



Utvärdering och fortsatt utveckling utvecklarorganisationen

Utvärdering och fortsatt utveckling utvecklarorganisationen

Innehåll

1. Bakgrund.....	2
1.1 Utgångsläge	2
2. Förändring.....	3
2.1 Ny organisation	3
2.2 Medel	3
2.3 Rollen som utvecklare	3
3. Utvärdering måluppfyllelse och fortsatt utveckling	5
3.1 Övergripande konsekvenser	5
3.2 Identifierade behov fortsatt utveckling	5
3.3 Insatser 2024-2025	6
3.3.1 Förbättra dansområdets infrastruktur.	6
3.3.2 Fortsatt diskutera frågan om huvudmannaskap.	6
3.3.3 Vidareutveckla arbetssätt.	6
3.1.4 Utredda gränsdragning mellan främjandeorganisationer och utvecklare.	7
4.1.5 Se över möjligheten att tillskapa heltidstjänster.	7
4.2 Behov 2026.....	7
4.3 Förslag till förändring	8
4.3.1 Dansutvecklare, inom Dans och cirkus på Gotland	8
4.3.2 Litteratur och samordning, fortsatt kombination	9
4.3.3 Film, musik, teater, kulturarv – ingen förändring	9
4.3.4 Bild- och formutvecklare, inom Konst och form på Gotland.....	9
4.3.5 Slöjdutvecklare, utreds 2026.....	9
4.3.6 Administrativ förändring.....	10
4.3.7 Beslut.....	10

1. Bakgrund

Utvecklarna hette tidigare konsulenter. De första kulturkonsulenttjänsterna instiftades redan under tidigt 2000-tal. Olika huvudmän har varit arbetsgivare och organisationen har förändrats under åren.

Efter en utredning 2019 (RS 2019/1421) skrevs ett mål i Kulturplan 2021-2024 om att se över konsulenternas organisering och 2021 påbörjades det arbetet.

Målen med omorganiseringen var att:

1. Uppnå högre effektivitet, bredare utbud och stärkt infrastruktur för samtliga områden.
2. Stärka och tydliggöra gränsöverskridande samverkan, ökat utbyte mellan utvecklare.
3. Skapa långsiktig hållbarhet för mötet med och förbättra förutsättningarna för fria professionella kulturskapare.
4. Möjliggöra bättre måluppfyllelse i Kulturplanen och handlingsplanen.

1.1 Utgångsläge

Då var konsulenterna anställda av tre arbetsgivare och hade olika tjänstgöringsgrad:

- Danskonsulent	Region Gotland, Kulturenheten	50%
- Filmkonsulent	Film på Gotland/Region Gotland	50%
- Konstkonsulent	Gotlands Museum	50%
- Kulturarvskonsulent	Gotlands Museum	50%
- Scenkonstkonsulent	Länsteatern	100%
- Slöjdkonsulent, 2 st	Gotlands Museum	175%

De olika konsulenterna arbetade på olika sätt och med olika betoning på producerande, aktiviteter för skolbarn, administration och strategiska uppgifter. Dessa olikheter skapade otydlighet för fria professionella kring stödmöjligheter och infrastrukturer. Indelningen i konstområden var ojämn och täckte inte aktörernas behov av gränsöverskridande arbete. Tjänstgöringsgraderna var ojämnt fördelade och det var svårt att följa konsulenternas arbete i institutionernas redovisningar. Placeringen i olika organisationer gav utmaningar kring samverkan, som skedde mer sporadiskt och mer sällan över organisationsgränser än inom. Det saknades också verksamhetsmedel för samtliga konsulenter.

Behov fanns därför av att:

- instifta en ny roll, litteraturutvecklare
- renodla teater och musik som egna områden
- likställa tjänstgöringsgrader
- göra utvecklarrollen likriktad och mer strategisk, inriktad på samverkan och måluppfyllelse
- begränsa antalet huvudmän
- införa flexibla arbetssätt.

2. Förändring

År 2022 fick Region Gotland ett tillskott om 888 tkr av statliga medel till Kultursamverkansmodellen. Därmed gavs möjlighet att införa förändringarna.

2.1 Ny organisation

Förändringen beslutades i ärendet RS 2021/714. En utvecklarorganisation skapades med enhetschefen på Kulturenheten som verksamhetsansvarig. Utvecklarna var fortsatt anställda av två huvudmän, Region Gotland och Gotlands Museum. Åtta tjänster instiftades:

- Dansutvecklare	Region Gotland	50%
- Filmutvecklare	Region Gotland	50%
- Konstutvecklare	Gotlands museum	50%
- Litteraturutvecklare	Region Gotland	50%
- Musikutvecklare	Region Gotland	50%
- Slöjd- och formutvecklare	Gotlands Museum	2 st 50%
- Teaterutvecklare	Region Gotland	50%

Förändringen i tjänster möjliggjorde fria medel inom respektive område, där områden med svag struktur (dans och slöjd) i stället fick högre budget. Tjänsteutrymmen byttes mot verksamhetsmedel för att kunna engagera fria professionella.

2.2 Medel

I omorganisationen frigjordes cirka 1,3 mnkr som fördes över från respektive institution till utvecklarorganisationen plus det statliga tillskottet på 888 tkr som också fördelades till utvecklarorganisationen.

För lön och overheadkostnader beräknades 588 tkr/heltid, dvs 294 tkr för halvtid samt ett tillägg på 60 tkr/heltid (30 tkr/halvtid) för overheadkostnader för anställning (dator, skrivbordsplats osv).

Till områdesspecifika och gemensamma medel kvarstod därefter drygt 1,8 mnkr.

Det nya systemet innebar att områdesspecifika medel äskas av respektive utvecklare i samband med inlämning av verksamhetsplanering (VP) för varje område. Enhetschef kultur sammanställer idéer till gemensamma potten och äskar för dessa vid inlämning av VP från utvecklarorganisationen.

Fördelning av medel till respektive utvecklare och gemensam pott varierar från år till år från totalen.

2.3 Rollen som utvecklare

Konsulenterna bytte namn till utvecklare och rollen förändrades med en tydligare beskrivning. En utvecklare förväntades nu:

- **Utveckla konstområdet** och alla dess aktörer, i linje med rådande kulturplan, regional utvecklingsstrategi (RUS) och Kulturrådets nationella mål.
- **Möjliggöra idé- och konceptutveckling** i samverkan med aktörer på området. Utvecklaren ska agera inkubator, möjliggöra och stötta, medan aktörerna genomför och bär vidare.
- **Arbeta med strategisk stödgivning** genom att bidra med sin kunskap i beredning och hantering av regionala stöd.
- **Arbeta gränsöverskridande** med övriga utvecklare och förvaltningar, möjliggöra samverkan och bana väg för innovativa samarbeten.
- **Ha örat mot marknaden** genom att löpande uppdatera sig gällande nationella och internationella händelser på området och löpande och strukturerat vidarebefordra denna information till Gotlands aktörer.
- **Nätverka och koppla samman**, skapa möten mellan aktörer på området, aktörer inom näringsliv och organisationer samt etablera kontakt mellan institutioner och fria professionella.
- **Synliggöra området** genom befintliga och nya arenor för kommunikation.
- **Hitta nya målgrupper**, exempelvis genom satsningar på nya arenor för kommunikation, platsutveckling, nya projekt eller koncept.
- **Möjliggöra kompetensutveckling** för områdets aktörer.
- **Rådgivning kring finansiering och bidragsansökningar.** Sprida kunskap om fonder, näringslivsmedel, utlysningar och bidragssystem.

3. Utvärdering måluppfyllelse och fortsatt utveckling

Utvecklarorganisationen är nu inne på sitt fjärde verksamhetsår. Under 2023 gjordes en skriftlig utvärdering av utvecklarna själva. Hösten 2024 hölls utöver det två möten med arbetsgivarnas representanter, möten med institutionschefer och övriga berörda. Under 2025 fördes diskussioner gällande heltid som norm, jäv och bisysslor.

Sammanfattningsvis konstateras att det finns många fördelar med den nya organisationen jämfört med tidigare. Några förbättringsmöjligheter ses dock och nedan ses en sammanställning av återkopplingen.

3.1 Övergripande konsekvenser

Som helhet har den nya utvecklarorganisationen skapat förflyttning framåt och uppfyllt målen med utvecklingsarbetet. Den nya utvecklarrollen har fått ett mer strategiskt och framtidsytande fokus. Utvecklarna arbetar nu mer främjande och stöttande för områdets aktörer.

Alla kulturområden har stärkts genom samverkan mellan utvecklarna. Den nya organisationen och arbetssättet har också stärkt målstyrningen och den strategiska kulturutvecklingen. De områdesövergripande aktiviteterna har hållit mycket hög nivå och bedöms ha fört kulturen på Gotland framåt. Arbetssättet att äska medel för nästa års verksamhet kan behöva utvecklas mer för att få likvärdighet mellan områden.

Dansområdet har förlorat tjänsteutrymme om 33 % och slöjden 50 %. Samtidigt har båda dessa områden men kanske framför allt slöjden gynnats i fördelningen av verksamhetsmedel, vilket har utvecklat områdena. Slöjdområdet ses ha fått större kapacitet genom samarbeten, projekt och inom Konst och form på Gotland. Dansen har fortfarande behov av förstärkning.

3.2 Identifierade behov fortsatt utveckling

Följande punkter bedömdes 2025 kräva fortsatt utveckling:

- **Behov: Förbättra dansområdets infrastruktur.**
Dansområdet förlorade 33% av scenkonstkonsulentens tjänst, vilket innebar en kompetensförlust för dansområdet. Behov av stärkta strukturer finns.
- **Behov: Fortsatt diskutera frågan om huvudmannaskap.**
Det finns fortfarande vissa svårigheter att överbrygga organisationsgränserna med en känsla av utanförskap och att det tar tid att få kontakt. Olikheter i synsätt t. ex. gällande prioriteringar, arbetssätt och jäv.
- **Behov: Vidareutveckla arbetssätt.**
Alltför mycket operativt arbete och för lite strategiskt, vilket riskerar att minska utrymme/möjligheter för externa uppdragstagare. Vissa svårigheter med ekonomisk uppföljning och samplanering. Praktiska/tekniska svårigheter finns när det gäller gemensamma digitala arbetsytor. (Teams, G-mappen, W3D3, Region Gotlands e-tjänst).

- **Behov: Utredda gränsdragning mellan främjandeorganisationer och utvecklare.**
Tydliggöra främjandeorganisationernas roll (Dans- och cirkus på Gotland, Film på Gotland, Konst och form på Gotland) både internt, mot övriga institutioner och allmänhet.
- **Behov: Se över möjligheten att tillskapa heltidstjänster.**
Nya arbetsuppgifter och arbetssätt skapar stress i förhållande till tjänstgöringsgrad. Problematik uppstår kring bisysslor och jäv.

3.3 Insatser 2024-2025

De förbättringsområden som setts har tagits vidare enligt följande.

3.3.1 Förbättra dansområdets infrastruktur.

Aktivitet	När	Ansvar
Utifrån dansöversynen föreslå hur dansområdet ytterligare kan stärkas och hur cirkus skulle kunna inkluderas. Instifta Dans och Cirkus på Gotland.	2025	Strateg
Säkerställa att extra medel inom KSM fördelas till dansområdet tills nya strukturer finns på plats.	2025	Strateg/AC

3.3.2 Fortsatt diskutera frågan om huvudmannaskap.

Aktivitet	När	Ansvar
Diskussion kring roll, arbetssätt och förväntningar för samsyn.	2024-	EC kultur
Skriva in prioriteringar i överenskommelser.	2025	Strateg
Ökad kommunikation mellan chefer.	2024-	EC kultur/GM
Tydligare prioriteringar för rimlig arbetsbörda och möjlighet att anlita externa utövare.	2025	Gemensamt
Hitta former och avsätta resurser för löpande kompetensutveckling.	2025	EC kultur/GM
Säkerställa att varje utvecklare omfamnar och har god kommunikation med hela området.	2025	EC kultur/GM

3.3.3 Vidareutveckla arbetssätt.

Aktivitet	När	Ansvar
Ärlig genomgång av process – förväntan, aktiviteter, tidplan.	2024	EC kultur
Tydlig process- och arbetsledning samt bättre former för uppföljning av ekonomi.	2024	EC kultur/GM
Sätta gemensamma normer och regler.	2024	EC kultur/GM
Medvetet arbete för att överbrygga organisationsgränsen, t ex växla ledarskap på RFKU.	2025	EC kultur/GM
Tillse att alla deltar på gemensamma möten. Strukturerade möten, mötesanteckningar, arbetsmöten i mindre grupper.	2025	EC kultur/GM
Möjliggöra en samordnande funktion, som ett ledningsstöd.	2025	Strateg/AC
Workshops och processutveckling för samverkansprojekt.	2025	EC kultur/GM
Kompetensutveckling kring projekt- och processledning för att undvika operativt arbete och stärka fria aktörers inkludering.	2026	EC kultur/GM
Skapa strukturer för och kompetensutveckling inom strategiskt arbete inkl omvärldsdrag.	2025	Strateg
Fler gemensamma möten (RFKU).	2025	EC kultur
Lösa tekniska svårigheter/digital teknik.	2025	EC kultur/GM
Gemensam arbetsplats en halv dag/vecka.	2025	EC kultur

3.1.4 Utreda gränsdragning mellan främjandeorganisationer och utvecklare.

Aktivitet	När	Ansvar
Kommunikationsinsatser kring organisation/avsändare.	2024	Gemensamt
Upprätta en gemensam kommunikationsplan.	2025	Strateg
Extern kommunikation om rollen som processledare och strategisk utvecklare för hela området, men kanske med fokus på fria aktörer.	2025	Gemensamt
Diskussion i arbetsgruppen för Konst och form på Gotland kring att sitta i lokalerna på Kultorum viss del av arbetstid.	2025	EC kultur
Säkerställa att konstutveckling och slöjduitveckling deltar i KoF.	2025	EC Kultur
Diskussion om dubbelrapportering med Film på Gotland	2025	Strateg
Möjliggöra regelbunden fysisk placering hos regionala aktörer.	2026	Gemensamt
Tydliggöra gränsdragning mot kulturenheten.	2026	EC kultur

4.1.5 Se över möjligheten att tillskapa heltidstjänster.

Aktivitet	När	Ansvar
Undersöka möjligheterna att utöka tjänster.	2025/2026	Strateg/AC/EC

4.2 Behov 2026

Trots ett ambitiöst utvecklingsarbete och löpande dialog mellan Kultur- och fritidsavdelningen och Gotlands Museum finns fortfarande utmaningar. Det saknas samsyn om exempelvis regler om bisyssla och jäv, närvaro på möten, prioriteringar av gemensamt arbete, arbetsbörda med mera. Halvtidstjänsterna skapar utmaningar kring avgränsningar i främjandeuppdraget och andra uppdrag. Upplägget ger pusslande med fler uppdrag, olika arbetstider, oförutsägbarhet och svårigheter att kravställa när det gäller leverans och resultat.

Bisyssla/jävsregler	Olika tolkningar av Region Gotlands jävsregler. Det saknas samsyn kring gränsdragningen mellan utvecklaruppdraget och andra deltidsuppdrag. Utmaning kring deltidsanställningar, då många är verksamma inom respektive område på övrig tid.
Gemensamt arbete	Närvaro på gemensamma möten har varierat. Engagemanget inom den gemensamma potten har varierat och prioriterats olika av utvecklarna. Otydliga avgränsningar och prioritering av samverkan inom främjandeorganisationen Konst och form på Gotland.
Arbetsbörda	Upplevelsen är att det är svårt att göra uppdraget inom en halvtid, särskilt när den andra halvtidssysslan är på annan plats/i annan organisation. Otydlighet kring arbetstider och kravställning.

Det finns en koppling mellan dessa utmaningar och att utvecklarna har olika huvudmän. Fortfarande finns olikheter i prioriteringar, arbetssätt och samverkan inom utvecklargruppen. Det handlar om organisationskultur, men också vilka krav som ställs på en anställd i offentlig verksamhet. Det har varit svårt att få samsyn på tolkning av Region Gotlands policy för offentligt arbete, till exempel gällande bisyssla och jäv, informationshantering, arkivering och så vidare. De utvecklare som är anställda av Gotlands Museum upplevs ha längre till samverkan med främjandeorganisationerna Film på Gotland, Konst och form på Gotland och Regional biblioteksverksamhet. Andra

svårigheter som ännu inte har lösts är att utvecklare anställda utanför Region Gotland inte kan få tillgång till interna system och tekniska plattformar. Därmed finns ingen möjlighet att dela kalendrar, det saknas möjlighet att jobba i gemensamma dokument på ett informationssäkert sätt med mera.

Region Gotland har heltid som norm. Inom utvecklarorganisationen ses att halvtidstjänsterna har fler problem utöver svårigheter med samordning, samarbete, arbetsledning och kravställning. Den person som innehar tjänsten har ett behov av att fylla den andra halvtiden, vilket ofta sker med annat utövande inom samma område. Då uppstår en problematik med bisyssla. Enligt Region Gotlands regler kan det anses vara förtroendeskadligt att verka inom det område som främjas. Gotlands Museum, som inte är en offentlig myndighet, har en annan syn på saken. Frågan har diskuterats under 2024 och 2025 utan att samsyn har kunnat nås, vilket har skapat oro och slitningar i arbetsgruppen och påverkat arbetsmiljön negativt.

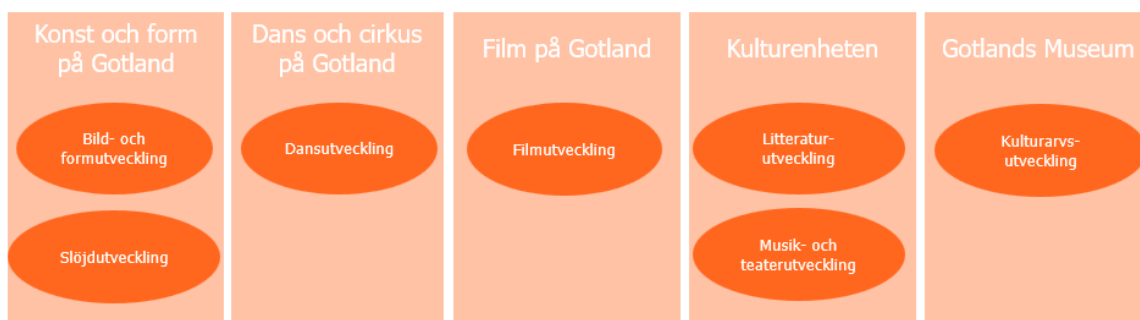
Gränsdragningen mellan främjandeorganisationen Film på Gotland och filmutveckling är svår att göra. Organisationens hela uppdrag är att främja, vilket sker genom tre tjänster. Det upplevs som märkligt och tidskrävande att ”bryta ut” en halvtid och rapportera den separat. Fler främjandeorganisationer har tillkommit – Konst och form på Gotland och Dans och cirkus på Gotland – och gränsdragningen är oklar även för dessa.

4.3 Förslag till förändring

För att möta de beskrivna utmaningarna föreslås att utvecklartjänsterna ska ombildas för att i mesta möjliga mån omfatta heltider och samlas inom Region Gotland, gärna under de främjandeorganisationer som har etablerats.

En önskad utveckling för utvecklarorganisationen 2026/2027 visas i bilden nedan.

Utvecklarorganisation 2026/2027



4.3.1 Dansutvecklare, inom Dans och cirkus på Gotland

När den nya institutionen Dans och cirkus på Gotland har fått utökad finansiering kan en verksamhetsledare på 50 % instiftas, förhoppningsvis från 2027. Den föreslås kompletteras med dansutvecklartjänsten till heltid.

4.3.2 Litteratur och samordning, fortsatt kombination

Litteraturutvecklarens halvtid har redan tidigare stärks med ett uppdrag kring samordning av utvecklarna samt en deltidstjänst för Kulturenhetens kommunikation. Det har bidragit till tydlighet och lugn i utvecklargruppen. Uppdraget kring kommunikation bedöms också stärkas genom insyn i de regionala processerna samtidigt som placeringen på Kulturenheten ger kunskap om de kommunala processerna.

Tjänsten som litteraturutvecklare föreslås därför även fortsatt kompletteras med deltid för samordning och kommunikation.

4.3.3 Film, musik, teater, kulturarv – ingen förändring

För följande tjänster föreslås ingen förändring i omfattning, sammansättning eller placering:

Filmutvecklare Film på Gotland
Det är egentligen tre tjänster om totalt 225 % som samtliga arbetar med främjande för filmområdet i tre perspektiv: Barn/unga 75 %, talang/produktion/filmkommission 100 % och visning/spridning 50 % som kombineras med verksamhetsledning 50 %.

Kulturarvsutvecklare, 50 % Gotlands Museum
Tjänsten kombineras med ett administrativt uppdrag om 15 % för Gotlands hembygdsförening och kan också kompletteras med andra uppdrag.

Musik- och teaterutvecklare, 100 % Kulturenheten
De två halvtiderna har sedan länge samlats i en heltid.

4.3.4 Bild- och formutvecklare, inom Konst och form på Gotland

Halvtiden som konstutvecklare föreslås flyttas till Konst och form på Gotland och komplettera tjänsten som verksamhetsledare för Konst och form på Gotland. Därmed tillskapas en heltidstjänst med uppdrag att verka främjande för bild- och formområdet.

Förslaget innebär också att utvecklartjänsten byter namn till Bild- och formutvecklare för att linjera med områdesindelningen i Kulturrådets riktlinjer för kultursamverkansmodellen.

Förslaget är förankrat och överenskommet med Gotlands Museum och kan ske från september 2026. Det innebär att medel för utvecklarens lön september-december samt icke utnyttjade verksamhetsmedel omfördelas från Gotlands Museum till Konst och form på Gotland. Gotlands Museum får i uppdrag att göra en beräkning av detta och återkoppla till Kultur- och fritidsavdelningen. En avräkning av beloppet görs därefter i oktoberutbetalningen till Gotlands Museum.

4.3.5 Slöjdutvecklare, utreds 2026

Uppdraget kring slöjdutveckling omfattar redan 100 % men är just nu vakant. Under 2026 utförs arbetet delvis av Tillväxt Gotland, som hanterar SPOK med mera på uppdrag av Gotlands Museum.

När formuppdraget flyttas till bild- och formutvecklaren, kvarstår småskalig design. Förslaget är att slöjdutvecklarens uppdrag fortsatt ska inkludera detta område och arbetet

med SPOK. Samarbetet med Tillväxt Gotland utvärderas under året och kan tänkas fortsätta.

För att stärka samverkan mellan områden och skapa tydligare infrastruktur för slöjdområdet på Gotland, ses möjligheten att flytta tjänsten till Konst och form på Gotland från och med 2027.

Under 2026 förs dialog med området, Gotlands Museum och Kulturrådet för att fånga upp önskemål och utreda konsekvenserna av detta. Om förflyttningen av tjänsten ses som gynnsam, kan den genomföras från 2027 i och med ärendet som gäller fördelning av medel för kultursamverkansmodellen 2027. Förvaltningen återkommer med förslag till politiskt beslut under hösten.

4.3.6 Administrativ förändring

Förslaget innebär att fördelningen av medel kommer att förändras enligt nedan:

Medel för	Tas från	Flyttas till	Fr o m
Bild- och formutveckling	Gotlands Museum	Konst och form på Gotland	2026-09-01
Dansutveckling	Kulturenheten	Dans och cirkus på Gotland	2027-01-01

Rapportering av Dans och Cirkus på Gotland, Film på Gotland och Konst och form på Gotland föreslås framåt inkludera utvecklarnas arbete. Den behöver därmed inte rapporteras separat, eftersom hela organisationen är en främjandeverksamhet.

4.3.7 Beslut

Förslag till beslut är att uppdraget konstutvecklare lyfts från Gotlands Museum till Konst och form på Gotland från 2026-09-01 och förändras till Bild- och formutvecklare. Medel för detta återtas därmed enligt beräkning av Gotlands Museum.

Utöver detta utreds frågan om slöjdutveckling vidare under 2026 för beslut i och med fördelningsärendet 2027.