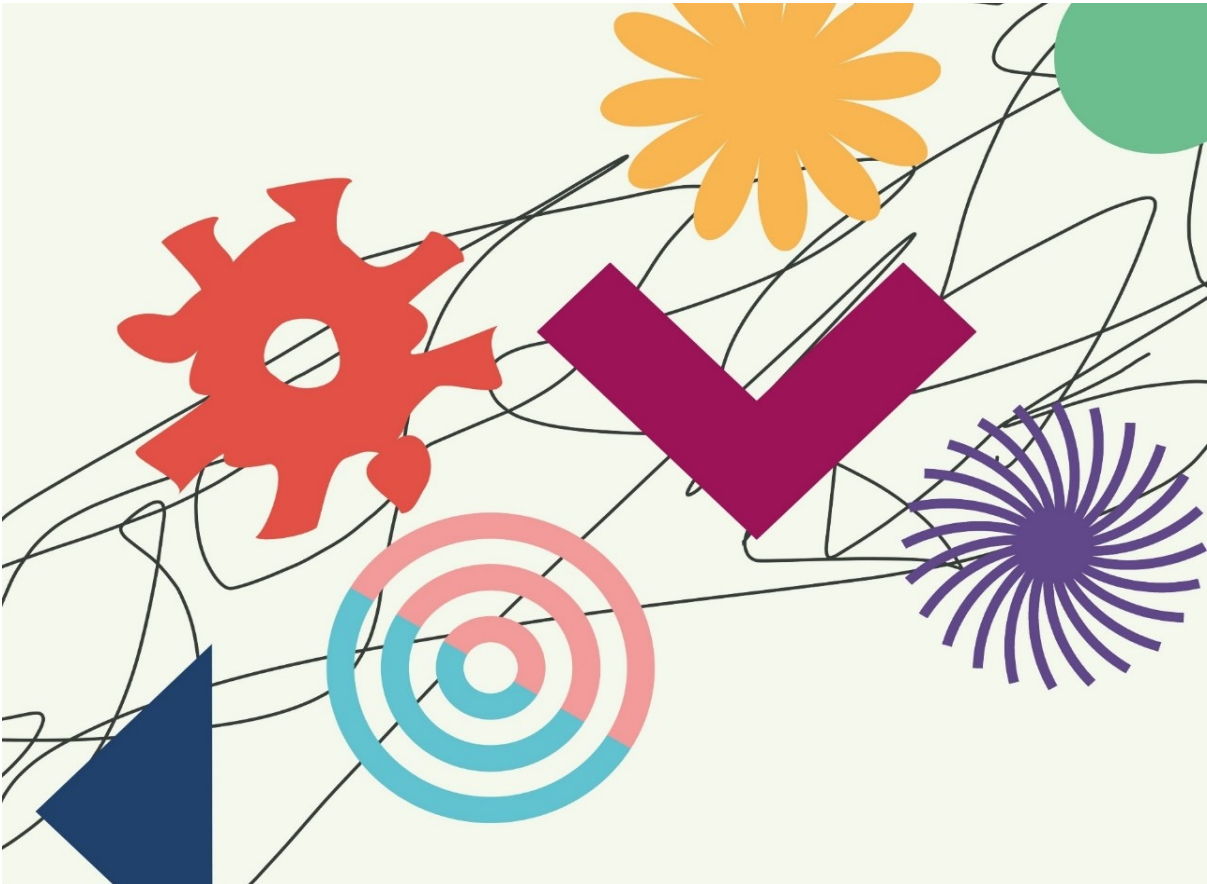


SLUTUTVÄRDERING SÖRMLÄNSKA KULTURTILLGÅNGAR



2023-10-02

wsp

SLUTUTVÄRDERING SÖRMLÄNSKA KULTURTILLGÅNGAR

Författare Emelie Björn och Alma Arnek
Datum 2023-10-02

KUND

Region Sörmland

KONTAKTPERSONER

Emelie Björn, emelie.bjorn@wsp.com

Alma Arnek, alma.arnek@wsp.com

INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	5
1.1.1	Organisering och genomförande	5
1.1.2	Projektets resultat	5
1.1.3	Lärdomar från projektet	5
1.1.4	Några ord på vägen inför Region Sörmlands fortsatta arbete	6
2	INLEDNING	7
2.1	KORT OM PROJEKTET SÖRMLÄNDSKA KULTURTILLGÅNGAR	7
2.1.1	Projektets förändringsteori	7
2.1.2	Projektets syfte, mål och behovsgrupper	8
2.1.3	Projektets arbetsmetod	8
2.2	UTVÄRDERINGSUPPDRAGET	8
2.2.1	Utvärderingens syfte och frågeställningar	8
2.2.2	Utvärderingens genomförande	9
3	MÅLUPPFYLLELSE OCH RESULTAT	10
3.1	PROJEKTETS ARBETE FÖR ATT NÅ MÅLEN	10
3.1.1	Uppföljning av projektmål och resultatmål	10
3.1.2	Uppföljning av effektmål	12
3.2	RESULTAT AV PROJEKTETS ARBETE	13
3.2.1	Den kulturella infrastrukturen upplevs som tydligare	13
3.2.2	Projektet har haft en god förankring	13
3.2.3	Finns idag en ökad dialog mellan aktörer	14
3.2.4	Projektet har fungerat som en katalysator för processer och idéer	14
3.2.5	Formaliserat samarbete mellan med KKN inom HRU	14
3.2.6	Kulturkluster Sörmland har gjort skillnad	15
3.2.7	Pilotutlysningen kreativa utvecklingscheckar har svarat upp till målgruppens behov	15
4	ORGANISERING OCH GENOMFÖRANDE	15
4.1	PROJEKTETS ORGANISERING	16
4.2	PROJEKTETS GENOMFÖRANDE	16
4.2.1	Uppstart och initialt genomförande	16
4.2.2	Förändringar längst vägen - Kulturkluster Sörmland	17
4.2.3	Projektets framdrift	18
4.3	INVOLVERING AV PROJEKTETS MÅLGRUPPER	19
4.3.1	Uppföljning arbetsgruppen för stöttande strukturer	19
4.3.2	Uppföljning av kulturklustrets stödfunktioner	21
4.4	LÄRDOMAR FRÅN PROJEKTETS GENOMFÖRANDE	22
4.4.1	Gedigen rekryteringsprocess – väl investerad tid	22
4.4.2	Arbetat utforskande – viktigt att våga	23
4.4.3	Kommunikation – finns inte en början och ett slut	23
4.4.4	Behovsgrupper – viktigt med delaktighet	23
4.4.5	Formalisering av styrgrupp – ska utgöra ett beslutsstöd	24
4.4.6	Learning by doing - Kulturkluster Sörmland	24

5	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGHET	25
5.1	IMPLEMENTERING OCH VÄG FRAMÅT	25
5.1.1	Implementeringsgrupp	25
5.1.2	Koppling till regionens vision	25
5.1.3	Risk- och konsekvensanalys	25
5.1.4	Löpande förankring och dialog	26
5.1.5	Lösningförslag	26
6	AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH MEDSKICK	26
6.1	REFLEKTIONER OCH MEDSKICK	26
6.1.1	Våga vara innovativa och nytänkande för att stärka branschen	26
6.1.2	Fortsätt prioritera arbetet med kommunikation	27
6.1.3	Finns en nationell relevans – sprid era erfarenheter och lärdomar	27

1 SAMMANFATTNING

För att synliggöra projektets bidrag har en stor del av arbetet inför slututvärderingen handlat om att genomföra intervjuer såväl med offentliga som privata aktörer inom det Sörmländska kulturlivet. Nedan följer en sammanfattning av projektets genomförande baserat på utvärderingens nulägesanalys, halvtidsutvärdering och slututvärdering under perioden 2021–2023 dvs. från projektets start till slut.

1.1.1 Organisering och genomförande

- 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 kommit att utgöra projektets riktning. Där arbetsgrupperna *mötesplatser* och *samverkan* ersattes. Klustret har varit synonymt med projektets implementeringsarbete.
- Projektets genomförande och inriktning, både avseende projektets framdrift och i relation till initialt syfte och mål, har generellt sett upplevts som positivt av projektets medarbetare och behovsgrupper. Där metoden tjänstedesign har möjliggjort ett utforskande arbetssätt.
- 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.

1.1.2 Projektets resultat

- Genom projektets kartläggningar och kommunikationsarbete har den kulturella infrastrukturen i regionen blivit tydligare. Detta har underlättat samarbetet mellan olika aktörer och bidragit till ökad förståelse för varandras verksamheter.
- Projektet har främjat ökad dialog, samverkan och nätverkande mellan olika aktörer inom och mellan projektets behovsgrupper. Detta har bland annat uppnåtts genom arbetsgruppen *Stöttande strukturer* och olika arrangemang som speed dating-träffar och kulturfrukostar.
- Arbetet med stöttande strukturer har fungerat som en katalysator för både nya och pågående processer och idéer inom kultursektorn.
- Projektet har främjat samarbetet mellan Kultur & Utbildning och HRU, särskilt i samband med kartläggningar och statistik om kulturaktörer i regionen.
- Genom att tidigt implementera piloten Kulturkluster Sörmland har projektet möjliggjort testandet av lösningar för att stödja och samverka med kulturaktörer. Detta bedöms ha haft en positiv inverkan på kultursektorn i regionen.

1.1.3 Lärdomar från projektet

- Projektets framgång betonas vara resultatet av ett utforskande arbetssätt och en kontinuerlig läroprocess. Att våga utforska och anpassa sig utifrån användarnas behov och följa tjänstedesignsmetoden noggrant har visat sig vara centrala framgångsfaktorer.
- Projektet har lärt sig vikten av att arbeta löpande och transparent med kommunikation, särskilt när man tillämpar tjänstedesign. Kommunikationen har varit positiv, men ibland har det uppstått stress och osäkerhet i projektet, och metoden har ibland upplevts som överambitiös.
- En av de viktigaste lärdomarna är att involvera behovsgrupper från start till mål. Detta har skapat förståelse och dialog mellan offentliga och privata kulturaktörer och bidragit till kunskapsspridning inom kultursektorn. Samtidigt är det viktigt att hantera förväntningar och fortsätta dialogen även efter projektets avslut.

- Samarbetet mellan projektledning och styrgrupp har fungerat väl i projektet. En framgångsfaktor har varit att projektledningen på ett tydligt sätt använt styrgruppen t.ex. när det har krävts vägledning eller beslutsstöd. Styrgruppens sammansättning har också varit en framgångsfaktor, då den har bestått av verksamhetschefer som berörts av arbetet, och haft mandat att fatta beslut.
- Piloten av Kulturkluster Sörmland har möjliggjort en interaktiv och anpassningsbar ansats till att stärka kulturlivet i Sörmland. Genom att testa och anpassa arbetssättet löpande har projektet genererat värdefulla lärdomar och förbättrat förutsättningarna för långsiktig implementering.

1.1.4 Några ord på vägen inför Region Sörmlands fortsatta arbete

- Utvärderingen betonar vikten av att fortsätta vara nytänkande och användarorienterade. Projektets framgångar har delvis berott på dess utforskande arbetssätt och metoden med tjänstedesign. Det är viktigt att fortsätta arbeta i den riktningen, även när ekonomisk osäkerhet råder, eftersom behovet av kulturområdesövergripande stöttande strukturer för kulturaktörer kan förväntas öka.
- Kommunikation har varit en framgångsfaktor för projektet. Projektets utvärderare understryker vikten av att fortsätta att kommunicera aktivt, även efter projektavslut. Detta hjälper till att motivera och engagera medarbetare och behovsgrupper samt upprätthålla en god dialog om projektets efterverkningar och förutsättningar.
- Utvärderingen konstaterar att projektet har skapat ett arbetssätt för att stärka den kulturella infrastrukturen i regionen, särskilt genom implementeringen av Kulturkluster Sörmland. Det betonas att detta arbete är intressant även för andra regioner och aktörer i stödsystemet.

2 INLEDNING

I detta PM presenteras WSP:s slututvärdering av projektet "Sörmländska kulturtillgångar" som genomfördes under perioden april till september 2023. Slututvärderingen har utförts som en del av det följeutvärderingsuppdrag som WSP tilldelats och omfattade ungefär 65 timmars arbete.

Efter detta inledande kapitel, som ger en kort presentation av projektet samt beskriver slututvärderingens fokus och genomförande, kommer en beskrivning av projektets måluppfyllelse och dess resultat. Resultatkapitlet är uppdelat i två avsnitt: Hur har projektet arbetat för att nå sina mål? Vilka resultat har projektets arbete resulterat i enligt de intervjuade aktörerna?

Därefter följer ett kapitel som behandlar projektets organisation och genomförande, samt de lärdomar som kan dras från projektets utförande. Rapporten avslutas med ett kapitel som fokuserar på de förutsättningar som idag finns på plats för att uppnå långsiktiga resultat, samt avslutande reflektioner och medskick.

2.1 KORT OM PROJEKTET SÖRMLÄNDSKA KULTURTILLGÅNGAR

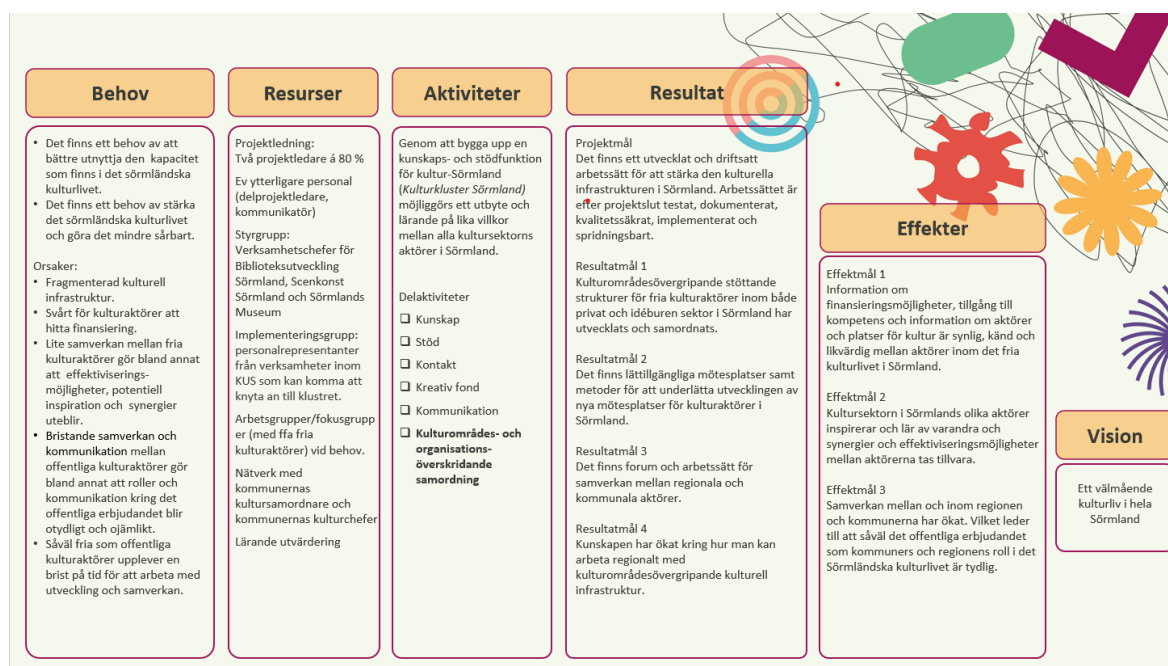
Projektet "Sörmländska kulturtillgångar" påbörjades i januari 2021 som svar på identifierade behov hos kommuner, fria kulturaktörer i länet och Region Sörmlands egen Kultur & Utbildningsverksamhet. Dessa behov inkluderade ökad samverkan, skapande av mötesplatser för utveckling och kunskapsöverföring samt etablerande av stöttande strukturer för att stärka de fria kulturaktörerna inom kultursektorn i Sörmland.

Projektet har nu varit igång i drygt 2,5 år och befinner sig i sin avslutande fas. Denna rapport utgör den avslutande leveransen från WSP i form av en slututvärdering.

2.1.1 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



2.1.2 Projektets syfte, mål och behovsgrupper

I Sörmländska kulturtillgångars projektplan formuleras syftet med projektet som följer: Sörmländska kulturtillgångar har som mål att skapa relevanta och hållbara stödstrukturer för att underlätta samverkan, utveckling och kreativt skapande för kulturaktörer inom kultursektorn i Sörmland. Projektet finansieras av Kulturrådet och Region Sörmlands Kultur & Utbildning.

Projektets huvudsakliga målgrupp har varit fria och offentliga kulturaktörer i Sörmland. Kärnan i projektets mål och genomförande har varit att främja samverkan inom denna målgrupp genom stödjande strukturer och mötesplatser. En viktig metod som har använts är tjänstedesign, vilken har spelat en central roll i att involvera både "användarna" och "utförarna" i en förändringsprocess.

2.1.3 Projektets arbetsmetod

För att uppnå den önskade förändringen har projektet kontinuerligt använt metoden tjänstedesign. I korthet bygger denna metod på att utgå från användarnas behov och involvera både användare och utförare i genomförandet. Tjänstedesign har präglat hela projektets genomförande och fokuserat på att inkludera olika aktörer och perspektiv som är relevanta för projektet, särskilt med avseende på kulturaktörer.

Om du som läsare vill ha en mer detaljerad beskrivning av projektets arbetsmetod hänvisar projektets utvärderare till projektets slutrapport.

2.2 UTVÄRDERINGSUPPDRAGET

WSP har haft som huvudsakligt uppdrag att agera som extern utvärderare genom att noggrant följa projektet och kontinuerligt ge feedback till styrgruppen och projektledaren. Detta har syftat till att skapa en lärdom om hur projektet genomförs och vilken typ av förändring det genererar. På så vis har det gett grund för beslut om eventuella justeringar i projektets genomförande.

Genom att leverera delrapporter och erbjuda stöd under processen har WSP kontinuerligt återkopplat till projektet. Där samtliga rapporteringar och löpande dialog har syftat till att synliggöra hur projektet ligger till i förhållande till målen, och om det krävs justeringar för att nå önskad förändring. Genom denna avslutande utvärdering kommer WSP både att sammanställa projektets resultat och identifiera lärdomar från projektets process och genomförande. Dessa lärdomar kan med fördel användas i framtida arbete och eventuellt kommande projekt.

2.2.1 Utvärderingens syfte och frågeställningar

Syftet med slututvärderingen är i huvudsak att följa upp projektets genomförande och måluppfyllelse, dess primära bidrag till kulturlivet i Sörmland, samt att undersöka förutsättningarna för långsiktiga resultat av projektet. Utvärderingen har också identifierat lärdomar från genomförandet, vilket utgör en viktig del av det organisatoriska lärandet inför Region Sörmlands framtida insatser.

Slututvärderingen utgår från följande frågeområden och frågeställningar:

Figur 2 Slututvärderingens frågeställningar

Frågeområde	Frågeställning
Resultat och måluppfyllelse	a) Hur har projektet arbetat för att nå målen, och hur ser måluppfyllelsen ut vid projektavslut?
	b) Vilka resultat har projektets arbete resulterat i?
Organisering och genomförande	c) Hur har projektet organiserats? Hur har projektets behovsgrupper involverats i projektet?

	d) Hur har projektets genomförande sett ut i relation till initial genomförandeplan? Har genomförandet av projektet varit ändamålsenligt utifrån projektets önskade resultat?
	e) Vilka lärdomar finns att hämta från projektets genomförande?
Förutsättningar för långsiktiga resultat	f) Hur kommer resultat, lärdomar och erfarenheter från projektet tas vidare efter projektslut?
Avslutande reflektioner och medskick	g) Vad har projektets utvärderare för kommentar till projektets resultat? h) Vilka rekommendationer har WSP till Region Sörmlands Kultur & Utbildnings fortsatta arbete efter projektavslut?

2.2.2 Utvärderingens genomförande

Slututvärderingen har genomförts under perioden april till september 2023. Arbetet har byggts på flera frågeställningar som rör projektets resultat och målluppfyllelse, dess organisation och genomförande, samt förutsättningarna och de långsiktiga resultaten. Nedan beskrivs vilka moment och material som inkluderades i slututvärderingen:

- Månatliga avstämningar med projektledningen.
- Uppstart och planering av slututvärderingen.
- Granskning av projektets egen uppföljning och dokumentation.
- Genomgång av tidigare utvärderingsrapporter.
- Gruppintervju med tre representanter från styrgruppen: Verksamhetschefer för Scenkonst Sörmland, Biblioteksutveckling i Sörmland och Sörmlands museum.
- Enskild intervju med en tjänsteperson ansvarig för KKN-frågor vid Näringsliv och arbetsmarknad på Region Sörmland.
- Enskild intervju med en tjänsteperson som är projektägare och verksamhetschef för Kultur & Utbildning på Region Sörmland.
- Gruppintervju med fyra representanter från KUP-nätverket: Bild- och formkonsulent på Sörmlands museum, Litteraturutvecklare vid Kultur & Utbildning på Region Sörmland, Scenkonstproducent för Scenkonst Sörmland och Kultursamordnare vid Kultur & Utbildning på Region Sörmland.
- Gruppintervju med två representanter från nätverket för kultursamordnare: Kultursamordnare i Oxelösunds kommun och Katrineholms kommun.
- Enskilda intervjuer med tre fria kulturaktörer.
- Rapportskrivning och analys.

Sammanlagt har 14 aktörer intervjuats som en del av slututvärderingen. Skriftliga intervjuer via e-post har också erbjudits till aktörer som av olika skäl inte kunnat delta i de planerade intervjuerna. Vid tidpunkten för leveransen av slututvärderingen hade ingen av aktörerna ännu besvarat utvärderingsfrågorna skriftligt.

Under slututvärderingen kontaktades även sex fria kulturaktörer i länet som på något sätt haft kontakt med Kulturkluster Sörmland. Tre valde att delta på en intervju. Det är viktigt att understryka att dessa tre inte nödvändigtvis representerar samtliga fria kulturaktörer i Sörmland.

Tidigare utvärderingsrapporter har också inkluderat intervjuer med åtta representanter från projekt- och styrgrupp, samt åtta fria kulturaktörer.

Slututvärderingens analys bygger även på dokumentstudier genomförda av projektets egen uppföljning. Detta innefattar bland annat en enkät som skickades till fria kulturaktörer år 2021, med svar från 199 aktörer. Projektledningen genomförde enkäten för att fördjupa sin förståelse av de fria kulturaktörernas villkor och

behov. Utöver detta har projektet även genomfört en enkät riktad till fria kulturaktörer år 2023, med svar från 22 aktörer. Syftet med enkäten var att följa upp klustrets arbete och funktion.

Vidare har dokumentation från projektledningens fokusgrupp med fria kulturaktörer år 2023 används som underlag, med svar från 16 aktörer. Fokusgruppen arrangerades i syfte att samla in tankar och reflektioner från projektets behovsgrupper kring projektets stödfunktion och mötesplats.

3 MÅLUPPFYLLELSE OCH RESULTAT

I följande kapitel beskrivs utvärderingens resultat. Läsaren får här svar på hur projektets resultat och måluppfyllelse ser ut, samt vilka resultat som projektet har resulterat i baserat på intervjuade behovsgrupper och nyckelaktörer.

3.1 PROJEKTETS ARBETE FÖR ATT NÅ MÅLEN

Projektet startade i januari 2021 och snart därefter utarbetades en projektplan med titeln "Sörmländska kulturtillgångar för ett välmående kulturliv i hela Sörmland." I denna projektplan identifierades särskilt tre teman; samverkan, mötesplatser och stöttande strukturer, och dessa teman har sedan präglat projektets arbete på ett tydligt sätt. I samband med utformningen av en förändringsteori utarbetades även ett antal delaktiviteter (se figur 1 – Projektet Sörmländska kulturtillgångars förändringsteori). Dessa aktiviteter har kontinuerligt följts upp av projektledningen med avseende på mål, budget och tidplan. Nedan sammanfattas ett urval av projektets aktiviteter i korthet, som en del av utvärderingens redogörelse för projektets måluppfyllelse.

3.1.1 Uppföljning av projektmål och resultatmål

Projektmålet och resultatmålen nedan är mål som har följts upp och utvärderas utifrån status vid projektavslut. Där resultatmålen kan ses som delmål på vägen mot projektmålet. Bedömning av projektets måluppfyllelse har utförts baserat på de aktiviteter som har genomförts inom ramen för de redovisade resultatmålen. För en djupare redogörelse kring projektets resultat hänvisas läsaren till avsnitt 2.2 - Resultat av projektets arbete.

Projektmålet

Vid projektavslut finns ett utvecklat och driftsatt arbetssätt för att stärka den kulturella infrastrukturen i Sörmland. Arbetssättet är efter projektavslut testat, dokumenterat, kvalitetssäkrat, implementerat och spridningsbart.

Exempel på aktiviteter – Inom ramen för pilotprojektet Kulturkluster Sörmland har projektet exempelvis erbjudit behovsgruppen olika aktiviteter, såsom rådgivning, kontaktförmedling, affärsutveckling, bollplanksstöd och mikrostöd. Syftet med dessa aktiviteter har varit att säkerställa att det vid projektavslutet finns en utvecklad och fungerande metod för att stärka den kulturella infrastrukturen i Sörmland.

Projektets utvärderare kan inför projektavslutet konstatera att arbetssättet med klustret och de stöttande strukturerna har testats, dokumenterats och kvalitetssäkrats. En av de främsta styrkorna enligt projektets utvärderare är att projektet har utforskat klustrets funktioner och kontinuerligt utvärderat vad som fungerar och vad som inte gör det.

Bedömning – Projektet har arbetat med aktiviteter som på ett ändamålsenligt sätt har bidragit till att nå målet.

Resultatmål 1

Under projektet utvecklas och samordnas stöttande strukturer för fria kulturaktörer inom både privat och idéburen sektor i Sörmland.

Exempel på aktiviteter – Inom projektets arbete med stöttande strukturer har projektet till exempel samarbetat nära behovsgruppen genom arbetsgruppen för stöttande strukturer och sedan implementerat pilotprojektet Kulturkluster Sörmland. Dessutom har projektet kontinuerligt följt upp och utvärderat klustrets stödfunktioner och mötesplatser. Här har fria kulturaktörer inom den privata och idéburna sektorn fått möjlighet att ge sina synpunkter på utvecklingen av de stöttande strukturerna. Inom ramen för resultatmål 1 har projektet även organiserat aktiviteter som speed-dejting, AW-koncept, samordning av regionen och länets deltagande på Folk och Kultur, samt kulturfrukostar.

Bedömning – Projektet har arbetat med aktiviteter som på ett ändamålsenligt sätt har bidragit till att nå målet.

Resultatmål 2

Vid projektslut finns det lättillgängliga vägar till mötesplatser samt metoder för att underlätta utvecklingen av nya mötesplatser för kulturaktörer i Sörmland.

Exempel på aktiviteter – Inom projektets arbete med att skapa lättillgängliga vägar till mötesplatser och metoder för att underlätta utvecklingen av nya mötesplatser har projektet till exempel fokuserat på att utveckla olika typer av mötesplatser, både digitala och fysiska. Dessutom har projektet samarbetat med kulturaktörer på regional nivå, både i planeringen och genomförandet av skapandet av nya mötesplatser. Några exempel på aktiviteter inkluderar speed-dejting, AW-koncept, samordning av regionens och länets deltagande på Folk och Kultur-evenemanget samt kulturfrukostar. För mer information om hur projektets behovsgrupper har upplevt dessa mötesplatser, se avsnitt 2.2.

Bedömning – Projektet har arbetat med aktiviteter som på ett ändamålsenligt sätt har bidragit till att nå målet.

Resultatmål 3

Det finns forum och arbetsätt för samverkan mellan regionala och kommunala aktörer.

Exempel på aktiviteter – Inom projektets arbete med att skapa forum och metoder för samverkan mellan regionala och kommunala aktörer har projektet till exempel erbjudit behovsgruppen olika aktiviteter, såsom olika nätverk och projektprocesser med länets kommuner, inklusive STUA (kultur och turism för attraktivitet), Hållbar regional utveckling (civilsamhället, kartläggning KKN) och Länsbildningsförbundet (utbildningar inom ramen för Folk och Kultur). Målet med dessa aktiviteter har varit att säkerställa att det, vid projektets avslut, finns både forum och arbetsätt för samverkan mellan regionala och kommunala aktörer.

Projektet har också arbetat med att underlätta nätverksskapande, inklusive chefsnätverket för kulturchefer, KUP-nätverket för regionens konsulter, utvecklare och producenter, samt träffar för kultursamordnare från kommunerna. I avsnitt 2.2. finns exempel på hur samverkan har utvecklats inom projektet.

Bedömning – Projektet har arbetat med aktiviteter som på ett ändamålsenligt sätt har bidragit till att nå målet.

Resultatmål 4

Projektet arbetar kunskapsöverförande för att sprida information om hur man kan arbeta regionalt med kulturområdes-övergripande kulturell infrastruktur.

Exempel på aktiviteter – Inom projektets arbete med att främja kunskapsöverföring och sprida information om hur man kan arbeta med kulturområdes-övergripande kulturell infrastruktur på regional nivå har projektet

till exempel erbjudit behovsgruppen olika aktiviteter, såsom utbildningar (om att hitta finansiering, utveckla kulturföretagande, breddat deltagande och kultivera). Dessutom har projektet samarbetat internt för att stödja regionens arbete inom kulturområdet, inklusive användningen av kreativa utvecklingscheckar. Vidare har projektet genomfört aktiviteter för att förbättra kommunikationen, inklusive nyhetsbrev, utbyten med andra regioner, deltagande i seminarier och informationsinsatser på Folk och Kultur.

Bedömning – Projektet har arbetat med aktiviteter som på ett ändamålsenligt sätt har bidragit till att nå målet.

3.1.2 Uppföljning av effektmål

Effektmålen i detta projekt skiljer sig från de tidigare nämnda resultatmålen. Effektmålen beskriver den förändring som projektägaren önskar se som en konsekvens av projektet. Dessa förändringar är dock inte lika direkt kopplade till projektets avslut som de tidigare projekt- och resultatmålen. Följaktligen kan projektets utvärderare inte göra en bedömning av om effektmålen har uppnåtts eller inte vid avslut. Istället ges här en beskrivning av projektets aktuella status avseende effektmålen vid projektavslut. Denna beskrivning baseras dels på de aktiviteter som har genomförts inom projektet, dels på utförda intervjuer. Dessa resultat kan ses som en utgångspunkt som projektet och Region Sörmland kan använda i det fortsatta arbetet med Kulturkluster Sörmland.

Effektmål 1

Information om finansieringsmöjligheter, tillgång till kompetens och information om aktörer och platser för kultur är synlig, känd och likvärdig mellan aktörer inom det fria kulturlivet i Sörmland.

Nuläge vid projektavslut – Inom projektet har Kulturkluster Sörmland erbjudit stöd, kunskap och kontakter till fria kulturaktörer. Projektet har även informerat dessa aktörer om möjligheten att ansöka om medel från pilotutlysningen – de kreativa utvecklingscheckarna. Dessutom har projektet genomfört fördjupat arbete i samarbete med HRU, inklusive kartläggning av kultursektorn i Sörmland. I intervjuer med fria kulturaktörer har respondenterna rapporterat att de har fått inbjudningar till olika evenemang och att de har samarbetat nära behovsgrupperna, till exempel genom arbetsgruppen för stöttande strukturer.

Effektmål 2

Kultursektorn i Sörmlands olika aktörer inspirerar och lär av varandra och synergier och effektiviseringsmöjligheter mellan aktörerna tas tillvara.

Nuläge vid projektavslut – Projektet har samarbetat med Team KKN, KUP-nätverket och faciliterat kultursamordnarträffar. I intervjuer med KUP-nätverket beskrivs det att projektets implementeringsgrupp har bidragit både till att förankra projektet och till att klargöra projektets målsättningar samt interna funktioner inom kulturområdet i regionen. De som ingick i implementeringsgruppen upplevde en högre grad av tydlighet i projektets arbete. Å andra sidan, de som inte var med i implementeringsgruppen inom KUP-nätverket upplevde inte samma nivå av tydlighet angående projektets arbete. Detta indikerar att implementeringsgruppen har varit en betydelsefull konstellation för dom som ingått i grupperingen.

Samtidigt framgår det tydligt i intervjuer med KUP-nätverket att en bred kommunikation och transparens kring projektets beslut och riktning är viktigt. Det har funnits skillnader i hur tydligt projektets arbete har uppfattats. Däremot har samtliga aktörer upplevt en ökad möjlighet att inspireras och lära av varandra genom en ökad dialog, samt att den kulturella infrastrukturen idag upplevs som tydligare i jämförelse med tiden innan projektet.

Effektmål 3

Samverkan mellan och inom regionen och kommunerna har ökat. Vilket leder till att såväl det offentliga erbjudandet som kommuners och regionens roll i det Sörmländska kulturlivet är tydlig.

Nuläge vid projektavslut – Inom ramen för effektmål 3 har projektet arbetat med samma aktiviteter som för effektmål 2. I genomförda intervjuer har samverkan internt och externt lyfts fram som ett tydligt resultat av projektets arbete, där den kulturella infrastrukturen har tydliggjorts och dialogen har ökat både inom regionen och utanför regionen.

3.2 RESULTAT AV PROJEKTETS ARBETE

Nedan beskrivs ett antal projektresultat baserat på genomförda intervjuer med tjänstepersoner på Region Sörmland, kultursamordnare på kommunal nivå och fria kulturaktörer. Identifierade resultat bygger på genomförda intervjuer från halvtidsutvärderingen, samt från genomförda intervjuer inför slututvärderingen.

3.2.1 Den kulturella infrastrukturen upplevs som tydligare

I genomförda intervjuer med projekt- och styrgrupp, regionala utvecklare, producenter och konsulter, kommunala kultursamordnare och fria kulturaktörer framträder en gemensam bild. Det är bilden av att projektet har klargjort den kulturella infrastrukturen i länet. En av de främsta faktorerna bakom detta anses vara projektets arbete med kartläggningar och kommunikation. Detta arbete har hjälpt aktörerna att få en bättre förståelse för vad andra aktörer gör och hur de kan samarbeta, även efter projektets avslut. En fri kulturaktör beskriver projektets betydelse på följande sätt:

"I och med att de har identifierat vilka aktörer som finns och dessutom bjuder in brett till deras olika aktiviteter när de verkligen ut. Jag har till exempel deltagit i deras frukostmöten. Deras aktiviteter och projekt blir både en ingång till regionen och till kulturlivet i länet, och man hamnar väldigt rätt. Men det är också för att de är så väldigt kunniga och duktiga. Man får tillgång till Sörmlands kulturella och kreativa kapital på ett sätt som tidigare var svårt. Genom projektet har man kunnat bygga ett nätverk. Det är guld värt."

Respondenten fortsätter och beskriver på vilket sätt regionen som kulturaktör nu uppfattas som mer självklar än tidigare tack vare projektet:

"Regionen har plötsligt fått en tydlig entré, det finns plötsligt en jätteglad och trevlig entré. Man kan inte komma in i 'kuben' utan en entré. Och det är en välkomnande entré. Här är det verkligen, 'kom till oss!'"

I en intervju med projektägaren betonas också att projektets arbete har lett till att intresset för kulturfrågor har nått ut till en bredare publik:

"Vi har lagt grunden för den kommande kulturutvecklingen. Vi har något som kallas Samkultur Sörmland där både politiker och tjänstemän är representerade. När vi har lyft fram dessa frågor har vi idag en närvaro på 90%. Dessa frågor berör mycket bredare än vad man såg från början. Plötsligt når vi fler människor, och vi har fått en större förståelse hos fler."

Styrgruppen som intervjuades upplever också att Scenkonst Sörmland, Sörmlands museum och Biblioteksutveckling Sörmland nu i högre grad än tidigare uppfattas som en integrerad del av Region Sörmlands verksamhet inom kultur och utbildning.

3.2.2 Projektet har haft en god förankring

I intervjuer med projektledningen beskrivs att en stor del av projektets måluppfyllelse hänger samman med projektets utforskande angreppssätt. I intervjuerna återkommer flera respondenter till att genomförandet och de resultat som har uppnåtts har varit beroende av projektets arbete med att förankra sig, där man tidigt klargjorde projektets syfte för behovsgrupperna. En av de intervjuade från projektledningen beskriver det så här:

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.

3.2.3 Finns idag en ökad dialog mellan aktörer

Flera intervjupersoner beskriver att projektet och projektprocessen har främjat ökad dialog, samverkan och nätverksbyggande både mellan och inom projektets behovsgrupper. Arbetsgruppen för stöttande strukturer har haft en betydande roll i detta, men även aktiviteter som speed dating-träffar och kulturfrukostar har bidragit. De nätverksträffar som har arrangerats med kommunernas kultursamordnare nämns också som mycket viktiga.

Projektprocessen i sig själv kan också sägas ha främjat ökad samverkan och dialog i hög grad. Detta har bland annat uppnåtts genom projektets styrgrupp, som har haft en aktiv och kontinuerlig dialog om projektets syfte och mål, samt genom projektets implementeringsgrupp. En intervjuperson beskriver det så här:

"Resultaten är en del av en större process, där vi har diskuterat mycket. Vi har etablerat flera nätverk, inklusive med kommunernas kultursamordnare. Vi har främjat möten mellan kulturaktörer genom aktiviteter som speed dating och kulturfrukostar, och så vidare. Jag tror att vi har bidragit till att öka medvetenheten om vikten av samverkan, och de har märkt att det fungerar. Projektet är redan nu lite av den knutpunkt vi vill att det ska bli."

En medlem i styrgruppen berättar också:

"Vi har idag ett bättre samtalssätt än tidigare, och projektet har delvis bidragit till detta. Jag skulle också hävda att projektet har fungerat som en plattform för oss i styrgruppen, och vi har lärt känna varandras verksamheter på ett nytt sätt. Vi har haft möten, frukostar, speed dating-evenemang, och de jag har deltagit i har jag upplevt att deltagarna har uppskattat mycket."

Denna uppfattning bekräftas även av de fria kulturaktörerna. Projektets arbete med stöttande strukturer har enligt dem haft en positiv inverkan på kultursektorn, främst genom att erbjuda mötesplatser och stöd för idéutveckling. Projektet har enligt respondenterna skapat en enkel och tillgänglig väg in i kulturlivet i Sörmland. Genom projektet har den tidigare utmaningen med att behöva kontakta olika tjänstepersoner på regionen minskat, och projektet har upplevts som en stöttande struktur som tidigare saknades för de fria kulturaktörerna i Sörmland.

3.2.4 Projektet har fungerat som en katalysator för processer och idéer

I intervjuerna framkommer att projektet till viss del har fungerat som en katalysator för både nya och pågående processer och idéer bland kulturaktörerna i regionen. Detta är delvis resultatet av de aktiviteter och nätverk som har bildats och genomförts inom projektet, och delvis en följd av själva projektets existens. En av de intervjuade beskriver det på följande sätt:

"Jag tror att projektet har fungerat som en slags anledning för processer som har pågått i flera år. Projektet blir något att koppla samman med, en gemensam nämnare. Bara det faktum att det kommer in en ny aktör på scenen gör att det blir mer rörelse."

De intervjuade kulturaktörerna berättar att de har fått stöd i uppstartsfasen av sina idéer, och att detta stöd har varit mycket värdefullt. Det har hjälpt dem att konkretisera och utveckla sina kulturella idéer för att kunna ta nästa steg i sina verksamheter.

3.2.5 Formaliserat samarbete mellan med KKN inom HRU

Ett annat samarbete som har uppstått som en följd av projektet är samarbetet mellan Kultur & Utbildning och Hållbar Regional Utveckling (HRU). Enligt projektledaren för Sörmländska Kulturtillgångar har samarbetet mellan Kultur & Utbildning och HRU "fått mer fart" under projektets genomförande, särskilt i samband med kartläggningen av kulturella och kreativa näringarna i Sörmland. Detta samarbete har delvis initierats av projektet och delvis på grund av att det nu finns en tydlig samarbetspartner inom HRU. Ett konkret exempel på samarbetet är arbetet med en kartläggning av statistik om kulturaktörer i Sörmland.

En intervjuad tjänsteperson från Hållbar Regional Utveckling betonar också att projektet har bidragit till en närmare kontakt mellan verksamhetsområdet för Hållbar Regional Utveckling och Kultur & Utbildning. Något

som har underlättat samarbetet. Det betonas även att det upparbetade samarbetet kommer att underlätta hanteringen av de utmaningar som finns idag, och som kommer att uppstå i framtiden. Genom projektet har de kunnat arbeta ihop sig på ett sätt som tidigare inte genomförts.

3.2.6 Kulturkluster Sörmland har gjort skillnad

Ett avgörande inslag som lyfts fram för projektets framgång är beslutet att tidigt påbörja implementeringen av pilotprojektet Kulturkluster Sörmland. I intervjuer beskrivs det att pilotprojektet var en konsekvens av idén att testa en lösning för de identifierade behoven som hela projektidén bygger på: stöttning, mötesplatser och samverkan. Kulturklustret har tre inriktningar: stöd, kunskap och kontakt, och pilotprojektet möjliggjorde att utvärdera om detta var rätt väg att gå - om lösningen var riktig utifrån kulturaktörernas behov. Pilotprojektet blev med andra ord en konkret lösning som också testades inom ramen för projektet. Intervjupersoner uttrycker det på följande sätt:

”Jag ser piloten som ett projektresultat – den handgripliga lösningen.”

”Piloten är ett 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.”

3.2.7 Pilotutlysningen kreativa utvecklingscheckar har svarat upp till målgruppens behov

Ett annat betydande resultat från projektet är utforskningen av förutsättningarna för att etablera en s.k. Kreativ Fond. Behovet av en sådan fond identifierades i arbetsgruppen Stöttande Strukturer. Målet med den Kreativa Fonden, som är fristående från Kulturkluster Sörmland, är att stödja och stärka fria kulturaktörers innovativa och utforskande arbete. Detta genom en fond som är skraddarsydd för de kreativa processerna och behoven hos kulturaktörerna. Ett arbete som i sin tur även har stor potential att skapa en grund för en stark och växande innovationskraft inom regionen.

Tanken kring fonden är att erbjuda snabb tillgång till projektfinansiering med minimal byråkrati för att tillgodose de fria kulturaktörernas behov av snabbt stöd, och stöd för projekt med utforskande och innovativ karaktär. Fondens uppdrag är att främja och underlätta testverksamhet för olika kulturprojekt. Fondens funktion kompletterar andra ekonomiska stödmöjligheter för målgruppen och är i linje med både den regionala kulturplanen och den regionala utvecklingsstrategin.

Vid tidpunkten för projektavslut finns inte någon Kreativ fond. Det som finns är däremot resultatet av pilotutlysningen och identifierat behov – där det även tydligt framgår enligt ovan nyttan för de fria kulturaktörerna och regionen i stort. Vid projektavslut är det alltså fortsatt ett utforskande arbete som pågår kring hur en kreativ fond kan möjliggöras, och med vilka medel. Ett arbete som genomförs i samarbete med Hållbar regional utveckling.

4 ORGANISERING OCH GENOMFÖRANDE

I följande kapitel beskrivs projektets organisering och genomförande. Läsaren får här svar på hur projektets genomförande har sett ut, och vilka lärdomar som intervjuade nyckelaktörer har lyft upp. Kapitlet besvarar följande frågeställningar:

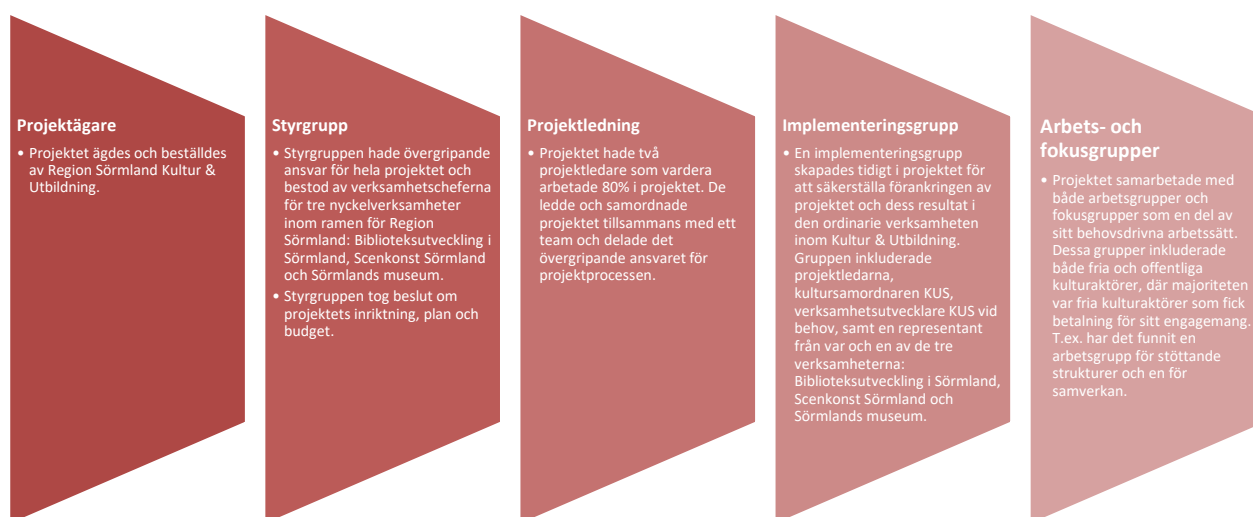
- Hur har projektet organiserats?
- Hur har projektets behovsgrupper involverats i projektet?
- Hur har projektets genomförande sett ut i relation till initial genomförandeplan – har det skett förändringar längst vägen?
- Har genomförandet av projektet varit ändamålsenligt utifrån projektets önskade resultat?
- Vilka lärdomar finns från projektets genomförande?

4.1 PROJEKTETS ORGANISERING

Initialt i projektet genomfördes en omfattande behovsanalys, inklusive en förstudie som ägde rum hösten 2019, samt löpande analyser under 2021. Dessa analyser och insamlade data syftade till att kartlägga kapaciteten inom det kulturliv som finns i Sörmland. Resultaten från Region Sörmlands behovsanalyser visade på flera områden i behov av utveckling. Till exempel framkom behovet av ett förbättrat stödsystem för de fria kulturaktörerna, ökad intern samordning inom Region Sörmland och även extern samordning, exempelvis när det gäller samarbete med kommuner och etablerandet av mötesplatser för kulturaktörer. Dessutom upptäcktes behovet av en kunskapsbank, inklusive regional statistik och information om vilka aktörer som är verksamma i regionen. En central efterfrågan var också att etablera en gemensam kommunikationsplattform för kultursektorn i Sörmland.

Baserat på de identifierade behoven grundades projektet "Sörmländska Kulturtillgångar" i början av 2021. Projektets organisation syftade till att hantera och bemöta de regionala utmaningarna inom kultursektorn i Sörmland. Nedan följer en illustration som visar projektets organisation och de resurser som Region Sörmland har avsatt för arbetet under perioden 2021–2023.¹

Figur 3 Resurser i projektet



4.2 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

4.2.1 *Upstart och initialt genomförande*

Projektet startade i januari 2021 mitt under pågående coronapandemi. I den inledande fasen ägnade projektledarna mycket tid åt att fördjupa sig i behovsanalysen, som låg till grund för projektet, samt att formulera en förändringsteori och projektplan. Denna process inkluderade en workshop med Samkultur Sörmland, en workshop med projektets referensgrupp och intervjuer med främjaraktörer. Dessutom genomgick projektledarna en utbildning i metoden tjänstedesign. En av projektledarna för Sörmländska Kulturtillgångar delade i en intervju i samband med WSP:s nulägesanalys hösten 2021 följande reflektion:

"Vi utförde ett omfattande förarbete när vi utformade projektplanen. Pandemin begränsade möjligheten till fysiska möten och krävde noggrann planering och analys. Båda projektledarna rekryterades externt."

Utifrån den insamlade kunskapen identifierades tre övergripande teman för projektet: samverkan, mötesplatser och stöttande strukturer. Inom ramen för dessa teman planerades att skapa arbetsgrupper, ledda av projektledarna och bestående av aktörer inom kultursektorn i Sörmland som direkt påverkas av projektets åtgärder. Varje arbetsgrupp hade i uppgift att identifiera specifika utmaningar inom sitt tema och

¹ Nulägesanalys WSP 2021

utveckla processer för att hitta och testa långsiktigt hållbara lösningar för dessa utmaningar. Sammanfattningsvis förväntades dessa lösningar från samtliga arbetsgrupper ligga till grund för de stöttande strukturer som projektet skulle etablera.

För att säkerställa att projektets behovsgrupp engagerades använde man sig av tjänstedesign som metod. Denna metod involverar i stor utsträckning användarna eller de identifierade behovsgrupperna i projektets genomförande. Målet var att säkerställa att både problembeskrivningen och utvecklingen av lösningar skulle vara användarcentrerade.

Initialt var planen att genomföra arbetsgrupperna successivt under hela projektiden. Men från början var det klart att tjänstedesign-metoden medförde ett flexibelt angreppssätt. Projektet uttryckte det som att det inte var möjligt att exakt specificera vad projektet skulle göra, utan endast hur det skulle göras.

Under hösten 2021 genomfördes den första arbetsgruppen som fokuserade på stöttande strukturer. Resultaten från den här arbetsgruppen ledde dock till att de två efterföljande arbetsgrupperna omformulerades från sina ursprungliga former, och projektet tog därmed en delvis ny riktning.

4.2.2 Förändringar längst vägen - Kulturkluster Sörmland

Projektet har tagit en ny inriktning, som inte innebär ett ändrat mål eller syfte utan snarare ett reviderat tillvägagångssätt. I detta reviderade tillvägagångssätt har de tre arbetsgrupperna i viss mån omstrukturerats, inte i termer av innehåll, utan i termer av deras ursprungliga planer. Istället har projektet valt att prioritera genomförandet av en "pilot" som kallas Kulturkluster Sörmland.

Arbetet med Kulturkluster Sörmland har blivit en central del av projektets genomförande. Detta arbete har varit i överensstämmelse med Region Sörmlands vision för kultur 2026, som är *"I Sörmland är kulturen och konsten en självklar del av alla människors liv"*. Projektet har utifrån visionen arbetat för att skapa ett välmående kulturliv i hela Sörmland. Ett arbete som t.ex. har handlat om att möjliggöra mer kultur till fler. Detta har uppnåtts genom tre primära områden med tillhörande långsiktiga effektmål:

- **Stöd:** Att skapa en mer robust kulturektor i Sörmland och tydligare kulturell infrastruktur i regionen.
- **Kontakter:** Att höja kvaliteten på kulturlivet i Sörmland genom att öka kunskapen och möjliggöra kunskapsbaserade beslut.
- **Kunskap:** Att främja ökad samverkan mellan kulturaktörer, vilket skulle leda till ett mer utvecklat och demokratiskt kulturliv där kulturaktörer har ökad insyn i beslutsprocesser som påverkar dem.

Målet med Kulturkluster Sörmland har varit att testa ett arbetssätt för att tydliggöra och koppla samman den kulturella infrastrukturen, särskilt för fria kulturaktörer men även för offentliga aktörer. Detta har åstadkommit genom att utvärdera Kulturkluster Sörmland som en kunskaps- och samverkansnod. En medlem i projektets styrgrupp beskriver piloten för Kulturkluster Sörmland på följande sätt:

"Piloten är ett test av den process som hittills har pågått i projektet. Är vi på rätt väg? Har vi förstått rätt saker och gjort korrekta analyser? Syftet är att utforska om detta kan vara svaret på de behov som kulturaktörer har uttryckt. Ett sätt att undanröja hinder som hindrar en väl fungerande struktur för kulturlivet i Sörmland. Jag tror att svaren kommer längs vägen om detta är den rätta vägen."

En fri kulturaktör beskriver projektets arbete med Kulturkluster Sörmland på följande sätt:

"Genom projektet och klustret har man kunnat få tillgång till Sörmlands kulturella och kreativa kapital på ett sätt som tidigare var svårt. Genom projektet och klustret har man kunnat bygga ett nätverk. Det är ovärderligt. Regionen har plötsligt fått en tydlig entré, det finns en vänlig och välkomnande entré."

I samband med Kulturkluster Sörmland har projektet genomfört ett antal speed-dating-träffar för fria kulturaktörer i Sörmland. Dessa träffar har också erbjudit fria kulturaktörer möjligheten att nätverka, knyta kontakter och lära känna varandra. En tjänsteperson inom regionen har uttryckt att dessa träffar har varit särskilt värdefulla:

"Att delta i speed-dating har skapat en möjlighet för erfarenhetsutbyte och har varit givande för oss som tjänstepersoner inom regionen."

Projektet har också anordnat kulturfrukostar där aktörer från både privat och offentlig sektor med koppling till kulturen har möjlighet att träffas och samtala över en frukost. Målet med dessa evenemang har varit att främja kontakter mellan aktörerna och erbjuda ny inspiration. Kulturfrukostarna har haft olika teman relaterade till kulturlivet i Sörmland.

Under våren 2022 genomfördes en risk- och konsekvensanalys för genomförandet och implementeringen av Kulturkluster Sörmland. Denna analys utfördes genom tre workshops med projektets styrgrupp och verksamhetsområdeschefen för kultur- och utbildning. Syftet med analysen var att tidigt identifiera eventuella hinder för relevansen och genomförandet av Kulturkluster på både kort och lång sikt. Under riskanalysen identifierades även ett område som kallas "förutsättningar". Detta område handlar om aktiviteter som måste etableras för att stödja andra delar av Kulturklustret, såsom dialogforum, samverkansprocesser och nätverk inom Region Sörmland, mellan kommunerna och mellan kommunerna och Region Sörmland.

Utöver Kulturklustret utforskade projektet möjligheterna att skapa en kreativ fond för fria kulturaktörer. Detta arbete genomfördes i samarbete med arbetsmarknads- och näringslivssektionen inom Hållbar regional utveckling under hösten 2022. Inom ramen för detta kunde aktörer inom de kulturella och kreativa branscherna ansöka om finansiering på mellan 10 000 och 45 000 kronor för utveckling av nyskapande och utforskande initiativ och idéer. Målet var att dessa bidrag skulle fungera som katalysatorer för projekt med potential att utvecklas och överleva, men som behövde initialt stöd för att driva affärs- och idéutvecklingen framåt.

Enligt projektets egen rapportering har projektorganisationen inför avslut utarbetat ett förslag om att integrera projektets erfarenheter och arbete med stöttande strukturer, mötesplatser och samverkan. Förslaget innebär att Kulturklustrets verksamhet införlivas som en del av den nya utvecklingsenheten "Kulturutveckling Sörmland".

4.2.3 Projektets framdrift

I intervjuerna som genomförts med projektets styr- och projektgrupp har diskussioner om projektets genomförande och inriktning, både när det gäller framsteg och dess förhållande till det ursprungliga syftet och målet, tagits upp. Generellt sett beskrivs projektets ledning och framsteg som mycket positiv och framgångsrik. Genomförandet av projektet beskrivs som ändamålsenligt med tanke på de önskade resultaten, och metoden tjänstedesign har betonats som en framgångsfaktor. En medlem i styrgruppen uttrycker det på följande sätt:

"Jag måste säga att... jämfört med många andra projekt tycker jag att projektet har fokuserat på att agera, testa och kommunicera, och inte bara isolerat sig inom sina egna väggar."

När det gäller projektets genomförande i relation till det ursprungliga syftet och målet förklarar en intervjuad person:

"Jag tror att syftet och målet är desamma, men lösningen som vi såg från början är nu fundamentalt annorlunda. Ursprungsplanen var att vi skulle undersöka stöttande strukturer, samverkan och mötesplatser under alla tre åren... Nu tänker vi helt annorlunda. Det är så självklart nu när det börjar ta form."

När det gäller metoden tjänstedesign framkommer det att:

"Beroende på verktyget, tjänstedesign, är det implicit att projektet kommer att förändras och att man kan motivera förändringar – hur man närmar sig vissa uppgifter."

En annan person beskriver det som:

"Sättet att arbeta ger mig större förtroende för att resultatet kommer att vara tillämpligt i praktiken."

Flera intervjupersoner betonar projektledningens effektiva funktion inom projektet och värdet av att projektledarna kommer med nya perspektiv och tankar om projektets genomförande. En representant från en kommun, som också deltog i arbetsgruppen Stöttande strukturer, säger:

"Det finns värde i att projektledarna har bakgrund inom det kommunala området. Jag kallar dem tolkar. De är individer som arbetar inom en regional kontext men förstår vårt perspektiv."

Dessutom beskriver en medlem i styrgruppen projektledningen på följande sätt:

"Jag anser att projektledarna har drivit projektet framåt på ett mycket bra sätt. Jag är imponerad av deras arbete. De har också effektivt använt oss i styrgruppen. De har hittat en balans, samrått med oss och varit tydliga med sina behov."

En vanlig utmaning i projekt är att arbetsbelastningen på projektledningen blir hög. WSP noterar att detta har varit fallet i detta projekt. Trots detta tyder intervjuer med både projektledningen och styrgruppen på att det har funnits en medvetenhet om utmaningen inom projektet, och att det har funnits stöd från projektets styrgrupp när det gäller strategiska och praktiska beslut.

4.3 INVOLVERING AV PROJEKTETS MÅLGRUPPER

En central del av projektet har varit att engagera de avsedda behovsgrupperna: Fria och offentliga kulturaktörer i Sörmland. Huvudmålet och genomförandet av projektet inriktas på att involvera dessa grupper genom ökad samverkan, stöttande strukturer och mötesplatser. Metoden tjänstedesign har också spelat en viktig roll i att involvera behovsgrupperna genom att säkerställa att både "användarna" och "utförarna" har möjlighet att bidra till förändringsprocessen. En medlem av projektets styrgrupp beskriver genomförandet i samband med att behovsgrupperna involverades på följande sätt:

"Det har varit en systematisk utforskning med ett tydligt fokus på användarna. Användarperspektivet har alltid varit centralt."

Eftersom vissa ändringar gjordes under projektets gång ändrades också strukturen kring de tre arbetsgrupperna (som tidigare nämnts). Under hösten 2022, i samband med halvtidsutvärderingen, samlade projektets utvärderare in deltagarnas upplevelser av arbetsgruppen "Stöttande strukturer", inklusive dess genomförande och resultat. Deltagarna i arbetsgruppen valdes för att representera olika roller och erfarenheter inom det sörmländska kulturlivet snarare än olika konstområden. Därför inkluderade gruppen yrkesverksamma kulturskapare, ideella kulturskapare/främjare och personer som representerade de offentliga kulturuppdragen inom kommun och region. Under det sista året av projektet genomförde även projektägaren en uppföljning av kultursektorns stödfunktioner, vars resultat projektets utvärderare har granskat.

Som grund för utvärderingens analys av projektets organisering och genomförande sammanfattar projektets utvärderare nedan både WSP:s uppföljning av arbetsgruppen för "Stöttande strukturer", och projektets egen uppföljning av Kulturklustrets stödfunktioner för att lyfta behovsgruppernas bild av projektets genomförande.

4.3.1 Uppföljning arbetsgruppen för stöttande strukturer

Deltagarna i arbetsgruppen ombeds först att svara på frågan om vad de tycker om arbetssättet i arbetsgruppen "Stöttande strukturer", inklusive metoden, genomförandet och sammansättningen av aktörer, och om det finns något de anser vara särskilt bra eller mindre bra.

Svaren visar att deltagarna generellt uppskattar metoden tjänstedesign. De beskriver den som "spännande" och att arbetet enligt metoden var "förvånansvärt effektivt". Vissa deltagare noterar att metoden var "strukturerad" och att det möjliggjorde att mycket arbete kunde utföras på kort tid. Å andra sidan ansåg en deltagare att metoden var "för fyrkantig" i sin utformning. Några deltagare nämner att metoden var helt ny för dem, vilket gjorde att genomförandet upplevdes som "intensivt" och "omfattande".

När det gäller genomförandet beskrivs det generellt som positivt. Det beskrivs som "tydligt", "systematiskt" och "roligt". Deltagarna betonar ett gott samarbete och noterar att det var positivt att kunna träffas fysiskt efter pandemin. Samtidigt ansåg vissa att arbetet "gick för fort fram" och att det fanns "för lite tid för de olika momenten". En deltagare ansåg att genomförandet var "överambitiöst i sitt omfång".

När det kommer till arbetsgruppens sammansättning beskrivs den generellt som positiv. Deltagarna betonar att det var "nyttigt att träffa människor från andra organisationer" och att det fanns en bra och bred mix av aktörer med god representation från hela länet. Vissa deltagare uttryckte en viss utsatthet i att representera sin specifika kategori, medan andra ansåg att vissa aktörer saknades och att det fanns begränsat utrymme för att kommunicera med varandra utanför den tilldelade gruppen. En deltagare berättade om den initiala förväntningen att få knyta kontakter med fler personer än de i den lilla gruppen på fyra eller fem personer som de tilldelades. Detta ledde till viss förvirring och önskan om att få lära känna de andra deltagarna bättre.

Bland de saker som deltagarna upplevde som särskilt bra i genomförandet nämns projektledarnas arbete med att leda processen och följa metoden, även om den av vissa upplevdes som svår. Arbetet beskrivs som noggrant planerat och strukturerat, och projektledarna får beröm för att vara professionella och omhändertagande. Förmågan att träffas fysiskt lyfts också som positiv av flera deltagare. Samtidigt ansåg vissa att arbetet var stressigt och att vissa delar av processen var tidskrävande. En deltagare noterade att vissa möten kunde ha varit digitala för dem som hade lång resväg.

Den andra frågan som deltagarna fick besvara handlade om vad de ansåg att de hade kommit fram till i arbetsgruppen. De sammanställda svaren presenteras i rutan nedan.

Figur 4 Vad som har kommit fram i arbetsgruppen

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 vare sig 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

Deltagarna fick även besvara en tredje fråga som handlade om deras uppfattning av hur projektet har hanterat resultaten från arbetsgruppen. Generellt beskrev deltagarna att de upplevde att resultaten från arbetsgruppen har tagits om hand på ett seriöst och bra sätt. De aktörer som deltog i arbetsgruppen känner igen sig i det som nu sätts och presenteras. Det framhålls även att det finns tydliga exempel på att resultaten börjar förverkligas. Sammantaget anser deltagarna att projektledarna har lyssnat på vad arbetsgruppen har kommit fram till.

Den fjärde frågan som deltagarna har besvarat handlar om utvecklingen i projektet och om de upplever att den är i linje med det som framkom i arbetsgruppen. En majoritet av de tillfrågade svarar positivt på denna fråga, särskilt när de ser de föreslagna åtgärderna från projektet. En deltagare uttrycker att behoven kanske redan var identifierade från början och att de nu har blivit "mer bekräftade". En annan deltagare betonar att det finns utrymme att ytterligare utforska frågor som exempelvis involvering av studieförbund.

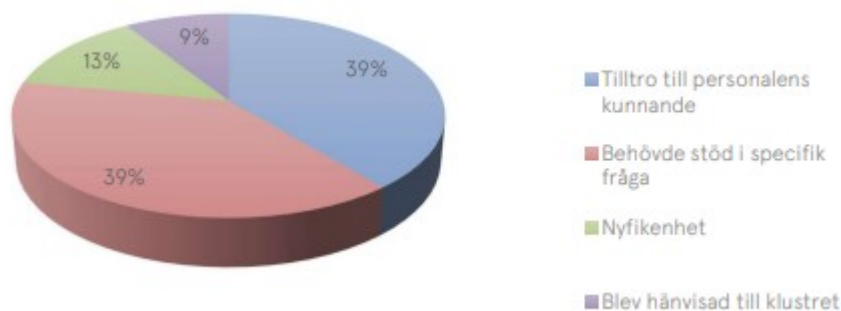
Den sista frågan som arbetsgruppen har besvarat är: "Hur tycker du att projektet bör utvecklas framåt för att på bästa sätt möta de behov ni identifierade?" Följande inspel har kommit från arbetsgruppen:

- Kultursamordnarnas roll och kompetens behöver utvecklas.
- Det behöver finnas kontinuitet mellan tjänstemän och förvaltningar.
- Projektet bör fortsätta att utveckla sina förslag och säkerställa finansiering från både projektet och regionen.
- Arbetsgruppen kan sammankallas vid ytterligare tillfällen för att stämma av och få information om den fortsatta processen.
- Fortsätt med arbetsgrupper för att inte tappa fart i arbetet.
- Fortsätt med det lyhörda och konstruktiva förhållningssättet.
- Fortsätt med "hands-on"-arbete och mötesplatser för att mötas.
- Arbetet och arbetssättet bör implementeras i den ordinarie organisationen.

4.3.2 Uppföljning av kulturklustrets stödfunktioner

Projektet genomförde i mars 2023 dels en enkät, dels en fokusgrupp som riktade sig till klustrets behovsgrupper. I genomförd enkät svarade 22 personer. En majoritet av de svarande dvs. 77 procent tillhörde kategorin fira kulturaktörer, 9 procent var regional offentlig kulturaktör, 9 procent annan aktör (t.ex. fastighetsutveckling och kommunalt bolag) och 5 procent tillhörde kategorin kommunal offentlig kulturaktör. I genomförd enkät fick respondenterna svara på varför dom hade valt att kontakta klustret (figur 4). Enligt uppföljningen kan vi konstatera att det främst finns två orsaker, dels att man har behövt stöd i en specifik fråga, dels att man har upplevt en känsla av tilltro till personalens kunnande.²

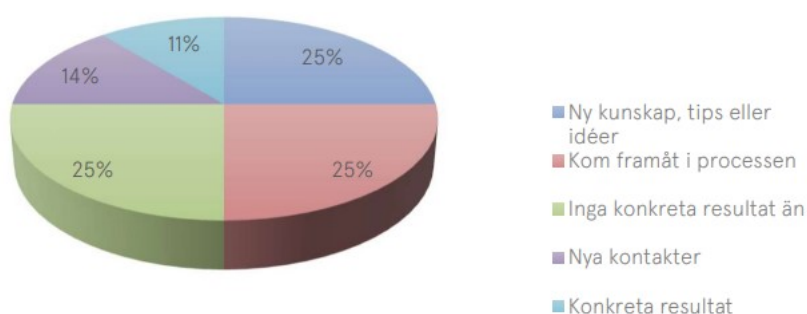
Figur 5 Illustration över varför aktörerna har kontaktat Kulturkluster Sörmland



I enkäten fick även respondenterna svara på vad utbytet med Kulturkluster Sörmland har gett dem som aktör. Totalt uppgav 75 procent av de svarande att kontakten med klustrets stödfunktion hade gett dem något t.ex. ny kunskap, tips eller idéer, nya kontakter eller att dom kommit framåt i sin process.

² Uppföljning av Kulturklustrets stödfunktion 2023

Figur 6 Illustration över vad kontakten med Kulturkluster Sörmland har bidragit med



En majoritet av de tillfrågade, 77 procent uppger att de är nöjda eller väldigt nöjda med det stöd som de fått av klustret. Där flertalet i Region Sörmlands egen uppföljning understryker att de hoppas på att klustret ska fortsätta eftersom det anses vara en värdefull funktion för att stärka kulturlivet i Sörmland, där man värdesätter att Region Sörmland har haft en samordnande funktion för klustret och dess erbjudande och innehåll.

I mars 2023 genomförde projektet en fokusgruppdiskussion med totalt 16 fria kulturaktörer. I genomförd fokusgrupp fick deltagarna möjlighet att skicka med övriga reflektioner till Region Sörmlands fortsatta arbete. Följande inspel inkom från behovsgrupperna:

- Det efterfrågas en "anslagstavla där kulturaktörer kan hitta varandra".
- Man vill att klustret ska ha ett mer konkret ansvar för att göra verkstad av de idéer som ligger i linje med kommunernas/regionens mål.
- Att kunna "växla upp projekt".
- Att klustret ska ta ett konkret ansvar för företagsutveckling.
- Behovsgrupperna uttrycker att man anser att klustrets olika delar hänger ihop, och att det i många fall kan vara bra att ha utbildningsinsatser i kombination med enskild rådgivning.³

4.4 LÄRDOMAR FRÅN PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

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 många lärdomar att tillvarata från arbetet med projektet 2021–2023. Där lärdomar som framför allt har uppkommit i den löpande utvärderingen diskuteras närmare nedan.

4.4.1 Gedigen rekryteringsprocess – väl investerad tid

Halvtidsutvärderingen och slututvärderingen visar att en välfungerande projektledning är en av framgångsfaktorerna i projektet "Sörmländska kulturtillgångar". Det framkommer bland annat att projektledningen är driven, effektiv och skicklig på att involvera olika relevanta aktörer i projektets genomförande. Vid rekryteringen till projektledningen sökte Region Sörmland kompletterande kompetenser och erfarenheter från det sörmländska kulturlivet. Detta ledde till sammansättningen av ett projektteam som tillsammans bidrog till en stark kompetensbas för att hantera olika aspekter av projektet. En nyckel till detta matchande beskrivs vara användningen av arbetsprov i rekryteringsprocessen, där rekryteringskandidaterna fick lösa praktiska problem eller utmaningar som var kopplade till projektet. Dessutom betraktas det som en styrka att både projektledarna kommer "utifrån" i förhållande till Region Sörmland. En styrgruppsmedlem kommenterar detta med följande ord:

"Det är bra att rekryteringsprocessen inkluderade arbetsprov och att man sökte kompletterande kompetenser. Det har inte testats tidigare."

³ Resultat från fokusgruppdiskussioner i april 2023

Det betonas också att valet av projektledare föregicks av en noggrann rekryteringsprocess, och trots att den var tids- och resurskrävande när den genomfördes, betraktas det som en viktig lärdom från projektet att den tid som investerades var väl värd det.

4.4.2 Arbetat utforskande – viktigt att våga

Det utforskande arbetssättet och den läroprocess projektet innebär lyfts fram som en framgångsfaktor i projektet och en viktig lärdom inför såväl fortsättningen av projektet som kommande projekt. Två styrgruppsrepresentanter 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 läroprocess på riktigt"

"Den viktigaste nyckeln i detta projekt är att vi har följt tjänstedesignsmetoden på ett mycket noggrant sätt. Vi har utforskat tillräckligt länge och anpassat oss när det har varit nödvändigt. Det behöver vara en del av fortsättningen. Hela arbetet utgår från användarna och det är viktigt att hålla fast vid det"

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 har projektet följt sin målbild trots ett ändrat upplägg.

4.4.3 Kommunikation – finns inte en början och ett slut

En central fråga som de intervjuade nyckelaktörerna har uppmanats att besvara är om projektet skulle ha kunnat göra något annorlunda om de fick göra om resan med projektet. Denna fråga öppnade upp för intressanta reflektioner från både styrgruppen och tjänstepersoner vid Region Sörmland. En av de återkommande lärdomarna var behovet av att kontinuerligt och transparent kommunicera. Detta anses särskilt viktigt i arbetet med tjänstedesign, där metoden har identifierats som både positiv och utmanande i utvärderingen. Det utforskande arbetssättet och den tydliga involveringen av behovsgrupperna framhålls som de stora fördelarna med metoden. Samtidigt visar utvärderingen att metoden och det utforskande arbetssättet har skapat viss stress och osäkerhet inom projektorganisationen. En av styrgruppsmedlemmarna uttrycker det på följande sätt:

"Vi måste också dra lärdomar av att integrationen och förståelsen av vår verksamhet kunde ha blivit bättre, och vi hade kunnat använda projektledningen mer i våra verksamheter. Man relaterar alltid till det man själv äger i sammanhanget. Men det har inte blivit något problem, men jag kan se att återkopplingen från arbetsgruppen inte har varit så tydlig som den kunde ha blivit, men där bär vi ett ansvar."

Baserat på tidigare erfarenheter betonar projektets utvärderare vikten av att kontinuerligt arbeta med kommunikation. En organisation, ett projekt eller ett initiativ som aktivt och löpande kommunicerar sina organisatoriska beslut har lättare att motivera och engagera sina medarbetare. Detta minskar risken för missförstånd, och ökar möjligheten att etablera fungerande samarbeten som bygger på förtroende och tillit.

4.4.4 Behovsgrupper – viktigt med delaktighet

En viktig lärdom från projektet är vikten av att involvera behovsgrupper från början till slut. I detta projekt har behovsgrupper kontinuerligt engagerats, bland annat genom arbetsgrupper, och övergången från arbetsgrupper till pilotprojektet Kulturkluster Sörmland har också inkluderat dialog med dessa grupper. Projektet har därmed lyckats initiera olika processer och skapa en bredare och djupare dialog mellan offentliga och privata kulturaktörer. Utvärderingen visar att kunskapsspridningen inom det sörmländska kulturlivet har förbättrats under projektets genomförande, och projektet bidragit med en pusselbit som tidigare saknats. Ett av projektets främsta bidrag har varit att öka förståelsen för likheter och skillnader mellan olika aktörer, inklusive de offentliga och privata aktörerna inom området.

Vidare har projektet skapat förutsättningar för kontinuerlig förankring och implementering av projektresultat under projektets gång. Det har också främjat en känsla av samarbete och gemensamt skapande, snarare än

att Region Sörmland enbart berättar för andra hur de ska arbeta. En styrgruppsledamot uttrycker detta på följande sätt:

"Metodikerna har bidragit till att många upplever projektet som en delaktighetsprocess. Det är en av de önskvärda bieffekterna."

I utvärderingen framkommer även vissa farhågor inför projektavslutet, speciellt med tanke på de höga förväntningar som projektet har byggt upp genom att så aktivt involvera behovsgrupper i projektgenomförandet. Tre intervjupersoner från styrgruppen delar sina tankar:

"När man frågar vad folk behöver i ett så stort projekt, öppnar man dörren till höga förväntningar."

"Som verksamhetschefer befinner vi oss i en övergångstid med ekonomiska utmaningar som kommer att påverka de offentliga kulturverksamheterna. Men det finns en stark vilja att fortsätta finansiera detta. Om vi inte hanterar det på rätt sätt kommer vi att stöta på hinder. Vi behöver våga omvärdera och göra det på ett transparent och öppet sätt."

"Det är också viktigt att förstå vad som kommer att hända om projektets arbete med Kulturkluster Sörmland inte fortsätter. Det kommer bli ännu tråkigare än innan."

I projektets egen fokusgruppdiskussion från mars 2023, som syftade till att följa upp stödfunktionerna, framkom bland annat att det finns en önskan om att Region Sörmland fortsatt bör utveckla dialogen och kontakten med behovsgrupperna. När det gäller implementeringen av projektets åtgärder efter projektavslutet framhölls vikten av att fortsätta att träffas. Samtidigt betonades behovet av tydliga syften, innehåll och information om deltagande parter inför samtliga träffar.⁴ Två deltagare från fokusgruppen uttryckte detta på följande sätt:

"Osäkerhet på värdet kostar pengar och energi, och grusade förhoppningar ger en känsla av otillfredsställelse"

"Att inte veta vilka som kommer kan minska lusten att delta"

4.4.5 Formalisering av styrgrupp – ska utgöra ett beslutsstöd

WSP har tidigare erfarenhet från flera projekt som visar att det kan vara utmanande att hitta en bra balans i nyttjandet av en styrgrupp. Det är vanligt att styrgruppen blir en plats där projektledaren rapporterar utan att få med sig särskilt mycket användbar information för projektgenomförandet.

Inför både halvtidsutvärderingen och slututvärderingen kan projektets utvärderare konstatera att samarbetet mellan projektledningen och styrgruppen har fungerat bra i projektet. Det som framhålls som framgångsfaktorer är dels att projektledningen har vågat använda styrgruppen, där det har varit tydligt när de har behövt deras vägledning eller beslut. En annan faktor beskrivs vara det faktum att styrgruppen har bestått av verksamhetschefer på Kultur & Utbildning vars verksamheter påverkas av projektets resultat. En ledamot från styrgruppen beskriver det på följande sätt:

"Jag tror att det har varit oerhört viktigt att vi haft en styrgrupp med de positioner vi har. Om vi hade haft personer som inte är insatta i verksamheten skulle det ha blivit mycket svårare."

4.4.6 Learning by doing - Kulturkluster Sörmland

Pilotprojektet för Kulturkluster Sörmland har i den genomförda utvärderingen framhållits som en värdefull lärdom. Detta beror på att det har möjliggjort en interaktiv och anpassningsbar strategi för att stärka kulturlivet i Sörmland. Inom ramen för detta projekt har man haft möjlighet att experimentera och kontinuerligt dra lärdomar. Utvärderaren uppfattar att projektgruppen kontinuerligt har haft möjlighet att justera och anpassa den planerade stödfunktionen. Detta har gynnat förutsättningarna för en långsiktigt hållbar implementering av Kulturkluster Sörmland.

⁴ Resultat från fokusgruppdiskussioner i april 2023

Resultaten av arbetet med klustret, inklusive involveringen av intressegrupper, har också visat sig resultera i en ökad förståelse mellan offentliga, privata och ideella aktörer inom Sörmlands kulturliv.

Arbets sättet med klustret har lyfts fram som både ett viktigt resultat och en värdefull lärdom från projektets genomförande. Istället för att implementera och testa projektet först efter avslutet har man testat det under genomförandet. En intervjuad person betonar vikten av pilotprojektet med följande ord:

"Pilotprojektet är både viktigt och nödvändigt för att säkerställa att vi gör så få fel som möjligt. Och vi måste ta reda på detta nu, inte vänta till 2024."

5 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGHET

I följande kapitel beskrivs kortfattat utvärderarens bedömning avseende projektets förutsättningar att nå långsiktiga resultat. För en mer detaljerad redogörelse över hur projektet kommer att implementera projektets arbete hänvisar projektets utvärderare till projektets slutrapport.

5.1 IMPLEMENTERING OCH VÄG FRAMÅT

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 emellertid att implementeringen i hög grad beror på den organisatoriska kontexten, och att implementeringen av en insats i sig kräver förändringsarbete.

När det gäller projektets möjligheter att generera långsiktigt hållbara resultat är detta naturligtvis kopplat till finansieringsmöjligheter. En faktor som till stor del ligger utanför projektets kontroll i ljuset av rådande världsläge, och regionala besparingskrav. Där läget för Region Sörmland i likhet med många andra regioner är tufft.

Om vi däremot tittar på vad projektet faktiskt har gjort för att främja långsiktigt hållbara resultat ser läget desto ljusare ut. Projektets utvärderare vill med bakgrund av identifierade insatser nedan hävda att förutsättningarna för långsiktigt hållbara resultat i hög grad finns på plats vid avslut. Det är dessutom WSP:s bild att diskussionen kring långsiktig implementering ständigt har varit närvarande i projektets genomförande, särskilt med tanke på beslutet att lansera pilotprojektet för Kulturkluster Sörmland.

5.1.1 Implementeringsgrupp

En implementeringsgrupp skapades tidigt i projektet för att säkerställa att projektets resultat integrerades i den ordinarie verksamheten inom Kultur & Utbildning. Där gruppen har bidragit till kunskapsöverföring mellan projektet och verksamheterna som en del i den övergripande projektprocessen. Efter projektavslut har WSP förstått att förankringen av klustret fortsatta kommer ske, och då främst inom ramen för redan etablerat nätverk för regionens alla konsulenter, producenter och utvecklare (KUP-nätverket).

5.1.2 Koppling till regionens vision

Projektets arbete har varit i linje med Region Sörmlands vision för kultur 2026, där kulturen och konsten beskrivs som en självklar del av människors liv. Denna vision kommer att fungera som en vägledning för att fortsätta främja kulturlivet i regionen enligt projektledningens dokumentation inför avslut.

5.1.3 Risk- och konsekvensanalys

En risk- och konsekvensanalys har även genomförts för att identifierat eventuella hinder för implementeringen av Kulturkluster Sörmland. Där identifierade risker och hinder enligt WSP kommer att underlätta implementeringen av projektets resultat, erfarenheter och lärdomar in i Kultur & Utbildnings fortsatta arbete.

5.1.4 Löpande förankring och dialog

Projektet har skapat förutsättningar för en kontinuerlig förankring och implementering av projektresultat under projektets genomförande, vilket utvärderingens identifierade resultat tydligt visar. Där projektets fokus på just kommunikation enligt projektets utvärderare har byggt en god grund för projektets fortsatta arbete. Där bilden är att projektet genom detta har skapat ett "tillsammansskapande" och engagemang från olika aktörer inom kultursektorn.

5.1.5 Lösningförslag

Projektet har även tagit fram ett lösningförslag för att kanalisera projektets erfarenheter och arbete med stöttande strukturer, mötesplatser och samverkan. Genom att föreslå implementering av klustrets verksamhet som en del av den nya utvecklingsenheten Kulturutveckling Sörmland, säkerställs att projektresultaten fortsätter att påverka den framtida verksamheten.⁵

6 AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH MEDSKICK

I följande kapitel skickar projektets utvärderare med några ord på vägen, och detta inför Region Sörmlands fortsatta arbete med klustrets verksamhet som en del av den nya utvecklingsenheten Kulturutveckling Sörmland.

6.1 REFLEKTIONER OCH MEDSKICK

Slutrapporten visar på ett projekt som präglas av engagerade projektmedarbetare samt kunskap och kompetens som har stärkt den kulturella infrastrukturen i Sörmland. Genom projektets engagemang av behovsgrupper, utforskande arbetssätt och tidigt fokus på implementering kan projektet uppvisa en god måluppfyllelse vid avslut. Projektets utvärderare har också identifierat förändringar som projektets aktiviteter har bidragit till och som överensstämmer med projektets beslutade effektmål.

Projektet Sörmländska kulturtillgångar har, liksom många andra projekt, påverkats av både interna och externa utmaningar. Till exempel har projektmedarbetarna upplevt hög arbetsbelastning. Denna utmaning har dock hanterats av projektets styrgrupp genom både strategiska och praktiska beslut. Vidare visar utvärderingen att metoden och det utforskande arbetssättet, tjänstedesign, har skapat en viss stress och osäkerhet inom projektorganisationen. Ibland har metoden även uppfattats som "strikt" och "överambitiös" enligt intervjuade aktörer, även om den samtidigt har lyfts fram som en styrka. Med dessa insikter i åtanke, vill projektets utvärderare ge några ord och rekommendationer på vägen, och detta inför Region Sörmlands fortsatta arbete för att bidra till kultursektorns utveckling i länet och nationellt.

6.1.1 Våga vara innovativa och nytänkande för att stärka branschen

Projektets framgång och de värdefulla lärdomar som har samlats in under dess genomförande understryker vikten av att fortsätta vara nytänkande, och behålla det användarorienterade perspektivet. WSP bedömer att det utforskande arbetssättet och metoden med tjänstedesign har varit centrala faktorer bakom projektets framgång. Med detta i åtanke vill projektets utvärderare uppmuntra projektägaren att fortsätta arbeta utforskande och innovativt.

Att arbeta användarorienterat är naturligtvis en utmaning, särskilt i ekonomiskt osäkra tider. Behovet av kulturområdesövergripande stöttande strukturer för fria kulturaktörer kommer dock inte att minska, utan snarare öka. Detta motiverar valet att våga vara innovativ, nytänkande och användarorienterad som en del av ansträngningarna för att utveckla Sörmlands kultursektor och bidra till länet tillväxt och ökad

⁵ Projektets slutrapport 2023

konkurrenskraft. Men också för att lyfta små och medelstora företag inom KKN-sektorn som en betydelsefull del i det sörmländska näringslivet.

6.1.2 Fortsätt prioritera arbetet med kommunikation

Baserat på tidigare erfarenheter vill projektets utvärderare betona vikten av att kontinuerligt arbeta med kommunikation, även efter projektavslutet. Ett projekt, ett initiativ eller en organisation som regelbundet kommunicerar sina organisatoriska beslut har enklare att motivera och engagera sina medarbetare.

Resultaten från slututvärderingen visar att projektets behovsgrupper har uppskattat projektets arbete med stöttande strukturer, och det finns höga förväntningar på implementeringen av Kulturklustret Sörmland. Å andra sidan har respondenter uttryckt oro över hur de faktiska förutsättningarna kommer att se ut efter projektavslutet. De är medvetna om att Regionen förmodligen inte kommer att ha samma resurser tillgängliga efter projektets slut.

För att säkerställa en fortsatt gynnsam dialog med behovsgrupperna är det viktigt att Region Sörmland, på ett transparent och öppet sätt, inleder en dialog med kulturaktörerna om hur de avser att arbeta med klustret och motiverar sina prioriteringar och vägval.

6.1.3 Finns en nationell relevans – sprid era erfarenheter och lärdomar

Vid avslut har Region Sörmland lyckats implementera en metod för att stärka den kulturella infrastrukturen i Sörmland. Under utvärderingsarbetet och i samtal med nyckelaktörer har det blivit allt mer tydligt att Region Sörmlands arbete har något unikt. Detta unika bottnar i bristen på stödjande strukturer för fria kulturaktörer, både på regional och nationell nivå. Inom befintliga stödsystem är kunskapen om KKN-sektorns behov och förutsättningar oftast otillräcklig. Förutsättningarna och behoven för ett företag t.ex. inom logistik är inte densamma som för ett företag inom kultursektorn.

WSP bedömer att Region Sörmland genom sitt arbete har banat väg för andra regioner och aktörer inom stödsystemet när det gäller att förbättra förutsättningarna inom kultursektorn. Det finns nu en etablerad, kvalitetssäkrad och spridningsbar metod som kan användas i kunskapsutbytet med aktörer på nationell nivå. Där projektets arbetsmetod, lärdomar och resultat kan användas för att främja ett välmående kulturliv i hela Sverige.

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



