

Projektutvärdering slutrapport – Löpande utvärdering



Mall för projektutvärdering slutrapport – löpande utvärdering

Vad ska rapporten innehålla?

Rapporten ska ge en tydlig bild av projektets inriktning och verksamhet samt ett analytiskt resonemang kring resultaten och sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Målgruppen är personer som inte har tidigare kunskap om projektet. Frågorna under respektive del i mallen behöver inte besvaras punktvis. Välj ut de frågor som är relevanta för projektet och skriv en text som sammantaget besvarar frågorna inom respektive område. Notera vilka frågor som utelämnats och motivera detta. Liknande information, men med olika fördjupningsgrad eller tyngdpunkt, kan behöva anges inom flera områden. Referenser mellan olika områden i rapporten bör bara användas i undantagsfall.

Vem ansvarar för rapportens innehåll och kvalitet?

För rapportens innehåll ansvarar den upphandlade löpande utvärderaren. Grundläggande kravet utifrån mallen är Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering (3P och 3N). Det är fullt möjligt att projektet i sin upphandling har ställt ytterligare krav på projektutvärderaren, inklusive krav på rapportering. I sådana fall bör mallen ses som ett komplement till vad som avtalats och inte som en ersättning.

När ska rapporten lämnas in? Utkast till utvärderingsrapport av god kvalitet ska lämnas in senast 6 veckor innan projektets slut.

Hur lämnar jag in rapporten? Ifylld rapport bifogas som fil (pdf) i Min ansökan under rubriken "Slutrapport".

Frågor? Vänligen kontakta projektets handläggare.

1. Grundinformation

Projektnamn Kulturarvsinkubatorn	Ärende-ID 20201504
Stödmottagare Riksantikvarieämbetet	Organisationsnummer 202100-1090
Projektets startdatum 2018-01-15	Projektets slutdatum 2021-05-14 förlängt till 2021-10-31
Projektets totala budget 13 106 041	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 193 875 SEK samt ny separat direktupphandling under 100 000 kr för arbetsinsatser under 2021 (utfall cirka 40 000 kr).

2. Utvärderingens upplägg och genomförande

Redogör för projektutvärderingens upplägg och genomförande.

- När påbörjades utvärderingen?
- Ange tid för utvärdering
- Beskriv metoder i genomförandet
- Beskriv utförligt samt kommentera former för dialog och rapportering. Hur har utvärderingen fungerat som ett stödjande bollplank i genomförandet av projektet?

Projektet Kulturarvsinkubatorn påbörjades 2018-01-15 och Regionakademien AB påbörjade sitt utvärderingsuppdrag 2019-01. Inkluderat en ny direktupphandling för 2021 på grund av förlängningen av projekttiden, så har utvärderingen pågått totalt från 2019-01 – 2021-08 och omfattat 275 timmar.

Syftet med utvärderingen har varit att fånga och beskriva projektets genomförande, resultat och effekter i relation till projektets planer och mål. Den externa utvärderingen har även gett projektets aktörer fortlöpande återkoppling för att möjliggöra justeringar och korrigerande förbättringar under projektets gång. Utvärderaren har utgjort ett stöd för projektledningen att nå projektets mål, besvarat de utvärderingsfrågor som beställaren önskat få svar på och bidragit till lärande och resultatspridning.

I projektet Kulturarvsinkubatorn har vi arbetat med programteori som utvärderingsmodell. Med programteori i en utvärdering beskrivs de teoretiska antagandena bakom en åtgärd. Det handlar om att förstå ett projekts teori och logik, vilka resurser och åtgärder som kommer att leda till det förväntade resultatet och vilka effekter projektet kan uppnå.

Utvärderingen har levererat utvärderingsrapporter tre gånger per år och för insamling av underlag till dem har utvärderarna tagit del av information på hemsidan, hållit utvärderingsmöten med projektgruppen både digitalt och på plats, intervjuat entreprenörerna, deltagit vid ett Hack for Heritage (2019) och läst material som producerats inom projektet.

Utvärderingen har skett enligt de sex punkter som Tillväxtverket beskriver i sina riktlinjer (P1, P2, P3, N1, N2, N3) att en löpande utvärdering ska innehålla och en sammanfattning redovisas i denna slutrapport.

För att stötta projektgruppen och bidra med underlag för beslutsfattande i projektet har utvärderarna genomfört intervjuer med deltagare i de inkubatorprogram som projektet genomfört. Workshops och arbetsmöten har genomförts där bland annat ämnen som inkluderande innovation, hur projektets resultat ska tas vidare efter projektslut samt projektets metoder och modeller har behandlats.

Genom en regelbunden kontakt med projektgruppen har utvärderarna fått tillgång till underlag för att kunna följa projektets framsteg och bedöma hur målen och de förväntade resultaten uppnås. Rapportering har gjorts till projektgruppen genom levererade utvärderingsrapporter, rapporter från genomförda intervjuer samt dokumentation från workshops.

3. P1 - Projektlogiken

Beskriv projektlogiken. Både hur den var tänkt från början och hur den eventuellt har förändrats under projektets gång.

- Projektets bakgrund, syfte och mål. Vad är problemet/utmaningen?
- Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål (effektlogik) på kort och lång sikt? Vad grundar sig antagandet på? Bygger det på tidigare erfarenhet, omvärldsanalys eller liknande?
- Vem är målgrupp för projektet?
- Hur har hållbarhetsaspekter använts som verktyg i projektlogiken, dvs som hävstång för att nå projektets mål? Har hållbarhetsaspekter hanterats på något annat sätt i projektet?
- Har projektet följt sin ursprungliga projektlogik eller har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behövt förändras?

Analysföretaget Kontigo genomförde 2015 en förstudie om förutsättningarna att inrätta en nationell inkubator inom kulturarvssektorn på Gotland. Förstudien visade på att det finns förutsättningar på Gotland för att leverera varor och tjänster kopplade till bevarande och tillgängliggörande av kulturarv samt att behovet av stöd för entreprenörer inom kulturarvssektorn skiljer sig från behovet hos entreprenörer i andra, traditionella branscher. Kulturarvsentreprenörernas affärsidéer är ofta starkt kopplade till entreprenörens förmåga och talang vilket ger andra förutsättningar både för hur idén bedöms och i möjligheten att skala upp.

Under perioden oktober 2016 till mars 2017 genomfördes en fördjupad förstudie som stärkte bilden av att det finns en stor potential i företagande genom samverkan mellan kulturarv och andra branscher, t ex IT.

Offentliga aktörer är idag beroende av innovativa lösningar för att kunna bevara och tillgängliggöra en mångfald av kulturarv men utbudet av sådana lösningar är starkt begränsat. För att öka tillgången på varor och tjänster behövs ett anpassat stöd för entreprenörer inom kulturarv som bland annat ökar kunskapen hos entreprenörerna om hur det offentliga fungerar och om kulturarvsområdets infrastruktur. Mot denna bakgrund utkristalliseras ett behov av en inkubator som främjar och stödjer innovationer inom kulturarvssektorn.

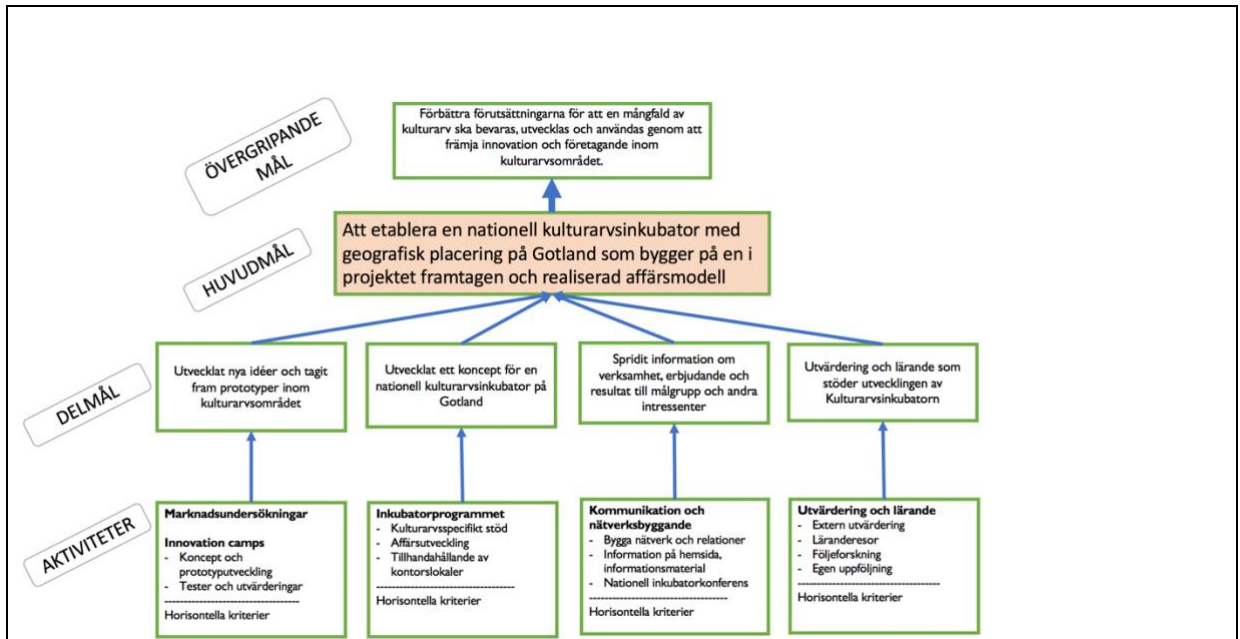
Projektet Kulturarvsinkubatorns huvudmål är därför *Att etablera en nationell kulturarvsinkubator med geografisk placering på Gotland som bygger på en i projektet framtagen och realiserad affärsmodell.*

De primära målgrupper som projektet riktar sig till är:

- Små och medelstora företag inom kulturarvssektorn samt personer/entreprenörer som är intresserade av att starta små och medelstora företag.
- Befintliga kulturarvsaktörer, forskare och studenter med behov av att finna gemensamma lösningar.

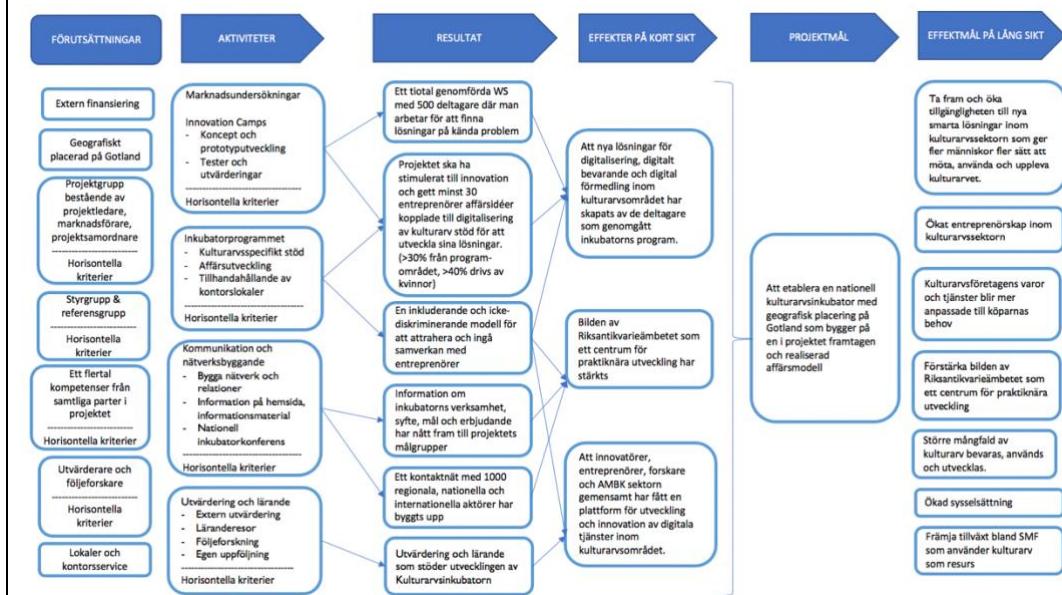
Målgruppen för de resultat och effekter som projektet leder fram till är även offentliga aktörer inom området för arkiv, bibliotek, museer och kulturmiljö.

De delmål som satts upp och de aktiviteter som planerades för att uppnå delmålen visas nedan i det, i samråd med projektgruppen, framtagna målträdet.



Utvärderarnas bedömning är att projektet haft en röd tråd och att de planerade aktiviteterna har genomförts och lett fram till de uppsatta delmålen. Projektet har genomfört aktiviteter enligt plan med några få undantag. Enligt vår bedömning har de förändringar som skett varit väl motiverade. Det gäller t ex att med anledning av Coronapandemin genomföra fler digitala event istället för event på plats och att den nationella inkubatorkonferensen som planerats, ersattes med medverkan i olika regionala mötesplatser för spridning av verksamhet, lärdomar och resultat.

Utvärderarna har använt en effektlogik för att göra analysen ifall de aktiviteter som genomförts lett till de förväntade resultaten. Effektlogiken nedan visade initialt att det finns en kausalitet mellan aktiviteter och förväntade resultat. Resultaten har sedan regelbundet följts upp och redovisas i en tabell nedan. En mer djupgående analys av resultaten finns under Nyckelaktiviteter(N1) där kausaliteten mellan aktivitet och resultat analyseras.



FÖRVÄNTAT RESULTAT	UPPNÅTT RESULTAT	VERIFIERATS
Tio workshops/Innovation camps ska vara genomförda och cirka 500 personer har deltagit.	Tretton workshops/Innovation camps är genomförda. 996 personer har deltagit. Resultatet är uppnått.	Uppgift från projektledaren.
30 entreprenörer (bolag) ska ha fått stöd för utveckling av sina affärsidéer.	33 entreprenörer har fått stöd av inkubatorverksamheten. Resultatet är uppnått.	Uppgift från projektledaren. Intervjuer med entreprenörer.
Den modell för en kulturarvsinkubator som tas fram ska vara inkluderande och icke-diskriminerande.	Projektet har haft stort fokus på jämställdhet och inkludering. Dokumentation och checklista finns bland annat i projektets wiki. Dokumentation och visualisering av modellen har gjorts Det förväntade resultatet är uppnått.	Uppgift från projektledaren. Projektets dokumentation.
Informationen om inkubatorns verksamhet har nått fram till projektets målgrupper.	Aktiv kommunikation har skett genom sociala medier (ibland med sponsrade inlägg för större räckvidd), hemsida, Riksantikvarieämbetets två olika nyhetsbrev till kulturarvssektorn och museer. Presentationer om verksamheten och deltagande företag har gjorts på relevanta konferenser och evenemang. Projektgruppen uppfattar att de nått ut till målgruppen och vi anser att resultatet är uppnått.	Antal följare och räckvidd på sociala medier. Interaktion via meddelande på sociala medier. Förfrågningar om projektet eller inkubatorprogrammet via epost eller telefon från intressenter. Intervjuer med entreprenörer.
Ett nätverk med 1000 regionala, nationella och internationella kontakter i ett CRM-system ska ha byggts upp.		Målet med CRM-system är reviderat pga GDPR. Kontakt och underhåll med bredare nätverk och målgrupper gällande

information och marknadsföring om verksamheten sker genom sociala medier, olika Facebook-grupper och prenumeranter på nyhetsbrev samt epost.

Hållbarhetsaspekterna har genomsyrat projektets aktiviteter och projektgruppen har, redan från början av projektet, haft en hög ambitionsnivå när det gäller att arbeta med jämställdhet och inkludering. Det inbegriper fortlöpande kunskapsutveckling och förbättringsarbete som genomsyrar varje aktivitet. Genom att ständigt utveckla dessa aspekter blir de ett verktyg för att nå, förstå och locka fler entreprenörer med olika bakgrund, ålder och kön. På så sätt blir hållbarhetsaspekterna en hävstång för att nå målet att etablera en kulturarvsinkubator som arbetar jämställt och inkluderande. Utvärderarna anser att Kulturarvsinkubatorns arbete med hållbarhetsaspekterna kan bidra till lärande i andra projekt, se vår analys kring dessa frågor i avsnitt 9. Sammanfattande kommentar och analys.

4. P2 – Processen

Redogör för projektets sammanhang, organisation och förankring.

- Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?
- Finns det kopplingar till ordinarie verksamhet? Är det t.ex. tänkt att resultaten/verksamheten ska integreras i ordinarie verksamhet? Hur ska det i så fall ske och finns det indikationer på att det sker?
- Arbetar projektet med nya och innovativa metoder? Finns det tecken på att det sker?
- Om tanken är att den fortsatta utvecklingen eller spridningen som ger långsiktiga effekter ska ske i det privata näringslivet - vilka indikationer finns i så fall på att det sker eller kommer att ske?
- Finns det kopplingar till andra europeiska instrument (Socialfonden, Landsbygdsprogrammet, Interreg, Östersjöstrategin, Horisont 2020, Cosme eller liknande)? Hur ser kopplingarna i så fall ut?
- Finns det kopplingar till regionala planer och strategier (RUS/ RUP) och hur ser dessa kopplingar i så fall ut?

För att uppnå de önskvärda effekterna av projektet Kulturarvsinkubatorn krävs att en inkubatorverksamhet som bygger på den metod som tagits fram kommer att drivas även efter projektets slut. Eftersom arbetet med att planera hur projektets resultat ska tas om hand efter projektets slut och förberedelser för hur fortsatt verksamhet bedrivs har påbörjats tidigt är förutsättningarna goda för att Kulturarvsinkubatorn eller ett urval av Kulturarvsinkubatorns aktiviteter och verksamhet ska kunna leva vidare.

Under hela projekttiden har projektorganisationen, genom den iterativa process som använts, identifierat flera möjligheter till fortsatt arbete inom olika områden. Dessa möjligheter

konfirmerades även genom två workshops under våren 2021, dels en workshop med intressenter från inkubatorn (deltagare, företag), samt en workshop med intressenter från Riksantikvarieämbetet. Resultatet av workshoparna blev sex identifierade områden där det finns behov av att lägga fokus på i ett eventuellt fortsatt arbete. De områden som identifierades var roller, ekonomi, kommunikation, möten, resurser och (goda) exempel.

Dessa sex områden som identifierats som utmaningar har sedan formulerats om till möjligheter till fortsatt arbete, med koppling till aktiviteter som kan stimulera utveckling i dessa områden

Roller *Vilken roll ska olika kulturarvsinstitutioner spela i utvecklingen mot framtidens kulturarvsinnovationer?*

Ekonomi *Hur kan vi hitta hållbara ekonomiska strategier för stora och små innovationssatsningar?*

Kommunikation *Hur kan vi förbättra kommunikationen mellan olika sektorer?*

Möten *Hur kan vi få representanter från olika sektorer inom kulturarvsområdet att mötas och samverka för utveckling?*

Resurser *Hur kan vi stötta kulturarvsaktörer i innovationsprojekt på bästa sätt?*

Exempel *Hur kan vi genom att föregå med gott exempel visa på lyckade och mindre lyckade exempel, som båda skapar kunskap om hur man går vidare på bästa sätt?*

I samband med verksamhetsplaneringen för Riksantikvarieämbetet hösten 2021 kommer två-tre förslag för hur fortsatt verksamhet ska kunna bedrivas att tas fram inför 2022. Beslut på ledningsnivå hos Riksantikvarieämbetet tas under hösten 2021 i samband med myndighetens verksamhetsplanering. Nätverket som byggts upp ska man fortsätta arbeta vidare med men i vilken omfattning och i vilken form som stöd kan ges till exempelvis företag, beror på finansieringsmodellen. Det finns t ex möjligheter att söka finansiering från Tillväxtverket inom ramen för kommande strukturfondsprogram.

Utvärderarna har tillsammans med projektgruppen genomfört fördjupningar i syfte att belysa särskilt viktiga frågeställningar, bland annat en fördjupning om metoder och modeller. Insamlingen av information om arbetssätt och metoder har skett vid ett möte med projektgruppen som då ingående beskrev hur de arbetar, t ex vilka metoder som används, vilka rutiner som utarbetats och hur projektet dokumenterar sitt arbete. Utvärderarna sammanställde materialet och projektgruppen har sedan jobbat vidare med att strukturera projektets metoder och arbetssätt. Bifogat denna rapport finns sammanställningen av projektets metoder.

Projektorganisationen har deltagit på samtliga ERFA-träffar (erfarenhetsträffar) som region Gotland har anordnat under projekttiden där syftet är att dela med sig av projekterfarenheter och lärdomar till andra projekt. Kulturarvsinkubatorn var även med på slutkonferensen för Hållbara Gotland hösten 2020, där projektledare och företag deltog och delade med sig av Kulturarvsinkubatorns verksamhet och företagande inom kulturarvsområdet.

Kulturarvsinkubatorn var associate partner i en ansökan under våren 2021 till Horizon 2020 tillsammans med Västernorrlands läns museum m.fl, men ansökan gick ej vidare vid denna ansökningsomgång.

Kulturarvsinkubatorns syfte och mål kopplar bland annat till RUS/RUPs mål med att utveckla kulturen och ta tillvara kulturmiljön, stimulera innovation och förnyelse samt stärka och utveckla näringslivet. Små och medelstora företag på Gotland har fått stöd av kulturarvsinkubatorn för utveckla och lansera varor och tjänster kopplade till digitalisering, digitalt tillgängliggörande och digital förmedling av kulturarv. Kulturarvsinkubatorns stöd bidrar på så sätt till sysselsättning samt ökad vilja och förmåga för innovation, tillväxt och internationalisering. Utvecklingen av varor och tjänster som ökar tillgängligheten till det Gotländska kulturarvets unika materiella och immateriella värden kan också innebära stora värden för befintliga företag inom turist- och besöksnäringen samt bidra till att skapa attraktiva miljöer och ökad tillgänglighet.

5. P3 – Public debate

Redogör för hur projektet arbetar med kommunikation och lärande.

- Hur sker kommunikation med projektets styrgrupp, projektägare eller centrala partners och aktörer som inte ingår själva projektorganisationen?
- Utgör kommunikation en betydande del av projektlogiken? Beskriv i så fall hur.

Projektets styrgrupp består av representanter från Science park Gotland, Uppsala universitet Riksantikvarieämbetet och Region Gotland (Region Gotlands plats har varit vakant under den sista tiden eftersom de ej kunde tillhandahålla styrgruppsmedlem). Projektgruppen har möten med styrgruppen cirka 4 gånger per år och då behandlas bland annat projektets budget och övriga ärenden som ska förankras med styrgruppen. Projektledaren håller styrgruppen underrättad om hur projektets utvecklas mellan de formella mötena.

Kommunikation till målgrupp och allmänhet utgör en viktig del av projektlogiken. För att uppnå projektet måste projektet nå ut med kommunikationen till den potentiella målgruppen på ett sätt som lockar män, kvinnor, utlandsfödda och personer i olika åldrar. Utvärderarnas bedömning är att projektet har lagt stor vikt vid hur de kommunicerar projektets aktiviteter och erbjudanden och även hur entreprenörerna i Kulturarvsinkubatorn får möjlighet att berätta om sina affärsidéer. Ända från start har stor vikt lagts vid att kommunicera på ett jämställt och inkluderande sätt.

6. N1 - Nyckelaktiviteter

Redogör för de aktiviteter som projektet genomfört.

- Vad har projektet gjort? Vilka aktiviteter har genomförts?
- Vilka planerade aktiviteter blev eventuellt inte genomförda, varför inte och vad fick det för konsekvenser?
- Har förändringar under projektets gång inneburit att projektet genomfört aktiviteter som inte var planerade från början?
- Vilka utfall och kortsiktiga resultat har aktiviteterna lett till? Hur är de dokumenterade?
- Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?
- Har aktiviteterna givit upphov till oförutsedda erfarenheter eller resultat (positiva eller negativa)? I så fall vilka?

Projektet har genomfört de planerade aktiviteterna i stort sett enligt plan. De förändringar som skett har till stor del orsakats av Coronapandemin. Exempel är Innovation camps och ett Dreamhack som var planerat under 2020 som inte kunnat genomföras. De flesta aktiviteter har dock kunnat genomföras i en digital variant i stället för den fysiska som ursprungligen planerats.

Projektets genomförda aktiviteter är som följer:

AKTIVITET: Inkubatorprogrammet

Inkubatorprogrammet har genomförts i fyra omgångar och totalt har 33 entreprenörer fått möjlighet till stöd i Kulturarvsinkubatorn. Genomförandet har förändrats från att innehålla i stort sett enbart fysiska träffar i den första omgången till att vara helt digitalt omgång tre och fyra. Den sista omgången av programmet har förutom att det genomförts helt digitalt även haft ett bredare intag och riktat sig både mot entreprenörer som inte kommit så långt i utvecklingen och etablerade entreprenörer. Det helt digitala upplägget har även inneburit att deltagarna varit geografiskt mer spridda.

De intervjuer som utvärderarna genomfört visar att uppläggen som de olika omgångarna haft har fungerat bra för de flesta men att det alltid finns någon som önskar andra lösningar för att det till hundra procent ska motsvara önskemålen. Dock är vår bedömning att Kulturarvsinkubatorn har lyckats bra med alla varianter av genomförandet och att de lyssnat på önskemålen och anpassat upplägget för att passa så många som möjligt.

Innehållet i programmet har anpassats efter deltagarnas behov och önskemål. Projektgruppen har gjort uppföljningar och varit lyhörda för deltagarnas synpunkter. De intervjuer som utvärderarna gjort med entreprenörer som deltagit visar också på en övervägande nöjdhet med innehållet i programmet. Intervjuerna visar att den individuella handledningen som ingår i programmet har uppskattats allra mest och varit till stor nytta för entreprenörerna. Det som uppgetts som positivt är att coacherna ställer bra frågor, har erfarenhet av kulturarvssektorn, är bra bollplank samt introducerar entreprenörerna för både samarbetspartners och eventuella kunder.

I den första omgången uppgav de intervjuade entreprenörerna blandade omdömen om de föreläsningar som erbjudits, några tyckte att de var på fel nivå för dem eller inte adresserade deras egentliga utmaning. Med tiden har projektet hittat former där de olika behoven av information via föreläsningar bättre kan tillgodoses, till exempel erbjuds samma föreläsning ett par gånger, man kan välja det som bäst passar utifrån behov och det digitala upplägget gör att fler har möjlighet att delta.

Kulturarvsinkubatorn har erbjudit alla deltagare, från första programomgången till senaste, att fortsätta nyttja deras erbjudanden i form av lunchseminarier och föreläsningar även efter avslutad programomgång och flera entreprenörer har även fortsatt att ha regelbundna möten med coacherna. Intervjuerna visar att detta varit mycket uppskattat.

Den sista rundan av intervjuer som utvärderarna genomfört visar på en stor nöjdhet hos deltagarna, t ex genom att Kulturarvsinkubatorn har hjälpt entreprenörerna att stärka och förtydliga affärsidén och att den designprocess som lärs ut har hjälpt till att förstå vad som är viktigt. En synpunkt som lyfts av ett par av de intervjuade entreprenörerna är att deltagandet i Kulturarvsinkubatorn är en dörroppnare för entreprenören. Att ha deltagit i

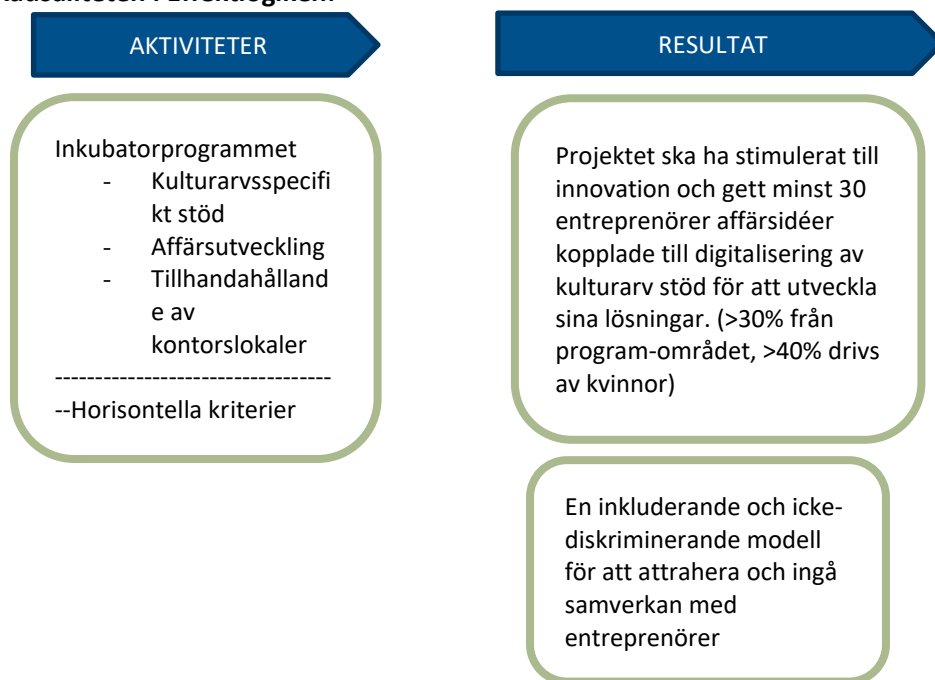
Kulturarvsinkubatorn ger affärsidéen och entreprenören en status som särskilt utvalda och ger därmed en seriositet vid t ex ansökan om finansiering från Vinnova.

Projektgruppen har haft ett stort fokus på inkludering och icke-diskriminering i allt från hur rekryteringar till projektgruppen görs till genusperspektiv i föreläsningarna. Arbetet med inkludering och icke-diskriminering har dokumenterats och finns i form av checklistor.

Sammanfattningsvis var alla intervjuade entreprenörer generellt mycket positiva till Kulturarvsinkubatorns verksamhet och kommentarer som "KAI känns som en kanal i en tjock mur – livsnödvändig för kultursverige", tyder på att ett behov av verksamheten finns.

Utvärderarnas sammanfattande bedömning av aktiviteten inkubatorprogrammet är att projektgruppen har arbetat agilt och varit mycket lyhörda för de behov som finns hos målgruppen. Anpassningar som genomförts succesivt och det genuina intresset hos de som coachar företagen för att hjälpa och stötta på en individanpassad nivå bidrar till att den affärsmodell som utvecklats för att främja innovation inom kulturarvsområdet har stor potential att förbättra förutsättningarna för att en mångfald av kulturarv ska bevaras, utvecklas och användas. Utvärderarna vill särskilt betona projektets arbete med inkludering och jämställdhet där vi anser att projektet kan utgöra en förebild för andra projekt och att ett kännetecken för Kulturarvsinkubatorn är att projektmedarbetarna genom hela projektet varit lyhörda och haft en stark vilja att anpassa aktiviteterna utifrån entreprenörernas önskemål och behov.

Kausaliteten i Effektlögen:



Aktiviteten Inkubatorprogrammet förväntas leda till två resultat. Utvärderarna konstaterar att det ena förväntade resultatet, att 30 entreprenörer (bolag) ska ha fått stöd för utveckling av sina affärsidéer är uppfyllt eftersom 33 bolag har deltagit i inkubatorprogrammet. 30% av bolagen ska vara från programområdet och minst 40% av bolagen ska drivas av kvinnor. 15 av 33 bolag som deltagit drivs av kvinnor och tre bolag av både en man och en kvinna. Det gör att 45 % av bolagen drivs av en kvinna, 10 % av både en man och en kvinna och 45 % av

bolagen drivs av en man. 13 av de 33 bolagen kommer från programområdet (Småland, Gotland och Öland) vilket utgör 39%.

Det andra förväntade resultatet av Inkubatorprogrammet är att den modell för en kulturarvsinkubator som tas fram är inkluderande och icke-diskriminerande. Utvärderarnas bedömning är att projektet har haft en hög ambitionsnivå när det gäller att arbeta med jämställdhet och inkludering. Det inbegriper fortlöpande kunskapsutveckling och förbättringsarbete som genomsyrar varje aktivitet. Den metodutveckling som genomförts har dokumenterats genom retrospectives i projektets wiki. Projektgruppen har tillsammans med utvärderarna arbetat med att dokumentera arbetet med modeller och metoder och projektgruppen har under våren 2021 arbetat med att grafiskt visualisera modellen för Kulturarvsinkubatorn. Det förväntade resultatet bedöms vara uppnått.

AKTIVITET: Innovation camps och marknadsundersökningar

Med Innovation camps avses event/mötesplatser för samskapande kring gemensamma utmaningar. Totalt under hela projektiden har projektet deltagit i genomförandet av tretton event/mötesplatser och 996 personer (varav 414 kvinnor, 373 män och 209 som inte kunnat avgöras på grund av att de t ex sett inspelningar på YouTube) har deltagit i olika Innovation camps. Syftet med Innovation camps är att deltagare med olika bakgrunder och kompetenser ska samarbeta och att resultatet ska bli lösningar till kända problem. Exempel på Innovation camps som genomförts inom projektet är Hack for Heritage, ett hackathon som samlat personer med idéer inom kulturarv och personer med programmering/IT-kompetens som sätts samman i team och sedan under en helg fått möjlighet att jobba fram en idé och skapa en prototyp som de sedan presenterar för varandra. Utvärderarna har deltagit vid Hack for Heritage 2019 som genomfördes innan Coronapandemin och därmed arrangerades fysiskt på plats i Visby. Utvärderarna intervjuade sedan fem av deltagarna och en sammanställning gjordes i en rapport som delgavs projektgruppen.

Sammanfattningen av intervjuerna visade att deltagarna ansåg att Hack for Heritage var ett mycket välarrangerat och fint event. Alla var nöjda och tyckte att de fått ut mycket av helgen. Många hade gärna velat nyttja verkstaden men det fanns inte tid för det. Att fundera på till nästa gång ett fysiskt Hack for Heritage anordnas är om det går att arrangera eventet så att fler hinner med att nyttja verkstaden.

Hack for Heritage hade två syften, dels att hitta idéer och entreprenörer som kan, behöver och vill delta i inkubatorns stödprogram och dels förankring och tvärsektorielt nätverkande och kunskapsutbyte. Endast en av de intervjuade personerna hade vid intervjutillfället tagit nästa steg mot att gå vidare med idén som utvecklats under Hack for Heritage och flera av de intervjuade svarade att de inte har de egenskaper och intressen som behövs för att vara entreprenör. En reflektion som utvärderarna gjort är att många som kommer på Hack for Heritage brinner för kulturarvsfrågor men är inte entreprenörer vilket gör att den del av syftet som innebär att finna entreprenörer till Kulturarvsinkubatorn inte får så stort genomslag. De idéer som tas fram utgör dock ett bra underlag för innovationer som kan vidareutvecklas i inkubatorn men då behövs det entreprenörer som driver dem.

Syftet med tvärsektorielt nätverkande och kunskapsutbyte uppfylldes till fullo då alla intervjuade personer angav att de nätverkat och några hade redan kort efter Hack for Heritage kontaktat varandra och påbörjat samarbeten.

För många var Kulturarvsinkubatorn okänd när de kom till Hack for Heritage. Att berätta mer om de möjligheter som finns med inkubatorn och informera om den även i inbjudan kan leda till att fler har den möjligheten i åtanke redan när de kommer. Det kan även locka fler entreprenörer att komma till Hack for Heritage om de känner till Kulturarvsinkubatorn. Sammanfattningsvis var utvärderarnas bedömning att Hack for Heritage 2019 var ett mycket väl arrangerat event. Alla deltagare som intervjuades var nöjda och ansåg att de fått ut mycket av helgen.

Det senaste Hack for Heritage genomfördes helt digitalt och hade därmed helt andra förutsättningar. Denna gång deltog 20 personer och resultatet av den interna utvärderingen av Hack for Heritage var enligt projektledningen generellt positiv men även synpunkter på förbättringar inkom. Marknadsföringen genomfördes via samma kanaler som för tidigare event och kampanjen ledde till att många anmälde sig preliminärt men de som till slut anmälde sig skarpt blev färre än vid tidigare event.

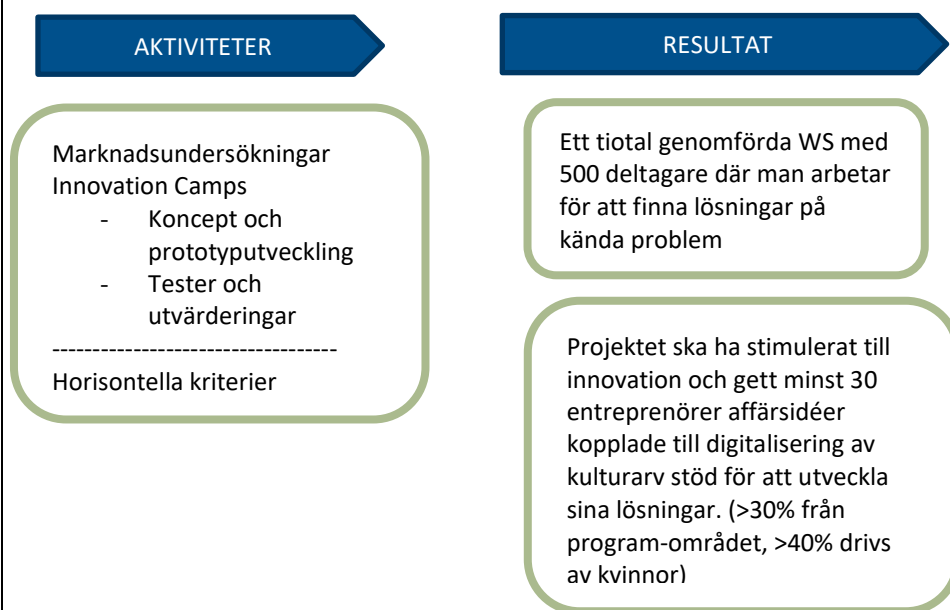
Projektgruppens egna reflektioner över resultatet av Hack for Heritage är att teamen presterade genomarbetade prototyper med hög kvalitet trots att allt samarbete skett på distans. Det var överraskande att det var färre deltagare på denna digitala Hack for Heritage än vid de tidigare eventen men en förklaring skulle kunna vara att det blir mycket intensivt med ett tredagarsevent och kräver mycket av deltagarna när denna typ av samarbete ska ske digitalt.

Utvärderarnas bedömning är att de event som genomförts inom projektet har varit väl arrangerade och lett till målet att inom projektet ha utvecklat nya idéer och tagit fram prototyper inom kulturarvsområdet. Hållbarhetsaspekterna jämställdhet och mångfald är en naturlig, integrerad del i arbetet med Innovation camps precis som i övriga aktiviteter. Projektet har gjort en snabb omställning och anpassat planerade träffar och event till digitala event när Coronapandemin hindrat att fysiska möten genomförts. Istället för att se den rådande situationen som ett hinder uppfattar vi att medarbetarna i projektet Kulturarvsinkubatorn sett nya möjligheter i situationen och varit proaktiva till att prova nya arbetssätt. Innovation camps som Hack for Heritage har bidragit till kreativa mötesformer för att innovera med hjälp av kulturarvsdata över branschgränser. De har också bidragit till att flera företag blivit intresserade av inkubatorprogrammet och ansökt om deltagande. En annan effekt är att deltagarna fått en positiv bild av Riksantikvarieämbetet och Kulturarvsinkubatorn, att myndigheten arrangerar kreativa och roliga arrangemang för ett levande kulturarv.

En marknadsundersökning om vad SMF och studenter inom området kulturarv och IT har för behov och förutsättningar har genomförts inom projektet. Syftet med undersökningen var att dels använda den som en utgångspunkt för planering och skapa en baslinje, dels att ta hjälp av den i marknadsföringen.

Marknadsundersökningens resultat verifierar företagens behov av nätverk och kontaktytor inom kulturarvsområdet vilket också projektet identifierat och arbetat med att facilitera. I kommunikationsinsatserna har också sponsrade inlägg i sociala medier använts, vilket ger större räckvidd och har potential och nå fler intressenter, att fler får kännedom om projektets verksamhet och resultat.

Kausaliteten i effektlogiken:



Aktiviteten Marknadsundersökningar och Innovation Camps förväntas leda till två resultat. Det ena förväntade resultatet är att tio workshops, det vill säga Innovation Camps, Hack for Heritage, mini-innovation camps m m ska vara genomförda och att 500 personer har deltagit. Detta resultat är uppnått och överträffat eftersom projektet har genomfört tretton event/workshops och 996 personer har deltagit fördelat på 414 kvinnor, 373 män och 209 som ej kunnat identifieras (anonyma views via livestreaming till exempel).

Det andra förväntade resultatet, att projektet stimulerat till innovation och gett minst 30 entreprenörer stöd, är till största delen kopplat till aktiviteten Inkubatorprogrammet men Innovation Camps förväntades bidra till resultatet genom att idéer som utvecklas i Innovation Camps sedan tas vidare till inkubatorn. Cirka fem av företagen i inkubatorprogrammet deltog först i ett Innovation camp och sökte sedan till inkubatorprogrammet.

Aktiviteten Marknadsundersökningar har inget formulerat förväntat resultat.

AKTIVITET: Kommunikation och nätverksbyggande

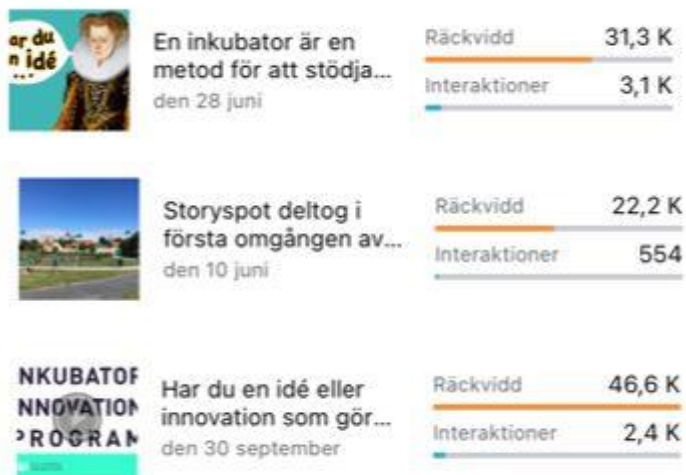
Kommunikation av projektet sker genom ett flertal kanaler. På sociala medier (Facebook, Instagram och Slack) kommuniceras projektets aktiviteter och evenemang och här presenteras även de företag som deltar i Kulturarvsinkubatorn. I Riksantikvarieämbetets två olika nyhetsbrev som når flera tusen prenumeranter, finns ofta information om Kulturarvsinkubatorn generellt, inkubatorprogrammet samt kommande aktiviteter. Kulturarvsinkubatorns webbplats/hemsida har anpassats för att underlätta för användarna att ansöka till inkubatorprogrammet och hitta material. Ytterligare tillgänglighetsanpassning för personer med funktionsvariation har också gjorts under 2020. Under våren 2021 har hemsidan/webbplatsen för Kulturarvsinkubatorn flyttats till Riksantikvarieämbetets hemsida och uppdateras löpande till och med projektslut. Inför de olika evenemang och inkubatorprogrammen har kampanjer gjorts och projektgruppen uppfattar att de har haft bra genomslag. Kommunikation har även skett på konferenser och olika event där kulturarvsinkubatorn presenterats och deltagare i inkubatorn fått möjlighet att presentera sina företag och innovationer.

Exempel på räckvidd för marknadsföring i olika mediekkanaler augusti 2021:

Riksantikvarieämbetets nyhetsbrev når 3543 prenumeranter.

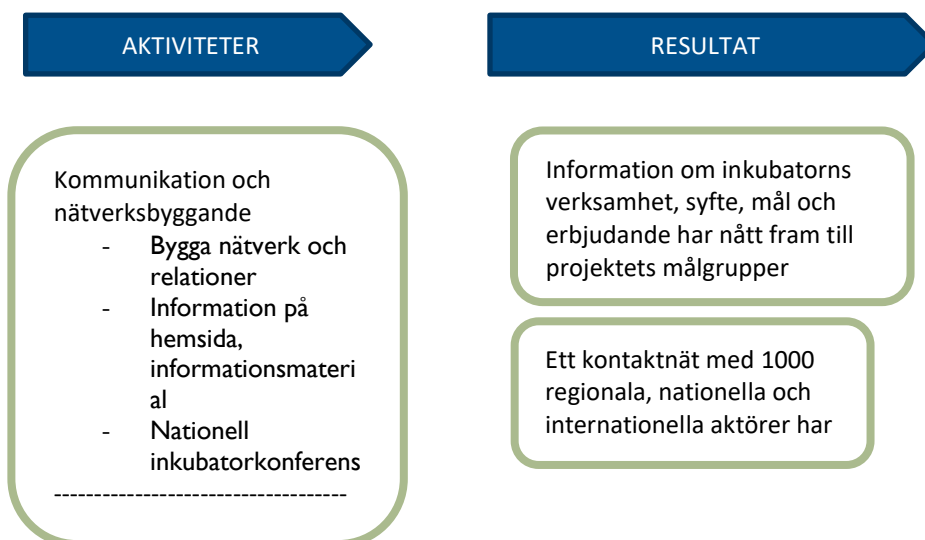
Riksantikvarieämbetets nyhetsbrev för museer når 2014 prenumeranter.

Exempel på räckvidd för Facebook-kampanjer med Kulturarvsinkubatorns sida:



Utvärderarnas bedömning är att projektet succesivt har utvecklat och förfinat sitt sätt att kommunicera både genom bilder, texter och presentationer. Att kommunicera på ett jämställt sätt har blivit naturligt och självklart vilket också syns i de texter och bilder som producerats. Eftersom de kampanjer som genomförts har fått bra genomslag visar det att kommunikationen når ut till de tänkta målgrupperna.

Kausaliteten i effektlogiken:



Aktiviteten Kommunikation och nätverksbyggande förväntas leda till två resultat.

Det ena förväntade resultatet är att informationen om inkubatorns verksamhet har nått fram till projektets målgrupper. Som utvärderare kan vi konstatera att projektet har varit aktivt i kommunikationen och att projektgruppens bedömning är att de nått ut till målgruppen. Därför bedömer vi resultatet som uppnått.

Det andra förväntade resultatet är att ett nätverk med 1000 regionala, nationella och internationella kontakter i ett CRM-system ska byggas upp under projektet. Målet med CRM-system är reviderat pga GDPR. Kontakt och underhåll med bredare nätverk och målgrupper gällande information och marknadsföring om verksamheten sker genom sociala medier, olika Facebook-grupper och prenumeranter på nyhetsbrev och e-post.

AKTIVITET: Utvärdering och lärande

Projektet har arbetat med lärande ur flera olika perspektiv. Egna uppföljningar har genomförts efter de event som anordnas och den kunskap som dessa gett har bidragit till anpassningar i det stöd som erbjudits så att det har gett bästa möjliga nytta till entreprenören.

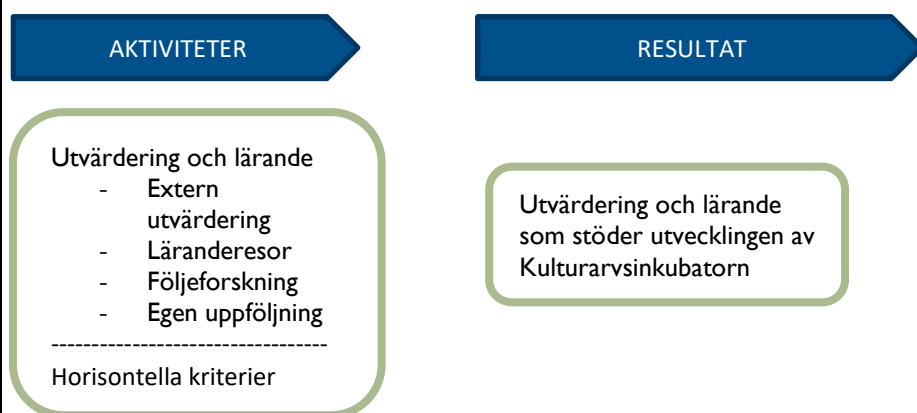
Extern utvärdering har utförts av Regionakademien AB som förutom de regelbundna utvärderingsrapporterna som tagits fram har genomfört intervjuer med deltagare i inkubatorn och övriga intressenter, deltagit på event, hållit i workshop om hållbarhet, arrangerat arbetsmöten om modeller och metoder m m. De resultat som den löpande utvärderingen levererat har använts för att bättre kunna styra mot projektets mål.

Under perioden januari till juni 2020 har två följeforskare från Uppsala universitet studerat de digitala komponenter/artefakter som finns hos företagen i Kulturarvsinkubatorn, både under innovationsprocessen och i de färdiga innovationerna. En rapport levererades i september 2020 och resultatet gav projektgruppen bra information t ex att en innovativ öppen miljö med interaktivitet mellan företag och andra aktörer är viktig för att idéer ska utvecklas och att entreprenörerna önskar få stöd i att balansera öppenhet, kontroll och lösa samarbetsformer med mer formella avtal.

Projektgruppen uppger att de anser att det är värdefullt med externa utvärderare och följeforskare och att reflektion är en viktig del i arbetet.

Utvärderarnas bedömning är att projektgruppen har haft en hög ambitionsnivå när det gäller utvärdering och lärande och att det har bidragit till att bättre utforma stödet till entreprenörerna och därmed bättre måloppfyllelse.

Kausaliteten i effektlogiken:



Aktiviteten Utvärdering och lärande förväntas leda till ett resultat, att utvärdering och lärande stöder utvecklingen av Kulturarvsinkubatorn. Det förväntade resultatet bedöms som uppnått

då projektgruppen, som tidigare beskrivits, varit aktiva i att nyttja den kunskap som delges dem från utvärderingar, uppföljningar och följeforskning.

De aktiviteter som inte blev genomförda enligt plan var ett antal Innovation camps och ett Dreamhack som var planerat under 2020 som fick ställas in på grund av Coronapandemin men istället har andra Innovation camps/digitala event genomförts. Många aktiviteter har genomförts, men istället för att mötas fysiskt har de genomförts digitalt. Projektgruppen bedömer att det har fungerat bra med det digitala upplägget och även om många föredrar att ses på riktigt så har ett digitalt upplägg gjort att många kunnat delta mer frekvent och förenklat gällande logistik, resor, boende och måltider. Dokumentationen av de genomförda aktiviteterna och projektets resultat finns främst i projektets lägesrapporter samt i det material som publicerats på webbsidan.

Ett av projektgruppen uppfattat oväntat resultat av Kulturarvsinkubatorn är att en av entreprenörerna behövde resurser i sitt företag och anlidade då ett konsultföretag på Gotland. På så sätt gjorde Kulturarvsinkubatorns arbete att ytterligare arbetstillfällen skapades på Gotland, utöver det som direkt kopplas till projektets insatser.

7. N2 – Nyckelpersoner

Nyckelpersoner är personer med insyn i det område där projektet försöker åstadkomma en förändring. Både personer som arbetar nära projektet och oberoende personer ska bidra i utvärderingen.

Redogör för nyckelpersoners uppfattning och bedömning av projektet.

- Vilka nyckelpersoner har utvärderingen involverat? Motivera urvalet av personer.
- Vad är nyttan enligt nyckelpersonerna?
- Vad anser nyckelpersonerna om projektlogikens relevans, projektets förankring, förutsättningarna att nå projektmålen och skapa långsiktiga resultat?
- Vad är nyckelpersonernas bedömning av projektets genomförande och uppnådda resultat? Vad finns det för konkreta tecken på att projektet bidrar till önskad förändring i riktning mot målen?

Utvärderarna har samlat material till utvärderingen från nyckelpersoner genom att ha regelbundna möten med projektgruppen och intervjuat 14 entreprenörer som deltagit i aktiviteterna samt en samarbetspartner. Valet av projektgruppen som nyckelpersoner motiveras av att de själva deltar i alla aktiviteter och gör egna uppföljningar och därmed har stor kunskap om vad projektet levererar. Att intervju den huvudsakliga målgruppen har varit utvärderarnas källa till att bedöma den nytta som projektet ger och ifall de förväntade resultaten har nåtts. En samarbetspartner har också intervjuats för att ge utvärderingen en synpunkt från en part som ser en nytta med projektet på längre sikt.

Intervjuerna med de entreprenörer som deltagit i Kulturarvsinkubatorns aktiviteter visar på en nöjdhet och att de upplever nytta med det stöd de fått. I alla omgångar av inkubatorprogrammet har deltagarna varit på olika nivå gällande hur långt de kommit med sina innovationer. I den första omgången upplevde de intervjuade entreprenörerna att detta var ett problem men i den sista omgången har de flesta uttryckt att det inte varit något problem utan snarare en inspiration att deltagarna har kommit olika långt med sin affärsidé.

Detta tyder på att en anpassning i stödet gjorts som bättre anpassas efter de enskilda entreprenörernas behov. Flexibiliteten och att stödet anpassats till deltagarnas behov är även ett av de områden som lyfts under intervjuerna. Det som upplevts som en förbättringsmöjlighet är kommunikationen med andra deltagare. Det finns en Facebookgrupp för deltagarna i inkubatorprogrammet men det är svårt att få till bra diskussioner i den. Många saknar de fysiska mötena och menar att det inte är möjligt att bygga nätverk på ett effektivt sätt med enbart digitala möten.

När det gäller stödet i inkubatorn har alla betonat vikten av den individuella handledningen. De intervjuade upplevde att de fick hjälp av coacher som hade rätt bakgrund och erfarenhet för att vara ett bra stöd till dem. Att ha regelbundna stående möten med sin coach var uppskattat. På frågan hur Kulturarvsinkubatorn har hjälpt entreprenören att komma framåt med sin innovation har svaren varierat men alla kan ange vad de tycker att kulturarvsinkubatorn har bidragit med. Några exempel är: hjälp att stärka och förtydliga idén, kontakten med Riksantikvarieämbetet, designprocessen som har hjälpt till att förstå vad som är viktigt för att strukturera idéerna, kontaktskapandet i kulturarvssektorn samt att ett deltagande i Kulturarvsinkubatorn är en dörröppnare genom att entreprenören/företaget ses som seriöst om det deltagit i en nationell inkubator.

De möten som hållits med projektgruppen har bidragit till att löpande förse utvärderarna med information om projektets framskridande. Projektgruppens bedömning nu när projektet når sitt slut är att de är nöjda med det resultat de uppnått med projektet. Projektgruppen upplever genom dialog med deltagarna men också från utvärderingar och intervjuer som genomförts, att projektets aktiviteter har kunnat ge ett reellt stöd till deltagarna i inkubatorprogrammet baserat på deras individuella behov och på så sätt varit till nytta för deltagarna i inkubatorprogrammet. Exempelvis:

- Ett flertal av de företag som har fått stöd har utvecklat sina produkter och tjänster med hjälp av Kulturarvsinkubatorns olika resurser.
- Flera samarbeten/kunduppdrag mellan företag och museer har initierats.
- Samarbeten och erfarenhetsutbyten mellan företag i Kulturarvsinkubatorn.
- Ökad exponering och utökade nätverk för företagen i relevanta sammanhang (som konferenser inom musei-och kulturarvsområdet).
- Initierat metodutvecklingsprojekt med företag och utställningsverkstan på Riksantikvarieämbetet, erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan parterna fortgår under HT21.

Projektet i sig har även bidragit till ett gott samarbete och ökade kontaktytor med projektparterna Uppsala universitet och Science Park Gotland genom föreläsningar, följeforskning, stöd och rådgivning.

Den intervju som genomförts med en samarbetspartner (Västernorrlands museum) gav en bild av att Kulturarvsinkubatorn gör ett bra jobb och att ett tätare samarbete med museerna skulle kunna leda till ännu bättre resultat i framtiden. Ett problem som hen upplevde var att entreprenörerna i inkubatorn inte hade kunskap om museernas perspektiv och att det är viktigt att de förstår hur museerna kan vara en viktig samarbetspartner, inte enbart en köpare av deras produkter och tjänster. Vidare menar den intervjuade personen att projektet nått huvudmålet att etablera en Kulturarvsinkubator och att de byggt upp en stabil och bra kompetens.

På frågan om projektets framgångar svarade hen att projektmedarbetarna har etablerat Kulturarvsinkubatorn som den arena där museer och företag kan mötas och lagt grunden för något mycket spännande som är värdefullt för både museisektorn och företagen. Men museerna behöver bli bättre beställare.

De utmaningar som hen kunde se var att nå ut till andra än de som redan är frälsta. Det behöver skapas nya spännande möten och ett förslag var att ordna med speedating för att få till möten som sedan kan skapa långsiktiga samarbeten.

Genom att projektet Kulturarvsinkubatorn startade med utgångspunkt i en relativ öppen ansökan, med flexibla ramar för operativa aktiviteter, har det funnits möjlighet att testa nya metoder, arbetssätt och processer för att uppnå uppsatta mål. Denna frihet har medfört att projektet kontinuerligt kunnat anpassa verksamheten efter behov och förutsättningar. Genom att kunna testa sig fram med upplägg för aktiviteter under projektets gång har verksamheten kunnat vässa verktyg och erbjudanden och sålla bort de delarna som är mindre efterfrågade. Med ett sådant agilt arbetssätt skulle verksamheten kunna fortsätta för att stimulera innovation och utveckling inom kulturarvsområdet med kontinuerligt högre precision men även med möjligheten att justera erbjudandet efter nya och skiftande behov.

8. N3 – Nyckeltal

Redogör för kvantitativa mått på projektets genomförande och resultat.
Hur många eller hur stor andel av målgruppen anser att insatserna har varit bra och bidragit till att lösa de problem eller åstadkomma den utveckling som eftersträvas?
Redogör för hur projektet arbetat med insamling och rapportering av aktivitetsindikatorer samt utfallet av aktivitetsindikatorer.
På vilka andra sätt skulle projektets resultat kunna mätas kvantitativt? Har det gjorts och vad blev i så fall resultatet?

Nedan visas projektets kvantitativa mått gällande programindikatorerna. Målvärde och uppnått värde visas.

Indikator	Målvärde	Uppnått värde	Kommentar
Antal företag som får stöd	30	33	
Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd	30	33	
Antal organisationer som får stöd	1	1	
Antal företag som får stöd för att stärka sin innovationskraft	30	33	

Utvärderarna kan konstatera att målvärdena för de kvantitativa måtten för programindikatorerna är uppfyllda. Övriga kvantitativa mått som projektet har strävat efter att uppnå är:

- 10 genomförda Innovation camps. Detta har uppnåtts eftersom 13 stycken har genomförts.

- 500 deltagare i Innovation camps som arbetat med att finna lösningar på kända problem. Detta är uppnått då 996 personer har deltagit i de Innovation camps/Hack for Heritage som projektet anordnat.
- Ett kontaktnät med 1000 regionala, nationella och internationella aktörer har byggts upp.

Målet med CRM-system är reviderat pga GDPR. Kontakt med bredare nätverk och målgrupper gällande information och marknadsföring om verksamheten sker genom sociala medier, olika Facebook-grupper och prenumeranter på nyhetsbrev samt e-post.

9. Sammanfattande kommentar och analys

Analytiskt resonemang kring resultaten och sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Ta upp exempelvis brister eller mervärden, att utvärderingen lyfter fram arbetet med hållbarhetsaspekter på ett bra sätt, att utvärderingen påvisar något innovativt tänkande, att utvärderingen inte påvisar kopplingen till smart och hållbar tillväxt, om utvärderingsrapporten bedöms bidra till kunskap om projektets genomförande och kortsiktiga resultat i förhållande till angivna mål etc. Observera att detta inte är samma sak som att projektet i sig är bra. Det kan hända att utvärderingen i hög utsträckning ger kunskap om varför ett projekt inte har lyckats.

Till att börja med kan vi konstatera att projektet i stort har genomförts enligt plan och projektgruppen har varit lyhörda och flexibla för att kunna genomföra aktiviteterna med största möjliga nytta för målgruppen. Förändringar som har gjorts beroende av Coronapandemin har varit väl genomtänkta och har därmed kunnat ersätta de från början tänkta aktiviteterna på ett bra sätt. Bedömningen är att delmålen, projektmålet och de förväntade resultaten har uppnåtts. När det gäller de i förväg uppsatta indikatorerna har alla utom det resultat som gäller kontaktnätet med nationella och internationella kontakter uppnåtts. Vår generella bedömning är att projektet är väl genomfört och att önskvärda effekter kommer att nås om de framtagna arbetsätten och metoderna nyttjas i framtiden.

Projektet Kulturarvsinkubatorns resultat analyseras ovan vid respektive aktivitet utifrån effektlogiken under avsnitt 6. N1 – Nyckelaktiviteter, men vi vill särskilt lyfta ett par resultat och lärdomar som vi bedömer kan vara relevanta för andra projekt i denna sammanfattande kommentar.

Ett förväntat resultat är att projektet har tagit fram en inkluderande och icke diskriminerande modell för att attrahera och ingå samverkan med entreprenörer. Vi har i flera av våra utvärderingsrapporter betonat och lyft projektets arbete med jämställdhet och inkludering då vi bedömer att dessa frågor på ett genomgripande sätt applicerats på alla aktiviteter som genomförts och att projektet därmed kan utgöra en förebild för andra projekt.

Från projektets start har dessa frågor varit i fokus och egna uppföljningar har lett fram till ständiga förbättringar. Några exempel på hur inkludering fick genomsyra genomförandet av det Hack for Heritage där utvärderarna deltog 2019 är att maten som serverades var vegansk för att passa för alla, alkoholfria drycker serverades så att ingen skulle känna sig tvingad att dricka alkohol, lokalerna kunde nås via hissar för att vara tillgängliga för alla och möjlighet till paus i vilorum hade förberetts. Många skulle nog tänkt på att servera vegansk mat men genom att servera alla samma mat och dryck behövde ingen känna sig exkluderad genom att

vara den minoritet som väljer särskild mat/dryck. Det vi vill visa med dessa exempel är att projektgruppen har ett synsätt som är normbrytande och genomför aktiviteterna så att alla deltagare ska känna sig inkluderade. De ovan angivna exemplen kan fungera som inspiration för andra projekt som genomför event.

Ett annat förväntat resultat var att projektet ska ha stimulerat till innovation och gett minst 30 entreprenörer med affärsidéer kopplade till digitalisering av kulturarv stöd för att utveckla sina lösningar. Här vill vi särskilt lyfta det agila och lyhörda förhållningssätt som projektgruppen har haft för att kunna ge entreprenörerna bästa möjliga stöd. De kontinuerliga egna uppföljningar som gjorts för att samla in deltagarnas synpunkter, de intervjuer som utvärderarna genomfört, följeforskning, marknadsundersökning samt den kontinuerliga muntliga kontakt som projektgruppen har haft med deltagarna har gett bra information som tagits tillvara för att förbättra både aktiviteter, strategier i utvecklingsarbetet och kommunikationen med målgruppen. Den lärdom som kan föras vidare till kommande projekt är betydelsen av att lyssna in målgruppen kontinuerligt, vara öppen för förändringar och att ständigt pröva nya arbetsätt som kan utvecklas för att ge ytterligare nytta. Att detta varit ett lyckat koncept visar sig i de intervjuer som genomförts där vi vill citera en av entreprenörerna som betonar den nytta som Kulturarvsinkubatorn gett genom att uttrycka att "Kulturarvsinkubatorn känns som en kanal i en tjock mur – livsnödvändig för kultursverige". Några exempel på anpassningar som gjorts är att samma föreläsningar har erbjudits vid flera tillfällen så att alla ska ha möjlighet att delta, att regelbundna avstämningar med coacher erbjudits om det är önskvärt och att de som genomgått programmet fått stanna kvar och ta del av Kulturarvsinkubatorns erbjudanden även efter avslutat program.

Ytterligare ett resultat som inte fanns uttryckt från början men som ett par av de intervjuade entreprenörerna har valt att beskriva för oss är exklusiviteten som deltagande i Kulturarvsinkubatorn innebär. Dessa entreprenörer menar att när de, vid till exempel möten med potentiella finansörer, har nämnt att de deltagit i Kulturarvsinkubatorn så har det varit en dörröppnare för dem. De anses som utvalda och ses lättare som seriösa företag.

Eftersom resultaten till stor del är kortsiktiga och många redan uppnåtts tittar vi även på effekterna. Här vill vi särskilt lyfta **Öka tillgängligheten till nya smarta lösningar inom kulturarvssektorn som ger fler människor fler sätt att möta, använda och uppleva kulturarvet** samt **större mångfald av kulturarv bevaras, används och utvecklas**.

Intervjuer visar att flera av de entreprenörer som genomgått Kulturarvsinkubatorns program har fått stöd med att förverkliga sina idéer, utvecklat produkter och tjänster och driver företag. En effekt av det blir att tillgängligheten ökar och fler människor får möjlighet att möta, använda och uppleva kulturarvet. Denna effekt kan förstärkas om dessa entreprenörer agerar förebilder och i framtida program inom Kulturarvsinkubatorn föreläser och inspirerar nya entreprenörer genom att berätta om sin resa.

Genom de programgångar som genomförts har projektet stimulerat entreprenörskapet och tillväxten bland SMF inom kulturarvssektorn vilket leder till att större mångfald av kulturarv bevaras, används och utvecklas.

Sammanfattningsvis har Kulturarvsinkubatorns verksamhet resulterat i effekter som:

- Ett flertal av de företag som har fått stöd har utvecklat sina produkter och tjänster med hjälp av Kulturarvsinkubatorns olika resurser.

- Flera samarbeten/kunduppdrag mellan företag och museer har initierats.
- Samarbeten och erfarenhetsutbyten mellan företag i Kulturarvsinkubatorn.
- Ökad exponering och utökade nätverk för företagen i relevanta sammanhang (som konferenser inom musei-och kulturarvsområdet).
- Initierat metodutvecklingsprojekt med företag och utställningsverkstan på Riksantikvarieämbetet, erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan parterna.

Vår sammanfattande bedömning är därmed att Kulturarvsinkubatorn är ett väl genomfört projekt som når målen, leder till resultat och på sikt effekter som är viktiga för regionen. I de ovan beskrivna områdena finns lärdomar som bör tas tillvara i kommande projekt. Vår förhoppning är att det resultat som skapats tas omhand och fortsätter leda till fler företag, ett tillgängliggörande och bevarande av kulturarvet.