



LUND UNIVERSITY

Resurscentrum för scenkonst i Skåne. Erfarenheter, utmaningar och forskningsperspektiv

Lindqvist, Katja

2015

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Lindqvist, K. (2015). *Resurscentrum för scenkonst i Skåne. Erfarenheter, utmaningar och forskningsperspektiv*. [Publisher information missing].

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Resurscentrum för scenkonst i Skåne

Erfarenheter, utmaningar och
forskningsperspektiv

Katja Lindqvist

Denna rapport har sammanställts på uppdrag av Riksteatern Skåne, Danscentrum Syd samt Teatercentrum Södra regionen.

Arbetet finansierades med medel från Kultur Skåne.

I rapporten skrivs Resurscentrum genomgående som ett egennamn med stor initial bokstav. De involverade parterna har betonat att de inte skriver namnet på detta sätt, utan med gemen initial. Dock används alltså genomgående stor initialbokstav, för att skilja Resurscentrum som specifik organisation från den mer allmänt beskrivande termen resurscentrum (något Resurscentrum förvisso är).

Ett stort tack till alla inblandade och intervjuade för er tid och ert intresse. Ansvar för fel i rapporten är författarens.

Helsingborg den 31 maj 2015

Katja Lindqvist
docent
Institutionen för service management och tjänstvetenskap
Lunds universitet
katja.lindqvist@ism.lu.se

Sammanfattning

Sedan 2008 har Danscentrum Syd, Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen haft idéer och visioner kring resurscentra och samarbeten för att stimulera en ökning av publiken för dans och scenkonst. Dessa har utvecklats delvis var för sig, delvis tillsammans. Från 2011 fördes mellan organisationerna och Kultur Skåne diskussioner om ett gemensamt resurscentrum för scenkonst som ett sätt att bättre använda befintliga nätverk och resurser inom scenkonstområdet, och för att utveckla nya sätt att möta gemensamma utmaningar. Denna diskussion ledde i januari 2012 till att ett resurscentrum etablerades i Mazetti-huset i Malmö. Verksamheten bedrivs med ekonomiskt bidrag från Kultur Skåne.

Verksamheter inom Resurscentrum

- producentpool
- undersökning av möjlighet till en digital plattform för distribution av scenkonstproduktioner
- VASS – gemensam utveckling av produktioner mellan producenter och arrangörer
- projektplatser
- gemensamma utbudsevenemang
- samlokaliseringen har möjliggjort intensifierade kontakter och ökade kontaktytor mellan organisationerna och deras samarbetsparter

Utgångspunkter för Resurscentrums verksamhet

1. en överenskommelse med Kultur Skåne kring samarbetet i Resurscentrum, där Kultur Skåne genom ekonomiskt stöd medverkar till att skapa förutsättningar för samarbete
2. målsättningar för verksamheten i Resurscentrum finns angivna i Kultur Skånes villkor för årliga verksamhetsbidrag för de tre organisationerna
3. en informell organisation, det vill säga verksamheten sker inte inom ramen för en formell organisation
4. utvecklingen av aktiviteter drivs av verksamhetsledarna för de tre involverade organisationerna i hög grad informellt och utifrån beslut på konsensusbasis
5. verksamhetsledarna förankrar sina förslag till beslut och verksamhet i en samrådsgrupp som träffas regelbundet, där representanter för styrelserna för de involverade organisationerna ingår
6. det finns skillnader i storlek, mål och uppdrag, historia samt intressenter mellan de tre involverade organisationerna

De huvudsakliga utmaningarna i samarbetet med Resurscentrum

1. otydlig beslutsmaktsfördelning vilket skapar informell förhandling om viktiga frågor och beslut
2. oklara operativa målsättningar leder till svårigheter att prioritera
3. stora skillnader i uppfattningen om vad som är de största utmaningarna att hantera inom Resurscentrum
4. stora skillnader i prioriteringar och kommunikationssätt vilket leder till svårigheter att identifiera gemensamma utvecklingsområden
5. upplevd beroendeställning till Region Skåne skapar osäkerhet om mandat

Utmaningar i förhållande till branschen

- samarbete om och i enskilda projekt vanligast i branschen

- konkurrens inom och mellan områden och aktörer
- flera olika typer av subventioner från Region Skåne med olika villkor
- publik-, koncept- och arrangörsutveckling är komplext och utmanande

Forskningsperspektiv

- samarbetet om Resurscentrum är ett strategiskt politiskt spel som håller på att formeras. Det är frustrerande för de inblandade då regler för interaktion förhandlas
- man kan förändra både ramverket för samverkan, samverkan i sig, och uppfattningen om samverkan mellan samverkansparter för att förbättra samarbetet
- avgörande för samverkan är intresse och behov av samverkan, och att gemensamma områden där mål är relevanta att uppnå tillsammans kan identifieras.
- formalisering av rutiner och interaktion kan minska samarbetsproblem om tilliten är låg
- formalisering av beslutsfattande som åtgärd villkorad uppifrån genererar inte nödvändigtvis bättre resultat av samarbetet. Detta eftersom icke förankrade krav på prestationer kan leda till skumning och symboliskt uppfyllande av krav snarare än fokus på syftet och vinsterna med samarbetet
- de främsta riskerna för samarbetet i genomförandet av beslutet om samarbete är i Resurscentrums fall revirtänkande, tolkningssvårigheter, kommunikationsbarriärer, personlighetsdimensioner/personkemi och olika målsättningar

Rekommendationer

För att bättre kunna samarbeta och fullfölja sitt uppdrag behöver organisationerna utifrån dagens organisatoriska lösning (alternativ d) nedan) enligt följeforskaren:

1. identifiera och tydligt redovisa de specifika områden som mest berör/engagerar de tre respektive parterna inom uppdraget för Resurscentrum
2. formalisera samarbetet med syfte att stärka de element (måldokument, redovisning med mera) som understödjer samarbetet framåt
3. göra ansträngningar för att stärka tilliten mellan organisationerna
4. formulera gemensamma mål för Resurscentrum i ett dokument som är levande
5. Danscentrum Syd skulle stärkas i sin roll som samarbetspart i Resurscentrum av att arbeta med en strategisk analys av den egna positionens och organisationens roll och möjligheter i ett mer övergripande perspektiv på dansområdet och scenkonstområdet
6. förbättra extern kommunikation och redovisning av verksamheten

Organiseringsalternativ

- a) samarbetet mellan parterna genom Resurscentrum upphör och ersätts av andra typer av samarbeten eller incitament, exempelvis mellan två av organisationerna i enstaka projekt. Region Skåne utformar andra typer av stimulansmedel till utveckling och stärkning av scenkonstområdet och dess tillgänglighet för publiken i Skåne
- b) nuvarande organisation behålls, men beslutsmakten rörande gemensamma aktiviteter flyttas från verksamhetsledarna till Regionen
- c) nuvarande organisation behålls, men beslutsmakten flyttas från verksamhetsledarna till styrelserna för de respektive organisationerna
- d) beslutsmakten bibehålls inom gruppen med formalisering av beslutsfattande och en beslutshierarki inom gruppen för att undvika svårigheter. Detta kräver åtgärder som listats i rekommendationerna ovan

Innehåll

Uppdraget.....	7
Arbetsprocess.....	8
Följeforskning.....	8
Följeforskning i detta uppdrag	10
Arbetsprocessen.....	11
Bakgrund till Resurscentrum	14
Flera aktörers ambition att utveckla scenkonstområdet i Skåne genom bättre samarbete	14
Involverade organisationer	18
Danscentrum Syd	18
Riksteatern Skåne.....	18
Teatercentrum Södra regionen	19
Region Skåne	19
Resurscentrums uppdrag och formella organisation	21
Mål för Resurscentrum.....	24
Samarbetets form och innehåll.....	24
Fokusområden och prioriteringar hos de tre involverade organisationerna.....	26
Erfarenheter av Resurscentrums första tre verksamhetsår.....	29
Samarbetets utmaningar.....	30
Utmaningar i relation till medlemmar och bransch	33
Forskningsperspektiv på samarbete i politiska miljöer	36
Kulturfrämjande aktiviteter och kultursektorns organisering	36
Genomförande av politiska beslut som spel	37
Samarbete i nätverk	41
Beslutsfattande och implementering av beslut	45
Slutsatser	49
Rekommendationer.....	51
Följeforskarens förslag	51
Organiseringsalternativ	53
Övriga rekommendationer	54
Källor.....	56

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Resurscentrums organisation	22
Figur 2. Fokusområden inom Resurscentrum relaterat till de tre involverade organisationerna	25
Tabell 1. En typologi över strategier för organisering och ledning av policynätverk (Klijn 1996)	38
Figur 3. Att förstå tvärssektoriellt samarbete – ett ramverk (Bryson et al. 2006)	42
Figur 4. Implementeringsfaser och organisationsöverskridande frågor vid samarbete i nätverk (Noble 1999)	47

Uppdraget

Syftet med Resurscentrum är att öka samarbetet mellan producenter och arrangörer, stärka infrastrukturen inom det fria dans- och teaterområdet, stärka arrangörsledet, samt underlätta för arrangörer att ta emot turnerande föreställningar inom scenkonstområdet och därmed nå fler besökare i Skåne. Region Skåne och de tre organisationerna involverade i arbetet med Resurscentrum identifierade under 2013 ett behov av att förstå den frustration och de oklarheter som de tre samarbetande organisationerna (Danscentrum Syd, Riksteatern Skåne samt Teatercentrum Södra regionen) upplevde i arbetet med Resurscentrum sedan starten i januari 2012. Man beslöt gemensamt att anlita en följeforskare för att få tillgång till en person med vilken de kunde ventilera sina utmaningar, och som kunde ge dem perspektiv på det de gick igenom och upplevde. Resultatet av detta uppdrag finns redovisat i denna rapport.

Huvudsyftet för följeforskaren var att förmedla sin bild av verksamheten och ge organisationerna återkoppling på deras sätt att organisera samarbetet. I uppdraget har ingått att i en skriftlig rapport redovisa de förutsättningar som legat till grund för Resurscentrums och de tre involverade organisationernas verksamhet fram till idag, den pågående verksamheten, samt den respons som följeforskaren gett de involverade under processens gång. Vidare ville uppdragsgivarna ta del av resonemang kring hur det fortsatta arbetet inom Resurscentrum kan utvecklas eller fortgå. Syftet med uppdraget har varit att ge organisationerna en djupare kunskap om samarbetet för att skapa förståelse och därmed underlätta för organisationerna att uppnå syftet med Resurscentrum.

I uppdraget stipulerades att rapporten bör svara på följande frågor:

- Vilka mål och ambitioner har samarbetet?
- Vilka förutsättningar har samarbetet?
- Vad innebär samarbetet?
- Vilka utmaningar ligger i samarbetet?
- Vilka andra omständigheter har haft betydelse för samarbetets utformning och genomförande?
- Vilka erfarenheter har gjorts?
- Hur påverkas samarbetet i förhållande till att organisationerna har olika uppdragsgivare och olika uppdrag?
- Betydelsen av olika projekt och hur de fungerat?
- Vilka metoder och arbetssätt är mest framgångsrika?
- Vilka effekter har samarbetet för tredje part, konstnärer respektive arrangörer?
- Vilka eventuella justeringar avseende samarbetets organisation och styrning rekommenderas?

Svaren på alla utom en fråga finns redovisade i denna rapport. Den fråga som inte har varit möjlig att svara på är den som gäller vilka metoder och arbetssätt som varit mest framgångsrika. Detta beror på att verksamheten varit igång så pass kort tid att de första utvecklade koncepten och samarbetsprojekten kan börja utvärderas, medan det mesta av arbetssätten fortfarande är under utveckling.

Arbetsprocess

De frågor som varit utgångspunkten för följeforskarens arbete redovisades i föregående avsnitt. Här redogörs för arbetsprocessen som legat till grund för sammanställningen av denna rapport. Först förtydligas vad som menas med begreppet följeforskning.

Följeforskning

Det genomförda uppdraget har beskrivits som följeforskning av uppdragsgivarna. Följeforskning är ett begrepp som myntats i samband med utvärdering av EU:s strukturfondsprogram. Enligt Tillväxtverket (2010) är följeforskning ett begrepp som används för att beskriva de nya utvärderingsmetoder som används i samband med genomförande av strukturfondsprogram inom EU, för att komma till rätta med traditionella utvärderingsformers svagheter, och för att snabba på lärandeprocesser i genomförandet av sådana projekt. Tanken med följeforskning kan med fördel tillämpas även på andra projekt där olika intressenter testat nya former för samverkan av olika slag.

Traditionella utvärderingar av olika slag av offentligt stödda utvecklingsprojekt sker ofta, enligt Tillväxtverket (2010) i halvtid eller efter avslutade projekt. Denna typ av utvärderingar genomförs av externa parter, som ser på vilka resultat som har uppnåtts efter en viss tid. Organisationer får alltså först på egen hand pröva sig fram i genomförandet av olika verksamheter eller projekt, först därefter få kunskap från en extern expert som frågar om vad man gjort och vad man uppnått eller inte uppnått, samt en belysning av de svårigheter man upplevt. Vid halvtidsutvärderingar ska en extern expert genom redogörelser för vad en organisation gjort försöka bedöma i vilken mån man är på väg att uppfylla uppsatta mål, många gånger utan att resultat riktigt kunnat iakttas. Detta kallas ibland summativ utvärdering, och innebär alltså att man efteråt tar reda på vad som gick bra eller dåligt.

Följeforskning som formativ utvärdering, å andra sidan, försöker integrera en läroprocess med utförandet av politiska beslut. Det innebär att en kvalificerad och självständig aktör följer arbetet i ett projekt eller en verksamhet, och samtidigt utvärderar aktiviteterna och effekterna mot de mål som är uppsatta för verksamheten, och är involverad i en nära dialog med de som genomför projektet och sina insikter och resultat. Följeforskning är på detta sätt samtidigt utvärdering med direkt återkoppling under projektets gång till utförarna, och lärande för projektorganisationen och andra intressenter genom återkoppling från en närvarande forskare eller motsvarande. Följeforskaren ska både kritiskt och konstruktivt studera och återkoppla hur projektaktörerna arbetar för att uppnå projektmålen och andra kriterier för genomförandet.

Till skillnad från traditionell efterhandsutvärdering ska följeforskning, enligt Tillväxtverket ha en "framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats" (Tillväxtverket 2010: 18), och de insikter och resultat som genereras ska löpande ges projektledning samt andra relevanta intressenter. Följeforskning kan vara särskilt viktigt vid innovativa eller explorativa projekt, där det inte finns någon (större) ackumulerad kunskap om vilka processer och strukturer som generellt ger bäst resultat utifrån målsättningar. Det som följeforskning framförallt syftar till är att i realtid ge

projektaktörer och intressenter information om befintliga aktiviteter och inriktningars påverkan på måluppfyllelse, och möjliggöra korrigerande under projektets gång för förbättrad måluppfyllelse. Frågan att besvara för följeforskaren och projektaktörer är hur arbetsformer, organisering och styrning av projektet kontinuerligt kan förbättras. Detta förutsätter öppenhet för kritisk och konstruktiv granskning och dialog i lärandeprocessen. Tillit mellan projektaktörer och följeforskare är därmed central för att följeforskning ska kunna genomföras. Det som eftersträvas är double-loop learning, där projektaktörerna kan söka hitta de bästa sätten att uppnå formulerade målsättningar, oavsett nuvarande rutiner och organisering.

Utmaningar i följeforskning för de deltagande aktörerna är att de kan känna sig främmande inför en följeforskarens fokus på tekniska aspekter som målsättningar, strukturer, och inför att processer och aktiviteter kan ifrågasättas utifrån övergripande mål. Samtidigt som följeforskning medger lärande så sker lärandet om det egna arbetet i den egna (projekt)organisationen. En viktig fråga är exempelvis vem som har rätt att definiera syftet med ett projekt eller samarbete, och kommentera olika förhållningssätt till detta hos olika deltagande aktörer.

Även om uppgiften för den följeforskning som bedrivs inom projekt med medel från EU är att lyfta fram *best practice*, det vill säga bästa sätt att genomföra en process eller projekt eller liknande, givet ett givet syfte, är det inte syftet i detta uppdrag. Syftet med framlyftande av *best practice* i följeforskningsprojekt bygger på att flera liknande projekt pågår samtidigt eller kommer att ske över tid. Då finns ett påtagligt intresse för att tillsammans med projektaktörer generera kunskap om vad som fungerar bättre och sämre i specifika sammanhang och för specifika syften, dels att sprida denna kunskap utanför det enskilda projektet. Det finns alltså ett normativt syfte att uppmåna förändrade aktiviteter eller arbetssätt så att målsättningar bättre eller mer ekonomiskt uppfylls, eller så att bättre resultat kan uppnås i övrigt. Det finns givetvis en önskan om att se ifall det går att generera denna typ av kunskap ifrån det aktuella uppdraget, men det är så pass unikt i sin konstruktion, att det är svårt att säga i vilken mån det finns arbetsmodeller som kan rekommenderas i, eller ens jämföras med, andra sammanhang. Dessutom är uppdraget för Resurscentrum experimentellt, och därför är det svårt att jämföra arbetsprocesserna och -modellerna i olika aktiviteter som Resurscentrum utför.

Utifrån Tillväxtverkets publikation om nyttan med följeforskning kan följande generella funktioner för följeforskare i projekt (inte nödvändigtvis strukturfondsprogram) urskiljas, och dessa är givetvis giltiga även för detta uppdrag:

- kontinuerlig dokumentation av projektets utveckling och de aktiviteter som görs
- deltagande vid viktiga möten och aktiviteter inom projektet
- resurs för projektledare genom dialog
- återkommande redovisning av sina resultat och insikter för projektaktörerna samt projektägare
- självständig kommunikation av resultat och insikter till andra relevanta intressenter

- kontinuerlig översikt över kunskap som på annat håll genereras rörande teman aktuellt i det egna studerade projektet, exempelvis inom forskning och annan motsvarande utredningsverksamhet

I reflektioner över utmaningar med att utvärdera utvecklingsprojekt löpande konstaterar Tillväxtverket (2011) att fokus inte i sådana projekt kan vara enbart på resultat, utan att både resultat och effekter är intressanta att beakta för följeforskaren i utvärderingsarbetet. Det kan dock hända att effekter i arbetets inledande fas inte ännu kunnat analyseras, vilket gör att vissa aspekter inte kan diskuteras förrän information om effekter kan insamlas. Till skillnad från resultat (vad som görs i projektet), kan effekter många gånger vara svåra att mäta. Det kan också vara så att flera faktorer än det utvärderade projektet bidragit till resultatet.

Följeforskning i detta uppdrag

Den process som resulterat i denna rapport har inte varit av den storlek eller komplexitet som projekt med EU-medel brukar ha, och det har inte funnits andra jämförbara samarbeten att direkt jämföra arbetet i Resurscentrum med. Resurscentrumsatsningen är inte heller ett projekt i bemärkelsen att den har ett tydligt slutdatum. Återkopplingen under arbetsprocessen har varit relativt begränsad utanför verksamhetsledarna och samrådsgruppen, medan slutrapporten kommer att vara offentlig, detta för att säkra förtroendet mellan följeforskaren och verksamhetsledarna som är de som primärt behöver direkt och detaljerad återkoppling på sin samverkan. I jämförelse med de aktiviteter som listas ovan för följeforskning, har inte löpande dokumentation av aktiviteter gjorts av följeforskaren, utan information om olika aktiviteter har delgetts denna av respondenter vid intervjuer och möten. Återkoppling från följeforskaren har inte skett återkommande, utan först i samband med slutrapporteringen av studien. Detta beror på att uppdraget inte bara handlat om att följa vad som händer under själva följeforskningsperioden, utan att samla information och förstå bakgrunden till Resurscentrum och de olika spänningar och utmaningar som finns i de tre involverade organisationernas omvärld och nätverk.

Organisering av samarbete, särskilt utveckling av projekt och samarbete kring tjänster, skapas genom förhandling, det är förlopp av interaktion mellan aktörer där praktisk och diskursiv medvetenhet om handlingar (inklusive utsagor) är sammanflätade. Detta perspektiv på mänsklig interaktion utvecklades av Giddens (1984) och kallas struktureringsteori, och är också följeforskarens utgångspunkt i arbetet med att förstå interaktionen knuten till Resurscentrum. Samtida nätverksforskning inom statsvetenskap och management bygger i hög grad på denna och andra sociologiska teorier om interaktion och de regler vi skapar och förändrar genom det sociala livet.

Följeforskaren har i förhållande till uppdraget och arbetsmaterialet utgått utifrån en kritisk-realistisk ståndpunkt, det vill säga uppfattningen att det är endast genom människan som kunskap om världen kan nås, samtidigt som det finns en observerbar värld som är oberoende av människors uppfattning av den. Följeforskaren har samlat in information om ett händelseförlopp som resulterat i och utgör samarbetet med Resurscentrum genom intervjuer och dokument. Utifrån den teoretiska referensramen har följeforskaren sedan sökt tolka viktiga pusselbitar i detta händelseförlopp, och se

hur parternas framtida interaktion skulle kunna göras annorlunda. Vad gäller beskrivningen av bakgrunden till Resurscentrum, konstaterar följeforskaren att det är vanskligt att kortfattat återge en flera år pågående process där olika intressen förhandlas, eftersom redogörelser är ofullständiga och färgade av minnen och intressen. Det har inte varit en målsättning att göra en fullständig genomlysning av händelseförlopp före 2012, samtidigt som en översiktlig förståelse av centrala aspekter utvecklingen är viktiga för en djupare förståelse av utmaningarna i dagens samarbete i Resurscentrum.

Arbetsprocessen

Arbetet med uppdraget som följeforskare har pågått från hösten 2013 till våren 2015. Under hösten 2013 förbereddes interaktiv forskning tillsammans med samrådsgruppen och verksamhetsledarna för Resurscentrum, genom inläsning av rapporter och annat underlagsmaterial. Ett möte mellan samrådsgruppen och följeforskaren gjordes 9 oktober 2013 för att diskutera uppdraget och dess utförande.

Under våren 2014 följde följeforskaren ett antal samrådsgruppsmöten samt möten mellan verksamhetsledarna för Riksteatern Skåne, Danscentrum Syd och Teatercentrum Södra regionen angående Resurscentrum. Under våren träffade följeforskaren samrådsgruppen för Resurscentrum, det vill säga de tre verksamhetsledarna samt dessas tre styrelserepresentanter för Resurscentrum, den 28 januari, 26 februari, 8 april, samt 12 maj. Följeforskaren deltog också i ett verksamhetsledarmöte den 13 mars, och vid ett möte med Region Skåne den 19 september.

Vidare har följeforskaren intervjuat företrädare för organisationer inom teater-, dans-, och teaterföreningsområdet för att få fördjupad insikt i betydelsen av Resurscentrum i respektive verksamhetsfält och generella utmaningar i respektive fält i Skåne. Två intervjuer vardera har dessutom genomförts med de tre verksamhetsledarna, samt en intervju med de tre styrelserepresentanterna, och ett med de tre konsulenter som har sin arbetsplats i Riksteaterns lokaler i Mazetti-huset (dans, barn och unga, arrangörer) våren 2014, och alltså i de lokaler där Resurscentrums möten och vissa andra platsbundna verksamheter inom Resurscentrum bedrivs. Vidare har en intervju med handläggarna för dans respektive scenkonst på Kultur Skåne (Region Skåne) genomförts våren 2014.

Vid samtliga möten och intervjuer har följeforskaren gjort anteckningar för hand. Inga inspelningar av intervjuer har gjorts. Inga referenser kommer heller att göras i denna rapport till vilken intervjurespondent som sagt vad. Detta har gjorts för att i största möjliga mån anonymisera den information som delgetts följeforskaren. Detta har i sin tur bedömts vara centralt för att vinna de intervjuade personernas förtroende och få tillgång till så oreserverad information som möjligt om projektets bakgrund och utveckling. Kulturområdet är litet, och de intervjuade personerna är alla lätt identifierbara genom sina yrkespositioner. Därför bedömde följeforskaren det som viktigt att tydligt signalera att det är Resurscentrum som idé och dess genomförande som är det centrala i detta uppdrag och rapport, liksom de tre involverade organisationernas resurser i form av kompetens och erfarenhet, inte enskilda personers

åsikter eller kapaciteter. Många detaljer har medvetet utelämnats för att inte tappa fokus på rapportens huvudsakliga teman och frågeställningar som är relativt övergripande. Återgivande av komplexa fenomen med olika involverade intressenter blir alltid med nödvändighet bristfälliga, och detta är en utgångspunkt i arbetet med redovisningen av Resurscentrums bakgrund och utmaningar.

Till ett möte den 12 juni 2014 i samband med styrgruppens möte hade följeforskaren förberett material som deltagarna hade som underlag vid mötet. I detta underlag framgick de målformuleringar som funnits angivna för Resurscentrum i dess uppdrag från Region Skåne. Utifrån litteratur om samarbete om policyimplementering belyste följeforskaren utmaningar i samarbeten mellan organisationer knutna till implementering av kulturpolitik. Särskilt betonades att samarbete är ett spel där regler och roller förhandlas mellan olika aktörer. Under detta möte ställde följeforskaren bland annat frågan om de enskilda organisationerna ville fortsätta arbeta med/genom resurscentrum. Följeforskaren betonade deras möjlighet att inte delta i Resurscentrum, för att stärka organisationernas och verksamhetsledarnas förståelse för att de själva aktivt väljer samarbete med Regionen.

Under hösten genomförde samrådsgruppen ett antal seminarier/möten under ledning av följeforskaren, där man försökte diskutera utmaningarna i arbetet med resurscentrum. Seminarierna genomfördes den 17 september, 29 september, 13 oktober, 12 november samt den 9 december 2014. Seminarierna varade mellan två och tre timmar. De respektive verksamhetsledarna samt styrelserepresentanterna som ingår i samrådsgruppen för resurscentrum deltog i seminarierna, liksom följeforskaren.

Under hösten 2014 samtalade verksamhetsledarna och styrelserepresentanterna tillsammans med följeforskaren vid en serie seminarier de olika visioner för vad Resurscentrum kan vara eller bli, eller är på väg mot, samt målsättningar för Resurscentrums verksamhet. Vidare diskuterades utmaningar i samarbetet, såsom förväntningar, arbetssätt och formella krav på arbetsformer, rapportering, med mera. Det som diskuterades på seminarierna var gemensamma kontra organisationsspecifika prioriteringar, beslutsvägar i samarbetet och i respektive organisation, tillgängliga resurser samt samarbetsmotverkande krafter.

Vid det första seminariet den 17 september hade de tre organisationerna fått i uppdrag att formulera målsättningar för arbetet med resurscentrum, utifrån sin egen organisations utgångspunkter. De tre organisationerna hade sammanställt var sitt dokument som distribuerades och diskuterades på mötet. Verksamhetsledarna lade fram dokument som de skrivit om vad de tyckte var prioriterat för resurscentrums verksamhet. Mötet den 29 september utgick ifrån frågan om hur de tre verksamhetsledarna önskade att samarbetet dem emellan skulle eller borde vara.

Vid mötet den 13 oktober diskuterades något mer detaljerade målsättningar för verksamheten i resurscentrum, och ett dokument som de tre organisationerna tillsammans tagit fram distribuerades och diskuterades. Vid detta seminarium diskuterades olika utmaningar vad gäller de tre organisationernas olika uppdrag, och olika typer av utmaningar som de tre organisationerna fokuserar i det gemensamma

arbetet med resurscentrum. Man diskuterade också de problem man identifierade i sina respektive nätverk. Vid seminariet den 12 november diskuterade gruppen och följeforskaren vidare kring målsättningar, arbetsprocesser och organisationernas olika nätverk.

Under våren 2015 arbetade följeforskaren med färdigställandet av en slutrapport, som redovisats i juni 2015. Följeforskaren har låtit de involverade organisationerna läsa tidigare versioner av texten och kommentera den, med syftet att kunna presentera en berättelse som är godtagen av samtliga huvudaktörer. Rekommendationerna är följeforskarens egna, och dessa har inte varit föremål för diskussion med intressenterna, utan bygger på följeforskarens analys av utmaningarna i Resurscentrums fall utifrån forskningserfarenheter i redovisad litteratur. Intressenterna delar inte nödvändigtvis denna analys.

Bakgrund till Resurscentrum

I detta avsnitt ges bakgrundsinformation om skälen till etableringen av Resurscentrum, samt detaljer kring de tre involverade organisationerna. Redovisningen har inte ambitionen att ge en fullständig och korrekt beskrivning av den utveckling som lett fram till att Resurscentrums verksamhet startade i januari 2012. Den ger snarare en inblick i en rad olika processer som pågått och perspektiv som funnits på ett möjligt resurscentrum för scenkonst i Skåne. Olika involverade aktörer har olika bild av processen. För fördjupad läsning hänvisas till tidigare rapporter av Ulrika Lind (2011, 2012).

Flera aktörers ambition att utveckla scenkonstområdet i Skåne genom bättre samarbete

Resurscentrums formering 2012 är ett resultat av flera aktörers pågående dialog och samarbete kring hur scenkonstområdet i Skåne kan utvecklas. Det ska poängteras att det Resurscentrum som idag finns inte är resultatet av någon från början gemensam tydlig idé. Danscentrum Syd, Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen liksom Kultur Skåne har över tid haft olika tankar och visioner om möjliga sätt att utveckla sina respektive områden, inklusive sådana funktioner som ett resurscentrum skulle kunna omfatta. Beskrivningen här lyfter fram sådant som haft relevans för etableringen av Resurscentrum, och läsaren bör ha i åtanke att en mängd andra alternativ som diskuterats och utvärderats inte redovisas här.

Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen började 2008 diskutera möjligheter till mer systematisk samverkan för att utveckla teaterområdet i Skåne, och hur de respektive organisationernas gemensamma möjligheter och dimensioner skulle kunna stärkas. Det de särskilt diskuterade var hur de bättre skulle kunna möta sina respektive medlemmars behov vad gäller distribution, subventioner, och nya samverkansprojekt, de fick medel från Regionen för att arbeta med detta. Det de särskilt ville undersöka var hur de gemensamt kunde utnyttja sina respektive nätverk bättre. Dessa organisationers nätverk kännetecknas av många olika typer av aktörer, och information som sprids bland intressenter som ofta har mycket begränsade resurser att hantera informationen. Skånsk scenkonstdag är ett resultat av detta samarbete, och har utvecklats från att vara en ren utbudsdag till en branschdag med seminarier kring viktiga frågor. Danscentrum Syd är en part i Skånsk scenkonstdag sedan 2009.

2008 presenterade Danscentrum Syd, Dansstationen, Rörelsen – koreografer i Skåne och Unga Danskompagniet en skrivelse om möjligheterna till bättre regional utveckling för dansområdet för politiker och andra intressenter i Skåne. Denna skrivelse förde bland annat fram en tanke om ett resurscentrum för dansområdet (Danscentrum Syd et al. 2008). Denna tanke hade inte någon koppling till de visioner och förhoppningar som funnits för det nu realiserade Resurscentrum. Under samma period började Danscentrum Syd och Teatercentrum Södra regionen utveckla samarbete kring en teknikpool för dans- och teaterområdet.

2010 ledde samarbete och diskussioner mellan Riksteatern Skåne och Region Skåne till att man undertecknade en avsiktsförklaring om samverkan kring ett regionalt

arrangörscentrum för scenkonst i Skåne tillsammans med Riksteatern nationellt. Denna avsiktsförklaring tillkom bland annat genom den regionaliseringsprocess som regeringen genomförde vad gäller kulturpolitiken, den så kallade kultursamverkansmodellen. Det övergripande syftet som angavs i överenskommelsen var bland annat att öka tillgången till ett varierat scenkonstutbud av hög kvalitet, att undvika destruktiv konkurrens mellan aktörer om medel genom ett arrangörscentrum som kunde verka för ökad förståelse mellan olika intressenter inom kulturområdet och kulturpolitiken. Avsikten var att därmed stärka ett brett och kontinuerligt utbud av scenkonst för invånare i Skåne, och värna privata kulturaktörers och föreningslivets inflytande över kulturen i regionen.

Från Kultur Skånes sida var tanken med att stödja ett resurscentrum för scenkonst att se var resultat (effekter) kunde förbättras och resurser användas effektivare för ett berikat kulturutbud i Skåne genom bättre samordning och utnyttjande av befintliga nätverk inom scenkonstområdet. Kultur Skåne identifierade befintliga arrangörsnätverk hos Malmö Opera, Salto-festivalen och Riksteatern Skåne, och uppfattade att samarbete mellan dessa organisationer, i samverkan med producentledet, skulle kunna resultera i mycket mer effektiv distribution av högkvalitativ scenkonst i regionen. Funderingar och farhågor vad gäller samarbete i ett gemensamt resurscentrum fanns hos från Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen, men det låg i linje med behov de kunde se fanns, och såg att medel för gemensamt ytterligare utvecklingsarbete var något de ville pröva.

Samtal fördes från hösten 2009 mellan Teatercentrum Södra regionen, Riksteatern Skåne och Kultur Skåne om ett resurscentrum för scenkonst. Danscentrum Syd bjöds dock inte in av Kultur Skåne till samtal kring ett resurscentrum i ett så tidigt skede som önskats från Danscentrum Syds sida. Våren 2010 började Danscentrum Syd föra samtal om ett gemensamt samarbete med Teatercentrum Södra regionen och Riksteatern Skåne. Under hela 2010 var diskussionerna liksom idéer och visioner om vad som kunde genomföras relativt vaga och disparata i diskussionerna mellan parterna. Danscentrum Syd fanns i Mazetti-huset i Malmö sedan 2005, och då lokaler i Mazetti-huset i Malmö blev lediga bredvid Danscentrum Syds lokaler, föreslog Region Skånes kulturnämnd som en följd av de tidigare diskussionerna etablering av ett resurscentrum för scenkonst och samlokalisering av de tre organisationerna där.

Då Danscentrum Syd fortfarande i början av 2011 inte hade fått direkt information om Kultur Skånes tankar kring ett resurscentrum för scenkonsten där dans ingick, bjöd Danscentrum Syds styrelse i maj 2011 in den dåvarande ansvariga för konstarterna inom Kultur Skåne för att informera om planerna för ett resurscentrum ur Kultur Skånes perspektiv vid ett styrelsemöte. Vid detta möte tydliggjorde den ansvariga för konstarterna vid Kultur Skåne att Kultur Skåne inte ville skapa någon ny organisation vid etableringen av ett resurscentrum, och att inriktningen för det nu föreställda resurscentrat hade förändrats jämfört med vad Kultur Skåne i ett tidigare skede diskuterat och haft tankar på (som inte refererats vidare i denna rapport).

2011 allokerade Kultur Skåne medel till Riksteatern Skåne, Danscentrum Syd och Teatercentrum Södra regionen för samlokalisering i Mazetti-huset, något som var en

utgångspunkt för ett mer effektivt samarbete mellan dessa organisationer för spridning av scenkonstproduktioner. Det Kultur Skåne såg som en utgångspunkt för förbättrad tillgänglighet till högkvalitativ scenkonst i hela regionen var att alla arrangörskontakter samlades på samma ställe, och därmed lättare skulle vara tillgängliga för producentledets aktörer. Kultur Skåne var villiga att skjuta till extra medel för en samlokalisering och gemensamma aktiviteter i ett resurscentrum, och ställde frågan om Danscentrum Syd, Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen ville delta i ett sådant samarbete. Alla tre organisationerna samtyckte till att delta. Region Skånes kulturnämnd beslöt då i augusti 2011 om bidrag till flytt och start av ett resurscentrum i Mazetti-huset.

Vid starten av Resurscentrum såg Kultur Skåne det som mest lämpligt att de tre organisationerna själva utformade verksamheterna utifrån den övergripande målsättningen att fler ska nås av scenkonst av hög kvalitet i Skåne. Detta för att i största möjliga mån låta de operativa organisationerna utarbeta regler, former, och innehåll för och aktiviteter att genomföra i samverkan. I olika dokument som anger villkoren för samverkan kring ett resurscentrum mellan de tre organisationerna formulerar Kultur Skåne syftet med ekonomiskt stöd till satsningen i lite olika ordalag, dock med samma kärna, nämligen att genom ökat samarbete mellan arrangörs- och producentledet inom scenkonstområdet stödja dessa, att stärka infrastrukturen inom det fria dans- och teaterområdet, samt att öka spridningen av scenkonst i Skåne.

Det samarbete som är ömsesidigt frivillig från de fyra involverade parternas sida inklusive Kultur Skåne, uppfattas som komplex från Danscentrum Syds, Riksteatern Skånes och Teatercentrum Södra regionens sida. Kultur Skåne är en offentlig verksamhet finansierad med skattemedel, som ser till Skånes invånares bästa genom att stödja utveckling och samarbeten som genomförs resurseffektivt och ändamålsenligt utifrån politiska prioriteringar. Därav följer villkor för exempelvis verksamhetsbidrag till organisationer i kulturområdet. Det finns även i frivilliga samarbetsrelationer en makt-asymmetri mellan Kultur Skåne som bidragsgivare å ena sidan, och organisationer som är mottagare av (verksamhets-)stöd å den andra, även om Kultur Skåne är beroende av att kulturområdets organisationer vill samarbeta med Regionen. Danscentrum Syds, Riksteatern Skånes och Teatercentrum Södra regionen är alla ekonomiskt (del-)beroende av Kultur Skåne, eftersom de får bidrag till sin verksamhet från dem som från andra typer av offentliga aktörer vid sidan av medlemmar och andra inkomstkällor. De tre organisationerna hade därför farhågor om att få en försämrad relation till Kultur Skåne, ifall de skulle tacka nej till ett förslag som de själva, som i fallet Resurscentrum, haft tankar om att sådan verksamhet borde vara gynnsam för utvecklingen inom scenkonstområdet. Det är dock ofta svårt att diskutera denna typ av maktfrågor i ordinarie kommunikation, särskilt av aktörer i beroendeställning. Forskare har visat att förhandlingspositionerna inte är jämbördiga vid diskussioner om samarbete mellan kulturområdets aktörer och offentliga bidragsgivande aktörer, som Kultur Skåne i detta fall (Héritier och Lehmkuhl 2008).

I dokumentet som anger villkor för verksamhetsbidrag till de tre organisationerna involverade i Resurscentrum 2011, beskriver Region Skåne bakgrunden till stödet och samlokaliseringen (olika delegationsbeslut med diarienummer 1100527):

I kulturnämndens avsiktsförklaring med Statens kulturråd som tecknades för perioden 2009-2010 anges att man gemensamt avser att arbeta för ett resurscentrum, som ska utgöra ett stöd för såväl producenter som arrangörer. Målet är också att uppnå en ökad samverkan mellan arrangörs- och producentledet samt en ökad spridning av det befintliga utbudet. ...

Sedan 2010 har överläggningar förts med Riksteatern Skåne, Teatercentrum Södra regionen och Danscentrum Syd om samlokalisering av de tre organisationerna till gemensamma lokaler i Mazettihuset i Malmö.

Behovet av en ny infrastruktur för samarbete mellan scenkonstproducenter och arrangörer har diskuterats sedan 2008 med representanter från Kultur Skåne, Teatercentrum Södra regionen, Danscentrum Syd och Riksteatern Skåne. Syftet är att stärka, främja och utveckla den fria scenkonsten samt öka tillgången till ett kontinuerligt, omfattande och varierat kulturutbud av hög kvalitet för regionens invånare. Den fria scenkonstens organisationer står för en stor del av det turnerande utbudet i Skåne. För att nå ut till publiken i de skånska kommunerna är producenterna beroende av kunniga arrangörer och dessa är i sin tur beroende av producenternas kunskap.

Kultur Skåne, Teatercentrum Södra regionen, Danscentrum Syd och Riksteatern Skåne har gemensamt utarbetat idén om ett resurscentrum. Resurscentrum är ett centrum där arrangörs- och producentledet samverkar. Under senare år har olika satsningar gjorts för att förbättra samarbetet mellan producenter och arrangörer.

Det framtida Resurscentrum består av två delar; arrangörsdelen som består av Riksteatern Skåne samt producentdelen som består av Teatercentrum Södra regionen och Danscentrum Syd. Dessa representerar producenterna när det gäller kunskap, produktioner och behov. Riksteatern Skåne representerar arrangörerna och deras kunskap, resurser och behov. ...

I budget 2011 har kulturnämnden avsatt totalt 1 800 000 kr för utveckling av resurscentret. Av dessa medel har kulturnämnden redan beviljat sammanlagt 1 588 000 kronor till olika utvecklingsprojekt samt tillfällig utökning av Riksteatern Skånes verksamhetsbidrag för 2011.

Danscentrum Syd beviljas tillfällig utökning av verksamhetsbidraget 2011 om 100 000 kr. ...

Teatercentrum Södra regionen beviljas tillfällig utökning av verksamhetsbidraget 2011 om 100 000 kr. ...

Riksteatern Skåne beviljas tillfällig utökning av verksamhetsbidraget 2011 om 1 200 000 kr ur avsatta medel för resurscentrum för scenkonst. ...

I januari 2012 började de tre organisationerna som samlokaliseras i Mazettihuset utveckla verksamheten inom Resurscentrum.

Involverade organisationer

Danscentrum Syd

Danscentrum Syd är medlem i Danscentrum, en fristående centrumbildning för fria utövare inom dansområdet. Den nuvarande verksamhetsledaren (2015) har arbetat på Danscentrum Syd sedan våren 2010. Danscentrum Syd får verksamhetsbidrag idag från Kulturrådet, Region Skåne och Malmö stad. Danscentrum Syd har både individuella och juridiska medlemmar, och arbetar idag med att aktivt utveckla sin roll i ett föränderligt kulturlandskap och kulturpolitiskt system.

Danscentrum Syd startade sin verksamhet 1991, och var länge nära knutet till Dansstationen i Malmö, där det finns både en egen ensemble och gästscen. 2005 flyttade Danscentrum Syd till Mazetti-huset och hyrde tillsammans med koreografkooperativet Rörelsen lokaler för dansträning under det gemensamma namnet Dansfabriken. Dansfabriken avvecklades i maj 2011, då Rörelsen inte längre kunde fortsätta samarbetet. Danscentrum Syd kvarstod då som ensam hyresgäst i lokalerna.

Huvudaktiviteterna som Danscentrum Syd genomför är att organisera daglig träning, att tillhandahålla studiolokal för arbete med produktioner, samt att fungera som arbetsförmedling för fria dansaktörer (med medel från Kulturrådet). Danscentrum Syd hade 2014 tretton juridiska medlemmar, varav tre har kontinuerlig verksamhet. Dansvärlden är i mycket hög grad internationell och koncentrerad till städer, och sektorn karaktäriseras av många gästspel och samproduktioner (KN och KUR 2015). Speciellt för stora delar av det fria dansområdet är att varje produktion visas kanske bara två eller tre gånger, och att de organisationer som finns har som högst sex premiärer per år.

Riksteatern Skåne

Riksteatern är ett föreningsnätverk av teaterföreningar som agerar arrangörer av scenkonstevenemang, och en folkrörelse som äger en turnerande nationalscen. Riksteatern bildades 1933 på initiativ av dåvarande utbildningsministern, med syfte att sprida teater ute i landet och olika lokala föreningar. Riksteatern har ett nationellt uppdrag som stipuleras i ett årligt regleringsbrev från regeringen, och regionala och lokala föreningar får offentligt verksamhetsstöd. Under 2000-talet har man utvidgat sitt område att gälla en mängd nya uttryck som kan sägas omfattas av begreppet scenkonst. Riksteatern nationellt och dess regionala föreningar utgör en viktig position mellan föreningslivet, kulturpolitiska organ och professionella scenkonstaktörer.

Riksteatern Skåne är den regionala föreningen i Skåne och är de lokala föreningarnas samverkansorgan för stöd och utveckling av lokala verksamheter. Riksteatern Skåne ska främja och utveckla scenkonsten i Skåne, såväl inom skola som för den offentliga scenen. Utveckling omfattar stöd i arrangörsfrågor, förmedlingsverksamhet, arbete med utbudsdagar, fortbildning samt inspiration genom träffar och möten. Riksteatern Skåne fördelar arrangörsstöd till offentlig scenkonst (både vuxen- och familjeföreställningar) samt scenkonstsubventioner till förskola, skola och gymnasium på uppdrag av Kultur Skåne. Genom utbudsdagar och andra träffar ges stöd och inspiration till de samordningsgrupper som gemensamt beställer och arrangerar scenkonst för förskola,

skola och gymnasium. Riksteatern Skåne har Region Skånes uppdrag att stimulera till kultur i vården genom att erbjuda kommunernas äldreomsorg scenkonstprojekt enligt den framtagna Estradenmodellen. Vidare erbjuds subventionerade barn- och ungdomsföreställningar inom barn- och ungdomssjukvården. Riksteatern Skåne har även ett regionalt dansuppdrag som spänner över flera områden och vars övergripande syfte är att stärka strukturerna för dans samt tillgängliggöra dansen för allmänheten, både ur ett producent- och arrangörsperspektiv.

Regionföreningen Riksteatern Skåne bildades 1981. Nuvarande verksamhetsledare (2015) har arbetat på Riksteatern Skåne sedan 2005. Innan flytten till Mazettihuset i Malmö fanns lokalerna för verksamheten i Hässleholm. Centralt för verksamheten idag är de tre scenkonstkonsulenter som arbetar med att stödja spridandet och tillgången till högkvalitativa scenkonstproduktioner i bred bemärkelse i Skåne med bas hos Riksteatern Skåne. Konsulenternas verksamhet är inriktade mot barn och unga respektive arrangörer och föreningar, samt en mot dansområdet. Samtliga konsulenttjänster finansieras inom ramen för kultursamverkansmodellen. Det finns 25 teaterföreningar i Skåne som är medlemmar i Riksteatern Skåne.

Teatercentrum Södra regionen

Teatercentrum bildades 1968 som en branschorganisation för de fria teatergrupperna som vid denna tid växte i antal och aktivitet. Teatercentrum är en medlemsförening, och har med tiden etablerat geografiska underorganisationer, varav Södra regionen är en. Teatercentrum Södra regionen har verkat i sin nuvarande form sedan 2005.

Teatergrupper som är medlemmar och verksamma i södra regionen idag (2015) är 23 till antalet, och till sin storlek både stora och små. Teatercentrum arbetar med att förmedla, marknadsföra och synliggöra Teatercentrums medlemmar, verkar för att de ekonomiska förutsättningarna för teatercentrums medlemmar förbättras, driver relevanta kulturpolitiska frågor, tecknar kollektivavtal med Teaterförbundet, arbetar med avtals- och arbetsgivarfrågor, främjar möten för utveckling av den fria teaterkonsten, och verkar för kompetensutveckling (ur Teatercentrums Södras verksamhetsplan 2014-2016). En av Teatercentrums roller i förhållande till scenkonstområdet i Skåne är enligt verksamhetsledaren att kunna peka på nya möjligheter och tendenser, medan medlemmarna är bra på det vardagliga, men också upptagna av det.

Region Skåne

Region Skåne är en politisk organisation med syfte att bland annat ansvara för sjukvård och kollektivtrafik i regionen, men också att stimulera och stödja utveckling inom Skåne som geografisk-politiskt område, däribland kulturområdet. Sedan bildandet 1999 har Kultur Skåne varit Regionens förvaltning med ansvar för regionalt stöd till utveckling av kultur i Skåne, och stödformer, strukturer och processer har utvecklats över tid. Kultur Skåne som Regionens tjänstemannaorganisation för utveckling inom kulturområdet, arbetar med att identifiera områden för utveckling, och formera stöd för att uppnå de prioriteringar för kulturområdets utveckling som Regionens politiker beslutat om. Kultur Skåne är alltså inte själva en operativ organisation, utan stödjer utveckling genom andra aktörer inom kulturfältet. Kultur Skånes uppgift är att utveckla kulturområdet i Skåne så att kulturen bidrar till invånarnas välfärd och en

attraktiv livsmiljö lika väl som en god region att bedriva kulturell verksamhet i. Några av prioriteringarna inom kulturområdet har under 2010-talet varit att stärka kulturområdets infrastruktur, inklusive att möjliggöra rimliga villkor för kulturutövare, och att stimulera utbudet av kultur för barn. Den satsning på utveckling av stödet till scenkonstens infrastruktur verksamhet som etableringen av Resurscentrum för scenkonst är en del av, syftar till att effektivisera och förbättra stödet till invånarna och kulturutövarna samt förmedlande aktörer. Det finns alltså i det regionala stödet ett krav på utveckling för att pröva nya sätt för att förbättra resursanvändningen för att i sin tur uppnå kulturpolitiska mål.

Kontakterna mellan Kultur Skåne och organisationerna involverade i Resurscentrum är regelbundna och relativt täta, flera av dem är muntliga. Årlig redovisning av respektive verksamhet görs skriftligen i Kulturdatabasen, och däremellan återkopplar verksamheterna muntligt till Kultur Skåne. Kultur Skåne har formella och formaliserade uppföljningsmöten efter att organisationerna skickat in sina årliga redovisningar respektive ansökningar för verksamhetsstöd på våren, samt även uppföljningsmöten med verksamhetsledarna för organisationerna. Det finns också kollegiemöten inom dansområdet respektive scenkonstområdet, där Kultur Skåne har kontakt med Danscentrum Syd och Teatercentrum Södra regionen.

Resurscentrums uppdrag och formella organisation

Syftet med Resurscentrum är att utifrån de tre involverade organisationernas ordinarie verksamhet undersöka på vilka sätt deras respektive och gemensamma kompetenser och nätverk kan utnyttjas och utvecklas för bättre stöd till hela området och för en större publik för scenkonsten i Skåne. I villkoren för verksamhetsstöd till de tre organisationerna anger Kultur Skåne följande övergripande uppdrag:

Danscentrum Syd

Danscentrum Syd ska under 2014:

- anordna daglig träning för professionella dansare i Skåne
- erbjuda Danscentrum Syds medlemmar tillgång till studior för repetition
- genom förmedling, stöd och samordning säkerställa ett utbud med professionell dans av hög kvalitet i hela Skåne
- arrangera workshops och vidareutbildning
- tillsammans med Teatercentrum Södra regionen ansvara för underhåll, uthyrning och förnyelse av den gemensamt ägda teknikpoolen
- utveckla samverkan med kommuner, arrangörer, institutioner och fria grupper samt andra aktörer inom kulturområdet
- tillsammans med Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen hitta nya samverkansformer för spridning av scenkonstproduktioner samt möten mellan producenter och arrangörer.
- verka för ökad tillgång till repetitions- och spelscener för fria dansgrupper och koreografer genom nya samverkansformer med kommunerna i Skåne

De tre sista punkterna i uppdraget som skulle kunna definieras som Resurscentrum-relaterad verksamhet, åtminstone den näst sista punkten. Danscentrum Syd erhöll detta år 1,1 miljoner kr i verksamhetsbidrag, varav 200 000 kr var öronmärkta för verksamheter inom Resurscentrum.

Teatercentrum Södra regionen

Teatercentrum Södra regionen ska under 2014:

- genom förmedling, stöd och samordning säkerställa ett professionellt teaterutbud av hög kvalitet i hela Skåne
- arrangera workshops och vidareutbildning
- utveckla samverkan med kommuner, arrangörer, institutioner och fria grupper samt andra aktörer inom kulturområdet
- tillsammans med Riksteatern Skåne och Danscentrum Syd hitta nya samverkansformer för spridning av scenkonstproduktioner samt möten mellan producenter och arrangörer
- tillsammans med Danscentrum Syd ansvara för underhåll, uthyrning och förnyelse av den gemensamt ägda teknikpoolen

Här är det återigen den näst sista punkten som anger vilken verksamhet som ska ske inom Resurscentrum, möjligen med tillägg av den tredje punkten. Teatercentrum Södra erhöll för året totalt 980 000 kr i verksamhetsstöd, varav 200 000 kr var öronmärkta för verksamheter inom Resurscentrum.

Riksteatern Skåne

Riksteatern Skåne ska under 2014:

- arbeta för att scenkonst av hög konstnärlig kvalitet i större utsträckning ska nå hela Skåne
- fördela det regionala arrangörstödet samt subventionerna till scenkonst i skola och förskola. Under 2013 även till gymnasieskola och för bussresor till och från scenkonstarrangemang
 - arrangörstöd: 1 292 000 kronor
 - subventioner: 2 467 000 kronor
- särskilt stärka och utveckla strukturerna för dans i Skåne samt tillgängliggöra dansen för allmänheten
- utveckla och stärka arrangörsledet genom kurser, utbildningar, utbudsdagar och medlemsträffar samt, genom att främja arrangörernas publikarbete, öka deras repertoarkännedom och inspirera dem till ett ökat samarbete sinsemellan och med nya partners
- tillsammans med Danscentrum Syd och Teatercentrum Södra regionen hitta nya samverkansformer för spridning av scenkonstproduktioner samt möten mellan producenter och arrangörer
- stimulera till kultur i vården-verksamhet i Skåne genom att erbjuda kommunernas äldreomsorg scenkonstprojekt enligt den framtagna "Estraden-modellen" samt erbjuda subventionerade barn- och ungdomsföreställningar inom barn- och ungdomssjukvården.

Det är även här den näst sista punkten som kan hänföras till Resurscentrums verksamhet. Riksteatern Skåne fick detta år 7,2 miljoner kr i bidrag, varav 101 000 kr var örönmärkta till verksamheter inom Resurscentrum. Det är uppenbart att det är en mycket stor skillnad i storlek i ekonomiskt stöd som går till och genom Riksteatern Skåne än de två andra organisationerna som medverkar i Resurscentrum, även om detta inte direkt påverkar själva de aktiviteter man tillsammans utvecklat. Det ger dock en tydlig indikation om den mer kulturpolitiskt centrala roll som Riksteatern Skåne har i regionen.

Den formella organiseringen av samarbetet kan sammanfattas som följer:

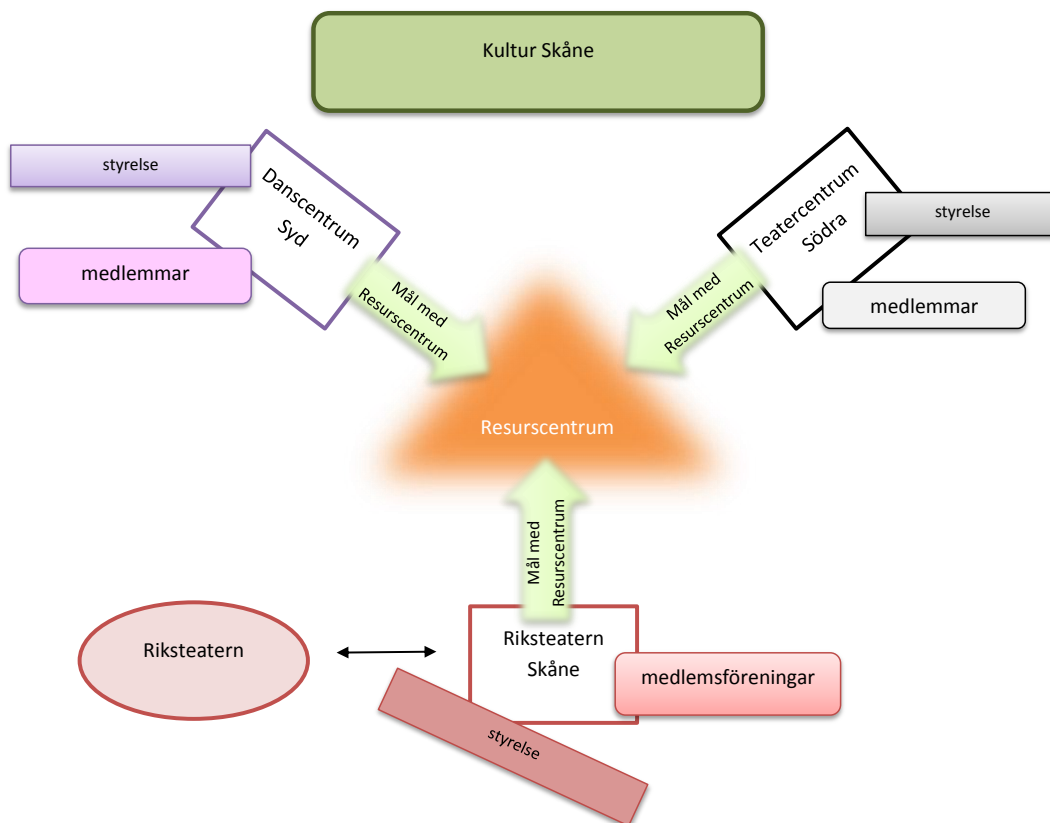
- en överenskommelse med Kultur Skåne kring samarbetet i Resurscentrum, där Kultur Skåne genom ekonomiskt stöd medverkar till att skapa förutsättningar för samarbete
- målsättningar för verksamheten i Resurscentrum finns angivna i Kultur Skånes villkor för årliga verksamhetsbidrag för de tre organisationerna
- muntlig och skriftlig verksamhetsredovisning till Kultur Skåne
- en informell organisation, det vill säga verksamheten sker inte inom ramen för en formell organisation
- utvecklingen av aktiviteter drivs av verksamhetsledarna för de tre involverade organisationerna i hög grad informellt och utifrån beslut på konsensusbasis
- verksamhetsledarna förankrar sina förslag till beslut och verksamhet i en samrådsgrupp som träffas regelbundet där representanter för styrelsen för de involverade organisationerna ingår
- skillnader i storlek, mål och uppdrag, historia samt intresser mellan de tre involverade organisationerna påverkar förväntningar om interaktion

Den organisatoriska strukturen kring Resurscentrum sammanfattas i figur 1.

Den första utgångspunkten för arbetet med Resurscentrum är att Region Skåne ger ekonomiskt understöd för att de tre involverade organisationerna ska utveckla tillgången till scenkonst i regionen utifrån sina specifika kompetens- och samverkansområden. Uppdraget att samarbeta om Resurscentrum är frivilligt. Men genomförandet av uppdraget är inbäddat i förväntningar och beroenden mellan alla aktörer som ibland är uttalade och ibland är outtalade, och som påverkar hur enskilda aktörers utsagor och handlingar tolkas av andra aktörer.

Den andra utgångspunkten för arbetet med Resurscentrum är att det bedrivs utan en formell organisation. Detta innebär att de verksamheter man utvecklar och bedriver under Resurscentrums namn sker genom de tre involverade organisationernas formella organisationer. Det finns alltså varken bidrag som går direkt till Resurscentrum, eller personer eller tillgångar knutna till Resurscentrum. Detta innebär många fördelar framförallt administrativt och ekonomiskt, men medför också vissa svårigheter, framförallt vad gäller beslutsfattande om den verksamhet som bedrivs.

Figur 1. Resurscentrums organisation



Verksamhetsledarna förankrar och får återkoppling på idéer och aktiviteter regelbundet genom möten med samrådsgruppen. Detta arrangemang var inte något krav från Regionen, utan är ett resultat av organisationernas behov av förankring, diskussion och återkoppling. Det finns ingen formell beskrivning av samrådsgruppens funktion eller beslutsmakt i förhållande till verksamhetsledarna, funktionen är främst informell men viktig som stöd för verksamhetsledarnas beslutsfattande rörande Resurscentrum.

Den tredje utgångspunkten är att de tre involverade organisationerna alla har sina specifika uppdrag och målsättningar, sin specifika historia, och samverkar med aktörer inom olika områden och på olika sätt. Alla dessa faktorer påverkar förhållningssättet till samarbetet, och vad som är mer och mindre intressant att samarbeta kring.

Mål för Resurscentrum

Det finns från samtliga aktörer involverade i Resurscentrum, och särskilt från Kultur Skåne, ett önskemål om bättre utfall av regionalt stöd till kulturen så att den kommer fler till del på ett resurseffektivt sätt.

Som övergripande mål för Resurscentrums verksamhet anges i styrdokumentet:

Att nå en större publik i Skåne

genom effektivare kommunikation och nära samarbete arbeta för och med ökat samarbete mellan producenter och arrangörer, kompetensutveckling, erbjuda vissa resurser, stärka infrastrukturen för turné, publikarbete, förmedling och information inom det fria dans- och teaterområdet, både i arrangörs- och producentledet.

Samarbetets form och innehåll

Den formella strukturen för genomförandet av det regionala uppdraget är i korta drag:

- regelbundna möten mellan verksamhetsledare för de involverade organisationerna, samt mellan dessa och en samrådsgrupp som består av en styrelserepresentant för var och en av de tre organisationerna
- alla beslut fattas av verksamhetsledarna på konsensusbasis
- man arbetar utifrån informella operativa mål och procedurer
- delegering har skett till verksamhetsledare för en av organisationerna vad gäller projektledning av enskilda projekt

Denna interna struktur har utvecklats genom att samarbetet påbörjats genom diskussioner och dialog utan formell reglering av relationerna. De utmaningar som denna interna struktur medfört redovisas och diskuteras vidare i avsnittet om samarbetets utmaningar.

Pågående verksamheter inom Resurscentrum under 2014-15 är:

- Producentpool

Producentpoolen är en stödfunktion för fria grupper inom scenkonst genom främst rådgivning och support. Det man erbjuder 2014 är vad man beskriver som ett

grundläggande stöd i form av rådgivning och information till fria aktörer utifrån deras behov. Under 2014 anställdes en projektledare till producentpoolen på 25 procent för arbete med detta. Man diskuterar nu en möjlig nästa fas av en producentpoolstjänst, där man som fri aktör skulle kunna få mer direkt hjälp med marknadsföring för en specifik produktion eller liknande. Projektledare för producentpoolen är Danscentrum Syd.

- Undersökning av möjlighet till en digital plattform för distribution av scenkonstproduktioner

Resurscentrum arbetar med att undersöka intresset hos olika målgrupper för, och möjligheterna tekniskt och ekonomiskt till, tillgång till scenkonstproduktioner digitalt, särskilt från mindre producenter. Projektledare för detta arbete är Teatercentrum Södra regionen.

- VASS – scenkonst som vågar

VASS är ett samarbetskoncept som utvecklats vidare från en idé om insatser för att stimulera teaterföreningar att våga satsa på att köpa in lite mer 'smala' produktioner och visa för en lokal publik. Teatercentrum och Riksteatern Skåne har sedan 2008 samarbetat kring frågan om hur man kan få ut en bredare repertoar på turné i Skåne, och identifierat ett behov av nära samarbete med arrangörer, för att utbilda dem kring både uttrycksformer och marknadsföring av produktioner. Detta har de i Resurscentrum utvecklat vidare under benämningen VASS tillsammans med Danscentrum Syd.

- Projektplatser

Projektplatser finns i lokalerna för grupper och enskilda utövare inom de områden som resurscentrum verkar inom, för tillgång till nätverk, möteslokaler samt kontorservice. I princip sex, men i praktiken fem, arbetsplatser för projekthyresgäster hyrs ut under längre eller kortare perioder. Projektplatserna marknadsfördes inledningsvis, men har under 2014 mötts av ett allt större intresse från olika personer och organisationer.

- Gemensamma utbudsevenemang

Teatercentrum Södra regionen och Riksteatern Skåne har sedan 2006 samarbetat kring Skånsk scenkonstdag, och sedan 2009 är också Danscentrum Syd med. Målet med Skånsk scenkonstdag är att möjliggöra utbyte av erfarenheter och kunskap och inspirera till mer distribution av fria scenkonstproduktioner. Den har med åren utvecklats och inkluderar idag dans, och evenemanget har utvecklats till en arena för samtal.

Utvecklingen av Skånsk scenkonstdag fortsätter inom Resurscentrum. Vidare har man genomfört en första digital utbudsdag hösten 2014. Den digitala årliga utbudsdagen är tänkt att fungera som komplement till befintliga traditionella utbudsdagar.

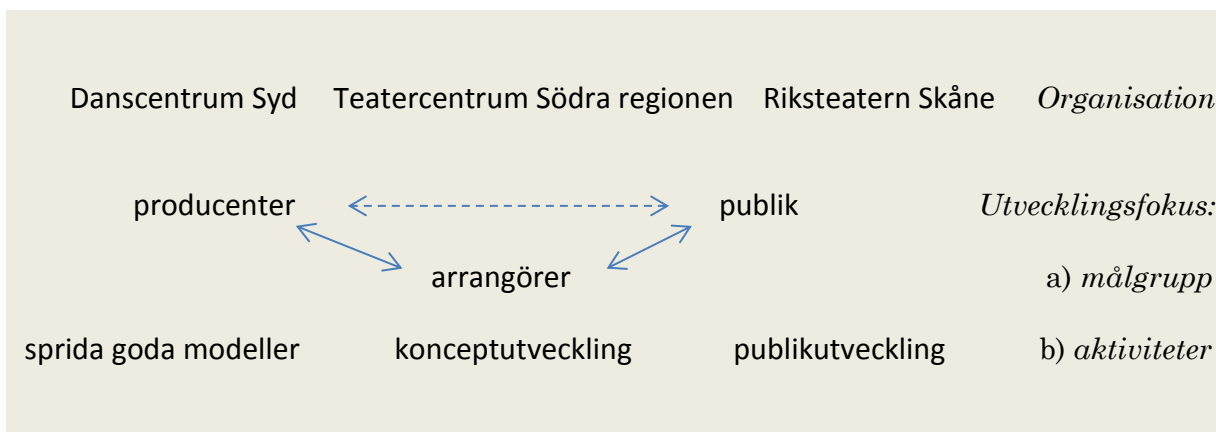
Resurscentrum har också blivit en stor aktör under Teaterns dag.

Sammanfattningsvis kan sägas att vissa av aktiviteterna inom Resurscentrum är realiseringar av idéer som funnits och utvecklats under en längre period, som VASS, medan andra är helt nya, som undersökningen av möjligheterna till digital distribution av produktioner.

Fokusområden och prioriteringar hos de tre involverade organisationerna

De tre organisationerna som utgör Resurscentrum har olika intressen och prioriteringar vad gäller samarbete och aktiviteter inom Resurscentrum. Danscentrum Syd fokuserar främst på aktiviteter som kan stödja dansområdets producenter och spridning av dansproduktioner, eftersom dansområdet är litet och beroende av enskilda producenter och koreografer. Teatercentrum Södra regionen är intresserade av konceptutveckling (utveckling av nya sätt att arbeta) och distribution av teaterproduktioner. Detta eftersom produceras mycket teater i regionen, men produktionerna skulle kunna nå fler utanför städerna. Riksteatern i sin tur har en orientering mot publik- och arrangörsutveckling, och vill också gärna vidga definitionen av scenkonst att innefatta exempelvis musik. Utifrån seminarierna hösten 2014 skisserade följeforskaren nedanstående figur för att illustrera skillnaderna i fokus för prioriterade områden att utveckla inom Resurscentrum.

Figur 2. Fokusområden inom Resurscentrum relaterat till de tre involverade organisationerna.



Gemensamt intresse är att bredda typen av arrangemang som Resurscentrum genomför eller stimulerar, från produktioner till exempelvis diskussioner, mötesplatser, och kompetensutveckling.

Under hösten 2014 arbetade verksamhetsledarna involverade i Resurscentrum tillsammans med följeforskaren med olika steg för att utveckla samarbetet inom Resurscentrum. Inledningsvis berättade varje organisation för de övriga om sina specifika prioriteringar i den egna organisationens verksamhet. Därefter sammanfattade varje organisation sina önskemål och prioriteringar för det gemensamma arbetet i Resurscentrum. Formuleringarna nedan är sammanfattningar eller direkta citat från dokument (arbetsmaterial) som organisationerna presenterade vid ett av höstens seminarier.

Danscentrum Syd

- att bygga upp ett starkt producentstöd till producerande konstnärer och grupper, genom utveckling av den producentpool man startat inom Resurscentrum

- att hitta nya mottagare av lokalt producerad samtida danskonst inklusive en översyn av befintliga subventionssystem och villkor för arrangörstöd
- utveckla mötesplatser mellan arrangörer och producenter
- erbjuda kompetensutveckling
- fortsatt arbeta med utveckling av digitalt tillgänglig scenkonst

Teatercentrum Södra regionen

- pågående verksamhet inom Resurscentrum är viktiga och fungerar övergripande bra, men ska fortsätta att utvecklas
- samlokaliseringen har gett många goda resultat och bör fortsätta
- samverkansgruppen och Kultur Skåne bör fatta beslut om nya utvecklingsprojekt utifrån ansökningar med bilagd budget
- möjlighet till tvåpartssamarbeten vid sidan av trepartssamarbeten
- redovisning för Resurscentrum separat från övrig verksamhetsredovisning för de tre parterna

Riksteatern Skåne

- göra scenkonsten tillgänglig för publiken i ett regionalt perspektiv

Publik → arrangör (samordnare) → producent

- öka publiken
- med Riksteaterns samlade erfarenhet och kunskap kring turné bidra till ökad tillgänglighet för publiken
- nå och arbeta med de konstnärer som håller hög kvalitet och som vill turnera regionalt och nationellt
- vidga begreppet scenkonst att inbegripa även film och musik
- presumtiva projekt med färdig budget ska presenteras och godkännas av resurscentrums samverkansgrupp
- det gemensamma bidraget från Kultur Skåne används och redovisas gemensamt

De tre organisationernas respektive formuleringar av vad de önskar att Resurscentrum är eller kan bli skiljer sig åt i fokus. Detta speglar de olika fokus organisationerna har, men formuleringarna bör betraktas som indikativa snarare än fastslagna, eftersom de formulerades som ett steg i arbetsprocessen under 2014.

I ett tredje steg arbetade verksamhetsledarna med operativa mål för Resurscentrum. De kom fram till följande:

Fler produktioner skall nå fler arrangörer = större publik

Det skall vi göra genom att

- stärka och utveckla befintliga distributionssystem med Scenkonstportal och utbudsdagar samt arbeta för ökad turnébarhet hos produktioner från de fria grupperna

- arbeta för att skapa speltillfällen för andra typer av scenkonstverk (= "performanceverk") genom att identifiera och samarbeta med nya typer av arrangörer
- identifiera och utveckla nya arrangörer inom publikgruppen unga vuxna
- expandera befintlig urban publik inom urbana områden

Dessa gemensamt formulerade målsättningar är viktiga genom att ha formulerats tillsammans, och utgör ett dokumenterat första steg mot förhandling om och formuleringen av gemensamma prioriteringar på mer operativ nivå.

Under hösten 2014 då seminarierna med följeforskaren fortlöpte, planerade styrelserepresentanterna i samrådsgruppen att mötas för att diskutera sin roll och sina möjligheter att fördjupa och stödja utvecklingen av Resurscentrum. Planerna fick dock skrinläggas då en av representanterna inte kunde fortsätta sitt uppdrag, och under våren 2015 ersattes. Man hoppas under året att kunna fortsätta den avbrutna dialogen direkt styrelserepresentanterna emellan.

Erfarenheter av Resurscentrums första tre verksamhetsår

Efter intervjuer med respondenter och studier av formella dokument kan följeforskaren klart dra slutsatsen att det finns ett kulturpolitiskt behov av att pröva nya sätt utveckla publik, arrangörer och tillgänglighet inom scenkonstområdet. När följeforskaren talat med intressenter inom organisationer som har ett kulturpolitiskt uppdrag är det tydligt att respondenterna är medvetna om behovet av en översyn över befintliga satsningar på att utveckla scenkonstområdet i Skåne, och ett resurseffektivt sätt att använda offentligt stöd till kulturens fria aktörer med syfte att nå en större publik för scenkonsten. Samtidigt anger inte respondenter inom scenkonstbranschen att de i sin bedömning av Resurscentrums relevans för området tar hänsyn till det kulturpolitiska behovet av ett resurscentrum. Här redovisas sammanfattat de huvudsakliga effekterna av Resurscentrums etablering och verksamhet de första tre åren såväl ur externa intressenters som ur de involverade organisationernas perspektiv.

Resurscentrum etablerades inom ett område med mycket olika behov, utmaningar och utveckling. Vid samtal med ett mindre antal aktörer inom de tre respektive sfärerna, får det konstateras att det som Resurscentrum hittills åstadkommit inte är i stor utsträckning känt av branschens aktörer. Branschernas (fria) aktörer brottas alla med olika utmaningar, och det är inte omedelbart tydligt vad Resurscentrums etablering hittills har resulterat i, och om de kan bidra till (de fria) aktörernas vardag. Detta betyder dock inte att det inte finns ett behov av och möjlighet till förbättrat utnyttjande av nätverk och kompetenser inom scenkonstområdet. Enskilda organisationer kan ha ett begränsat intresse för utveckling av stödstrukturer som inte direkt gagnar den egna organisationen, särskilt med hänsyn till konkurrensen om den befintliga publiken och offentligt stöd.

De som direkt kommer i åtnjutande av de tjänster och funktioner som Resurscentrum erbjuder är enligt intervjuade respondenter positiva, medan det är svårt för respondenter längre ifrån Resurscentrums direkta verksamhet säga något som tycks omedelbart relevant att ta hänsyn till i den direkta utvecklingen av Resurscentrums verksamhet. Respondenter som följeforskaren talat med tycker inte att Resurscentrum bidrar nämnvärt till respektive områdes utveckling som helhet, sett ur deras perspektiv. Detta ska dock tolkas med försiktighet, eftersom endast ett fåtal respondenter har intervjuats. En bättre förståelse av frågan om Resurscentrums bidrag till fältet som helhet kräver en fördjupad studie, och nystartade verksamheters effekter kan ta tid att utvärdera.

Riksteatern Skåne menar sig ha blivit mer synliga i och med flytten till Malmö från Hässleholm. Dessutom har samlokaliseringen enligt samtliga tre organisationer haft positiva effekter för både organisationerna och aktörer inom deras respektive branscher. Framförallt har man genom samlokaliseringen kunnat erbjuda medlemmar och andra aktörer inspiration genom nya möten med professionella inom övriga organisationers nätverk. Detta eftersom de tre organisationerna samt deras projekthyresgäster genom samlokaliseringen har sina möten och besök i samma lokaler, vilket ger möjlighet till en betydligt större kontaktyta och möjligheter till samtal med gäster i samband med möten med andra organisationer. Detta ger samtliga organisationer och personer möjlighet till

nya möten och inspiration som inte hade varit lika tillgängliga utan samlokaliseringen. Samlokaliseringen har också lett till nya idéer för verksamheten inom de respektive organisationerna involverade i Resurscentrum. Dock har man inte kunnat uppnå något som ligger i närheten av tankarna om ett gemensamt kafé och experimentscen som fanns i tidiga visioner för Resurscentrum från Riksteatern Skånes och Teatercentrum Södra regionens sida.

Efter tre års verksamhet har ett antal prövade koncept visat sig vara framgångsrika i termer av att verka mot att målen för verksamheten uppnås och att intressenter är positiva till dessa koncept. Dessa redovisas i avsnittet om verksamhetens innehåll (s. 23-24). Eftersom verksamheten är experimentell och pågått i bara tre år är det svårt att göra bedömningar av mer och mindre effektiva arbetssätt och metoder. Vad gäller enskilda aktiviteter så hänvisas till avsnittet Verksamhetens form och innehåll och till framtida utvärderingar genomförda av de tre involverade parterna. Alla nya aktiviteter har inneburit utmaningar och svårigheter, de övergripande utmaningar som finns redovisas i avsnittet Samarbetets utmaningar.

De tre organisationernas inbördes olikheter har blivit mer påtagliga för alla inblandade under den tid de samarbetat i Resurscentrum, och detta har accentuerats av de informella och successivt utvecklade samarbetsformerna. Under samtalen på seminarierna med följeforskaren har också olikheterna framträtt tydligt. Seminarierna har också tydliggjort att samverkansgruppen som helhet inte riktigt har haft så djup kunskap om de respektive organisationernas prioriteringar och verksamhet som man trott. De tre organisationernas roll som kulturpolitiska aktörer har tydliggjorts under höstens seminarier och samtal, och Danscentrum Syds verksamhetsledare ser att Danscentrum Syd behöver utveckla sitt strategiska samarbete i det regionala kulturpolitiska fältet, exempelvis vad gäller inflytande över formuleringar i den regionala kulturplanen. Det faktum att man inte har formulerat regler för interaktion organisationerna emellan har lett till att olikheterna i perspektiv och kommunikationssätt och förväntningar på interaktionen blivit påtagliga. Detta har i sin tur lett till frustration med den inbördes interaktionen och kommunikationen.

Samarbetets utmaningar

Kultur Skåne har i villkoren för bidraget till Resurscentrums verksamhet haft ambitionen att möjliggöra så många alternativa handlingsätt som möjligt med så lite administration som möjligt. Man har inte velat detaljreglera en experimentell verksamhet som precis har påbörjats, och där man från Kultur Skånes sida inte har de detaljkunskaper om områdena som de tre samarbetande organisationerna har. Det är därför man endast har formulerat övergripande mål för Resurscentrums verksamhet.

Samarbetet i Resurscentrum har av de tre organisationerna påbörjats utan någon gemensam formell organisation, och utan någon initial formulering av hur samarbetet ska ske. Man har, i enlighet med kutymen bland mindre kulturorganisationer, börjat arbeta tillsammans utan att i detalj reglera samarbetet. I detta arbete har med tiden olika prioriteringar och samarbetskulturer blivit mer och mer påtagliga för de inblandade, något som i sin tur skapat mer och mer frustration i takt med att samarbetet blivit mer komplext och utsträckt i tiden. I detta avsnitt ska utmaningarna

och frustrationen samt orsakerna till dessa diskuteras mer i detalj utifrån de involverade parternas perspektiv.

Eftersom samarbetet inte inledningsvis har förhandlats eller stipulerats explicit mellan de involverade parterna, har Danscentrum Syd, Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen behövt hantera frågor och utmaningar allt eftersom de blivit aktuella. De har med andra ord använt en *ad hoc*-princip för organisering, något som är vanligt för nya och små organisationer med få involverade personer och funktioner. Respektive organisation har i samarbetet utgått från organisationens erfarenheter och rutiner. Det betyder i sin tur att de tre verksamhetsledarna haft olika förväntningar på hur kommunikation och annan interaktion ska genomföras, förväntningar formade av respektive organisations historia, målsättningar och prioriteringar.

De tre organisationerna har inte tydliggjort sina egna förväntningar för de övriga samarbetsparterna, vilket troligen hade känts krystat eftersom organisationerna är så små att det främst är de tre verksamhetsledarna som samarbetar och kommunicerar med varandra. Man har inte aktivt diskuterat gemensamma respektive organisationsspecifika målsättningar och prioriteringar, vilket har resulterat i att de tre organisationernas prioriteringar och intressen förs fram indirekt. Detta har i sin tur resulterat i förväntningar som inte tydliggjorts på respons från övriga organisationer på egna utspel (utsagor och handling), något som flera gånger resulterat i besvikelse eftersom förväntningarna inte ventilerats.

De huvudsakliga utmaningarna i samarbetet som identifierats av både verksamhetsledarna och följeforskaren är:

1. otydlig beslutsmaktsfördelning skapar informell snarare än formell förhandling om viktiga frågor och beslut
2. oklara operativa målsättningar leder till svårigheter att prioritera
3. stora skillnader i uppfattningen om vad som är de största utmaningarna att hantera inom resurscentrum
4. stora skillnader i prioriteringar och kommunikationssätt vilket leder till svårigheter att identifiera gemensamma utvecklingsområden
5. makt-asymmetrin mellan Kultur Skåne å ena sidan och organisationerna i Resurscentrum å den andra skapar osäkerhet om mandat

De ovan sammanfattade utmaningarna kommer här att diskuteras något mer utförligt. Vissa av utmaningarna följer av vissa andra, eller är i någon mån samverkande.

1. Vad gäller den interna strukturen, så finns för det första ingen tydlig rutin för hur arbetet struktureras och ingen reglering av beslutsmakt mellan de tre organisationerna. Region Skånes ambition att inte detaljstyra Resurscentrums uppdrag, har resulterat i att de i instruktioner och villkor inte specificerat exakt vad som omfattas av Resurscentrums verksamhet och hur den ska genomföras. Detta är ett vanligt sätt att styra offentligt stödd verksamhet mot politiska mål, och brukar benämnas målstyrning. Det är utförarna själva som får utforma det sätt på vilket verksamheten uppnås, och är vanligt inom kulturpolitiken men även inom andra politikområden. Den informella

organisationen skapar en mängd utmaningar, till exempel att förväntningar inte öppet diskuteras mellan samarbetsparterna.

Avsaknaden av en formell organisation för samarbetet behöver inte nödvändigtvis vara ett problem. Inom kultursektorn och på många andra håll arbetar man rutinmässigt i gemensamma projekt utan en separat och gemensam organisation. Det finns dock vissa kännetecken vad gäller Resurscentrum som skiljer sig från de vanligaste andra typerna av samarbete utan formell separat organisation. Det första är att uppdraget med Resurscentrum är mer omfattande än ett enskilt projekt. Det är i sin utformning ett kontinuerligt arbete, om än experimentellt i bemärkelsen att uppdraget är att söka och pröva nya former av samarbete och samverkan som gagnar tillgången i hela regionen till högkvalitativ scenkonst. Man arbetar inom ramen för Resurscentrum med flera olika (del-)projekt, som mer kan jämföras med det som generellt förstås som projektsamarbeten. Projektsamarbeten har den viktiga egenskapen att de är tidsbegränsade, och därmed skapar hanterbara horisonter för (sam-)arbetet.

Målsättningen för samarbetet som parterna enats om med Kultur Skåne har formulerats väldigt övergripande i syfte att låta organisationerna själva utforma operativa mål och lämpliga strategier. Denna övergripande målsättning har, tillsammans med en konsensuspraxis för beslutsfattande hos organisationerna involverade i Resurscentrum, och en informell relation mellan verksamhetsledare och styrelserepresentanter i samrådsgruppen (följeforskarens bedömning), resulterat i att man haft svårt att fatta beslut om prioriteringar. Detta eftersom beslutsfattandet är oreglerat, och alla tre verksamhetsledare har samma beslutsmyndighet. Eftersom inte gemensamma prioriteringar förhandlats, har de tre organisationernas prioriteringar blivit tydliga i beslutssituationer.

2. En följd av att organisationerna inte har kunnat identifiera gemensamma utmaningar att hantera genom Resurscentrum är att man inte har kunnat utveckla operativa målsättningar. Genom att det inte finns gemensamma målsättningar som ligger fast, uppstår också lätt tvister om hur genomförandet av enskilda aktiviteter (projekt) ska värderas.

3. Skillnaderna i organisationernas historia och mål, storlek, fokus, medlemsrelation, branschutveckling och kulturpolitiska erfarenhet gör att verksamhetsledarna identifierar olika saker som de viktigaste utmaningarna och viktigast att prioritera. I kombination med avsaknaden av utvecklade gemensamma målsättningar och arbetsprocesser gör detta att skillnaderna i hur de närmar sig utmaningarna som Resurscentrum ska bemöta bidrar till svårigheter i gemensamt beslutsfattande och handling. Danscentrum Syds verksamhetsledare beskriver Danscentrum Syd som en mer snabbfotad organisation än Riksteatern Skåne, och menar att Riksteatern Skåne inte är intresserat av dans. Teatercentrum menar å sin sida att Danscentrum Syd behöver se sin organisation i ett större sammanhang och utveckla en större förståelse för hela scenkonstområdets utmaningar och samspelet mellan olika aktörer inom den regionala kulturpolitiken, för att de ska kunna börja diskutera gemensamma frågor att utveckla.

Det finns skillnader i fokus mellan de tre organisationerna i Resurscentrum vad gäller organisationshistoria, målsättningar och prioriteringar. En stor utmaning i samarbetet är att man inte identifierar samma saker som utmaningar i samarbetet. Det organisationerna själva har lyft fram som specifika utmaningar i det interna arbetet är:

- Danscentrum upplever att det är svårt att kommunicera med Riksteatern Skåne, att de inte är intresserade av att diskutera nya förslag till samarbetsprojekt.
- Teatercentrum upplever att Danscentrum behöver tydliggöra sin roll i scenkonstområdet i Skåne, och på ett mer systematiskt och strategiskt sätt göra en omvärldsanalys och en analys av utmaningar inom dansområdet, för att de tre organisationerna ska kunna identifiera gemensamma utmaningar. Danscentrum upplevs ha ett (alltför) snävt fokus på de egna medlemmarna.
- Riksteatern Skåne har haft meningsskiljaktigheter med Danscentrum Syd angående VASS-projektet.

Det finns också en spänning mellan Danscentrum Syd och Riksteatern Skåne som är kopplad till Kultur Skånes beslut att placera en regional scenkonstkonsulent för dansområdet hos Riksteatern 2012. Danscentrum Syd har haft farhågor att danskonsulenten bara kommer att främja Riksteaterns intressen och inte det större dansområdets. Denna spänning påverkar indirekt samarbetet i Resurscentrum.

4. De tre organisationerna prioriterar olika vad gäller Resurscentrums verksamhetsområde och specifika utmaningar. Detta följer av ovan nämnda olika identifiering av centrala utmaningar inom scenkonstområdet. Olikheterna har skapat frustration i samarbetet genom att de tre verksamhetsledarna har olika kommunikationssätt och också har olika erfarenhet av kommunikation i samarbeten mellan organisationer. Danscentrum Syd upplever framförallt att Riksteatern Skåne inte är intresserad av dans, medan Danscentrum Syd enligt Teatercentrum Södra regionen och Riksteatern Skåne inte kan se bortom de egna medlemmarnas direkta angelägenheter, något som är nödvändigt vad gäller Resurscentrums verksamheter.

5. Makt-asymmetrin mellan organisationerna involverade i Resurscentrum och Kultur Skåne, både relaterat till Resurscentrum men ännu mer relaterat till deras övriga verksamhet, skapar osäkerhet om mandat. Det finns hos de involverade organisationerna en osäkerhet om vad Kultur Skåne förväntar sig av samarbetet, och den mestadels muntliga kommunikationen bidrar till att upplevelsen av vag kommunikation stärks bland aktörerna involverade i Resurscentrum.

Utmaningar i relation till medlemmar och bransch

Resurscentrums uppdrag ligger i att på olika sätt adressera och presentera sätt att överbrygga de utmaningar som finns i det faktum att de tre involverade organisationerna har särskilda och inte alltid väl kommunicerande medlems- och branschnätverk. Några av de utmaningar man identifierat som berör Resurscentrums potentiella verksamhetsområde tas här upp. Vissa utmaningar är komplexa medan andra är relativt avgränsade.

- **Samarbete om och i enskilda projekt vanligast i branschen**

Inom kulturområdet är samarbete utan formella organisationer vanligt, eftersom personlig stil och kompetens är avgörande för samarbeten med konstnärligt/estetiskt innehåll eller som syftar till att stöda sådant arbete. Dessa samarbeten bygger helt och hållet på personligt intresse och engagemang. Kulturområdet präglas av mångfald, initiativkraft och samarbeten, men även av konkurrens om bland annat offentligt stöd, och avsaknad av tydliga branschorganisationer som samlar rösterna inom ett specifikt område. Detta gör också att det finns motstridiga uppfattningar om satsningar till enskilda organisationer. Vidare är offentligt stöd av avgörande betydelse för många kulturorganisationer och utövare, och det innebär att varje handling och uttalande från kommuner och Regionen tolkas och diskuteras av intressenter inom branschen.

- **Villkor för subventioner från Region Skåne**

Det finns både nationella, regionala och kommunala subventioner för att få ut scenkonst till olika publikgrupper. Då både aktörer, efterfrågan på, produktion av och stöd till scenkonstområdet förändras över tid, är frågan om stödets anpassning till området kontinuerligt i behov av översyn. Samtidigt blir stödet överskådligt om det ändras för ofta. Det finns mellan organisationerna som utgör Resurscentrum olika perspektiv på hur väl dagens regionala subventioner är utformade och anpassade till olika typer av aktörer. Det är rimligt att frågan om regler och riktlinjer kontinuerligt ses över i dialog parterna emellan.

- **Publik-, koncept- eller arrangörsutveckling?**

Det finns ett antal utmaningar för organisationerna involverade i Resurscentrum relaterat till det sammantagna område där aktiviteter ska utvecklas. Det finns utmaningar i arbetet för att hitta sätt att arbeta såväl med publikutveckling, konceptutveckling, som med producent- och arrangörsutveckling. ”Breddad publik” och ”breddat arrangörskap” betyder olika saker för de tre involverade organisationerna. En utmaning för Riksteatern Skåne är att långsiktigt bredda sin publik utanför sin trogna publik. En bredare publik kräver mer marknadsföringsinsatser då den är mer lätttrölig än den trogna publiken. Sedan 2012 har Riksteatern Skåne satsat mer på konsulenttjänster framom administration som ett led i stärkta insatser för en bredare publik. För Teatercentrum Södra regionen handlar breddandet om att bredda publiken åldersmässigt, särskilt att nå en ung publik. De brottas med frågan hur man kan arbeta med unga grupper, eftersom det är svårt att få kontakt med ungdomar utanför skolan. Det finns utmaningar i att arbeta med denna målgrupp, eftersom kommunala spelplatser kräver att inträde ska vara gratis, vilket inte är helt enkelt att kombinera med kraven för produktions- och distributionssubventioner från Kultur Skåne. Danscentrum Syd ser att en bredare publik främst är möjlig i urbana områden, och att breddat arrangörskap kan inbegripa institutioner som konsthallar och andra platser som kanske inte har en traditionell scen.

Kommuner är viktiga för arrangörer i Skåne genom de bidrag de ger till både offentliga och fristående arrangörer. Exempel på viktiga kommunala bidrag till scenkonstarrangemang i regionens kommuner är kulturbidrag för inköp av

kulturevenemang vid kommunala bibliotek, och olika typer av föreningar har möjlighet att arrangera scenkonstföreställningar genom olika typer av kommunalt stöd. En utmaning i Skåne för arrangörer är att kommuner är väldigt olika storlek, vilket gör att de har olika resurser för samt erfarenhet och kunskap om arrangemang av scenkonstföreställningar. Detta är något som organisationerna i Resurscentrum anser att de borde arbeta mer med. Exempelvis skulle man vilja främja samverkan i kommuner mellan teaterföreningar och kommunen.

Utöver ovanstående kan det sägas att det som Ulrika Lind valde att inte diskutera i sin förstudie är utmaningar som fortsatt kännetecknar området:

- regelverk hos bidragsgivare och samverkansparter
- uppfattningar om revir
- konkurrens om stöd
- gränsdragningar mellan genrer och konstuttryck
- gränsdragningar mellan arrangörs- och produktionsled
- gränsdragningar mellan institutioner och det fria kulturlivet, gränsdragningar mellan det ideella och det professionella (Lind 2011: 10)

Forskningsperspektiv på samarbete i politiska miljöer

För att förstå vilken typ av utmaningar som finns i organiseringen av arbetet med Resurscentrum, är det avgörande att se vad forskningen säger om denna typ av samarbete. I detta avsnitt kommer ett antal forskningsperspektiv med relevans för samarbetet kring Resurscentrum redovisas och diskuteras.

Forskningen om kulturorganisationer är förhållandevis liten jämfört med den forskning om samarbeten i privata och politiskt styrda organisationer generellt som publicerats internationellt. Ofta är den managementforskning som publicerats om kulturorganisationer praktikfallsbaserad, det vill säga att den bygger på erfarenheter av enskilda organisationer. Denna forskning har därför begränsningar i generaliserbarhet och överförbarhet. Därför är den forskning som här refereras främst från forskning om samarbeten i politiska strukturer och över områdesgränser generellt.

Kulturfrämjande aktiviteter och kultursektorns organisering

Den typ av verksamhet som Resurscentrum utövar är kulturfrämjande, det vill säga den syftar till att stärka möjligheterna för kulturutövare – privata som offentliga – att verka i linje med kulturpolitiska mål. En stor del av kulturell verksamhet i Sverige får direkt eller indirekt offentligt stöd, eftersom det inte finns en privat marknad som kan bära det utbud av aktörer som verkar inom ett fält. Syftet med kulturpolitiska mål är att säkra kulturen i samhället i stort, och fokus är främst på att säkra invånarnas tillgång till kultur av hög kvalitet och en kultur som är mångfaldig. Det finns i allmänhet vid sidan av kulturpolitiken en konstpolitik och en konstnärspolitik på både nationell, regional och lokal nivå. Offentligt stöd till kultur ges för att främja och säkra invånarnas tillgång till kultur. Ett led i detta är att möjliggöra acceptabla villkor för kulturutövare, eftersom det behövs fria kulturutövare för att säkra invånare tillgång till mångfald och kvalitet i kulturutbudet. Det är mångfalden som kan minska om marknaden styrs enbart av privat efterfrågan (vid sidan av risken för politisk styrning). Kulturpolitikens stöd är därför viktigt inom de områden som inte kan bära en utvecklad privat marknad, där med andra ord efterfrågan radikalt skulle minska utan offentligt stöd (Heinich 2012).

Kreativt arbete organiseras på sätt som ofta beskrivs som relativt annorlunda från andra typer av arbete (DeFillippi, Grabher och Jones 2007). Detta kommer inte vidare att diskuteras i detta sammanhang. Det som organisationerna i Resurscentrum är involverade i är främjande och stödjande av sådana kreativa produktioner för att möjliggöra spridning av och tillgång till mer kulturella uttryck (Bilton 2015). Det är viktigt för organisationerna involverade i Resurscentrum att förstå kreativa arbetsprocesser, och framförallt olika aktörers och intressentgruppers behov och sätt att förstå omvärlden och agera i den inom scenkonstområdet i Skåne, och med målet att främja tillgång till högkvalitativ kultur utveckla och pröva nya sätt att uppnå detta genom olika typer av samverkan. Man kan sammanfatta samarbetet som omfattande *management* – det vill säga organisering och ledning – av stödverksamheter till nytta för invånarna i Skåne. Grunden för både arbetet inom Resurscentrum liksom de tre involverade organisationernas övriga verksamhet kan beskrivas som knuten till en typ av ekonomi som av politiker och forskare allt mer lyfts fram som viktigt i den global-regionala ekonomin, nämligen den nätverksbaserade (associational). Utmaningen för

politiska organisationer (som Kultur Skåne) är att kulturaktörer är beroende av kreativa miljöer och kontakter, samtidigt som dessa personliga, sociala nätverk verkar i ett globalt kapitalistiskt ekonomiskt system. Utmaningen är att politiska, och därmed geografiskt definierade, stödstrukturer omges av omfattande regelverk som gör politiska organisationer trögrörliga i förhållande till privata aktörer som agerar på en global marknad (Taylor 2015). Den typ av interaktionsfrämjande aktiviteter, genomförda av samarbetande fristående organisationer som Resurscentrum, är relativt ovanlig i Sverige. Forskningen om denna typ av verksamhet och organisationer är därmed också fortfarande liten internationellt, men på senare år har intresset för denna typ av verksamheter ökat (Evans 2009, Jakob och van Heur 2015). Resurscentrums verksamhet består just i att försöka länka samman globalt aktiva aktörer med ett geografiskt definierat politiskt territoriums stödstrukturer. Men det som identifierats som de främsta utmaningarna i samarbetet inom Resurscentrum är förhandlingen om relationerna samarbetsparterna emellan i genomförandet av politiskt stödda mål. Därför är forskning om samarbete i politiska miljöer mest relevant för att förstå hur samarbetet i Resurscentrum kan förstås.

Genomförande av politiska beslut som spel

Forskningen pekar på att den frustration som de inblandade i Resurscentrum gett uttryck för som en följd av de formella förutsättningar för samarbetet, är väldigt vanligt i nya samarbeten, särskilt då man samarbetar därför att man är ålagd att göra så genom ett politiskt beslut (även om detta inte är fallet vad gäller Resurscentrum), och då man söker nya samverkansformer utan att dessa först stipulerats. Detta kommer att diskuteras i detta avsnitt.

Samarbetet i Resurscentrum är ett exempel på nätverkssamarbete i politiska sammanhang. Ofta krävs samarbete mellan olika organisationer för genomförande av politiska beslut, vilket innebär att samtliga parter är beroende av varandra. De politiska målen går inte att uppfylla om inte olika organisationer vill bidra med sina resurser och/eller kompetens för detta, och därför innebär svårigheter i samarbetet också ofta svårigheter att uppnå de politiska mål som samarbetet syftar till (Klijn och Koppenjan 2000).

Enligt forskning om nätverk i politiska sammanhang (exv Klijn 1996) kan samarbete mellan organisationer för att uppnå politiska mål (policy-implementering) förstås som ett spel mellan aktörerna kring det politiskt beslutade målet som ska uppnås. Samarbete som ett spel innebär att involverade aktörer har och sinsemellan över tid utvecklar vissa förväntningar på varandras beteende. När spelet fungerar är dessa förväntningar, det vill säga spelregler, ömsesidiga och delade. Spelreglerna definierar olika typer av situationer och beteenden som är acceptabla för att uppnå målet (ofta att genomföra aktiviteter för att uppnå ett politiskt beslut). Många av dessa regler skapas utan att aktörerna är medvetna om det. Nätverket är ett hållbart men konstant föränderligt ramverk för spel som spelas mellan aktörer. De involverade aktörerna tolkar och omtolkar ständigt nätverkets strukturrelaterade egenskaper, då de försöker förstå vilka regler som är lämpliga för den spelsituation de befinner sig i. Involverade aktörer återoppar också konstant resurser inom nätverket för att uppnå målen. Auktoritet och makt beror i spelet på resurser och regler i nätverket. Både problem och

lösningar utvecklas under policyprocessen, och behöver lösas av de involverade parterna genom formering av spelregler. Reglerna för samarbete och interaktion tar tid att utveckla, och är beroende av att alla aktörer vill delta i spelet.

Fördelen med att beskriva organisering och handling för att uppnå politiska mål i nätverk som ett spel är enligt forskare att det synliggör de regler som är resultatet av förhandling mellan parterna involverade i spelet. Det gör att man kan förstå, analysera och diskutera olika aktörers handlande, vilket ökar möjligheterna för reflexiv handling.

Optimalt samarbete sker frivilligt genom att parterna identifierat gemensamma behov eller möjligheter att mer resurseffektivt uppnå sina respektive eller gemensamma mål. När det används som politiskt instrument blir utgångspunkten en annan, och inte alltid baserad på frivillighet. Klijn och Koppenjan (2000) poängterar att samarbete mellan organisationer eller aktörer som vanligtvis ingår i olika nätverk är svårare än sådant som sker mellan aktörer som interagerar i samma eller närliggande nätverk, eftersom det då inte finns så väl utvecklade regler för interaktion och inte heller tillit. Regler för konflikthantering och medling, samt för autonomi inom nätverket, är avgörande för att samarbetet ska vara hållbart.

Som enskild part är det viktigt att aktivt vara medveten om att man ingår i ett politiskt sammanhang, och därför behöver spela med i det politiska spelet (exv Klijn 1996). Detta innebär bland annat att förhålla sig till de politiska krav på redovisning av resursanvändning för att uppnå stipulerade mål. Krav på redovisning av resurser ska inte förväxlas med krav på specifika prestationer. Klijn och Koppenjan (2000: 140-141, tidigare i Klijn 1996) särskiljer två nivåer i strukturen för nätverkssamarbete, en operativ nivå ("process management"), och en strategisk nivå ("network constitution").

Tabell 1. En typologi över strategier för organisering och ledning av policynätverk (Klijn 1996: 108).

Mål för/ aspekter av management	Nivå av management		
	Policy/ politik	Process (Process management)	Nätverk (Network constitution)
Aktörer	-	- selektera och aktivera	- introducera nya aktörer - förändra existerande aktörers positioner
Uppfattningar	- Främja målöverensstämmelse	- förnya/skapa nytt (innovating): förändra uppfattningar av innehåll och interaktion i konkreta policy-processer genom att utveckla befintliga uppfattningar (introducera nya idéer genom en tredje aktör; organiserad brainstorming)	- skapa nya referensramar (reframing): förändra uppfattningar genomgripande (om mål, regler för interaktioner eller relationer mellan aktörer)
Institutioner	-	- skapa/förändra (ad hoc) arrangemang för att säkra kopplingar mellan aktörers interaktion (projektgrupp, facilitator, etc.) - bestämma regler för interaktion för serier av spel	- förändra (formella) lagar som fördelar resurser eller makt - förändra (lagar om) permanenta organisatoriska arrangemang (exv byta ut eller förändra rådgivande organ, konsultationsprocesser etc.) - förändra (formella) regler för interaktion (exv mekanismer för konflikthantering)

Denna uppdelning är av relevans för att kunna analysera möjligheter att förändra och förbättra olika element i samarbete i nätverk. Aktörer i samarbeten kan välja dessa strategier utan att vara medvetna om den analytiska kategorisering som forskare gör. Som senare kommer diskuteras använder parterna involverade i Resurscentrum flera av dessa strategier.

Det aktörerna i nätverket runt Resurscentrum, framförallt de tre operativa organisationernas verksamhetsledare, i förhållande till varandra kan söka påverka är de övriga parternas uppfattningar om det gemensamma spelet (raden Uppfattningar i tabell 1). Framförallt kan man påverka uppfattningarna om målsättningen, och försöka öka graden av olika aktörers målöverensstämmelse, eftersom detta skapar bättre förutsättningar för gemensam handling. Detta är en central aspekt av det gemensamma spelet, eftersom alla parter är ömsesidigt beroende av varandra. Man kan exempelvis arbeta med att söka förändra övriga parternas uppfattningar om innehållet och interaktionen i den gemensamma processen genom att introducera nya idéer genom utomstående aktörer eller genom organiserad brainstorming. Detta är informella försök till att förändra nätverksorganisationens organisation. Mer formella sätt är att bestämma om regler för interaktionen, eller att ändra befintliga, liksom att föra in nya element för att säkra interaktion, exempelvis genom en facilitator, speciella projektgrupper, koordinator, eller liknande. Maktbalansen i nätverket kan ändras genom att nya aktörer eller positioner förs in i nätverket.

Vill man ändra på själva spelet, det vill säga den övergripande ramen för av man ska uppfylla, kan man försöka påverka alla involverade parternas uppfattning om vad nätverkets uppgift är, det vill säga påverka uppfattningen om de politiska beslutens genomförande. Man kan formellt föra in nya aktörer i nätverket, eller formellt ändra de olika parternas funktion och därmed makt i nätverket (kolumnen Nätverk i tabellen).

Vidare är det viktigt att vara medveten om att strategier och preferenser (målsättningar) förändras över tid, att uppfattningen om vad (sam-)spelet handlar om skapas mellan aktörerna, samt att vem eller vilka som ska organisera och leda samarbetet förhandlas mellan parterna. Denna koordinering kan ligga inom eller utanför nätverket, exempelvis hos en faciliterande person (kolumnen Process i tabellen). Avslutningsvis är organisering och ledning en interaktiv och interorganisatorisk aktivitet.

Det är också viktigt (enligt forskare som Klijn och andra) att man i ett samarbete är medveten om att man är ömsesidigt beroende av varandra, och tillsammans diskuterar vilka strategier man kan utveckla för att hantera detta ömsesidiga beroende. Dessutom skapas osäkerhet i samarbeten för att genomföra politiska uppdrag eftersom olika aktörer utför handlingar över tid, och dessa processer tolkas av alla inblandade, något som i sin tur ligger till grund för övriga aktörers handlingar. Detta gör att man reagerar på varandras handlingar och uppfattade intentioner, oavsett om man diskuterat dessa explicit eller ej. Avsaknaden av en dominerande aktör i ett samarbete innebär inte att resurser är jämt fördelade mellan aktörerna. Också regler och krav kan främja vissa av de samverkande aktörerna på bekostnad av andra. Detta eftersom regler och krav är utformade vid ett specifikt tillfälle utifrån specifika interaktionsförhållanden, som kan

ha förändrats. Det blir viktigt att synliggöra osynliga maktfaktorer som villkorar olika aktörers deltagande i samarbete och nätverksspel. Begreppet spel hänvisar till att olika aktörer agerar strategiskt utifrån de regler som finns för samverkan och uppfyllande av politiska mål.

Små aktörer kan blockera beslut som gynnar stora aktörer mest, därför måste stora aktörer vara medvetna om sin makt och ta hänsyn till mindre aktörer för att man ska vara resurseffektiv i sitt samarbete mot politiska mål. Sätt för att undvika blockering av beslut och arbete så behöver ett visst mått av samsyn vad gäller uppfattningar om samarbetet och dess mål uppnås. Alla samarbeten är inte av lika stort intresse för alla aktörer. Aktörer som har arbetat tillsammans kan uppvisa viss grad av *group think*, det vill säga att intressen i omvärlden eller andra parter intressen inte i tillräcklig grad tas i beaktande, eller inte beaktas alls. Samarbete med tydliga resultat kan exempelvis ha uppnåtts just genom att vissa aktörer har exkluderats från beslutsfattande eller samarbete.

Enligt Klijn (1996), en av de mest namnkunniga forskarna av nätverkssamarbete i politiska sammanhang, finns det inte någon objektiv verklighet vad gäller spelet kring samarbete. Verkligheten är en interaktiv konstruktion mellan de aktörer som deltar i spelet (Klijn 1996: 99). Den verklighet som uppfattas av aktörerna/deltagarna i spelet är relevant för spelet, och hur olika aktörer uppfattar verkligheten avgör deras strategier och därmed i förlängningen också spelets förlopp och utfall. Uppfattningar om verkligheten är de bilder eller definitioner som aktörerna använder i spelet. Det är genom det man uppfattar som verkligt ("perceptions") som aktörerna i spelet förstår både sina egna handlingar och andra aktörers handlingar, och värderar ("evaluate") dem. Enligt Klijn är det dessa uppfattningar om verkligheten som visar på påverkan från regler i andra nätverk som enskilda aktörer deltar i, och är resultatet av en aktörs (interaktions-) historia. Detta medför att olika aktörer kan ha väldigt olika syn på vad spelet handlar om ("the nature of the game"), vad som står på spel, och ibland även om korrekt tolkning av spelets regler. Centrala aspekter av spel är enligt Klijn, i detta sammanhang enskilda aktörers uppfattning om

- det ömsesidiga beroendet mellan aktörer;
- de ambitioner och intressen i spelet som enskilda aktörer har; och
- det politiska område och de politiska problem som är viktiga inom detta område.

För parterna i ett samarbete att skapa bästa möjliga miljö för samarbete innebär att aktivt hitta sätt att utveckla strategier som kan ena de olika uppfattningar som olika deltagande aktörer har, och lösa de organisatoriska problem som olika organisationer, med självständigt utvecklade strategier, kan ha, eftersom varje enskild organisations mål är olika. Enskilda aktörer kan inte förändra andra aktörers strategi, däremot kan man diskutera gemensamma strategier ifall en öppen och tillitsfull dialog uppehålls. Viktiga dimensioner i processarbetet är därför öppenhet, tillit och legitimitet.

Samarbete i nätverk

Klijn och Koppenjan (2000) anger ett antal faktorer som påverkar möjligheterna att lyckas med samarbete genom att påverka det direkta samarbetet mellan de olika parterna i samarbetet:

- medvetenhet om att alla aktörer i nätverket är ömsesidigt beroende av varandra
- förmåga att omdefiniera olika och motstridiga intressen till ett gemensamt intresse
- hur enskilda aktörer förhåller sig till kostnaderna (i bred bemärkelse) för samverkan, och särskilt i relation till de fördelar eller resultat (outcomes) av samarbetet man upplever sig få
- hur riskerna med samarbetet, som ett direkt resultat av andra aktörers strategier, inom spelet kan begränsas
- förmåga att skapa förutsägbarhet i utformningen och inramningen av spelet (game management), exempelvis genom utveckling av en ömsesidig uppfattning om vad spelet går ut på, vilka regler och ramar man ska ha för sin inbördes interaktion, samt hur man ska hantera spelet och konflikter som uppstår.

I forskning om samarbete i politisk miljö finns vidare samarbete utan frivillighet beskrivna, där politiska beslut ligger bakom krav på samarbete mellan olika organisationer inom eller mellan privat och offentlig sektor. Det finns en stark tilltro till samarbete som idé bland politiker och politiska organisationer idag (McDonald et al. 2011). Samarbete ses som en lösning på flera av de fragmenteringsproblem som man ser idag inom offentliga stödsystem som är funktionellt organiserade. Arbete med egna och gemensamma mål kan då vara avgörande för att undvika negativa låsningar och dysfunktionella relationer. Centralt i samsarbetsrelationer är enligt Eden och Ackermann (2014) just i påtvingade (inte självvalda) samarbeten

- utvecklandet av tillit mellan deltagarna
- utveckling och förändring av arbetsmetoder
- insikt om olika kärnmålsättningar för vare organisation, som kan stå i konflikt med övriga organisationers målsättningar

Det viktiga är att målsättningarna för samarbetet kan operationaliseras, det vill säga brytas ner till mer konkreta målsättningar, och inte förblir endast symboliska mål. Symboliska mål är sådana som anges formellt för en verksamhet, men som organisationen i praktiken inte arbetar för att uppnå. Man talar ibland om särkoppling av utsagor (prat) och handling, alltså att man säger en sak men gör någonting annat (Meyer och Rowan 1977). Enligt Barretta och Busco (2011) kan formella styrmekanismer vara ett stöd i nätverkssamarbete där parter som är ovana vid samarbete är involverade, eller parter som tidigare konkurrerat. Annars ses tillit och förtroende som generell gynnsamt för samarbete mellan parter. Rimligen kan det antas att bättre förtroende genom att parterna får större erfarenhet av inbördes interaktion kan leda till mindre omfattning av formella styrmekanismer över tid.

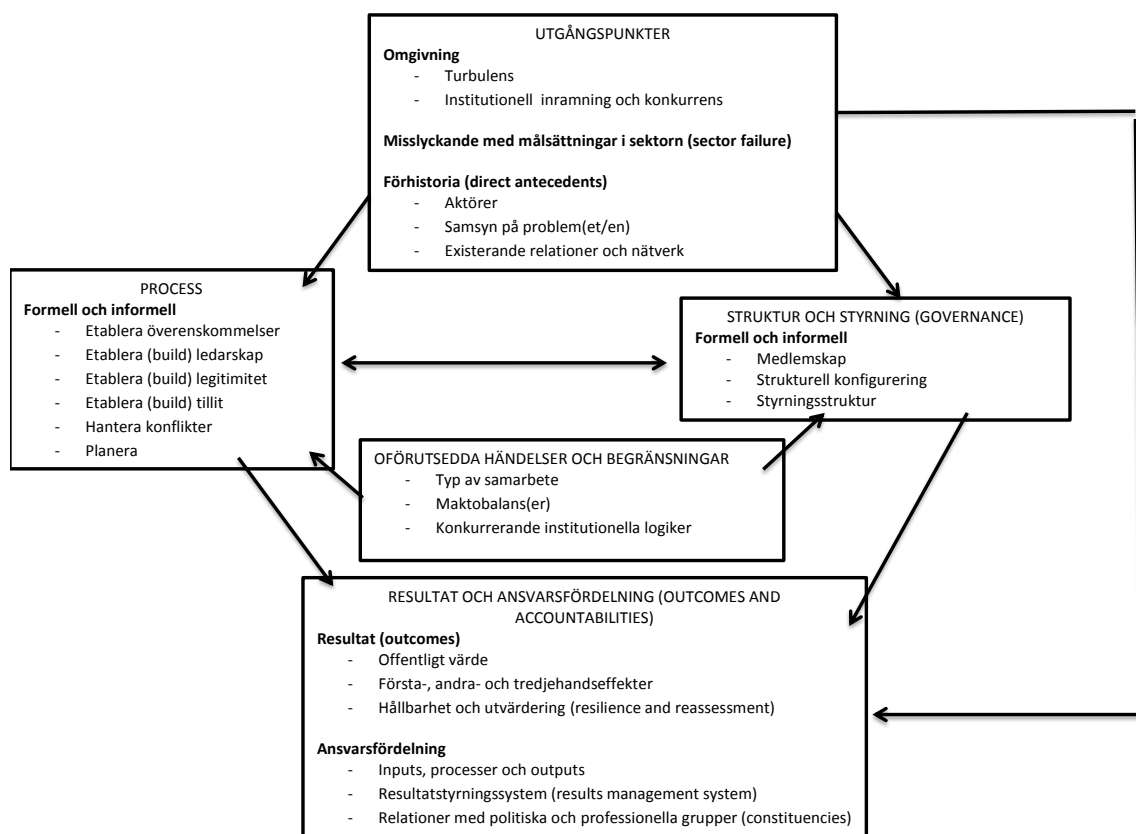
Bryson et al. (2006) har försökt sammanfatta alla de olika faktorer som påverkar samarbete över sektorer och organisationer. I en figur (se nästa sida) visar de på de

komplexa relationer som finns mellan ett samarbets bakgrund, den formella och informella styrningen av samarbetet, samt processer i samarbetet.

De faktorer som finns nämnda i rutan Utgångspunkter är diskuterade i relation till Resurscentrum i avsnittet Bakgrunden till Resurscentrum i denna rapport. Det Bryson et al. benämner Struktur och styrning handlar om de formella uppdrag och den formella organisation som finns stipulerade för ett samarbete, och detta finns redovisat för Resurscentrum i avsnittet Uppdrag och formell organisation samt Samarbetets form och innehåll. Det som i figuren ovan benämns Oförutsedda händelser och begränsningar är sådant som redovisas i avsnittet Samarbetets utmaningar. Rutan med rubriken Process beskriver hur samarbete bör bedrivas för ett konstruktivt och långvarigt samarbete, och är främst inriktat på en ledningsfunktions uppgifter i förhållande till ett nätverks samtliga parter. Denna figur förutsätter alltså, som många forskningsartiklar om samarbete, en operativ ledning för samarbete som är separerad från deltagande parter representation i nätverket. Detta är den huvudsakliga skillnaden mellan flera av rekommendationerna i management- och governancelitteratur, att Resurscentrums verksamhetsledare själva innehar rollen av delad operativ ledare och representant för organisationer som deltar i samarbetet.

Bryson et al. (2006) ger genom sin schematiska översikt över samverkan vid genomförande av politiska beslut (figur 3) möjlighet att identifiera olika viktiga faktorer i tvärssektoriella samarbeten.

Figur 3. Att förstå tvärssektoriellt samarbete – ett ramverk (Bryson et al. 2006).



Det ger Resurscentrums olika intressenter möjlighet att identifiera den egna positionen i det spel som samarbete för uppfyllande av politiska målsättningar i nätverk innebär. Bland annat kan man se att det är viktigt att aktivt vara medveten om och förhålla sig till (men inte nödvändigtvis se som oföränderlig) policyns syfte och förhistoria. Bland annat är det viktigt för Resurscentrums intressenter, och särskilt de tre verksamhetsledarna att aktivt vara medvetna om de tankar som tidigare legat bakom formandet av Resurscentrum, och de inte alltid så realiserbara förväntningar och önskningar om hur ett område skulle kunna förbättras, som funnits och kanske fortfarande finns hos olika aktörer inom området.

Enligt resursberoendeteori (*resource dependency theory*, Pfeffer och Salancik 2003) och utbyteteori (*exchange theory*, Levine och White 1961) så är motivationen för samarbete mellan organisationer att detta möjliggör att uppnå mål som dessa inte själva har resurser för att uppnå. Det är alltså först när en organisation ser att den är beroende av samarbete med andra för att uppnå egna prioriterade mål som det är intressant med samarbete. Man har i forskningen konstaterat att politiska beslut om krav på samverkan inom olika organisationer att samarbete mellan sektorer visat sig svårare än samarbete inom en sektor, men också att skillnader i storlek och komplexitet i de olika organisationer som deltar i samarbete, liksom olika arbetssätt, skapar svårigheter i beordrat samarbete. Kurunmäki och Miller (2011) pekar också på att starka professionella intressen kan försvåra interorganisatoriskt samarbete för att uppnå politiska målsättningar.

Lindsey (2014) studerade samarbete mellan en rad offentliga organisationer och föreningar kring stimulans av aktiv fritid i Storbritannien. Detta gjordes inom ramen för en nationell policy om samarbete på lokal samhällsnivå för att förbättra information om och tillgången till idrott och motion för människor och på så sätt få dem att leva ett mer aktivt liv. Nätverket hade svårt att visa upp tydliga resultat, varpå samarbetet formaliserades över tid. Studien visar att även med en projektledare kan det vara svårt att få till stånd reella samarbeten och formulerade målsättningar om inte samtliga parter i nätverk för att genomföra politiska mål är engagerade och ser en större vinst i samarbete än att fokusera på sin ordinarie verksamhet. Detta även om alla parter delar uppfattningen att målsättningen är viktig och i linje med deras egna målsättningar och nätverket får stor frihet att själv utforma sin organisation utifrån medlemmars önskemål. I det fall som studerades organiserades samarbetet med en extern ordförande för nätverket, och det operativa arbetet leddes av kommunala tjänstemän, och det fanns tydliga förväntningar både från deltagande kommuner och regeringen om prestationsredovisning från nätverken. Nätverken fick själva formulera sina mål, något som gjorde att man diskuterade hur målen för nätverkets prestationer skulle formuleras. Detta i sin tur eftersom det fanns möjligheter att 'skumma' deltagare och på så sätt kunna visa bra resultat, samtidigt som man ville ta policyns mål på allvar, att få människor som var inaktiva att bli mer aktiva. I dessa idrottsallianser utgjordes aktiviteterna under de två första åren i princip av de ordinarie aktiviteter som de olika medlemsorganisationerna erbjöd.

Eftersom ledningen i en kommun i Lindseys (2014) undersökning upplevde att nätverket inte presterade tillräckligt i förhållande till de mål som satts upp och efterfrågades

nationellt, anställde kommunen en person som skulle utarbeta en verksamhetsplan för de kommande tre åren för samarbetet. Detta beslut destabiliserade nätverket, genom att en formell verksamhetsplan ställde redovisningsbara mål och prestationer mer i fokus än tidigare, och samtidigt gjorde att det förtroende och konsensusbaserade klimat som dittills rått inom nätverket fick vika för mer formella förhandlingar. Detta ifrågasatte en av medlemmarna från en frivilligorganisation, uppenbarligen mer van vid informella än formella förhandlingar inom sin dagliga verksamhet. Det fanns från regeringens sida inga krav på strategiska planer, så det beslutet var kommunens eget. Denna utveckling visar dock, enligt Lindsey (2014), på kommunens egna krav på mål- och prestationsuppföljning, som färgade av sig även på medverkan i detta nätverk. Det får antas att detta krav inte berodde på individuella kontrollbehov, utan på de allmänna krav på att redovisa resurseffektivitet i den kommunala verksamheten som är skattefinansierad.

Denna utveckling visar på riskerna med politiskt beordrade samarbeten – de riskerar att skapa symboliskt efterföljande av nationella mål, att resultera i 'skumning', det vill säga att man väljer ut vissa prestationer som ger höga prestationspoäng eller ersättningar men som innebär en selektering i exempelvis urval av brukare eller samarbetsparter, och det riskerar att skapa nya hierarkier och ny administration. I den nämnda studien gick samarbetssvårigheterna så långt att man diskuterade formandet av en strategisk ledningsgrupp eller delas upp i mindre delgrupper för bättre handlingsförmåga. I det engelska exemplet beslöt kommunen att genomföra en mer hierarkisk struktur som skulle säkerställa att beslut kunde fattas. Detta beslut förhindrade den beslutsförlamning som nätverket lidit av, men är inte säkert en lösning för bättre utfall av satsningen, enligt Lindsey. Lindseys studie visar att handlingsförlamning i samarbete som är politiskt beslutad är ett reellt scenario. I Resurscentrums fall ska påpekas att det lilla antalet involverade parter gör att utmaningarna är mindre än i många andra studerade fall, men även Resurscentrums organisationer säger att de har svårt att fatta beslut. I resurscentrums fall är det inte två olika offentliga aktörer som är inblandade, men friheten att utforma organisationen själva har precis som i exemplet ovan skapat problem samtidigt som tanken varit att underlätta möjligheterna för de operativa parterna.

Resurscentrum slipper flera av de politiska ramar som den engelska fallstudien Lindsey (2014) visar upp. Bland annat har Region Skåne inte tvingat på organisationerna någon kvantifierad eller ens mer detaljerad kvalitativ målredovisning. Tvärtom har Regionen lämnat det mesta av målformuleringar och val av prioriteringar och aktiviteter att genomföra till organisationerna själva. Redovisning har hittills skett några gånger per år muntligen. Därutöver anger de tre organisationerna vad man uppnått inom Resurscentrum i de respektive årsredovisningarna. Genom samrådsgruppsmöten med representanter för varje organisations styrelse ungefär varannan månad är även respektive organisations styrelser uppdaterade om verksamheten inom Resurscentrum.

Dessa diskussioner visar även med relevans för Resurscentrum på de svårigheter som nätverksformen av organisation medför, särskilt när det gäller beslutsfattande utifrån en konsensusprincip. Man riskerar att få svårt att fatta beslut och därmed snabbare kunna genomföra prioriterade satsningar. Samtidigt innebär en mer hierarkisk

organisation en mindre öppen och demokratisk organisation, och är kanske viktigare i större nätverk än vad fallet är i Resurscentrum där endast tre organisationer är involverade. Det engelska exemplet (Lindsey 2014) visar också på fördelen i att kunna välja grad av formalisering själva, jämfört med att få det som ett krav för verksamheten. Resurscentrums organisationer bör alltså värdera möjligheten att själva bestämma över graden av formalisering av rutiner. En formalisering av arbetssätt kan göra att diskussioner om alternativa sätt att organisera samarbetet försvåras, och samtalsklimatet kan påverkas negativt. Samtidigt är det uppenbart att de fria tyglarna är det som gör det svårt att samarbeta inom Resurscentrum.

Det samarbete som ändå kom till stånd i nätverket i det engelska exemplet skedde, som ofta, genom personliga relationer, och det faktum att personer som varit aktiva i nätverket bytte jobb eller arbetsuppgifter gjorde att kontakter fick upparbetas med nya personer. Konstanta förändringar bland medlemmarna i ett nätverk gör det svårt att skapa samarbeten, eftersom nya relationer mellan personer kontinuerligt måste upparbetas, och det inte finns formaliserade samarbetsrutiner som minskar betydelsen av enskilda personers engagemang. Även ett generellt klimat av konkurrens som spridit sig inom offentlig verksamhet som en följd av New Public Management-reformer försvårar samarbete, särskilt om verksamheter samtidigt utsätts för besparingar. Nätverkssamarbete bygger på förtroende, och om konkurrens politiskt prioriteras blir detta svårt att kombinera med organisering i nätverksform, där informationsutbyte är centralt.

Beslutsfattande och implementering av beslut

Det finns många tekniker för att understöda beslutsfattande i organisationer, däribland arbete med olika typer av målsättningar och arbetsprocesser knutet till beslutsfattande (exv Eden och Ackermann 2014). I samarbete flera olika organisationer emellan, finns flera olika hjälpmedel att formulera gemensamma mål. Exempelvis är det viktigt för deltagare i samarbete vilka den enskilda organisationens egna mål är, och vilka mål man vill uppnå i samarbetet. Dessa sammanfaller i allmänhet inte. Det kan också vara fruktbart att tillsammans formulera negativa mål, det vill säga mål för sådant man inte vill ska inträffa. Eden och Ackermann (2014) pekar samtidigt på att formaliserade arbetsmetoder kring organisationsutveckling eller samarbete lätt blir hindrande för kreativt utvecklingsarbete, och att det därför kan vara underlättande för diskussioner mellan samarbetande organisationer ifall man tydliggör skillnader mellan mål och strategier, det vill säga sätt att uppnå definierade mål. Mål kan exempelvis vara överlappande eller inte möjliga att rangordna.

Det finns ett antal faktorer som underlättar implementeringen av politiska (eller andra) mål på en operativ nivå enligt forskning (Noble 1999). Dessa är:

- tydliga målsättningar
- tydligt definierade roller och ansvarsfördelning
- tidsplan
- belöning respektive sanktioner
- återkoppling och anpassningsmekanismer

En begränsning med denna typ av generella beskrivningar är dock att de sällan säger något om hur man ska agera i det enskilda fallet. För Resurscentrum kan konstateras att flera av dessa faktorer saknas, framförallt tydliga (operativa) målsättningar (och prioriteringar), tydligt definierade roller och ansvarsfördelning och tidsplan. Det finns en övergripande målsättning för samarbetet, men de tre organisationerna hade inte förrän under hösten 2014 tillsammans med följeforskaren satt sig ner och formulerat målsättningar för samarbetet. På samma sätt är rollerna och ansvarsfördelningen fortfarande 2015 otydligt definierade. Det finns inte heller någon tidsplan, men efter tre år börjar organisationerna känna att de förväntas visa vissa resultat, särskilt från Region Skåne. Man kan säga att belöning och sanktioner är knutna till tidsplanen, genom att Region Skåne beviljar medel till Resurscentrum på årsbasis, och oförmåga att samarbeta troligen kommer att resultera i att bidraget till Resurscentrumaktiviteter kommer att dras in från Regionens sida. Feedback menar man bland vissa av aktörerna är oklar i och med att Region Skåne har velat låta organisationerna själva formulera operativa målsättningar, medan det från organisationernas sida funnits en uppfattning om att denna avsaknad av detaljerad målstyrning varit en otydlighet i styrningen.

Den vanligast förekommande organisationslösningen för samarbeten mellan organisationer är att tillsätta en projekt- eller samarbetsledare, som får en överordnad roll i förhållande till de olika organisationer som ingår i nätverket. Personen kan ha utsetts av en politisk organisation (region eller kommun), alternativt ha rekryterats av nätverket, men med tydligt beslutsmandat. Detta har inte Region Skåne velat ha för Resurscentrum, för att tillåta de involverade organisationerna att behålla beslutsmakten i närhet till genomförandet av aktiviteterna. Det är samtidigt avsaknaden av denna typ av formell beslutsfattare ovanför de samarbetande organisationerna som skapat handlingsförslamningen, där man haft svårt att komma överens om gemensamma projekt.

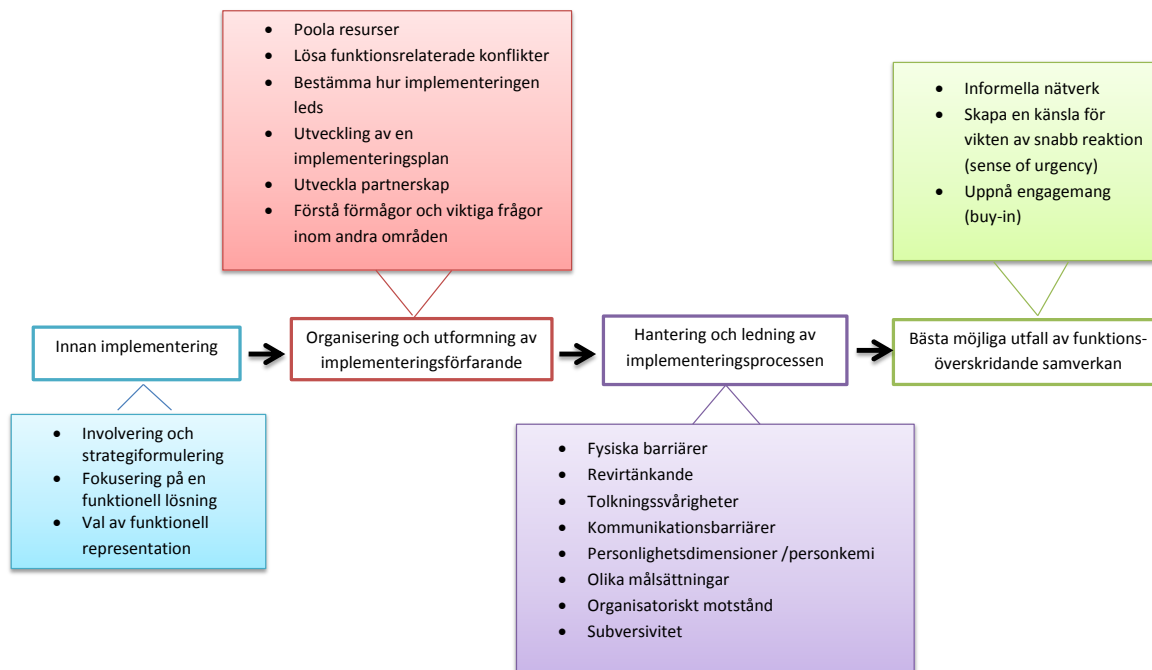
Noble (1999) pekar på ett antal utmaningar i implementering av politiska beslut i samarbete mellan organisationer eller funktioner på operativ nivå (figur 4):

- fysiska barriärer
- revirtänkande
- tolkningssvårigheter
- kommunikationsbarriärer
- personlighetsdimensioner/personkemi
- olika målsättningar
- organisatoriskt motstånd
- subversivitet

I Resurscentrums fall kan konstateras att de fysiska barriärerna har tagits bort genom samlokalisering av de tre verksamheter som samverkar. Däremot behöver de övriga dimensionerna ventileras mellan samarbetsparterna rörande Resurscentrum på ett sätt som stärker tilliten mellan samarbetsparterna. Det som tydligt präglar samarbetet med Resurscentrum är olika målsättningar och prioriteringar mellan de respektive involverade organisationerna. Det kanske inte handlar om uttalat revirtänkande, men bevakande av de egna medlemmarnas intressen är mer påtagligt för Danscentrum Syd

och Teatercentrum Södra i och med att de är medlemsorganisationer för fria producenter och aktörer i branscher som domineras av institutionella aktörer. De tre organisationerna behöver konkretisera och finna vägar att hantera olika prioriteringar genom att identifiera gemensamma målsättningar för att de ska kunna arbeta produktivt inom Resurscentrum.

Figur 4. Implementeringsfaser och organisationsöverskridande frågor vid samarbete i nätverk (Noble 1999).



Arbete med gemensamma prioriteringar gör att beslutsfattande om olika projekt inte behöver ske informellt, utan kan diskuteras utifrån hur väl de uppfyller de gemensamma målen. Därmed bör revirbevakning, eller kanske snarare, bevakning av medlemsorganisationernas direkta nytta bli mindre angeläget i förhållande till varje enskilt nytt koncept eller aktivitet som presenteras som förslag. Organisationerna behöver hitta områden där de har gemensam nytta av samarbete, och där olika organisationers potentiella vinning behöver ställas direkt mot en annan organisations vinning. Den vinning de respektive organisationernas medlemmar får av varje enskilt projekt kanske inte är tydligt, men organisationerna bör exempelvis över några år komma överens om ett antal aktiviteter som i någorlunda omfattning stärker samtliga organisationers medlemmar och för branscherna som helhet framåt.

Viktigt att diskutera mellan samarbetsparter är eventuella konflikter eller utmaningar mellan organisationsspecifika och gemensamma prioriteringar, samt att redovisa målsättningar på ett sätt som stärker förtroendet mellan samarbetsparterna (Agranoff och McGuire 1999). Ifall det inte finns gemensamma mål eller intressen bör samarbete

inte fortsätta eller ske. Därför är det viktigt för alla parter att vara medvetna om och agera utifrån faktum att man är beroende av varandra om samarbetet ska vara framgångsrikt. Ett första steg är insikten om att implementering av politiskt beslutade uppdrag är ett spel mellan både den politiska parten och de genomförande parterna.

Tolkningsvårigheter, kommunikationsbarriärer och personlighetsdimensioner eller personkemi är också faktorer som påverkar samarbete mellan organisationer. Dessa kan bero på många faktorer – organisationskultur, professionella kulturer, individuell läggning och erfarenhet, men även erfarenhet exempelvis av kulturpolitiska sammanhang kan här spela in. Det har i arbetet med organisationerna framkommit skillnader i kommunikationssätt, förväntningar på kommunikation och interaktion, och olika sätt att arbeta. Ofta kan svårigheter i samarbete som bygger på dessa faktorer över tid minska genom att samarbetsparterna som individer lär känna varandras kulturer och sätt att interagera och kommunicera. De tre organisationerna kan stärka tydligheten i kommunikationen genom att bestämma tydliga regler för kommunikation. Detta är en formalisering av interaktionen, men den medför att denna kännetecknas av mindre osäkerhet i former och processer, och därmed kan mer fokus läggas på annat, såsom innehållet. Exempelvis tycks rutiner för hur förslag till nya koncept och aktiviteter presenteras och diskuteras skapa osäkerhet inom gruppen. Därför bör en tydlig procedur för presentation och behandling av nya förslag, samt beslut om dessa utvecklas.

Organisatoriskt motstånd och subversivitet är inte relevanta att diskutera i relation till Resurscentrum, då organisationerna är mycket små, och den personal som finns inte direkt arbetar specifikt med Resurscentrumaktiviteter. Det finns alltså liten grogrund för motstånd eller motverkande aktiviteter inom de respektive organisationerna.

Nobles (1999) schematiska översikt av samarbetsprocesser vid implementering av politiska beslut (policy implementation) (figur 2) ringar in organisatoriska utmaningar vad gäller samarbete mellan organisationer. Den pekar på vikten av planering och förutseende av möjliga uppstående konflikter och utmaningar i samarbete mellan avdelningar eller organisationer. Denna kunskap var inte något som verksamhetsledarna hade vid starten av samarbetet, men översikten kan hjälpa dem att förstå de utmaningar de behövt och fortsätter att behöva hantera i sitt samarbete, och få begrepp med vilka de kan förstå det som händer i deras samarbete. Nobles modell är utformad för en funktion med möjlighet att leda nätverkssamarbete, vilket hittills inte varit fallet med Resurscentrum. Delegering av beslutsmyndighet till en position som nätverkskoordinator eller -ledare (manager) underlättar handlingskraften, eftersom diskussioner och oenighet om beslut då inte på samma sätt kan förlama genomförandet av beslut. Samtidigt ger figuren en överblick över de handlingsfrämjande funktioner och element som ingår i implementering i samarbete i politiska sammanhang. Särskilt tydliggör den strukturella faktorer som påverkar uppkomsten av osäkerhet och konflikter, som i sin tur kan skapa utmaningar för implementering.

Slutsatser

Sammanfattningsvis kan sägas att det som sker mellan intressenterna i Resurscentrum är att spelet kring Resurscentrum som ett politiskt uppdrag håller på att formos, som beskrivet i forskning av Klijn och andra om nätverkssamarbete för genomförande av politiska beslut. Detta kräver interaktion och i utgångsläget finns stor osäkerhet, eftersom det är först i och med att spelreglerna utformas som större säkerhet, men även fastare ramar, kan utvecklas. Även om detta är något som är gemensamt för alla samarbetsnätverk som etableras i politiska sammanhang är inte osäkerheten mindre frustrerande. Dock tycks det inte finnas något större missnöje från uppdragsgivarens sida, Region Skåne, vad gäller utvecklingen av samarbetet. Störst är frustrationen hos verksamhetsledarna, som i förhållande till andra delar av sin dagliga verksamhet i arbetet med Resurscentrum möter så hög grad av osäkerhet i alla relationer och dimensioner av samarbetet. Denna osäkerhet behöver med nödvändighet hanteras av deltagarna i samarbetet. Ett vanligt sätt att lösa detta på är genom att etablera en funktion som samarbetsledare med viss beslutsmyndighet. Eftersom en av målsättningarna med stöd till Resurscentrum är att använda resurser effektivt, det vill säga inte i första hand skapa mer administration, är detta dock inte lämpligt i Resurscentrums fall. Men frågan om mer effektivt samarbete handlar inte bara om funktionen att leda och besluta om uppdragets utförande. Lika viktigt är enligt forskare att finna gemensamma mål eller i alla fall olika områden inom vilka man kan enas om målsättningar. Ifall inte sådana kan finnas, och enskilda aktörer inte tycker att samarbetet är fördelaktigt, kan de stoppa eller förhålla samarbete, och då uppnås inte målen. De alternativ som finns är då att antingen en eller flera spelare utgår ur samarbetet, eller att man omdefinierar hela spelet, det vill säga försöker omförhandla det politiska beslutet. Man kan också tänka sig att byta ut en eller flera aktörer för att uppnå målet genom samarbete i en ny konstellation. Så det är viktigt att alla aktörer är intresserade av att delta i samma spel. Som steg två behöver man enas om områden där målsättningar kan formuleras gemensamt. Samarbete främjas ofta genom incitament, och det tydligaste incitamentet är de tillskott till aktiviteter som Region Skåne budgeterat för gemensamma aktiviteter.

Svårigheterna att fatta beslut inom Resurscentrum är ett tydligt exempel på resultatet av att man (bland annat) inte utvecklat tydliga regler för konflikthantering. Faktum är att alla roller och funktioner i samarbetet är i princip odefinierade. Detta är alltså bland det första som organisationerna behöver arbeta med inom Resurscentrum. Tyvärr ger inte forskningen något entydigt svar på hur man i just Resurscentrums fall bör agera, då målsättningen att inte använda Regionens resurser till mer administration gör att en separat funktion för hantering av samarbetet inte är aktuellt.

Organisationerna i Resurscentrum bör också vara medvetna om att de aktiviteter de kan komma att föreslå som främjar scenkonstområdet och dess stödstruktur som helhet kan upplevas som kontraproduktivt eller som en försämring från enskilda medlemmars perspektiv. Detta eftersom offentligt verksamhetsstöd eller subventioner hos enskilda organisationer eller branscher kan leda till en lock-in, det vill säga att man anpassar sin verksamhet efter resurstillgången, och inte efter vad som är bäst ur ett marknads- eller publikperspektiv. Därför är organisationernas roll som möjliggörare av kompetensutveckling och informatörer viktiga. Detta innebär dock att de aktivt tar en

roll som är mer kulturpolitisk än deras vardagliga funktion i förhållande till branschen och sina medlemmar.

Som Klijn (1996) betonat är olika syn på viktiga problem att hantera olika aktörer emellan i det närmaste ofrånkomligt i samarbeten i politiska sammanhang med, på beroenden, och på olika ambitioner och intressen mellan aktörer. Detta är alltså ett återkommande och centralt tema i samarbeten liknande det i Resurscentrum, men icke desto mindre frustrerande att hantera.

Som Bryson et al. (2006) påpekat är det mer troligt att politiska organ beslutar om ålagda sektoröverskridande samarbeten inom områden där man tidigare misslyckats att hantera utmaningar, eller där man inom respektive delområden inte förmått hantera definierade utmaningar. Det är därför viktigt att i bedömningen av Resurscentrums verksamhet ha med i åtanke att det inte funnits övergripande samverkan mellan organisationerna tidigare, mer än mellan Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen. Det politiska beslutet att etablera Resurscentrum bygger på erfarenheten av att de tre organisationerna inte kunnat adressera de aktuella frågorna på egen hand, och att de områden och uppdrag som Resurscentrum har skapats för att adressera är relativt komplexa och svårlösta.

Utifrån de i Resurscentrum involverade organisationernas olika historia och verksamhet, har de olika sätt att välja strategier för sitt samarbete, som i sin tur baseras på var de identifierar de huvudsakliga utmaningarna i samarbetet. Utifrån de redogörelser för de olika huvudsakliga utmaningar och problem som de tre aktörerna angett under möten och intervjuer, är följeforskarens slutsats att Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen fokuserar mer på det konkreta samarbetet organisationerna emellan (processnivån), medan Danscentrum Syd både vill ändra på samarbetets ramar och villkor och samarbetets konkreta aspekter (nätverksnivån). Följeforskarens uppfattning är att det inte för Riksteatern Skåne och Teatercentrum Södra regionen är lika viktigt att omförhandla villkoren för samarbetet (det vill säga på nätverksnivå) som för Danscentrum Syd. Följeforskarens tolkning av spelsituationen är att Danscentrum Syd, som inte är nöjd med flera aspekter av makt- och resursfördelning inom scenkonstområdet i Skåne mer än de övriga två, vill omförhandla de grundläggande villkoren för samverkan.

Rekommendationer

Tre år är en ganska vanlig period för utvärdering av verksamhet i politiska sammanhang, så en utvärdering av eller reflektion kring satsningen Resurscentrum från de involverade organisationernas sida är rimlig och förväntad. Nystartad verksamhet som inte har tydliga föregångare eller parter som har tidigare erfarenhet av liknande verksamhet kräver tid för utformning och stabilisering av rutiner, och bedömning av måluppfyllelse kan därför bli missvisande jämfört med etablerad verksamhet. För experimentell verksamhet kan det vara svårt att säga om ett mål ens är att bli stabiliserad, det behöver tydliggöras genom dialog medverkande parter emellan, eller i målsättning som troligen behöver uppdateras vid olika tidpunkter. Samarbete över organisationsgränser är dessutom mer komplext än samarbete inom organisationer.

Det verksamhetsledarna själva pekat ut som en avgörande utmaning, och som följeforskaren instämmer i, är att de tre organisationerna ser olika frågor som huvudsakliga utmaningar i samarbetet. Som beskrivits i forskningsavsnittet i rapporten är det mycket vanligt att olika aktörer i ett samarbete uppfattar det som spelet handlar om, alltså utmaningar eller problem som man ska samarbeta för att lösa, på olika sätt, och att man tolkar övriga aktörers intentioner genom dessas utsagor och handlingar på olika sätt. Detta beror på aktörernas olika intressen och målsättningar. Detta blir tydligt i beskrivningen av utmaningarna i Resurscentrum, och dessa olika uppfattningar knyter följeforskaren, utifrån det teoretiska ramverket, till de respektive organisationernas olika uppdrag, olika syn på den egna rollen i relation till övriga inom ramen för samarbetet med Resurscentrum, olika erfarenheter och kompetens, samt organisationernas storlek och andra relaterade faktorer, som diskuterat av nätverksforskare.

Följeforskarens förslag

Utifrån den beskrivning av utmaningar och forskningens slutsatser om och rekommendationer för samarbete i politiska sammanhang som redovisats i denna rapport, rekommenderar följeforskaren följande åtgärder för bättre samarbete och interaktion:

1. De tre organisationerna behöver identifiera och tydligt redovisa de specifika områden som mest berör och engagerar de tre respektive parterna inom uppdraget för Resurscentrum. Detta för att kunna identifiera gemensamma intressen och angelägenheter, och områden där prioriteringar och intressen står i konflikt med varandra. Idag är de tre organisationernas identifierade huvudsakliga utmaningar relativt disparata. Finns inga gemensamma områden eller frågor där samverkan kan utvecklas finns inga skäl att samarbeta i nuvarande form.
2. Vidare behöver organisationerna formalisera samarbetet med syftar att stärka de element (måldokument, redovisning, med mera) som understödjer samarbetet framåt. De svårigheter som den hittillsvarande ad hoc-lösningen för rutiner resulterat i bör med sådana förändringar rimligen minska. Målsättningar,

prioriteringar och procedurer bör formaliseras endast i den mån de är funktionella för samarbetet och uppnåendet av målen. Idag är procedurer, rollfördelning och prioriteringar odefinierade och informella, vilket skapar osäkerhet. Dessutom går mycket tid och energi åt till förhandling om dessa frågor. Med tydliggjorda roller och procedurer kan mer fokus läggas på att formulera och kontinuerligt se över målsättningar och prioriteringar, och detaljer i föreslagna aktiviteter. Några tänkbara alternativ diskuteras i ett separat avsnitt nedan. Ifall acceptans för gemensamma regler, rutiner och konflikthantering inte uppnås, blir samarbetet fortsatt svårt och resurskrävande.

3. De tre organisationerna behöver dessutom göra ansträngningar för att stärka tilliten mellan organisationerna, särskilt mellan Danscentrum Syd och Riksteatern Skåne. Olika fokus och intressen mellan organisationerna måste tas som utgångspunkt för diskussioner, och inte utgöra hinder för dessa, för att ett konstruktivt samarbetsklimat ska kunna råda. Tilliten mellan organisationerna kan stärkas genom att rutiner för hur nya idéer presenteras och värderas utarbetas enligt en procedur som alla organisationer anser lämplig. Processen med att formalisera samarbetet bör utformas så att alla parter känner tillit till samarbetet. Det kan tyckas paradoxalt att formalisering kan understödja stärkt tillit, men är en metod som kan tillämpas då tilliten mellan samarbetsparter är låg. Då tilliten är högre kan formella procedurer och regler träda i bakgrunden.
4. Organisationerna behöver också formulera gemensamma mål för Resurscentrum i ett dokument som är levande (i bemärkelsen att det har aktiv betydelse för verksamheten och ses över regelbundet och revideras när så behövs), och sedan följa upp hur deras verksamhet arbetar mot dessa mål. På så sätt kan också definitionen av ett Resurscentrumprojekt formuleras, så att det blir ett stöd i bedömning av projekt – men där parterna har en möjlighet att justera definitionen i takt med att de stöter på nya aspekter/utmaningar i arbetet med att definiera projekt som Resurscentrumprojekt eller ej. Syftet är ju att de involverade parterna ska ha lättare att hitta vilka idéer och projekt de ska satsa på tillsammans.
Ett förslag är att de tre organisationerna utformar en vision samt konkreta mål för arbetet, i mellanlång och kort (tre resp. ett år) perspektiv. Detta för att kunna fastställa prioriteringar och föreslagna aktiviteter, och notera vad man gjort och vad som eventuellt visat sig svårt att genomföra. Detta för att skapa dokumentation och reflektion av arbetet, och för transparen i hur mycket resurser som läggs på detta och om detta är resurseffektivt. För att föreslå nya aktiviteter är dokumentation också viktig då sådan kräver att viktiga kriterier vad gäller mål och prioriteringar redovisas.
5. Danscentrum Syd skulle stärkas i sin roll som samarbetspart i Resurscentrum genom att arbeta med en strategisk analys av den egna positionens och organisationens roll och möjligheter i ett större perspektiv på dansområdet, där det relateras till de övriga scenkonstområdena både på aktörsnivå (operativ nivå) och kulturpolitisk nivå. Genom detta kan de tre samarbetsparterna på mer

gemensam grund diskutera utmaningarna inom gemensamma områden och inom respektive områden. Danscentrum Syd har under 2014 och 2015 i samtal med följeforskaren gett uttryck för en ökad insikt i sin roll som regional kulturpolitisk aktör, och denna utveckling är positiv och bör fortsätta för en bättre gemensam kunskapsgrund i samarbetet.

6. De tre organisationerna bör söka att förtydliga i sin externa kommunikation för varje förslag eller aktivitet inom Resurscentrum ange hur det man föreslår eller gör knyter an till målsättningar och ambitioner som strävar mot de politiska målsättningar som formulerats, exempelvis även i olika möten, genom att beskriva hur dessa bidrar till ett skapande av ett aktivt kontaktnät mm. Detta eftersom styrningen och uppföljningen sker på distans enligt vissa mallar.

Förslagen, särskilt punkterna 1-4 samt 6, kan göras av parterna tillsammans, alternativt med stöd av en processledare som har parternas förtroende.

Organiseringsalternativ

Under hösten 2014 diskuterades verksamhetsledare, samrådsgrupp och följeforskare emellan utmaningarna med existerande organisation och arbetssätt vid flera seminarier. För Resurscentrum ser följeforskaren följande alternativ, som diskuterats på seminarier med de involverade organisationerna under hösten 2014:

- a) samarbetet mellan parterna genom Resurscentrum upphör och ersätts av andra typer av samarbeten eller incitament, exempelvis mellan två av organisationerna i enstaka projekt. Region Skåne utformar andra typer av stimulansmedel till utveckling och stärkning av scenkonstområdet och dess tillgänglighet för publiken i Skåne
- b) nuvarande organisation behålls, men beslutsmakten rörande gemensamma aktiviteter flyttas från verksamhetsledarna till Regionen
- c) nuvarande organisation behålls, men beslutsmakten flyttas från verksamhetsledarna till styrelserna för de respektive organisationerna
- d) beslutsmakten bibehålls inom gruppen med formalisering av beslutsfattande och en beslutshierarki inom gruppen för att undvika utdragna beslut. Detta kräver åtgärder som listats i rekommendationerna ovan.

Följeforskaren ser inte som ett bra beslut att flytta beslutsmakten till styrelsen för respektive organisation (förslag c)). Det är verksamhetsledarna som bäst kan den dagliga verksamheten och har flest kontakter med olika typer av intressenter. Vidare har styrelserepresentanterna i samrådsgruppen inte stött denna lösning.

Däremot är en flyttning av makten över beslut om vilka aktiviteter som ska finansieras av Regionen till just Regionen en möjlighet som Teatercentrum och Riksteatern Skåne framfört som en möjlig lösning, och som skulle kunna stärka kommunikationen mellan Regionen och de tre organisationerna. Denna typ av ansökningsförfarande är vanligt inom kulturvärlden, och gör att organisationerna kan utveckla idéer som inte behöver förhandlas med två andra parter för att genomföras. Regionen och Resurscentrums parter skulle då kunna sätta upp kriterier för hur olika förslag ska bedömas. Det enda

följeforskaren tycker är olyckligt med denna lösning är att verksamhetsledarna och organisationerna fransäger sig beslutsmakten över medel som de relativt fritt kunnat förfoga över.

Följeforskaren förespråkar därför alternativ d) med uppmaningen att formalisera ett förfarande för beslutsfattande och genomförande som minskar osäkerheten i relationerna organisationerna emellan.

Ett förslag som framkom i diskussionerna under hösten 2014 var just att färdiga förslag inklusive budgetförslag presenteras och godkänns av Resurscentrums samverkansgrupp. Detta förslag kan ses som en variant av alternativ d). Vidare har Teatercentrum och Riksteatern Skåne fört fram förslaget att de medel som Kultur Skåne allokerar för verksamheter inom Resurscentrum, 500 000 kr, ska hanteras och redovisas gemensamt av de tre organisationerna, och inte som nu finnas utdelade till resp. organisation. Ett möjligt alternativ till detta förslag som också lagts fram vid seminarier med organisationerna, är att Kultur Skåne och inte samverkansgruppen fattar beslut om olika aktiviteter utifrån traditionella ansökningar med budgetförslag (förslag b)). Det skulle öppna för tydligare projekt och bättre handling, menar organisationerna, exempelvis genom att två av tre organisationer samarbetar. Samarbeten mellan två av organisationerna snarare än mellan alla tre tycks öka möjligheterna att genomföra aktiviteter.

Parterna har inför färdigställandet av denna rapport önskat sig fördjupad kunskap om vad de olika alternativen medför för konsekvenser. Detta är dock bortom följeforskarens uppdrag och möjligheter. Forskningen har inte visat sig kunna ge konkreta råd till parterna i Resurscentrum, eftersom de alternativ som lyfts fram i forskning, framförallt införandet av en samarbetsledande funktion, inte funnits som alternativ i arbetet med Resurscentrum. Forskningen visar också att erfarenheter av införandet av en ledningsfunktion för nätverkssamarbete inte nödvändigtvis gör samarbetet lättare eller bättre.

Följeforskarens förslag är därför i första hand de som listats ovan, som ett sätt att med nuvarande struktur kunna fatta beslut på ett mer effektivt sätt. alternativen till detta huvudförslag (punkterna 1-6 i avsnittet ovan), är de organiseringsalternativ som nämns ovan. Denna rapport utgör underlag för diskussion samarbetsparterna emellan, men diskussionen behöver parterna själva föra. Som föreslaget kan en extern person vara behjälplig vid de samtalen och arbetet med att identifiera gemensamma samarbetsområden.

Övriga rekommendationer

- Bättre extern redovisning

Växande administration och redovisningskrav är ett fenomen som allt mer förekommer i operativ verksamhet. Om de växer sig för stora tar det viktig tid från den huvudsakliga verksamheten, men de har samtidigt en viktig funktion i verksamheter som har flera intressenter, särskilt ifall det finns publika eller offentliga inslag. Det har ställts fler önskemål om redovisning av verksamheten även för Resurscentrum med tiden. Vad

gäller Resurscentrum kan redovisning av verksamheten fungera både som ett internt styrmedel och ett externt kontrollmedel. Internt kan redovisning av verksamheten i ett separat dokument som görs tillgängligt för intressenter ha stor betydelse för utvecklingen av förståelse av verksamhetens mål och innehåll, och hur det man gör ligger i linje med detta. Externt så kan intressenter som vill ha allmän information om verksamheten och finansiärer och andra aktörer få reda på vad man gjort inom ramen för verksamhet som får offentligt stöd. Den publika kännedomen om och förståelsen för verksamheten, och stödet för offentlig finansiering av dylik verksamhet, är ofta mycket beroende på hur tillgänglig informationen om genomförda aktiviteter och planer framåt är. I en kulturpolitisk kontext är redovisning av verksamhet och måluppfyllelse ofrånkomliga inslag i diskussion om resursanvändning, och därför föreslås sådan mer allmän information att publiceras snarast, för att öka transparensen kring beslut och genomförande av aktiviteter.

- Mer samlokalisering?

Organisationerna frågar sig om det kan genereras ytterligare fördelar av att ytterligare branschorganisationer etablerar sig i Mazetti-huset. Varför samlokaliseras inte Musik i Syd, frågar man sig. Det finns en god tanke i att lokalisera fler förmedlande verksamheter i Mazetti-huset, men bör utredas vidare.

Källor

- Agranoff, Robert & McGuire, Michael (1999): Managing in network settings. *Policy Studies Review*, 16(1), 18-41.
- Barretta, Antonio & Busco, Cristiano (2011) Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations. *Management Accounting Research* 22(4), 211-219.
- Bilton, Chris (2015) Uncreativity: the shadow side of creativity, *International Journal of Cultural Policy*, 21(2), 153-167.
- Bryson, John M., Crosby, Barbara C. and Middleton Stone, Melissa (2006): The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review* 66(Dec.), 44-55.
- Danscentrum Syd et al. (2008) Den fria danskonstens utveckling i Skåne. Våra visioner för framtiden!!!. Skrivelse, daterad 31 oktober 2008. Malmö: Danscentrum Syd, Dansstationen, Rörelsen – koreografer i Skåne, och Unga Danskompaniet.
- DeFillippi, Robert, Grabher, Gernot & Jones, Candace (2007) Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.
- Eden, Colin & Ackermann, Fran (2014) 'Joined-Up' policy-making: Group decision and negotiation practice. *Group Decision and Negotiation Practice* 23(6), 1385-1401.
- Evans, Graeme (2009) Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy. *Urban Studies* 46(5-6) 1003–1040.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley och Los Angeles: University of California Press.
- Heinich, Nathalie (2012) Mapping intermediaries in contemporary art according to pragmatic sociology. *European Journal of Cultural Studies* 15(6) 695–702.
- Héritier, Adrienne, & Lehmkuhl, Dirk. (2008). The shadow of hierarchy and new modes of governance. *Journal of Public Policy*, 28, 1-17.
- Jakob, Doreen and van Heur, Bas (2015) Editorial: Taking matters into third hands: Intermediaries and the organization of the creative economy. *Regional Studies* 49(3), 357-361.
- Klijn, Erik-Hans (1996): Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy network and its problems. *Administration & Society*, 28(1), 90-119.
- Klijn Erik-Hans & Koppenjan, Joop F. M. (2000): Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2(2), 135-158.

- KN och KUR (2015) *Översyn av statens insatser inom dansområdet*. Stockholm: Konstnärnämnden och Kulturrådet.
- Levine, S. & White, P E (1961) Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly* 5(4), 583-601.
- Lind, Ulrika (2011) *Förstudie: Breddat arrangörskap. Uppbyggnad av arrangörscentrum hos Riksteatern Skåne*. Hässleholm: Riksteatern Skåne.
- Lind, Ulrika (2012) *Förstudie inför ett framtida resurscentrum för scenkonst i Skåne. Produktionsledets roll och behov*. Malmö: Kultur Skåne.
- Lindsey, Iain (2014) Prospects for local collaboration into an uncertain future: Learning from practice within Labour's Partnership Paradigm. *Local Government Studies* 40(2), 312-330.
- McDonald, Julie, Powell Davies, Gawaine, Jayasuriya, Rohan och Fort Harris, Mark (2011) Collaboration across private and public sector primary health care services: benefits, costs and policy implications. *Journal of Interprofessional Care* 25(4), 258-264.
- Meyer, John & Rowan, Brian (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), 340-363.
- Noble, Charles H (1999): Building the strategy implementation network. *Business Horizons* 42(6), 19-28.
- Perkins, Neil, Smith, Katherine, Hunter, David J, Bambra, Clare och Joyce, Kerry (2010) 'What counts is what works'? New Labour and partnerships in public health. *Policy and Politics* 38(1), 101-117.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald (2003) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Taylor, Calvin (2015) Between culture, policy and industry: Modalities of intermediation in the creative economy. *Regional Studies* 49(3), 362-373.
- Tillväxtverket (2010) *Nytta med följeforskning. En vägledning för utvärdering av strukturfonderna*. Rapport 69. Stockholm: Tillväxtverket.
- Tillväxtverket (2011) *Vad kan vi lära genom projektföljeforskning? En första syntetiserande lägesrapport av hur projektföljeforskningen i de regionala strukturfondsprogrammen fungerar*. Rapport 79. Stockholm: Tillväxtverket.