mailenkät skickats ut till de kulturaktörer som medverkat i arbetsgruppen *Stöttande strukturer*. Sammantaget har detta mynnat ut i ett antal observationer kring projektets genomförande som presenteras i halvtidsutvärderingen. Dessa kan sammanfattas i följande punkter:

- Projektet har genomgått ett antal förändringar sedan uppstarten 2021 och har, som en följd av resultaten i den första arbetsgruppsprocessen *stöttande strukturer*, delvis ändrat riktning från sin ursprungliga plan. Detta ligger väl i linje med projektets arbetsmetod tjänstedesign.
- Kulturkluster Sörmland har i mångt och mycket blivit projektets nya riktning och ersätter delvis de två arbetsgrupperna *mötesplatser* och *samverkan*. Klustret är en del i implementeringsarbetet av projektet som nu startas upp under projektiden snarare än efter projektavslut.
- Projektets genomförande och inriktning, både avseende projektets framdrift och i relation till initialt syfte och mål, upplevs generellt som positivt av projektets medarbetare och behovsgrupper. Genomförandet har beskrivits som utforskande och genomsyrat av metoden tjänstedesign.
- Representanter från projektets behovsgrupper som deltagit i arbetsgruppen *Stöttande strukturer* beskriver överlag positiva erfarenheter av sin medverkan i arbetsgruppen. Bland annat lyfts ett tydligt och strukturerat genomförande, en bra sammansättning av aktörer i arbetsgruppen samt projektledarnas arbete med att hålla ihop processen, planeringen och strukturen som positivt. Flertalet önskar fler möjligheter att träffas, nätverka och fortsätta kontinuiteten med kontakten mellan olika aktörer.
- Utvärderingen visar att projektet och projektprocessen redan bidragit till ökad dialog, samverkan och nätverkande mellan och inom projektets behovsgrupper. Arbetsgruppen *Stöttande strukturer* har varit en bidragande orsak till detta, men även de speed dating-träffar och kulturfrukostar som genomförts.
- Projektet har fungerat som katalysator för såväl nya som redan pågående processer och idéer bland kulturaktörer i regionen. Detta är delvis ett resultat av de aktiviteter och nätverk som tagit form och genomförts i projektet hittills.
- Projektet har påbörjat en undersökning av förutsättningar för att skapa en kreativ fond, vilket utgör ett resultat som synliggjordes under arbetsgruppen *Stöttande strukturer*. Syftet är att möjliggöra och stärka upp fria kulturaktörers nyskapande och utforskande med en fond som är anpassad för den kreativa processen och kulturaktörernas behov.
- Några av de viktigaste lärdomarna så här långt i projektet handlar om att projektet har arbetat utforskande och lärande på riktigt – genom metoden tjänstedesign. Att projektet delvis ändrat riktning och angreppssätt är ett resultat av detta. Ett ytterligare led i metodutövandet är att projektet tidigt har involverat de tilltänkta behovsgrupperna och låtit de vara en del av lärprocessen. Utöver detta är viktiga lärdomar att projektet valt att testa en möjlig lösning på identifierade behov redan under projektgenomförandet (piloten) och att det därmed arbetat strategiskt med implementering både innan och under projektets genomförande.

1 INLEDNING

Detta PM presenterar resultatet av den halvtidsutvärdering som genomförts av projektet Sörmländska kulturtillgångar under perioden juni – september 2022. Halvtidsutvärderingen har genomförts av WSP inom ramen för det följeutvärderingsuppdrag WSP har kopplat till projektet och omfattat cirka 50 timmar.

Efter detta inledande kapitel, som kort presenterar projektet, samt halvtidsutvärderingens fokus och genomförande, beskrivs utvärderingens resultat. Resultatkapitlet är indelat i tre delar: projektets genomförande, involvering av behovsgrupper samt projektresultat hittills. I PM:ets avslutande kapitel presenteras ett antal lärdomar halvtidsutvärderingen visar kan vara viktiga att ta med sig i projektets fortsatta arbete, samt in i andra projekt.

1.1 KORT OM PROJEKTET SÖRMLÄNSKA KULTURTILLGÅNGAR

Projektet Sörmländska kulturtillgångar startade upp i januari 2021. Projektet skapades utifrån ett behov som hade identifierats hos såväl kommuner och fria kulturaktörer i länet som hos Kultur & Utbildnings (Region Sörmland) egna verksamheter. Det efterfrågades bland annat ökad samverkan, mötesplatser för utveckling och kunskapsöverföring och stöttande strukturer som kunde stärka fria kulturaktörer inom kultursektorn i Sörmland.

I Sörmländska kulturtillgångars projektplan formuleras syftet med projektet som att:

Sörmländska kulturtillgångar syftar till att skapa relevanta och hållbara stöttande strukturer för att underlätta samverkan, utveckling och kreativt skapande för kulturaktörer inom kultursektorn i Sörmland. Projektet finansieras av Kulturrådet och Region Sörmlands Kultur & Utbildning.

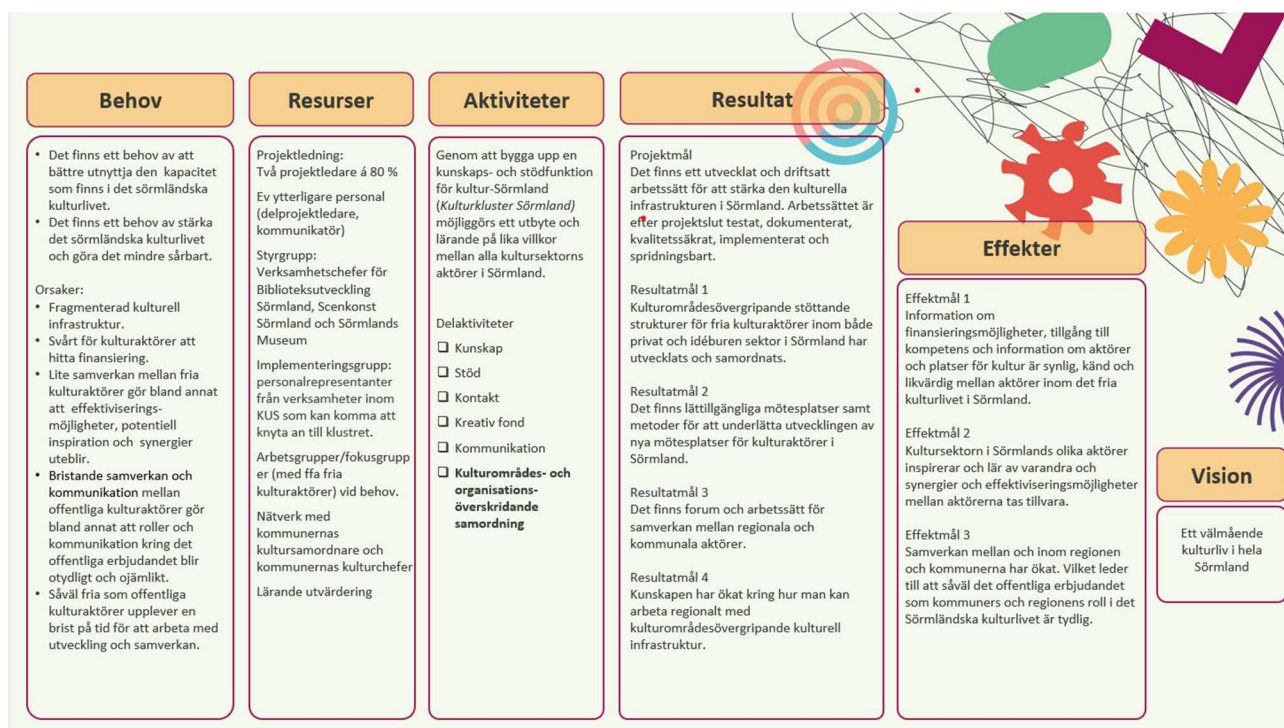
För att åstadkomma önskad förändring använder projektet metoden *tjänstedesign*. Kortfattat utgår metoden från användarens behov och involverar både användare och utförare i genomförandet. Tjänstedesign ska genomsyra hela projektets genomförande och fokusera på att inkludera de olika aktörer och perspektiv som kan tänkas vara aktuella för projektet – i detta fall med särskilt fokus på fria och offentliga kulturaktörer.

Projektet har nu pågått i drygt 1,5 år och har ca 1,5 år kvar av sin planerade genomförandeperiod.

1.1.1 Projektets förändringsteori

I projektets förändringsteori tydliggörs vilka behov projektet vilar på, projektets vision, önskade effekter samt önskade resultat. Förändringsteorin tydliggör vidare hur projektet är tänkt att röra sig mot önskade resultat och effekter, genom att beskriva projektets aktiviteter och tillgängliga resurser.

Figur 1 Projektet Sörmländska kulturtillgångars förändringsteori



1.2 UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

WSP:s övergripande uppdrag är att som extern utvärderare följa projektet på nära håll och löpande ge inspel till stygrupp och projektledare i syfte att skapa ett lärande om hur projektet genomförs och vad projektet skapar för förändring, och därmed ge underlag för beslut om eventuella justeringar i genomförandet av projektet. Genom delrapporteringar och processtöd ska WSP ge löpande återkoppling till projektet avseende vad som skapar den önskade förändringen och genom en slututvärdering ska WSP dels sammanställa de resultat projektet skapat, dels lärdomar från projektets process och genomförande som kan användas i det framtida arbetet och eventuellt kommande projekt

Utvärderingen har primärt tre syften:

- Stödja genomförandet
- Utvärdera resultat och följa upp projektets mål
- Bidra till lärande och spridning

Syftet med föreliggande halvtidsutvärdering är att stanna upp och lyfta blicken kring vad projektet åstadkommit hittills, och hur det förhåller sig till projektets syfte och mål. Ett viktigt syfte är också att skapa lärande kring genomförandet hittills.

Halvtidsutvärderingen utgår från följande frågeområden och frågeställningar:

Tabell 1 Halvtidsutvärderingens frågeställningar

Frågeområde	Frågeställning
Genomförande	Hur har projektets genomförande sett ut i relation till initial genomförandeplan?
	Hur har projektets målgrupper involverats i projektet? framför allt inom ramen för arbetsgruppen stöttande strukturer.

Resultat	Vilka resultat har projektet genererat hittills och hur förhåller de sig till projektets syfte och mål?
	Hur ser förutsättningarna ut att nå projektets syfte och mål halvvägs in i projektet?
Långsiktiga resultat och förutsättningar för implementering	Vad kan projektorganisationen och Region Sörmland lära av projektet såhär långt?

1.3 UTVÄRDERINGENS GENOMFÖRANDE

Utvärderingen har skett löpande under perioden maj - september 2022. Den har primärt baserats på dokumentstudier och totalt 8 telefonintervjuer med projekt – och styrgrupp. Det har även skickats ut en mailenkät till de kulturaktörer som medverkat i arbetsgruppen *Stöttande strukturer*. Enkäten behandlade frågor kring hur de upplevt sitt deltagande i arbetsgruppen; vad som har fungerat bra och mindre bra samt deras åsikter kring projektets utveckling. 11 mailenkäter skickades ut och åtta svar inkom, fyra från offentliga kulturaktörer och fyra från fria kulturaktörer.

2 UTVÄRDERINGS RESULTAT

I följande kapitel beskrivs utvärderingens resultat. Kapitlet utgår från utvärderingens frågeställningar kopplade till projektets genomförande och resultat, alltså:

- Hur har projektets genomförande sett ut i relation till initial genomförandeplan?
- Hur har projektets målgrupper involverats i projektet?
- Vilka resultat har projektet genererat hittills och hur förhåller de sig till projektets syfte och mål?
- Hur ser förutsättningarna ut att nå projektets syfte och mål halvvägs in i projektet?

2.1 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

2.1.1 Uppstart och initialt genomförande

Projektet startades upp under januari 2021 – mitt under pågående coronapandemi. Initialt lade projektledarna mycket tid på inläsning av den utredning av behov som låg till grund till projektet, samt på att formulera en förändringsteori och projektplan för projektet. Som inspel till projektplanen genomfördes det bland annat en workshop med Samkultur Sörmland, en workshop med projektets referensgrupp, samt intervjuer med främjaraktörer. Projektledarna gick också en utbildning i metoden tjänstedesign. En av projektledarna för Sörmländska kulturtillgångar berättar i en intervju med anledning av WSP:s nulägesanalys hösten 2021 att:

Vi gjorde ett stort förarbete kopplat till att projektplanen skrevs. Dels gjorde pandemin att det inte fanns så höga krav på, eller möjligheter till, att komma ut. Dels behövde vi en ordentlig planering- och analysfas. Vi (projektledarna) var ju båda externt rekryterade.

Utifrån insamlad kunskap identifierades det tre teman för arbetet i projektet: samverkan, mötesplatser och stöttande strukturer. Utifrån dessa teman var det tänkt att skapas arbetsgrupper som skulle ledas av projektledarna och består av de inom kultursektorn i Sörmland som konkret berörs av lösningarna som projektet hanterar. Var och en av arbetsgrupperna var tänkta att identifiera mer specifika utmaningar som knyter an till temat och sedan skapa en process som skulle syfta till att hitta och testa långsiktigt hållbara

lösningar till utmaningen. De samlande lösningarna från alla arbetsgrupperna förväntades lägga grundstenarna till de stöttande strukturer som ska byggas upp inom ramen för projektet.

För att säkra involvering av projektets behovsgrupp har projektets grundidé varit att arbeta med tjänstedesign som metod. Det innebär kort att användarna, eller de identifierade behovsgrupperna, till stor del involveras i projektets genomförande. Detta för att både formulering av problembild och utvecklingen av lösningar ska vara användarnära.

Initialt var det tänkt att arbetsgrupperna skulle genomföras löpande en i taget under hela projekttiden. Redan initialt (vilket också specificeras i projektplanen) var det tydligt att själva tjänstedesign-metoden öppnar för ett ganska brett angreppssätt. Projektet beskrev detta som att det inte kommer att gå att säga exakt *vad* projektet kommer att göra – utan bara *hur*.

Under hösten 2021 genomfördes den första arbetsgruppsprocessen: *Stöttande strukturer* (genomförandet av arbetsgruppen beskrivs närmare i avsnitt 2.2). De två övriga arbetsgrupperna skulle sedan ta vid succesivt under projekttidens gång. Resultaten från den första arbetsgruppen ledde dock till att de två efterföljande arbetsgrupperna omformulerades från sin ursprungliga form – och projektet tog en delvis ny riktning.

2.1.2 Kulturkluster Sörmland

Den nya riktningen i projektet handlar inte om ett nytt mål eller syfte med projektet. Snarare handlar det om ett förändrat angreppssätt där de tre arbetsgrupperna i någon mån försvunnit; inte innehållsmässigt, men i sin planerade form. Istället har projektet genom arbetsgruppen *Stöttande strukturer*, och de behovs- och riskanalyser som genomförts, valt att fokusera på att genomföra en "pilot" som kommit att kallas *Kulturkluster Sörmland*.

Kulturkluster Sörmland är en del i implementeringsarbetet av projektet som nu startas upp under projekttiden snarare än efter projektavslut. Kulturklustret består av följande tre delar, med tillhörande långsiktiga effektmål:

- **Stöd** - En mer robust sörmländsk kultursektor och en tydligare kulturell infrastruktur i länet
- **Kontakter** - En ökad kvalitet i kulturlivet i Sörmland eftersom kunskapen ökar och kunskapsbaserade beslut kan fattas.
- **Kunskap** - Det sker en ökad samverkan mellan kulturaktörerna vilket leder till ett utvecklat och mer demokratiskt kulturliv där kulturaktörer har en ökad insyn i processer som berör dem.

Tanken med klustret är att testa ett arbetssätt för att tydliggöra och sammankoppla den kulturella infrastrukturen för framförallt fria, men också offentliga, kulturaktörer. Detta genom att testa Kulturkluster Sörmland som en kunskaps- och samverkansnod. En av projektet styrgruppsledamöter beskriver piloten av Kulturkluster Sörmland som:

Piloten är en test av den process som hittills har pågått i projektet. Har vi uppfattat rätt saker, gjort rätt analys? Syftet är att utforska om det här kan vara ett svar på de behov som kulturaktörer har uttryckt. Ett sätt att undanröja hinder som står i vägen för en välfungerande struktur för det sörmländska kulturlivet. Tänker att vi kommer att få svar längst vägen, om detta är rätt riktning"

Under våren 2022 genomfördes det en risk- och konsekvensanalys för genomförandet och implementeringen av Kulturkluster Sörmland. Analysen genomfördes i form av tre workshops med projektets styrgrupp och verksamhetsområdeschefen för kultur- och utbildning. Syftet med risk- och konsekvensanalysen var att i god tid få syn på eventuella hinder kopplat till Kulturklustrets relevans och genomförande – på kort och lång sikt. I samband med riskanalyserna identifierades, förutom de tre benen, ett område projektet valt att kalla *förutsättningar*. Förutsättningar handlar om aktiviteter som behöver komma till stånd för att andra delar av kulturklustret ska kunna genomföras och implementeras. Till exempel olika dialog-forum, samverkansprocesser och nätverk inom Region Sörmland, mellan kommunerna samt mellan kommunerna och Region Sörmland.

Utöver klustret undersöker projektet även förutsättningarna för att skapa en kreativ fond för fria kulturaktörer. Den kreativa fonden är tänkt att tillgängliggöra snabba projektmedel för att möta det fria kulturlivets behov av "snabba stöd och stöd för projekt av mer utforskande och nyskapande typ".

Idag arbetar projektet utifrån en pilotplan som beskriver de aktiviteter som är tänkta att genomföras inom ramen för kulturkluster Sörmland. Pilotplanen beskriver aktiviteter under respektive område stöd, kontakter och kunskap, samt under området förutsättningar.

Hittills har projektet till exempel genomfört ett antal speeddating-träffar för fria kulturaktörer i Sörmland. Speeddating-träffarna har utgjort ett tillfälle för fria kulturaktörer att nätverka, knyta kontakter och träffa och lära känna varandra. Projektet har även genomfört kulturfrukostar där aktörer från både privat och offentlig sektor med kopplingar till kulturen får mötas och samtala över en frukost-träff. Syftet är både att aktörerna ska knyta kontakter med varandra och få ny inspiration. Frukostarna har olika teman med koppling till kulturlivet i Sörmland.

2.1.3 Framdrift och projektledning

I de intervjuer som genomförts med projektets styr- och projektgrupp har frågan kring projektets genomförande och inriktning, både avseende projektets framdrift, och i relation till initialt syfte och mål diskuterats. Övergripande beskrivs projektledning och framdrift av projektet som mycket positiv och framgångsrik. Genomförandet beskrivs som utforskande och genomsyrat av metoden tjänstedesign. En styrgruppsledamot beskriver:

Jag måste säga att... Jämfört med många andra projekt så tycker jag att projektet har drivits av att göra, pröva och kommunicera och att inte bara snabbt sluta sig inom sig själv.

Kopplat till projektets genomförande i relation till initialt syfte och mål beskriver en intervjuperson:

Jag tänker att syftet och målet är samma, men lösningen som vi såg framför oss från början är fundamentalt annorlunda nu. Grundplanen att vi skulle utreda stöttande struktur, samverkan och mötesplatser under alla tre år... Nu tänker vi helt annorlunda. Det är så självklart nu när det faller på plats.

Kopplat till metoden tjänstedesign framkommer det att:

Beroende av verktyget, tjänstedesign, ligger det implicit att projektet kommer att förändras. Och att man kan motivera förändringar – hur man tar sig an vissa uppgifter.

En annan beskriver att:

Sättet att jobba ger mig större tillit för att resultatet kommer bli tillämpbart i skarpt läge.

Flera intervjupersoner lyfter fram att projektledningen fungerar mycket väl i projektet. Samt att det finns ett värde i att projektledarna kommer "utifrån" med nya perspektiv och tankar kring genomförandet av projektet. En kommunrepresentant, som även deltagit i arbetsgruppen *Stöttande strukturer*, beskriver:

Det finns ett värde i att projektledarna kommer från det kommunala perspektivet. Jag kallar dem för tolkar. De blir personer som jobbar i ett regionalt sammanhang men förstår vårt perspektiv.

Vidare beskriver en styrgruppsledamot projektledningen på följande vis:

Jag upplever att projektledarna har drivit arbetet framåt på ett mycket bra sätt. Jag är imponerad av dem. Också hur de har använt oss i styrgruppen. Väl avvägd balans, stämt av med oss, och varit tydliga med vad de behöver.

En vanlig utmaning i projekt är att arbetsbelastningen på projektledningen blir hög. WSP uppfattar att så även varit fallet i detta projekt. Dock tyder intervjuer med såväl projektledning som styrgrupp på att det finns en medvetenhet kring detta i projektet, och ett stöd från projektets styrgrupp i såväl strategiska som mer praktiska vägar.

2.2 INVOLVERING AV PROJEKTETS BEHOVSGRUPPER

En viktig del i projektet har varit att involvera dess tilltänkta behovsgrupper; fria och offentliga kulturaktörer i Sörmland. Själva kärnan i projektets målformulering och genomförande handlar om att involvera behovsgrupperna i en ökad samverkan, genom stöttande strukturer och mötesplatser. Även metoden tjänstedesign är en tydlig del i ledet i involveringen av behovsgrupper genom att se till att både "användarna" av och "utföraren" får komma till tals i en förändringsprocess. En av projektets styrgruppsledamöter beskriver genomförandet i relation till involvering av behovsgrupper som:

Det har varit ett systematiskt utforskande, med en tydlig kärna av användarfokus. Användarperspektivet har hela tiden varit centralt.

I och med att en del förändringar har hunnit ske i projektet har strukturen kring de tre arbetsgrupperna (som tidigare nämnts) delvis försvunnit. För den arbetsgrupp som genomfördes under hösten 2021 – *Stöttande strukturer* – har vi i denna utvärdering frågat deltagarna kring deras upplevelse av arbetsgruppen, avseende dess genomförande och resultat.

Urvalet av deltagare till arbetsgruppen gjordes med tanke på att gruppen i första hand skulle representera ett tvärsnitt av det sörmländska kulturlivet i form av roller och erfarenheter, inte olika konstområden. Därför finns både representanter för yrkesverksamma kulturskapare, ideella kulturskapare/främjare och de som representerar de offentliga kulturuppdraget inom kommun och region med i arbetsgruppen.

En sammanfattning av de inkomna svaren presenteras nedan.

2.2.1 Arbetsgruppen *Stöttande strukturer*

Den första frågan deltagarna i arbetsgruppen ombetts besvara är vad de tycker om arbetssättet i arbetsgruppen *Stöttande strukturer*, till exempel avseende metod, genomförande och sammansättning av aktörer. Samt om det är något de upplever som särskilt bra, respektive mindre bra.

Svaren visar att metoden tjänstedesign generellt uppskattas av deltagarna i arbetsgruppen. Till exempel svarar deltagarna att det var "spännande" att testa metoden och att arbetet enligt metoden fungerade "förvånansvärt effektivt". Ett par deltagare lyfter att det som positivt att metoden var "strukturerad" och att det i sin tur ledde till att "mycket hanns med på kort tid". En annan deltagare gav uttryck för att metoden var för "fyrkantig" i sin utformning. Några beskriver att metoden var helt ny för dem och att genomförandet i och med det upplevdes som "något intensivt" och "omfattande".

Avseende genomförandet så beskrivs det generellt som positivt. Några åsikter som kommer fram är att det var "tydligt", "systematiskt" och "roligt". Flertalet beskriver ett gott samarbete och att det var positivt att få sammanstråla fysiskt efter pandemin. Några deltagare beskriver att arbetet "gick för fort fram" och att det "fanns för lite tid för de olika momenten". En deltagare beskriver genomförandet som "kanske överambitiöst i sitt omfång".

Avseende arbetsgruppens sammansättning så beskrivs den generellt som positiv. En deltagare beskriver att det var "oerhört nyttigt att träffa människor från andra organisationer". Det beskrivs av flertalet som en bra och bred mix av aktörer och med god spridning över länet. Någon gav uttryck för en viss utsatthet i att representera "sin" kategori, medan en annan tyckte att några aktörer saknades och att det fanns för lite utrymme att prata med varandra utanför programmet och den grupp man blivit tilldelad. En deltagare beskriver:

Det jag märkte på första träffen var att många nog hade förväntat sig att man skulle få knyta kontakter med många fler. Man blev placerad (eller valde själv) en grupp om fyra eller fem personer. Den gruppen tillhörde man mycket sen. Då kände man kanske jaha, bara vi fyra? Vi hade lite svårt att se vad vi hade gemensamt i vår grupp. Ville veta mer om vilka de andra var.

Bland de saker deltagarna upplevde som särskilt bra i genomförandet nämns projektledarnas arbete med att hålla ihop processen och följa metoden – trots att den av vissa upplevdes som svår. Arbetet upplevdes som noggrant planerat och strukturerat. "Proffsig" säger en deltagare "Har känt mig väl omhändertagen av de

som lett arbetet” säger en annan. Att få träffas fysiskt lyftes även som positivt av flera deltagare. Några beskriver arbetet som stressig och att vissa delar av processen innebar mycket jobb och var tidskrävande. Även formulären upplevdes som något snåriga av en deltagare. En deltagare nämner att vissa träffar hade kunnat vara digitala för de med lång resväg.

Den andra frågan deltagarna fått besvara handlar om vad deltagarna tycker att man kom fram till i arbetsgruppen. De sammanställda svaren presenteras i rutan nedan.

Vad skulle du säga att ni kom fram till i arbetsgruppen *Stöttande strukturer*?

- Att det inte finns enkla lösningar på komplexa idéer
- Vi skapade en riktigt bra modell för stöttande strukturer som projektet arbetar vidare med
- Det känns naturligtvis väldigt tillfredsställande att ha deltagit i ett arbete som kommer fram till saker, som nu blir verklighet
- Möjligheter till möten skapar även sätt att dela med sig av kunskap och erfarenheter som kan leda till samarbeten och gemensamma projekt
- Jag tror att alla var förvånade över hur tydliga behoven var och hur likartade önskemålen var
- Jag tycker det känns extra kul att vi fick fram konkreta insatser som vi har jobbat vidare med. Tex en kreativ fond för kulturutövare som möjliggör ansökningar som inte upplevs så fyrkantiga från varken aktörer eller det offentliga som delar ut stödet
- Att det behövs en mer aktiv och tydlig part som hjälper kulturarbetare av alla slag
- Jag skulle säga att vi kom fram till behovet av ett genreöverskridande kluster som kan stötta kulturutövare att hitta rätt i djungeln av regelverk och stödformer

Den tredje frågan deltagarna fått besvara handlar om deras bild av hur resultaten från arbetsgruppen har tagits om hand av projektet. Generellt beskriver deltagarna att resultaten från arbetsgruppen verkar tagits omhand på ett seriöst och bra sätt. Aktörerna känner igen sig i vad som nu sätts och presenterats. Det beskrivs också att de sett tydliga exempel på att resultaten blir verklighet. Sammantaget tycker man att projektledarna varit inlyssnande till vad arbetsgruppen kommit fram till.

Den fjärde frågan handlar om utvecklingen i projektet, och om deltagarna upplever att den ligger i linje med det som kom fram i arbetsgruppen. En majoritet av de tillfrågade svarar positivt på denna fråga. Särskilt när de ser förslagen till åtgärder från projektet. Någon ger uttryck för att behoven kanske var identifierade redan från början, och att de nu blev ”mer bekräftade”. En annan lyfter att hen ”skulle vilja borra mycket mer” i frågan om att till exempel få med studieförbunden.

Den sista frågan arbetsgruppen besvarat är: *Hur tycker du att projektet bör utvecklas framåt för att på bästa sätt möta de behov ni identifierade?* Följande inspel har inkommit från arbetsgruppen:

- Kultursamordnarnas roll och kompetens behöver utvecklas.
- Kontinuitet behöver finnas mellan tjänstemän och förvaltningar.
- Projektet fortsätter att utveckla sitt förslag och att det avsätts pengar från både projektet och regionen.
- Att arbetsgruppen kan sammankallas vid ytterligare något tillfälle för att stämma av och få information om den fortsatta processen.
- Fortsätta arbetsgrupper för att inte tappa styrfart.
- Fortsätta med det lyhörda och konstruktiva förhållningssättet.
- Fortsatt ”hands on”-arbete och mingel. Att få träffas.
- Att arbetet och arbetssättet behöver implementeras i ordinarie organisation.

2.3 PROJEKTRESULTAT HITTILLS

I detta avsnitt beskrivs projektets resultat hittills, samt hur de förhåller sig till projektets syfte och mål. I avsnittet diskuteras även projektets förutsättningar att nå sina mål under projekttiden.

Projektets övergripande mål att det vid projektavslut ska finnas ett utvecklat och driftsatt arbetssätt för att stärka den kulturella infrastrukturen i Sörmland. Arbetssättet ska vara testat, dokumenterat, kvalitetssäkrat, implementerat och spridningsbart. I intervjuer har respondenterna fått resonera kring frågan om förutsättningar att nå projektmålen. Här lyfter flera att de tror att projektet har goda förutsättningar att nå sina mål under projekttiden.

Det som däremot lyfts som en farhåga är vad som sker med arbetet efter projektavslut. Här lyfts bland annat valet i september 2022 som en risk, där valresultatet kan komma att påverka vilket stöd och vilka förutsättningar projektet ges framöver. Här lyfts en oro kring att projektets arbete kan komma att "kompromissas bort" när andra frågor i stället prioriteras.

Nedan beskrivs ett antal projektresultat så här långt – vilka vi menar ligger väl i linje med den målsättning projektet har formulerat.

2.3.1 Projektet har befästs och förankrats

I intervjuer med projektgruppen beskrivs att en stor del av arbetssättet och de resultat som går att se så här långt i projektet går att härleda till ett utforskande angreppssätt. I intervjuer återkommer flera respondenter till att genomförandet och de resultat som uppkommit hittills handlat mycket om att hitta en väg framåt i projektet och förankra och förklara projektets syfte för dess behovsgrupper och potentiella framtida finansiärer. En intervjuperson beskriver:

Genomförandet har i hög utsträckning gått ut på att förklara vad vi gör, för oss själva och våra målgrupper. Mycket tid går åt till att förmedla vår bild.

2.3.2 Ökad samverkan och förståelse mellan kulturaktörer

Flera intervjupersoner beskriver att projektet och projektprocessen redan bidragit till ökad dialog, samverkan och nätverkande mellan och inom projektets behovsgrupper. Arbetsgruppen *Stöttande strukturer* har varit en bidragande orsak till detta, men även de speed dating-träffar och kulturfrukostar som genomförts. Även nätverksträffarna som arrangerats med kommunernas kultursamordnare nämns som mycket viktiga i sammanhanget.

Även projektprocessen i sig kan till hög grad sägas vara bidragande till ökad samverkan och dialog. Bland annat genom projektets styrgrupp, som i och med projektet fått igång en aktiv och kontinuerlig dialog kring projektets syfte och mål, men även genom projektets implementeringsgrupp. En intervjuperson beskriver:

Resultaten är en del av en större process, att man pratar. Fått till ett antal nätverk, bland annat med kommunernas kultursamordnare. Fått till möten mellan kulturaktörer genom Speed-dating, kulturfrukostar etc. Tror att vi har bidragit till att prata mer om betydelsen av samverkan, och så har de märkt att de fungerar. Projektet är redan nu lite av den noden som vi vill att det ska bli.

En styrgruppsledamot berättar:

Vi har ett bättre samtalsklimat idag än tidigare. Delvis projektets förtjänst. Vill också hävda att projektet varit en plattform för oss i styrgruppen, lära känna varandras verksamheter på ett nytt sätt. Har genomförts träffar, frukostar, speed dating, de jag varit med på har jag uppfattat som att deltagarna uppskattat mycket.

Projektet har även satt igång samtal och tankar kring befintliga samverkansstrukturer och hur de ska, eller bör, kopplas samman med projektet och kulturklustret.

2.3.3 Projektet som en katalysator för processer och idéer

I intervjuer framkommer det att projektet till viss del fungerar som katalysator för såväl nya som redan pågående processer och idéer bland kulturaktörer i regionen. Dels är det ett resultat av de aktiviteter och nätverk som tagit form och genomförts i projektet hittills. Dels ett resultat av projektets existens i sig. En intervjuperson beskriver:

Jag tror att projektet har använts som ett alibi för processer som varit igång flera år. Projektet blir något att knyta ann till, en gemensam nämnare. Bara att det kommer in en ny spelare på planen gör att det rör om lite mer.

2.3.4 Samarbete med HRU kring KKN och regional utveckling

Ytterligare samverkan som redan kommit ut ur projektet är den mellan Kultur & Utbildning och Hållbar regional utveckling (HRU). Enligt projektledaren för Sörmländska kulturtillgångar har samarbetet mellan Kultur & utbildning och HRU "fått mer fart" under våren och sommaren 2022, framför allt kopplat till KKN. Delvis till följd av projektet, delvis till följd av att det finns en tydlig motpart att samarbeta med på HRU. Bland annat arbetar projektet och HRU med en kartläggning för att synliggöra statistik om kulturaktörer i Sörmland.

2.3.5 Kulturkluster Sörmland

Ett av de resultat som lyfts fram som tydligast och viktigast hittills är själva piloten Kulturkluster Sörmland. I intervjuer beskrivs det att piloten är ett resultat av idén att testa en lösning på de identifierade behov som hela projektidén bygger på: stöttning, mötesplatser och samverkan. Kulturklustret har inriktningarna stöd, kunskap och kontakt och piloten möjliggör att testa om detta är rätt väg framåt - om lösningen är rätt utifrån kulturaktörernas behov. Piloten blir på så vis en handgriplig lösning, men som testas inom ramen för projektet. Intervjupersoner beskriver:

Jag ser piloten som ett projektresultat – den handgripliga lösningen.

Piloten är en test av den process som hittills har pågått i projektet. Har vi uppfattat rätt saker, gjort rätt analys? Så många ställen det kan bli fel på, bra att få testa.

2.3.6 Kreativa fonden

Undersökandet av förutsättningar för att skapa en så kallad Kreativ fond är ytterligare ett viktigt resultat från projektet. Behovet av en kreativ fond synliggjordes i arbetsgruppen *Stöttande strukturer*. Syftet med den kreativa fonden, som kommer ligga utanför Kulturkluster Sörmland, beskrivs som att möjliggöra och stärka upp fria kulturaktörers nyskapande och utforskande med en fond som är anpassad för den kreativa processen och kulturaktörernas behov. Genom detta skapas också förutsättningar för en stark och växande regional innovationskraft.

Fonden ska tillgängliggöra snabba projektmedel med liten administration för att möta det fria kulturlivets behov av snabba stöd och stöd för projekt av mer utforskande och nyskapande typ. Fondens uppdrag är att uppmuntra och möjliggöra testverksamhet av olika kulturprojekt. Fonden kompletterar andra ekonomiska stöd som finns för målgruppen och går i linje med såväl den regionala kulturplanen som den regionala utvecklingsstrategin.

3 LÄRDOMAR FRÅN PROJEKTET HITTILLS

Det finns (ofta) ett stort lärande i projekt under projekttidens gång, särskilt när det tar nya vändningar och nya behov identifieras. I projektet Sörmländska kulturtillgångar finns det flera lärdomar att dra utifrån projektgenomförandet – inte minst i relation till metoden tjänstedesign. De lärdomar som framför allt framkommit i halvtidsutvärderingen diskuteras närmare nedan.

3.1.1 En gedigen rekryteringsprocess för projektledningen

Halvtidsutvärderingen visar att en väl fungerande projektledning är en av framgångsfaktorerna i projektet Sörmländska kulturtillgångar. Bland annat kommer det fram att projektledningen är driven, får mycket gjort och är duktig på att involvera olika relevanta aktörer i projektets genomförande. Dessutom lyfts det fram som styrkor att projektledarna kompletterar varandra väl avseende kompetenser, samt att båda kommer "utifrån" i relation till Region Sörmland.

Valet av projektledare föregicks av en gedigen rekryteringsprocess. Trots att detta var både tids- och resurskrävande när processen ägde rum, är det en viktig lärdom från projektet att det var väl investerad tid.

3.1.2 Att våga låta ett projekt vara utforskande och lärande – på riktigt

Det utforskande arbetssättet och den lärprocess projektet innebär lyfts fram som en framgångsfaktor i projektet och en viktig lärdom inför såväl fortsättningen av projektet som kommande projekt. En styrgruppsledamot beskriver:

Det är inte så många projekt som ska vara utforskade, som faktiskt ÄR det också. Men det har detta projekt verkligen varit hittills. Oavsett vad piloten visar så har vi lärt oss väldigt mycket. En lärprocess på riktigt.

Metoden tjänstedesign ligger till stor del till grund för projektets utforskande arbetssätt. Projektet har tillåtits att omorganiseras utifrån användarnas behov, de fria kulturaktörerna, vilket varit i enlighet med såväl metod som initial projektbeskrivning. Dessutom följer projektet fortsatt sin målbild trots ett ändrat upplägg.

Metoden tjänstedesign lyft fram som både positiv och till viss del utmanande i utvärderingen. Det utforskande arbetssättet och den tydliga involveringen av behovsgrupperna är det som lyfts fram som de stora fördelarna med metoden. Samtidigt visar utvärderingen att metoden och det utforskande arbetssättet skapat viss stress och osäkerhet i projektorganisationen, samt att metoden ibland upplevts som "fyrkantig" och "överambitiös" i genomförandet av arbetsgruppen.

3.1.3 Att tydlig involvera behovsgrupper

En viktig lärdom från projektet är vikten av att involvera behovsgrupper från start till mål. I projektet har detta hittills skapat förutsättningar för löpande förankring och implementering av projektresultat, och har dessutom bäddat för en känsla av ett "tillsammansskapande" snarare än att Region Sörmland berättar för andra hur de ska jobba. En styrgruppsledamot beskriver att:

Metodiken har varit bidragande till att många uppfattar att det är ett delaktighetsprojekt. Det är en av bieffekterna som är önskvärda.

I utvärderingen lyfts det även vissa farhågor kopplat till att projektet bygger höga förväntningar genom att så tydligt involvera behovsgrupper i projektgenomförandet. En intervjuperson beskriver:

När man i ett sånt här stort projekt vänder sig ut och frågar vad folk behöver – då finns en risk om man inte motsvarar förväntningarna. Blir väldigt höga förväntningar. Ställer man frågan, då öppnar man dörren.

3.1.4 Att tydlig involvera styrgruppen

Det är WSP:s erfarenhet från flera andra projekt att det kan vara utmanande att hitta en bra balans för användning av en styrgrupp i ett projekt. Det är inte ovanligt att styrgruppen blir ett forum dit projektledaren går för att "avrapporera", utan att få med sig särskilt mycket matnyttigt in i projektgenomförandet.

Halvtidsutvärderingen indikerar dock att samarbetet mellan projektledning och styrgrupp fungerat väl i projektet Sörmländska kulturtillgångar. Det som lyfts som framgångsfaktorer är dels att projektledningen vågat använda styrgruppen, och varit tydliga när de behövt deras vägledning och/eller beslutsfattande. Dels att styrgruppen består av de verksamhetschefer på Kultur & Utbildning vars verksamheter berörs av projektets resultat.

3.1.5 Att testa skarpt under projektgenomförandet

Piloten av Kulturkluster Sörmland lyfts både fram som ett viktigt resultat och en viktig lärdom från projektets genomförande hittills. Snarare än att projektet implementeras och testas "skarpt" först efter projektavslut, testas de resultat som framkommit hittills genom en pilot under projektgenomförandet. En intervjuperson uttrycker vikten av piloten som:

Piloten är både viktig och nödvändig för att veta att vi gör så lite fel som möjligt. Och det ska vi ta reda på nu, inte 2024.

3.1.6 Att låta långsiktig implementering vara ett uttalat mål från start

Det finns i många verksamheter ett antagande om att så länge en insats är bra, kommer implementeringen att ske av sig själv, alla resurser satsas därför på att utveckla själva insatsen. Forskning visar dock att implementeringen i stor utsträckning även är beroende av den organisatoriska kontexten, och att implementeringen av en insats i sig själv kräver ett förändringsarbete.

Även om mycket fortfarande kan påverka förutsättningar för långsiktig implementering av de arbetssätt som utvecklas i projektet Sörmländska kulturtillgångar, menar WSP att en viktig förutsättning är på plats i och med att implementering uttalats i projektet övergripande mål. Det är dessutom WSP:s bild att diskussionen kring långsiktig implementering är ständigt närvarande i projektets genomförande, inte minst till följd av beslutet att sätta piloten av Kulturkluster Sörmland.

VI ÄR WSP

WSP är en av världens ledande rådgivare och konsultbolag inom samhällsutveckling. Med cirka 55 000 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Vi planerar, projekterar, designar och projektleder olika uppdrag inom transport och infrastruktur, fastigheter och byggnader, hållbarhet och miljö, energi och industri samt urban utveckling. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP Sverige AB
Box 574
201 25 Malmö
Besök: Jungmansgatan 10

T: +46 10-722 50 00
Org nr: 556057-4880
wsp.com

