

*En investering för framtiden*



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden

# Utvärdering av projektet

## Lögdö Bruk

## Kreativ Arena

*Annorlunda Konsult*

*utvärdering utredning uppföljning*



## **Författarnas förord**

Detta är en slutrapport gällande projektet Lögdö Bruk – Kreativ arena i Timrå kommun. An-norlunda Konsult har haft uppdraget att göra en utvärdering i projektets slutfas. Huvudansva-riga för utvärderingen har varit Birgitta Hänström Söderlund och Anna Jakobsson Lund. I materialinsamlingen har också Lena Klingstedt deltagit. Under utvärderingen har många per-soner som varit involverade i projektet delat med sig av sina erfarenheter och tankar. Tack för ert deltagande!

Sundsvall den 28 november 2011

## Innehållsförteckning

<b>FÖRFATTARNAS FÖRORD</b> .....	<b>2</b>
<b>INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<i>Projektets syfte och mål</i> .....	4
<i>Målgrupp</i> .....	5
<i>Definition av Kreativa näringar</i> .....	5
UTVÄRDERINGENS ARBETSSÄTT .....	5
<i>Materialinsamling</i> .....	6
<b>RESULTAT</b> .....	<b>7</b>
PROJEKTPROCESSEN.....	7
<i>Ledningsgruppens sammansättning och arbete</i> .....	7
<i>Projektgruppens arbetsätt</i> .....	8
<i>Att skapa en gemensam problembild</i> .....	8
<i>Projekt som arbetsmetod</i> .....	9
ATTRAKTIVITETSPROCESSEN .....	10
<i>Framgångar</i> .....	10
<i>Motgångar</i> .....	11
SYNLIGGÖRANDEPROCESSEN .....	12
<i>Positivt</i> .....	12
<i>Negativt</i> .....	13
SAMVERKANSPROCESSEN .....	14
<i>Kommunintern samverkan</i> .....	14
<i>Samarbete kring aktiviteter</i> .....	14
<i>Samverkan med intressenter</i> .....	14
<i>Samverkan med föreningar</i> .....	15
<i>Nätverket Kreativ Arena</i> .....	15
HORISONTELLA KRITERIER.....	15
<b>AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER</b> .....	<b>17</b>
MÅLUPPFYLLELSE.....	17
<i>Fem nya affärsidéer ska utvecklas</i> .....	17
<i>Tre nya företag ska kunna utgå från Lögdö Bruk med sin verksamhet</i> .....	17
<i>Tio stödjande arrangemang för Kreativa näringar ska genomföras</i> .....	18
LÄRDOMAR INFÖR FRAMTIDEN .....	18
<i>Projektprocessen</i> .....	18
<i>Attraktivitetsprocessen</i> .....	19
<i>Synliggörandeprocessen</i> .....	19
<i>Samverkansprocessen</i> .....	20
REKOMMENDATIONER FÖR FORTSATT ARBETE .....	20
<b>REFERENSER</b> .....	<b>22</b>
<b>BILAGA</b> .....	<b>23</b>

## Inledning

Timrå kommuns vision inom kulturområdet finns beskriven i det Kulturpolitiska handlingsprogrammet, som antogs av kommunfullmäktige 2010 - 06 - 14. I detta beskrivs bland annat att kulturarvet ska användas som en resurs i utvecklingen och att viljan är att främja och utveckla företagande och entreprenörskap utifrån kulturarvets potential för näringsverksamhet. Kulturarv definieras i denna plan som ”sådan kultur - såväl materiell som andlig – som vi bär med oss från tidigare generationer”. I planen står också

Kulturarvet och de kulturhistoriska miljöerna brukas och vårdas samt görs tillgängliga för alla inom och utanför kommunen.<sup>1</sup>

Lögdö Bruk blev 2004 Sveriges första kommunala kulturreservat. Detta innebär att kommunen åtar sig att bevara och utveckla den industrihistoriskt värdefulla miljön. I samband med inrättandet av detta kulturreservat skrevs en skötselplan för området.<sup>2</sup>

Projektet Lögdö Bruk – Kreativ arena har drivits i Timrå kommun under åren 2009 - 2011, och avslutas i december 2011. Projektet har finansierats av EU:s regionala utvecklingsfond, Timrå kommun, Länsstyrelsen och Landstinget i Västernorrland. Intentionen med projektet har varit att med hjälp av Lögdö Bruk synliggöra och utveckla de kreativa näringarna. Metoden för detta har varit att ge näringsidkare möjlighet att fysiskt ta plats på bruket eller att kunna visa upp sin verksamhet där.

Inom ramen för projektet har ett antal arrangemang anordnats. Det har varit såväl föreläsningar och seminarier som större event. Deltagare i de olika arrangemangen har varit dels presumtiva/ redan etablerade näringsidkare inom de kreativa näringarna men också allmänheten. I projektet skulle samverkan ske mellan offentlig, ideell och privat verksamhet.

Projektet har haft två personer anställda. Projektledaren har varit anställd på heltid och en eventkoordinator har arbetat deltid i projektet. Projektet har inte haft någon styrgrupp, utan en grupp sammansatt av tjänstemän, finansiärer och politiker har träffats vid fyra tillfällen.

### Projektets syfte och mål

Projektets syfte har varit att genom att lyfta Lögdö Bruk som en arena för kreativa näringar ge dessa näringsidkare en möjlighet och en plats att utvecklas för ökad tillväxt. Genom projektet kan möjligheter för näringsidkare inom kreativa näringar undersökas och slutsatser kan dras inför framtida arbete med kultur – näringsliv.

De kvantitativa målen för projektet har varit:

- 5 nya affärsidéer ska utvecklas
- 3 nya företag ska kunna utgå från Lögdö Bruk med sin verksamhet
- 10 stödjande arrangemang för Kreativa näringar ska genomföras

---

<sup>1</sup> Timrå kommun, Kulturpolitiskt handlingsprogram 2010

<sup>2</sup> Lögdö Bruk, Riktlinjer för bevarande och utveckling

## Målgrupp

Målgruppen för projektet är entreprenörer och näringsidkare som tillhör de kreativa näringarna. Människor som har affärsidéer som kan leda till entreprenörskap är också målgrupp. De outtalade målgrupperna är tjänstemän och politiker inom de ingående förvaltningarna i Timrå kommun; Kultur- och teknikförvaltningen, Miljö- och byggförvaltningen samt Näringslivskontoret. De behövde involveras i projektet via kunskapshöjande insatser och förväntades också delta i projektet som stöd för den långsiktiga strategin och som beslutsfattare.

## Definition av Kreativa näringar

Den teoretiska grund som projektet har utgått från är KK-stiftelsens definition av kreativa näringar från 2003:

Ett samlingsbegrepp för människor och företag med ett kreativt förhållningssätt som har till huvuduppgift att skapa och leverera upplevelser i någon form<sup>3</sup>

De näringar som räknas in i denna definition är: arkitektur, design, film, foto, dator- och tv-spel, konst, litteratur, marknadskommunikation, media, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/ besöksnäring och upplevelsebaserat lärande.

Under 2009 tog regeringen fram en handlingsplan för kulturella och kreativa näringar. Denna syftade till att skapa en långsiktig och hållbar utveckling av kulturella och kreativa näringar. Handlingsplanen uttrycker att det också fanns ett behov av att utveckla samverkan mellan kultur och näringsliv för att på så sätt skapa bättre förutsättningar för denna näringsgren.<sup>4</sup>

## Utvärderingens arbetsätt

Utvärderingsföretaget Annorlunda Konsult har haft uppdraget att genomföra en utvärdering av projektet i dess slutfas. Utvärderarna har träffat projektledningen vid några tillfällen, och i november 2011 hölls ett lärseminarium.

Utvärderingen har haft inriktningen att belysa projektets genomförande och de lärdomar som kan dras från projektiden. Dessutom ligger fokus på de förutsättningar som finns för att projektets idéer ska fortleva och utvecklas i framtiden.

Frågeställningar som legat till grund för utvärderingen är bland annat:

- Har de arrangemang som anordnats inneburit en positiv utveckling för företag?
- Vilka behov kan kulturmiljön i Lögdö Bruk uppfylla för näringsidkare och ideella föreningar?
- Har projektet inspirerat till nya affärsidéer och etableringar?
- Vilka behov har de kreativa näringarna som Lögdö Bruk kan uppfylla i framtiden?
- Vilka förutsättningar finns för fortsatt drift av Lögdö Bruk som en arena för de kreativa näringarna?

---

<sup>3</sup> Projekt Lögdö Bruk

<sup>4</sup> Regeringen 2009

## **Materialinsamling**

Metoderna för utvärderingen har varit både kvantitativa och kvalitativa. En dokumentstudie har genomförts för att dels värdera i vilken mån projektets kvantitativa mål har uppnåtts, dels bedöma hur projektet har genomförts. I dokumentstudien har följande dokument studerats: projektansökan och beslut, lägesrapporter, minnesanteckningar från möten, nyhetsbrev samt rapporter från seminarier som hållits i projektet.

För att undersöka hur projektet genomförts och få en bild av förutsättningarna för ett fortsatt arbete med kreativa näringar har en intervjustudie genomförts. I denna studie har personer ur tre berörda grupper intervjuats; kommuninterna aktörer (nyckelpersoner inom kommunen) intressenter på Lögdö Bruk samt ett antal av nätverkets medlemmar. Med intressenter menas företagare och organisationer som verkar vid Lögdö bruk. Dessutom har projektledningen intervjuats. Sammanlagt har 27 intervjuer genomförts.

Aktörerna i projektet inbjöds till ett lärseminarium den 22 november 2011. Där presenterades resultatet från utvärderingen och möjlighet fanns att erhålla ytterligare synpunkter. Seminariedeltagarna var mycket engagerade och bidrog med synpunkter på ett konstruktivt sätt. Det som framkom vid detta lärseminarium har bidragit till den analys som görs i denna rapport.

## Resultat

I detta kapitel presenteras utvärderingens resultat. Utvärderaren har valt att dela in projektets arbetssätt i fyra processer. Framställningen är uppdelad i de processer som framkommit under materialinsamlingen.

### **Projektprocessen**

I beslutet för projektet står:

I projektorganisationen ska finnas både en ledningsgrupp bestående av politiker, tjänstemän och företrädare för näringslivsorganisationerna och en projektgrupp bestående av ideella krafter på området och näringsidkare.

Ledningsgruppen har det övergripande ansvaret för att området utvecklas i den riktningen som man tillsammans satt som mål.<sup>5</sup>

Detta är det arbetssätt som vanligtvis ska tillämpas i projekt. Styrgruppen har ansvaret för projektet med uppgift att besluta om och hantera ändringar, att informera och ha kontakter med intressenter och att vara ambassadör för projektet. Styrgruppens medlemmar ska vara chefer med beslutsrätt över resurser. Projektledaren har det operativa ansvaret och är föredragande i styrgruppen. Projektledarens uppdrag består av att ansvara för planering och det dagliga arbetet i riktning mot projektets mål.

### **Ledningsgruppens sammansättning och arbete**

I ansökan preciseras de funktioner som ska ingå i ledningsgruppen:

Politiker

Tjänstemän (Fastighetschef och Kulturchef)

Projektledare

Näringslivssekreterare

Turistsamordnare

Representant från Entreprenör Timrå

Representant från Destination Timrå

Representant från Länsstyrelsen

Dokumentstudien visar att ledningsgruppens arbetssätt och sammansättning har varit otydliga. Sammanlagt har fyra möten hållits under projekttiden. Deltagandet har varit bristfälligt och olika personer har deltagit vid de olika mötena. I anteckningar från det första mötet framgår det att

Syftet med ledningsgruppens möten under projekttiden är att få information från projektgruppen på Lögdö Bruk, att få information om vad som händer i projektet och att vara den som tar upp övergripande frågor som gäller kulturreservatet och verksamheterna där.<sup>6</sup>

Dokumentationen visar också tydligt att gruppen inte har haft som sin uppgift att fatta beslut som gäller projektets riktning. Under projekttiden har denna grupp inte fattat ett enda beslut.

Under det sista året kallas dessa möten för informationsmöten från projektet istället för ledningsgruppmöten. Därmed blev det tydligt att projektet inte har haft någon egentlig ledningsgrupp med deltagare som haft befogenhet att besluta om hur projektet och området Lögdö Bruk ska utvecklas.

---

<sup>5</sup> Nutek, Beslut

<sup>6</sup> Projekt Lögdö Bruk: Anteckningar från ledningsgruppmöte 1

Vid lärseminariet blev arbetssättet belyst på så sätt att deltagarna vid seminariet inte kunde avgöra om projektet haft en tydlig ledningsgrupp eller inte. Några deltagare ansåg att en ledningsgrupp funnits, medan andra inte ansåg det. Det fanns samstämmighet vad gäller gruppens beslutsmandat; eftersom gruppen endast träffats fyra gånger och med olika deltagare har det inte varit en beslutande grupp.

När ledningsgruppens arbetssätt inte är tydligt får det följder för ett projekt. Nedan belyses några av de följder som blivit tydliga under utvärderingen.

## **Projektgruppens arbetssätt**

Deltagare i projektgruppen har varit representanter från Lögdö Bruks intresseförening, Pingstförsamlingen, Hässjö församling, KREHA (kommunal socialpsykiatrisk verksamhet), SCA, samt företagen Lögdö Kanot & kajak, Lunde gård, smeden Andreas Backlund, Ebbas catering och Hantverket i Timrå. Dokumentationsstudien visar att gruppen har träffats vid åtta tillfällen och att alla aktörer inte har deltagit vid alla träffar.

Intervjuerna visar att förväntningarna i projektgruppen inför vad projektet skulle ge var väldigt olika. Nästan alla hade höga förväntningar. Några förväntade sig att bruket skulle bli mer levande och att det skulle leda till något även i framtiden. Andra hade förväntningar att företag skulle startas, och att dessa skulle få stöd. De träffar som har hållits har huvudsakligen varit inför sommarsäsongen för planering samt efter sommaren för utvärdering. Alla i gruppen har inte velat ta på sig en mer aktiv roll. Några har efter en tid engagerat sig mindre när de inte tyckte att riktningen i projektet stämde med deras egna förväntningar. Detta har bidragit till att gruppen inte har varit så drivande i utvecklingen av Lögdö Bruk som meningen var.

## **Att skapa en gemensam problembild**

Projektet Lögdö Bruk har haft i uppdrag att utifrån en specifik plats skapa en arena för en näringsgren som är i sin utvecklingsfas. Många parter har varit inblandade, alla med delvis olika mål för sin egen verksamhet. Detta sammantaget har inneburit många utmaningar.

## **Begreppet Kreativa näringar**

Begreppet Kreativa näringar är kopplat till regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar, och används av olika myndigheter. Det har dock inte varit ett självklart koncept för alla parter i detta projekt.

I intervjuer uttrycks att kreativa näringar är ett konstruerat begrepp som inte har någon giltighet i näringslivsutvecklingen i Timrå. Både hur begreppet ska definieras och vad som ska räknas in i begreppet har varit oklart. Intresseföreningen uttrycker att de i detta projekt såg kreativa näringar som något som anknyter till miljön som finns på Lögdö Bruk, och att det bör vara en historisk anknytning med de intressenter som ska ta plats. Som exempel ges glastillverkning, smedja, keramik och textil. Dataspelsutveckling och annat ses av denna intressent som en alltför modern målbild. En annan person ger som exempel på kreativa näringar ”dans, jonglörer, artister”.

Vad som ska räknas till kreativa näringar har inte heller varit självklart för alla som varit involverade i projektet hos kommunens interna aktörer. Vid intervjuer framkommer en otydlighet när det gäller framför allt om besöksnäringen ska räknas till kreativa näringar. I intervjuer säger någon ”Det skulle vara enklare om turism fick vara med” medan en annan ger som exempel på kreativa näringar ”till exempel hela besöksnäringen”.

En person uttrycker det som att ”Tillväxtverket har hittat på en `ny` definition” och därmed är begreppet onödigt. Näringslivskontoret anser att de inte har haft uppdraget att utveckla just de kreativa näringarna i kommunen utan menar att de ska bidra till utvecklingen av alla näringsgrenar. Däremot uttrycks att kreativa näringar är en omogen näring och att det därför krävs lite extra för att arbeta med dem. Projektledningen har försökt lansera och använda begreppet för att profilera Lögdö Bruk som en ny, spännande arena för en näring som behöver särskilt stöd för att mogna.

Från projektledningens sida har arbetet med att tydliggöra begreppet haft prioritet. En två-dagars workshop anordnades som ett samarrangemang mellan projekten E- länet: bra företagsklimat och Lögdö bruk. En extern föreläsare höll i workshopen som hade som syfte att lyfta upp frågan om samarbete mellan kultur och näringsliv och att bearbeta näringsidkare inom kreativa näringar. En av övningarna syftade till att ta fram en definition på kreativa näringar. Men uppföljningen och förankringen från de olika förvaltningarna uteblev i stort sett varför den ovan beskrivna begreppsförvirringen inte blev mindre.

### **Syfte**

Projektets syfte har inte varit tydligt hos alla intressenter. Några intressenter uttrycker att de hade trott att projektet innebar stöd till befintliga företagare, medan några uttrycker att målet skulle vara att bilda nya företag. Andra tycker att projektet har blivit för mycket kulturinriktat, att det har gått från att handla om kreativa näringar till att bli en kreativ arena för att visa upp kulturella uttryck via exempelvis utställningar.

Från kommunens olika avdelningar och förvaltningar ges en splittrad bild av vilket uppdrag man själv haft i detta projekt. Fastighetskontoret uppger att deras uppgift är att säkra fastigheten så att den exempelvis inte fryser sönder. Näringslivskontoret ser som sin uppgift att stötta näringar, vilka som helst, inte med något särskilt fokus på de kreativa näringarna. Kulturavdelningen ser det som en viktig uppgift att rädda kulturmiljön Lögdö Bruk genom att stötta just kreativa näringar. En deltagare vid ledningsgruppens andra möte (nästan ett år in i projektet) efterlyser ett tydliggörande av vad Timrå kommun vill med projektet. I dokumenten finns inget som tyder på att detta tas upp senare för uppföljning.

### **Projekt som arbetsmetod**

Dokumentstudierna visar att projektet har genomgått olika faser, vilket är vanligt vid projektarbete. Utvecklingen i projektet kan beskrivas som att det första året, 2009, var entusiastiskt och nyskapande. Det var positiva processer och mycket hände i projektet. Det andra året handlade mycket om att hitta former för samordning. Försök gjordes för att hitta nya idéer och partners. Men realiteter smyger sig på. Projektledaren beskriver det i sina nyhetsbrev som ”Två steg fram och ett tillbaka”. Det som är positivt är att en dialog med näringslivssidan håller på att upprättas. ”Vi är ju ett näringslivsprojekt”! 2011 är projektets sista år och nu handlar det om att ”sy ihop trådarna”.

Dokumentstudien visar att arbetssättet i projektet har varit att lägga fokus på att anordna aktiviteter, event och olika arrangemang på platsen Lögdö Bruk. Via dokumenten är det svårt att få en uppfattning om viken strategi som valts när det gäller övriga delar av projektet, såsom näringslivsutveckling och utvecklingen efter projektslut. Lägesrapporterna vittnar om att ett omfattande arbete lagts ner på att skapa och samordna aktiviteter och på att hitta aktörer som kan bidra på olika sätt.

Under 2011 arbetade projektledaren fram Riktlinjer för framtiden som presenterades för chefer och nämnd.<sup>7</sup> Riktlinjerna är utförliga och innehåller dels en beskrivning av kulturresevatet och dels en plan för verksamhet och tillgängliggörande. Även former för hur samarbetet skulle kunna utvecklas samt fördelning av ansvar presenteras i riktlinjerna. Förslag för hyreskontrakt och hyressättning har också lämnats till fastighetsägaren. Förvaltningen har inte fortsatt det påbörjade arbetet med att hitta nya näringsidkare som skulle kunna vara verksamma på platsen. Däremot har fastighetsförvaltaren lämnat ett eget kostnadsförslag för renoveringar vid Lögdö Bruk utan någon koppling till verksamheter. Denna utredning har tagits fram utan kommunikation med projektledningen för projekt Lögdö Bruk.

## **Attraktivitetsprocessen**

Syftet med projektet var att lyfta Lögdö Bruks historiska miljö till en arena för Kreativa näringar. Själva platsen skulle bli en mötesplats för kreativa näringsidkare, med möjlighet att driva sitt företagande från Lögdö Bruk, och en plats att visa upp sig för andra företagare och potentiella kunder. Bruket skulle därmed bli en plats för inspiration för både etablerade och nya företagare och ge tillfällen att utvecklas.

För att visa på den potential som Lögdö Bruk har skulle projektet genomföra större publika arrangemang, seminarier, mässor och föreläsningar. Dessa skulle genomföras i samverkan mellan offentlig, privat och ideell sektor.

## **Framgångar**

I dokumentationen för projektet finns belägg för att en mångfald av aktiviteter har anordnats vid Lögdö Bruk. Dels har större event arrangerats i form av exempelvis utställningar, Digital design expo och en Music-expo samt två större festivaler. Under sommaren 2011 gick fyra motorföreningar ihop och anordnade en bilutställning vid bruket i samverkan med projektet. Dessutom har seminarier, nätverksträffar och föreläsningar anordnats.

De aktiviteter som anordnats vid Lögdö Bruk inom projektets ram är:

- 10 nätverksträffar med bland annat 5x tisdagar
- Seminarier x 3
- Lögdöfestivalen
- Teaterföreställningar
- Kreativ helg: föreläsning, musikcafé, fotovernissage.
- Vinterland
- Föreläsningsdagar med Kultur och Näringsliv i samverkan
- Invigning av mötesplats Lögdö Bruk – kreativ arena
- Music expo
- Digital design expo
- Föreningsevent
- Utställningar med temaveckor under två somrar
- Konstnären som företagare, avslutsevent

---

<sup>7</sup> Projekt Lögdö Bruk, Riktlinjer för bevarande och utveckling

Intervjuerna visar att platsen Lögdö Bruk har fått en plats på kartan med hjälp av de arrangemang som har anordnats. Ett arrangemang har kunnat ge någon annan inspiration att pröva att anordna något själv.

Den nytta av projektets arrangemang som anges i intervjuer kan sammanfattas som:

- Kontakter
- Mötesplats
- Marknadsföring
- Möjlighet att använda miljön

Nästan alla nämner att de har haft nytta av projektet genom att de fått nya kontakter. Framför allt de som har företagandet som hobby uppger att de nya kontaktytorna har varit värdefulla. Några uppger att de har fått eller utvecklat idéer vid dessa kontakter.

Lögdö Bruk som mötesplats och samlingspunkt har också varit positivt. Att samla människor med liknande idéer upplevs som ett värde. Någon har fått inspiration att ordna kurser.

Nästan alla nämner nyttan av en gemensam marknadsföring. Att få exponera sina produkter för publik i ett större sammanhang har också varit en fördel för dem som tagit den möjligheten.

Flera benämner miljön vid bruket som stimulerande och spännande. Utemiljön beskrivs som vacker och inommiljön kan formas för det ändamål som är för stunden. Lokalen beskrivs också som perfekt för att ha visningar och utställningar i. Möjligheten att få använda den för utställning och visning av produkter har uppskattats.

Där finns en bra miljö, det finns utställningsytor, det är en vänlig och varm miljö. Det kanske inte är lika kreativt att sitta i en lagerlokal på Terminalvägen.

Någon uttrycker nyttan av projektets aktiviteter på följande sätt:

Lögdö Bruk är en bra träffpunkt i en fin miljö. Just att man kan samlas med olika saker, modevisning, vernissage och seminarier på samma lördag, det var bra.

Sammanfattningsvis har projektets aktiviteter medfört att Lögdö Bruk blivit både mer tillgängligt (bättre lokaler) och gett inspiration att testa något och att få idéer. Bruket har också haft många fler besökare än tidigare under de verksamhetsår som projektet bedrivits. Det har också periodvis funnits nya aktörer och nya näringsidkare på platsen. Under projektets gång har Lögdö Bruk på så sätt använts för flera olika ändamål.

## Motgångar

Trots att en skötselplan skrevs för området i samband med inrättandet av kulturresevatet har skötseln av området försumrats. Denna plan skrevs 2005 men är ännu inte reviderad. Vare sig åtgärdsplaner eller vårdplaner har upprättats.<sup>8</sup> Projektledningens förslag till riktlinjer för att bevara och utveckla Lögdö Bruk har inte följts upp och använts när fastighetsförvaltaren tog fram ett eget kostnadsförslag för renovering av Lögdö Bruk.

---

<sup>8</sup> Riktlinjer för bevarande och utveckling

Lokalerna är i många fall i dåligt skick och i behov av upprustning. En långsiktig plan för detta har saknats. Platsen har därmed inte fungerat för näringsidkare eftersom lokalerna är alltför britfälliga för att ett företag ska kunna bedriva verksamhet där. Det finns till exempel inte någon väl fungerande internetuppkoppling. Intervjuerna visar en samsyn när det gäller detta: Bra lokaler måste finnas först, en ny näringsidkare kan inte starta med att restaurera lokaler.

Intresseföreningen som funnits på bruket tidigare ville ha en annan fokus på hur bruket ska bli mer attraktivt. De ville behålla den historiska prägel med fokus på de aktiviteter som de haft genom åren; Lögdödagen, höstmarknad och julotta. När de ansåg att projektet bytte riktning har föreningen mer eller mindre dragit sig ur aktiviteterna tillsammans med projektet.

## **Synliggörandeprocessen**

Näringsgrenen kreativa näringar är enligt regering och KK- stiftelsen en alltför osynlig och outnyttjad gren av näringslivet. Inom projektet Lögdö Bruk var intentionen därför att bidra till att synliggöra denna näringsgren och att undersöka hur kreativa näringar kan utvecklas för att bidra till ökad tillväxt.

I utvärderingen har fyra målgrupper som varit föremål för påverkan identifierats; etablerade företagare, offentlig sektor, presumtiva företagare och allmänheten. Dokumentstudien visar att för att uppnå en ökad medvetenhet om de kreativa näringarna har projektet använt dessa metoder:

- Öka kunskapen hos individer om företagande
- Öka kunskapen om kreativa näringar hos offentlig sektor
- Uppmuntra att en hobby kan utvecklas mot företagande
- Synas för andra företagare och allmänheten

För att lyckas med detta har projektet använt de stödjande arrangemangen som skulle anordnas inom projektet. Syftet med dessa arrangemang var:

- Visa på områdets potential
- Skapa större möjligheter till positiva utvecklingsspiraler för alla inblandade parter
- Ge näringsidkare på platsen större förtjänstmöjligheter och en chans att marknadsföra sin verksamhet
- Ge andra näringsidkare inom Kreativa näringar möjlighet att visa upp sig samt tillfälle att träffa andra näringsidkare

## **Positivt**

Utvärderingen visar att de kreativa näringarna till viss del har blivit synliggjorda genom aktiviteterna i projektet. De fyra målgrupper som skulle få ökad kännedom om kreativa näringar har fått möjligheter till detta genom projektets aktiviteter.

De företagare och presumtiva företagare som har deltagit i seminarier och workshops har fått lära sig mer både om kreativa näringar och om hur ett företagande kan utvecklas vidare. De båda evenen Music Expo och Digital Expo har varit riktade till etablerade företagare inom dessa branscher. Vid dessa event har många deltagare varit företagare och det har funnit möjlighet att träffa branschfolk. Näringslivskontoret har genom sin samverkan när det gäller vissa arrangemang fått en ökad insikt om att företagare inom kreativa näringar kan behöva särskilt stöd för att kunna ta steget till ett bärkraftigt företag.

En hemsida för nätverket Kreativ Arena har skapats, där aktiviteterna i projektet har presenterats och sedan dokumenterats. Projektets aktiviteter har ofta blivit omnämnda i pressen på ett positivt sätt. På så sätt har även allmänheten kunnat ta del av utvecklandet av näringsgrenen kreativa näringar.

Det tydligaste beviset för att synliggörandeprocessen fortgår är det nätverk som har startat; nätverket Kreativ arena. Via detta nätverk har näringsidkare fått kännedom om varandra. Nätverket har i skrivande stund 86 medlemmar och dess antal ökar stadigt. Betydelsen av nätverket har i intervjuerna beskrivits på flera olika sätt. Flera deltidsföretagare uttrycker att de skulle kunna tänka sig att använda nätverket om de skulle vilja utveckla företaget. Någon uttrycker att hon nu vet vart hon ska vända sig om hon behöver stöd i utvecklingen, vilket hon inte visste förut. Kontakter med andra nätverksmedlemmar för att kunna utbyta erfarenheter var en annan positiv erfarenhet från nätverket.

Många uttrycker också att det varit positivt att kommunens socialpsykiatriska verksamhet Kreha har valt att sommartid förlägga sin verksamhet till Lögdö Bruk. Detta är en offentlig verksamhet utan tydliga ambitioner att utvecklas till ett företag och står på så sätt vid sidan av projektets uppdrag. Närvaron av denna verksamhet har ändå bidragit till att levandegöra området på flera sätt och en samverkan har skett i och med att deltagare i Kreha har bidragit med exempelvis bakning i bagarstugan.

De affärsidéer som har provats vid platsen Lögdö Bruk är:

- Kafé
- Loppis
- Hantverksbutik
- Kuriosabod
- Smedja
- Utställningar

Dessa affärsidéer har därmed bidragit till att synliggöra näringsgrenen Kreativa näringar. Som företag drevs kafé, smedja och kuriosabod. Företagen verkade vid Lögdö Bruk under en kortare period.

## **Negativt**

Intervjuerna visar att de som redan driver företag inte har fått ut lika mycket av projektet som de som ännu är på hobbystadiet. Företagarna anser att det varit otydligt vilket stöd de som etablerade företagare skulle få genom projektet. De intervjuade företagarna anser att arbetsättet i projektet borde ha inriktats på att stärka utvecklingen av bärkraftiga företag – att fokusera på dessa och ge dem förutsättningar istället för att ha så många aktiviteter som skulle stärka de som ännu inte är etablerade företagare. Dessa informanter menar att projektet inte har haft en tillräckligt tydligt näringslivsfokus. Alltför få företagare har varit med vid de arrangemang som har anordnats anser dessa företagare.

Men det handlar för lite om näringsidkare. Det är mycket musik, gycklare, hantverkare. Det behövs mer kommersiella krafter.

Detta innebär att de som upplevt projektets aktiviteter som mest intressanta är de som har ett företag vid sidan av ett avlönat arbete, medan de redan etablerade inte upplevt sig haft någon nytta av projektet. De redan etablerade har också utvecklingsbehov som enligt dem själva inte tillräckligt har uppmärksammats i detta projekt.

## **Samverkansprocessen**

Som samverkansparter i detta projekt fanns olika förvaltningar i kommunen, men även ideella föreningar, företag och två kyrkosamfund. Länsstyrelsen, landstinget och Timrå kommun är medfinansiärer. Dessutom fanns företagsfrämjande organisationer som Coompanion, Almi och några andra projekt med som aktörer i projektet. Samverkan skulle alltså fungera mellan det offentliga, det ideella och det privata. Samverkan inom Timrå kommun var också en förutsättning för att arbetet i projektet skulle bli lyckosamt.

## **Kommunintern samverkan**

Intervjuerna visar att den interna kommunikationen mellan de olika förvaltningarna inte har fungerat som en utvecklande dialog. Exempel är de möten som skulle fungera som ledningsgruppsmöten, men som istället blev informationsmöten, där projektledningen fick föra en envägskommunikation med stora svårigheter att få gensvar. Det har också upplevts från projektledningens sida att den kommunikation som har funnits med Näringslivskontoret har varit ifrågasättande istället för utvecklande. Efterhand har kommunikationen med Näringslivskontoret förbättrats och ett samarbete har utvecklats kring samarrangemang. Denna positiva effekt av samarbetet mellan kultur och näringsliv för att anordna exempelvis workshops har lett till att kultur och näringsliv börjat närma sig varandra när det gäller hur utvecklingen av kreativa näringar ska gå till.

Som ett uttalat mål har funnits att locka fler besökare till Lögdö Bruk. Detta har indirekt med näringslivsutvecklingen att göra, då de är köpare av de nya företagens varor och tjänster. Men inledningsvis fanns flera aktörer i projektet som inte visste om att besöksnäringen hörde till grenen kreativa näringar. Detta har förmodligen medverkat till att en samordnad strategi för hur ökningen av besöksantalet skulle gå till inte utvecklades.

## **Samarbete kring aktiviteter**

Utvärderingen visar att ett samarbete kring att anordna aktiviteter på området har byggts upp under projektets tre år. Det har handlat om att samordna öppettider och om att det ska finnas kontaktuppgifter och information hos alla aktörer på området. Efter varje säsong har aktörerna samlats för utvärdering vilket har lett till att nästa säsong har blivit ännu lite bättre. När det gäller dessa konkreta aktiviteter har projektet fungerat väl som samordnare av olika önskemål och erfarenheter från föregående år har tagits tillvara.

## **Samverkan med intressenter**

Samverkan med de intressenter som finns på Lögdö Bruk har varit en utmaning i projektarbetet. På Lögdö Bruk finns såväl olika fastighetsägare som olika intressenter med uppdrag baserade i sina verksamheters mål. Intervjuerna visar att projektledningen i de allra flesta fall har haft en god kommunikativ förmåga, men då samverkansparterna har varit många har inte alla intressenter och projektledning nått varandra. En person uttrycker svårigheterna så här:

Kommunikationen och relationen mellan alla parter har inte varit den bästa. Man håller på sitt och gör saker utifrån den egna vinningen. Men för att en utveckling ska kunna ske måste alla parter få vara med och säga sitt.

Utvärderingen visar att den projektgrupp som skulle vara den samlande kraften för utvecklingen av området inte har funnit sina former under projekttiden. Informanterna uttrycker att de inte har kunnat eller velat engagera sig mer i denna grupp.

Samverkan har fungerat bra med några intressenter bland annat Hässjö församling, där projektet har bidragit med att öppna kyrkan för besökare och lämnat information till besökare. Övriga intressenter, som SCA och Pingstförsamlingen har deltagit vid några möten, men någon samverkan har inte utvecklats.

## **Samverkan med föreningar**

Flera föreningar har varit involverade i att anordna aktiviteter inom projektet. Intresseföreningen är också intressent i och med att de verkar på området.

Under projektets första kvartal skrevs avtalet med den på platsen aktiva intresseföreningen om. Det nya avtalet innebar att det nu var kommunen som disponerade och hyrde ut lokalerna. Tanken var att lokalerna på så sätt skulle bli mer tillgängliga för fler näringsidkare. Projektledning och intresseföreningen träffades vid möten där förslag lades fram. Intresseföreningen upplevde ändå att de stängdes ute från lokalerna, varför föreningen valde att inte vara aktiv i projektets aktiviteter.

Däremot har andra föreningar blivit inspirerade av projektets aktiviteter. Vid en välbesökt motordag samverkade fyra motorföreningar kring en gemensam dag på Lögdö Bruk. Dessutom samverkade en förening med projektet om att anordna en festival, Vinterland. Tillsammans med Sörberge intresseförening anordnades en föreningsdag.

## **Nätverket Kreativ Arena**

Under projekttiden har ett nätverk för de kreativa näringarna bildats och utvecklats, Kreativ Arena. Syftet är att medlemmarna ska få kontakt med och information om andra kreativa företagare i regionen och även i landet.

Utvärderingen visar att nätverket fyller en funktion för många av dess medlemmar. Många har nytta av både kontakter och av den information som delges. Strategin för att utveckla nätverket har varit att anordna träffar och att via hemsidan sprida information.

Ansvar för samordningen av nätverket kommer vid projektslut att tas över av Näringslivskontoret. Varje månad ordnas träffar för nätverket, och samordningen av dessa träffar överläts nu till näringslivskontoret. Dessutom har en referensgrupp bildats, där tre medlemmar ur nätverket ingår.

## **Horisontella kriterier**

Arbetet med de horisontella kriterierna integration, jämställdhet och miljö har inte dokumenterats strukturerat under projekttiden. Det som lyfts fram i dokumentationen är fram för allt att en jämn könsfördelning har eftersträvat samt att miljön har anpassats till funktionshindrade.

I rapporteringen beskrivs att ledningsgrupp och projektgrupp består av både kvinnor och män, och att aktiviteter och information vänder sig till både kvinnor och män. Detta innebär att den första nivån av jämställdhetsarbetet, den kvantitativa, har uppmärksammats i projektet.

Några aktiviteter har varit direkt riktade mot kvinnors och ungas företagande. Under en helg i oktober 2009 anordnades en Kreativ Helg där föreläsaren fokuserade unga och kvinnors entreprenörskap. Småföretagande kvinnor fick då en chans att fylla på kunskaper om hur kultur och näringsliv kan samverka i ett småföretagande. Inget i dokumentationen visar att jämställdhet har problematiserats eller bearbetats djupare.

En förbättring av områdets tillgänglighet för funktionshindrade har gjorts via den handikappanpassade toalett som byggts. Entrén till Lagårn har anpassats med ramp.

När det gäller miljö har en investering i form av förbättrat avlopp genomförts.

## Avslutande diskussion och slutsatser

De arrangemang som anordnats inom projektet kan ses som steg på vägen mot ökad samsyn på hur kreativa näringar kan utvecklas med hjälp av kulturen och vice versa.

En dubbelbottnad bild av projektets resultat kommer fram som ett resultat av utvärderingen. Projektet har provat en innovativ idé där många krafter hade möjlighet att samverka. Det var en stor utmaning och bara delvis har målet kunnat nås. Bilden av Lögdö Bruk som en kreativ arena har stärkts genom projektets arbete. Det byggda nätverket har förutsättningar att fungera som ett nav för de kreativa näringarna. Däremot kan inte resultat i form av nya bärkraftiga företag tillskrivas projektets verksamhet. Kanske var det alltför svårt att vid projektstart förutse de svårigheter som skulle komma för att kunna möta dem i tid och därmed göra en kursändring. Troligen hade projektledningen haft stor nytta av en jämsides utförd utvärdering, där dessa problem hade kunnat uppmärksammas.

Projektets styrning har som ovan beskrivits varit bristfällig, vikt fått till följd att projektledningen själva har fått lägga upp riktlinjer för arbetet. Den bristfälliga styrningen har också medfört att samverkan mellan kommunens olika parter har försvårats. Detta kan kallas för projektparadoxen som innebär att projektägaren delegerar allt ansvar till projektledaren som driver arbetet men saknar mandat att genomföra de förändringar som är nödvändiga i organisationen. Ofta ligger mer fokus då på projektets aktiviteter, och mindre på strategier. Motsatsen (idealet) är när arbetssättet i ett projekt absorberas i verksamheten redan under projekttiden. För det krävs en tydlig ledning med mandat och tät dialog. På så sätt kan ett projekt medföra mer långsiktiga effekter.<sup>9</sup>

### **Måluppfyllelse**

De kvantitativa mål som sattes för detta projekt handlar om företagsutveckling och förutsättningar för detta.

### **Fem nya affärsidéer ska utvecklas**

När det gäller affärsidéer visar intervjuerna att många i nätverket Kreativ arena har fått inspiration av de träffar de deltagit i och från de arrangemang som anordnats vid Lögdö Bruk. Att påvisa om dessa idéer enbart härrör från projektets verksamhet är inte möjligt. Däremot visar utvärderingen att idéer och vilja till att skapa något eget finns hos många av nätverkets medlemmar, vilket kan vara en effekt av projektet. Flera konstnärer har anordnat utställningar med sina verk, vilket kan ses som ett steg på vägen att få förtjänst på sin konst. Den loppisverksamhet som bedrivs i offentlig regi skulle kunna utvecklas vidare. Målet bedöms vara uppfyllt.

### **Tre nya företag ska kunna utgå från Lögdö Bruk med sin verksamhet**

Några företag har provat att under en period ha verksamhet med utgångspunkt från Lögdö Bruk. Den första sommaren provades cafédrift, men det var svårt att få bärighet. En person har haft tillfällig verksamhet i smedjan. En redan etablerad företagare har förlagt en del av sin verksamhet till Lögdö Bruk i form av en kuriosabod. Under en period provade några hantverkare att driva en butik tillsammans. Vid projektslut finns inte någon av dessa näringsidkare kvar, förutom kuriosaboden sommartid.

---

<sup>9</sup> Brulin, Svensson, Att äga, styra och utvärdera stora projekt, 2011

För att bedöma måluppfyllelsen är det nödvändigt att sätta målen i sitt sammanhang. Det andra målet utgår från att företagen ska kunna ha platsen Lögdö Bruk som sin utgångspunkt. Lögdö Bruks geografiska placering innebär att platsen inte har en naturlig ström av besökare. Företagen verkar i en gren som kan betecknas som både ny och omogen, varför företagaren kan bedömas behöva mycket stöd för att utveckla sitt företag. Fastighetsägaren, Timrå kommun, har inte haft eller tagit möjligheten att utrusta och renovera lokaler i tillräcklig omfattning för att näringsverksamhet ska kunna bedrivas. De nödvändiga lokaliseringfaktorererna för att etablera företag vid Lögdö Bruk har därmed inte funnits. När försöken till företagsetablering inom ramarna för detta projekt sätts i detta sammanhang får det anses fullt tillräckligt att några företag har velat prova sina vingar under de givna förutsättningarna.

## **Tio stödjande arrangemang för Kreativa näringar ska genomföras**

Detta mål har uppfyllts med råge. De arrangemang som anordnats är exempelvis föreläsningar, seminarier, expon och mässor. Därmed har platsen Lögdö Bruks möjligheter provats ur flera olika synvinklar exempelvis som mässhall, teaterscen och för föreläsningar.

## ***Lärdomar inför framtiden***

### **Projektprocessen**

Det är tydligt att bristen på styrgrupp har varit negativt för projektets arbete. Styrgruppen skulle ha haft ansvaret för förankringen i respektive förvaltning. Begreppsförvirringen skulle därmed ha kunnat minskas. Genom att problematisera och processa begreppet kreativa näringar i de olika förvaltningarna hade kanske de resurser som behövts efter projektet stått i paritet med ambitionen hos projektledningen. Frågor som borde ha ställts är till exempel: Vad betyder det för fastighetsförvaltningen att Lögdö Bruk ska bli ett kreativt centrum? Vilka krav ställer det? På vilket sätt måste näringslivskontoret utveckla sin verksamhet för att den ska passa de eventuella nya företagen?

Ledningsgruppen skulle också ha arbetat fram en tydlig strategi för hur näringslivsutvecklingen inom kreativa näringar skulle gå till och hur utvecklingen efter projektslut skulle se ut. För att få en gemensam bild av både det problemområde som projektet skulle arbeta med och hur man skulle nå målen skulle syftet ha kommunicerats på ett ännu tydligare sätt med alla inblandade parter.

Arbets sättet som använts i detta projekt, med fokus på aktiviteter och en otydlig styrning, innebär att de långsiktiga effekterna blir svåra att uppfylla. Den viktiga växelverkan mellan projekt och verksamhet uteblir och därmed finns inte förutsättningarna för ett tillräckligt bra samspel mellan utvecklingen i projektet och det fortsatta arbetet i den ordinarie verksamheten.

I och med att det saknats en tydlig och långsiktig strategi för utvecklingen av området har var och en av intressenterna varit inriktade på sin egen insats. Den gemensamma bilden har inte funnits, och när detta inte processats har arbetet i projektet gått sin väg och varje intressent har gått sin.

## Attraktivitetsprocessen

Projektet är starkt knutet till platsen Lögdö Bruk. Platsen har därmed fått två funktioner som inte alltid gått att förena.

- Arena för kreativa näringar
- Mötesplats för kulturell inspiration

Som arena för kreativa näringar ställs höga krav på lokaler vad gäller till exempel arbetsmiljö och bredbandsuppkoppling. Dessutom krävs för vissa näringar att en marknad hittar till själva platsen Lögdö Bruk. Det gäller framför allt näringar inom cafédrift, butiker och upplevelser.

När Lögdö Bruk ska fungera som en mötesplats för kulturell inspiration ställs helt andra krav. Platsen ska vara estetiskt tilltalande och upplevas som en inbjudande miljö. Men detta bara för en kort stund, nämligen den stund arrangemanget pågår.

Utvärderingen visar att de som haft förväntningar på Lögdö Bruk som en mötesplats för kulturell inspiration har fått sina förväntningar uppfyllda, medan de som förväntat sig en företagsutveckling på platsen Lögdö Bruk har blivit besvikna. Troligen har denna distinktion inte tydliggjorts vid projektets start.

Sammantaget har Lögdö Bruk via projektet påbörjat ett identitetsskapande mot en mer diversifierad plats än den tidigare varit. Fler människor hittar till platsen, många olika aktiviteter har tagit plats på bruket. Under projekttiden har Lögdö Bruk kunnat fungera som den arena för kreativa näringar och kulturell inspiration som tanken var. Baksidan blev att den nya inriktningen inte lyckades förena gamla traditioner med nya tankegångar på ett smidigt sätt.

## Synliggörandeprocessen

Intervjuerna visar att arbetet i projektet har synliggjort ett dilemma för projektet. Den skillnad som finns mellan att ha en kreativ sysselsättning som hobby eller deltidsföretag jämfört med att driva det som ett bärkraftigt företag på heltid har uppmärksammas av dem som är etablerade företagare.

Hobbyföretagarna har kunnat delta i en projektaktivitet för att få inspiration och de hobbyföretagare som intervjuats har upplevt deltagandet positivt. Men de som bedriver företagsverksamhet har inte fått ut lika mycket av projektet i och med att det har varit otydligt vilket stöd redan etablerade företagare har kunnat få av projektet. Några av de stora event som anordnats, exempelvis Music Expo och Digital Expo, har lockat många etablerade företagare. Dessa var riktade till och lockade många etablerade företagare från dessa branscher.

Utvärderingen visar att arbetet i projektet inte tillräckligt tydligt har uppmärksammat denna skillnad mellan hobby- och heltidsföretagande. Som redan etablerad företagare inom kreativa näringar finns andra behov som inte har undersökts närmare och bemötts inom projektets ram. Detta kan vara en av förklaringarna till att ganska få företagare har deltagit vid arrangemanget. Med en tydligare inriktning på att stärka utvecklingen av befintliga företag hade kanske fler redan etablerade företagare velat engagera sig i projektets arbete.

## **Samverkansprocessen**

Utvärderingen visar att syftet med projektet borde ha kommunicerats på ett tydligare sätt till alla inblandade parter. Här hade styrgruppen det yttersta ansvaret för att förankringen i respektive förvaltning skulle genomföras. Användningen av begreppet Kreativa näringar borde ha problematiserats och processats i de olika förvaltningsledningarna. När detta inte gjordes ledde det till att användningen av begreppet Kreativa näringar inte har varit samstämmig mellan de olika parterna. Näringslivskontoret har ansett att det inte är någon ny näring och att begreppet inte behövs. Från Kultur och teknik har man försökt lansera och använda begreppet för att profilera Lögdö Bruk som en ny, spännande arena som kan locka en viss sorts företagare. Kanske har denna icke samstämmiga tolkning av begreppet bidragit till att kommunikationen mellan olika parter i projektet inte har fungerat helt tillfredsställande.

Med så många parter och så många olika mål har det inte varit enkelt att komma överens vare sig om målet eller om vägen till målet. Arbetssättet i projektet har heller inte varit processinriktat vilket har varit en försvårande faktor för samverkan.

Det kan vara så att projektledningen hade en övertro på att alla involverade skulle se och acceptera de av projektet uppsatta målen och effekterna av projektet. Dessa eventuella effekter är långsiktiga och en del av en utveckling av en näring som varit outvecklad. Projektledningen hade en tro på att detta förfaringssätt skulle leda till en utveckling efter projektidens slut.

## **Rekommendationer för fortsatt arbete**

Sammantaget är intrycket att arbetet i projektet Lögdö Bruk har varit värdefullt för Timrå kommun. Intentionen med projektet var att undersöka och dra slutsatser inför framtiden när det gäller hur arbetet med kreativa näringar ska gå vidare.

Flera saker har tydliggjorts i och med arbetet i detta projekt. Utvärderingen visar att projektarbete som arbetsform kräver en modell för arbetssättet, där den första och viktigaste beståndsdelen är en tydlig och beslutsför ledningsgrupp. Denna har saknats i detta projekt och detta har lett till en bristande styrning. Styrgruppen ska bestå av personer med mandat att besluta om fördelning av resurser.

Utvärderingen visar också vikten av att alla inblandade parter har en samstämmig problembild och att det finns en gemensam syn på vägen mot målet. I detta projekt var både bilden och vägen dit diffus. Både definitionen av begreppen och processen har varit oreflekterade. I projekt Lögdö Bruk har funnits en kompetent projektledning som har arbetat för att nå samförstånd, men de nådde inte ända fram. En processledare har saknats. När många aktörer ska samverka i en förändringsprocess krävs en processledning som ännu mer kan arbeta för delaktighet och förståelse. Ett sätt att komma tillrätta med detta i nästa projekt är att ha en mobiliseringsfas som är processinriktad. I denna fas kan också tydliggöras vad som menas med de begrepp som ingår i projektet.

Den otydliga ledningen har också inneburit att projektets verksamhet har fått svag förankring i förvaltningsledningarna. Med en engagerad och beslutsför styrgrupp kan en strategi för arbetet läggas upp och få gehör i ledningarna hos de inblandade förvaltningarna. I detta projekt borde en strategi för både näringslivsutvecklingen och företagsutvecklingen inom de kreativa näringarna lagts upp.

Projektet har begränsats av att ingen investeringsbudget har varit kopplad till projektets verksamhet trots att verksamheten har varit bunden till en plats med stora investeringsbehov. Ett tydliggörande av detta problem i inledningsskedet hade underlättat projektets drift. Nivån på renoveringen måste också beslutas och kommuniceras, så att alla har samma förväntningar. I en liknande situation i framtiden bör en investeringsplan upprättas parallellt med utvecklingen av projektet. Denna måste innehålla kostnader för såväl verksamhet som investeringar samt en tidsplan.

Projektet har haft många intressenter och parter. Dessa har haft olika utgångspunkter och olika förväntningar på projektets verksamhet och resultat. I ett framtida projekt finns skäl att anlägga ett bottom- up perspektiv på delaktighet när det gäller intressenter. Att på ett tidigt stadium, redan i utvecklingsskedet av ett projekt, bjuda in de som på olika sätt är involverade är också en framgångsfaktor i projektarbete. I alla projekt med flera parter måste samverkan mellan aktörer utvecklas och prioriteras.

Som kulturarv fyller Lögdö Bruk en viktig funktion i dagens moderna samhälle. Att koppla ihop detta spännande kulturarv med nya idéer och aktörer kräver en stor portion respekt och varsamhet så att det slutliga målet upplevs gemensamt. Detta är en långsiktig process och nu har några små steg tagits, det finns nu ett frö till en samverkansplattform.

Genom arbetet med detta projekt har kommunen fått många erfarenheter, både när det gäller projektarbete och när det gäller arbetet med att utveckla kreativa näringar. Nu gäller det att ta tillvara dessa erfarenheter, bland annat genom de riktlinjer som producerats.

## Referenser

Brulin, Gösta och Svensson, Lennart. Att äga, styra och utvärdera stora projekt. 2011

Nutek, Verket för näringslivsutveckling, Beslut 2009-03-17

Timrå kommun:

Lögdö Bruk - Riktlinjer för bevarande och utveckling, Jessica Öhman, maj 2011

[www.logdobruk.se](http://www.logdobruk.se)

Kulturpolitiskt handlingsprogram, Kommunfullmäktige, 2010-06-14

Regeringskansliet. Näringsdepartementet och Kulturdepartementet: Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar. 2009

## **Bilaga**

### **Frågebatteri – Kommuninterns nyckelpersoner Lögdö Bruk**

Känner du till projektet?

På vilket sätt fick du kännedom om projektet?

Vilka förväntningar har du på projektet?

Ser du några effekter av projektet?

För det lokala näringslivet inom Lögdö Bruk

För kommunala näringslivet i stort

Upplever du att platsen Lögdö Bruk har utvecklats genom projektet?

På vilket sätt?

Är projektets intentioner en prioriterad fråga?

Hur kopplas projektet till den övergripande visionen Norrlands bästa företagsklimat 2015?

Finns det möjligheter att arbeta med frågor gällande kreativa näringar i den kommunala verksamheten?

Finns det några hinder med att arbeta med frågor gällande kreativa näringar i den kommunala verksamheten?

Finns några långsiktiga strategier för att utveckla arbetet med kreativa näringar i den kommunala verksamheten?

Ja – Hur ser de ut?

Nej – Vad är orsaken till detta?

Vad är aktuellt just nu?

### **Frågebatteri – Projektgruppen Lögdö Bruk**

Vilka förväntningar har du på projektet?

Vilken är projektets viktigaste uppgift?

Vilken betydelse har projektet haft för Lögdö Bruk?

Ser du några effekter av projektet/har arbetet fått något genomslag?

Vad kan projektet bidra med för framtidens arbete med dessa frågor?

Hur ser du att projektets nyckelfrågor förvaltas efter projektets slut?

## **Frågebatteri – Nätverket Lögdö Bruk**

Upplever du att de arrangemang som anordnats inneburit en positiv utveckling för företag?

Vilka behov kan kulturmiljön i Lögdö Bruk uppfylla för näringsidkare och ideella föreningar?

Har projektet inspirerat till nya affärsidéer och etableringar?

Har du haft någon nytta av nätverket?

Nya kontakter

Nya idéer

Vilka förutsättningar finns för fortsatt drift av Lögdö Bruk som en arena för de kreativa näringarna?

Vilka behov har de kreativa näringarna som Lögdö Bruk kan uppfylla i framtiden?