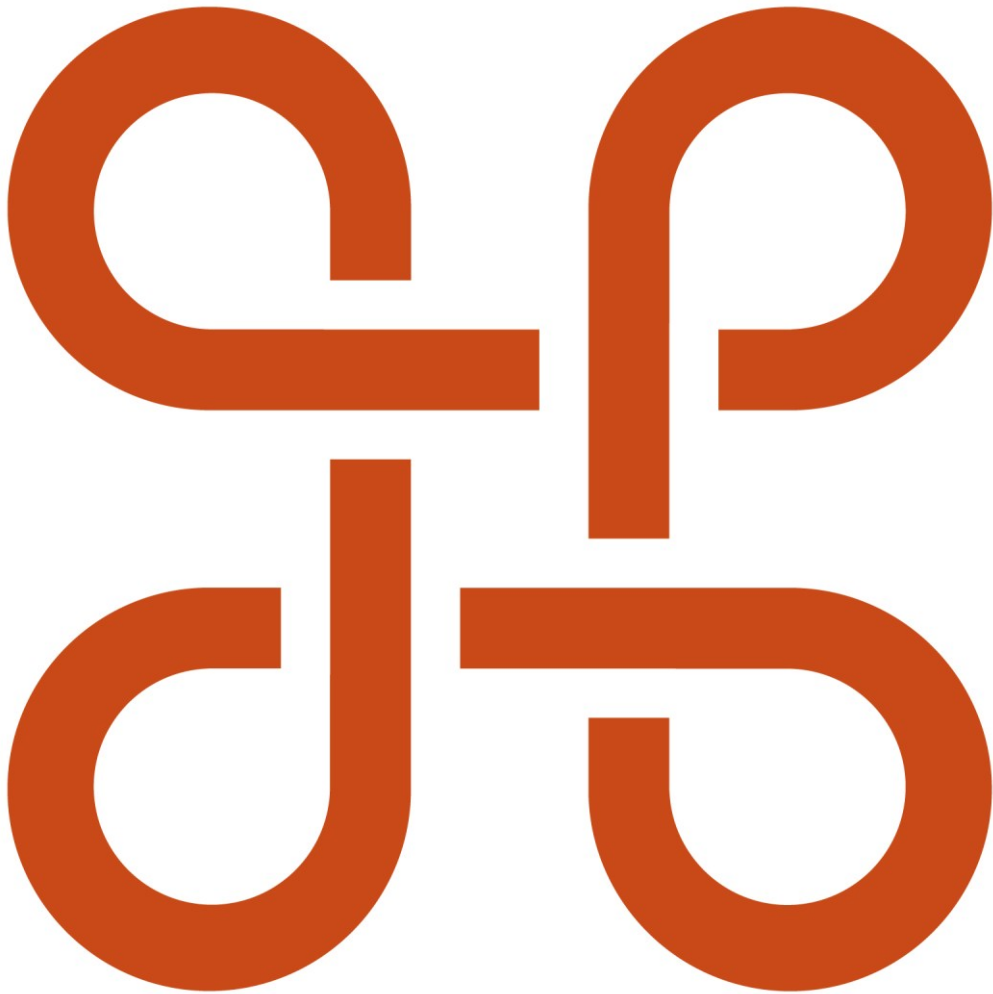


Utvärdering av Digitala museilyftet

Mars 2026



Riksantikvarieämbetet
Box 1114, 621 22 Visby
Tel 08-5191 80 00
www.raa.se
registrator@raa.se

Riksantikvarieämbetet 2026

Titel: Utvärdering av Digitala museilyftet

Text: Texten är fri att använda med angivande av källa

Bilder och illustrationer: Creative Commons licens CC BY där inget annat anges.

Licensvillkor finns på: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.sv>

Innehållsförteckning

Förord	6
Sammanfattning	7
1. Inledning	8
1.1 Utvärderingens utgångspunkter.....	8
1.1.1 Utvärderingsfrågor	8
1.1.2 Utgångspunkter för analys	8
1.1.3 Utvärderingens empiri	10
1.2 Om Digitala museilyftet.....	12
1.2.1 Projektets genomförande	13
2. Bedömning av insatsens effekter och måluppfyllelse	15
2.1 Insatsens omfattning och kvalitet.....	15
2.1.1 Deltagandet i utbildningarna ligger i linje med de mål som sattes i ansökan.....	15
2.1.2 Bedömning av utbildningarnas kvalitet	15
2.2 Effekter på individnivå	16
2.2.1 Ökad förståelse för digitaliseringens roll i museiverksamheten.....	17
2.2.2 Ökad trygghet i den digitala omställningen.....	18
2.2.3 Förstärkt självskattad digital kompetens över tid	19
2.3 Effekter på organisationsnivå	21
2.3.1 Begränsad utveckling av gemensamma arbetssätt	21
2.3.2 Begränsad användning av gemensamma verktyg och strukturer	22
2.3.3 Ett gemensamt språk för digitalisering	22

2.3.4 Begränsat genomslag på ledningsnivå.....	23
2.4 Organisatoriska effekter på Riksantikvarieämbetet.....	23
2.4.1 Ökad erfarenhet av att organisera sektorgemensam kompetensutveckling	23
2.4.2 Interna organisatoriska lärdomar.....	23
2.4.3 Utveckling av intern kompetens och arbetssätt	24
2.4.4 Digitala museilyftet som pilot för en ny myndighetsroll	24
3. Förklarande analys	26
3.1 Ramförutsättningar för genomförandet av Digitala museilyftet	26
3.2 Förklaringar till effekter på individnivå.....	27
3.2.1 Design och pedagogisk logik.....	27
3.2.2 Förkunskaper och motivation	28
3.2.3 Genomförande och lokala förutsättningar för lärande	29
3.2.4 Länken mellan individ och organisation.....	29
3.3 Förklaringar till effekter på organisationsnivå.....	30
3.3.1 Lokala förutsättningar och organisatorisk heterogenitet ...	30
3.3.2 Ledningens engagemang som kritisk faktor	30
3.3.3 Samtida förändringar – synergier och störning	31
4. Summerande diskussion och rekommendationer.....	32
4.1 Digitala museilyftets betydelse för Riksantikvarieämbetet.....	32
4.2 Digitala museilyftet i en vidare kontext.....	33
4.3 Digitala museilyftet och genomförandet av den nationella strategin för digitalt kulturarv	33
4.4 Rekommendationer	34
Bilagor	36

Förord

Digital omställning i offentlig verksamhet handlar i grunden om människor, arbetssätt och kommunikation – inte enbart om teknik. Digitala museilyftet har haft som ambition att stärka dessa förutsättningar genom att bygga digital kompetens brett i organisationerna och skapa en gemensam förståelse för vad digitalisering innebär i praktiken.

Utvärderingen visar att projektets tydligaste resultat finns just här. Genom att nå många olika yrkesroller har Digitala museilyftet bidragit till ett gemensamt språk kring digitalisering i museiverksamheten. Begrepp och perspektiv som tidigare ofta varit förknippade med specialistfunktioner har blivit mer tillgängliga för fler. Det har sänkt trösklarna för samtal om digital utveckling och gjort det lättare att koppla digitalisering till den egna verksamheten och det egna uppdraget.

Denna breda digitala orientering är en avgörande, men ofta underskattad, förutsättning för förändring. När organisationer saknar ett gemensamt språk riskerar digitalisering att bli fragmenterad – något som uppfattas som ett tekniskt sidospår eller som någon annans ansvar. Utvärderingen pekar tydligt på att Digitala museilyftet har bidragit till att motverka detta genom att göra digitalisering till en gemensam angelägenhet.

Samtidigt framgår det att ledarskapet är avgörande för om denna grund tas till vara. Där chefer och ledningar aktivt har satt riktning och kopplat kompetensutvecklingen till verksamhetens mål har insatserna fått större genomslag. Där ledarskapets roll varit mer tillbakadragen har effekterna i högre grad stannat på individnivå. Digital omställning kräver därför inte bara kompetens, utan också ett ledarskap som gör digitalisering till en prioriterad del av verksamhetsutvecklingen.

För Riksantikvarieämbetet har Digitala museilyftet inneburit viktiga lärdomar om både möjligheter och ansvar i rollen som organisatör av sektorgemensam kompetensutveckling. Projektets erfarenheter utgör därmed ett värdefullt kunskapsunderlag för det fortsatta arbetet med digitalisering, lärande och samverkan i museisektorn.

Fredrik Nordbladh

Projektledare, Digitala museilyftet

Riksantikvarieämbetet

Sammanfattning

Digitala museilyftet har bidragit till ökad digital kompetens och ett gemensamt språk kring digitalisering i museisektorn. Effekterna är dock ojämnt fördelade. På individnivå har deltagarna i många fall stärkt sin förståelse och trygghet i digitaliseringsfrågor. På organisationsnivå är resultaten mer begränsade och fragmenterade, och satsningen har i liten utsträckning lett till förändrade strategiska prioriteringar eller varaktiga strukturer för digital utveckling.

Utvärderingen visar att utfallet i hög grad beror på samspelet mellan utbildningen och de deltagande organisationernas förutsättningar. Där utbildningen har kopplats till lokala behov, ledningens prioriteringar och konkreta användningsområden har effekterna varit tydligare. Där sådana kopplingar saknats har resultaten blivit mer begränsade.

Projektet har samtidigt haft betydelse för Riksantikvarieämbetet (RAÄ) genom att stärka myndighetens roll som samordnande aktör och generera viktiga erfarenheter av att planera och genomföra större kompetensutvecklingsinsatser. Erfarenheterna visar att denna typ av satsning kräver tydliga organisatoriska strukturer, tillräckliga resurser och en långsiktig kapacitet för att få genomslag.

På sektorsnivå har Digitala museilyftet bidragit till att etablera ett gemensamt pedagogiskt ramverk för centrala digitaliseringsfrågor, såsom strukturerad information och digital infrastruktur. Samtidigt visar utvärderingen att sådana kunskapslyft inte får genomslag utan aktiva insatser för att integrera lärdomar i organisationers arbetssätt och styrning.

Mot denna bakgrund pekar utvärderingen på tre övergripande förutsättningar för det fortsatta arbetet. För det första behöver olika utvecklingsinsatser i sektorn kopplas samman genom en tydligare verksamhetslogik, så att utbildning, infrastruktur och strategisk styrning samverkar. För det andra behöver kompetensutveckling kopplas till organisatoriska förutsättningar, såsom ledning, resurser och ansvar. För det tredje behöver arbetet utformas som ett långsiktigt och avsiktligt lärande, där uppföljning och utveckling är integrerade delar av genomförandet.

De rekommendationer som lämnas innebär i huvudsak att den nationella strategins genomförande kan konkretiseras och stärkas med utgångspunkt i erfarenheterna från Digitala museilyftet. Det innefattar att utveckla strategins verksamhetslogik, bygga upp långsiktig utbildningskapacitet, säkerställa att kompetensutveckling kopplas till organisatoriska åtaganden samt att ta till vara och vidareutveckla de erfarenheter och nätverk som etablerats genom Digitala museilyftet.

1. Inledning

Utvärderingen syftar till att bedöma i vilken utsträckning projektets insatser har bidragit till avsedda effekter och ska bidra med lärdomar som kan tas tillvara i framtida insatser riktade mot museisektorn generellt och i realiseringen av den nationella strategin för digitalt kulturarv.¹

1.1 Utvärderingens utgångspunkter

1.1.1 Utvärderingsfrågor

Utvärderingens frågor fokuserar på genomförande, resultat och möjliga effekter av satsningen. Frågorna behandlar bland annat i vilken utsträckning projektet har genomförts enligt plan och nått avsedda målgrupper, samt om utbildningsinsatserna har bidragit till stärkt digital kompetens hos medarbetare och ökad förmåga hos chefer att leda digital omställning. Utvärderingen ska också besvara frågan om kompetensutvecklingen har omsatts i praktisk verksamhetsutveckling och om museerna har utvecklat en mer långsiktig organisatorisk kapacitet att arbeta strategiskt med digitalisering.

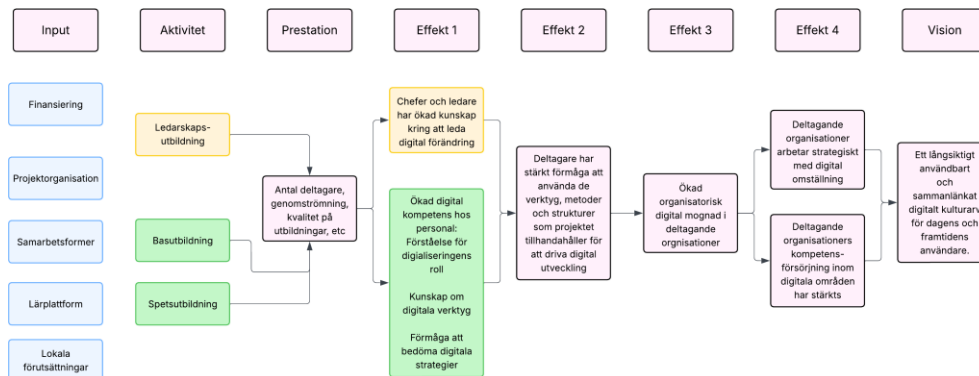
1.1.2 Utgångspunkter för analys

Utvärderingen tar sin utgångspunkt i projektets verksamhetslogik. Verksamhetslogiken beskriver sambanden mellan projektets aktiviteter, de direkta resultaten (ökad kunskap och förmåga), samt de kort- och långsiktiga effekter som eftersträvas, såsom stärkt förmåga att använda digitala verktyg i museiverksamheten.

Verksamhetslogiken har tagits fram i samråd med RAÄ och har använts genom hela utvärderingsprocessen som ett analytiskt raster för datainsamling, analys och tolkning.

¹ Riksantikvarieämbetet (2024), Nationell strategi för digitalt kulturarv

Figur 1 Verksamhetslogik för Digitala museilyftet



Projektets verksamhetslogik beskriver hur tillgängliga resurser används för att genomföra aktiviteter som leder till konkreta prestationer och successivt bidrar till önskade effekter på kort, medellång och lång sikt.

Projektets genomförande bygger på flera centrala resurser och förutsättningar. Dessa omfattar extern finansiering, en etablerad projektorganisation, former för samarbete mellan deltagande aktörer, en gemensam lärplattform samt lokala organisatoriska förutsättningar hos de deltagande organisationerna. Tillsammans skapar dessa komponenter de strukturella ramar som krävs för att planera och genomföra projektets aktiviteter.

Med utgångspunkt i dessa resurser har tre huvudsakliga utbildningsinsatser genomförts:

- Ledarskapsutbildning riktad till chefer och ledare.
- Basutbildning för all personal.
- Spetsutbildning för medarbetare som arbetar med digitaliseringsfrågor och museernas digitala utveckling.

Utbildningarna syftade till att stärka deltagarnas kunskap och förmåga att arbeta med digital utveckling och digital omställning inom kulturarvssektorn.

Aktivitetserna omsätts i konkreta prestationer i form av exempelvis antal deltagare i utbildningarna, genomströmning och genomförda utbildningsmoment samt kvaliteten i genomförandet. Dessa prestationer utgör projektets direkta resultat och fungerar som indikatorer på att aktiviteterna har genomförts enligt plan.

På kort sikt förväntas utbildningarna bidra till ökad kompetens hos både chefer och medarbetare.

För chefer och ledare innebär detta en ökad kunskap om hur digital förändring kan ledas och integreras i organisationens verksamhet. För övrig personal handlar effekten främst om stärkt digital kompetens, vilket omfattar:

- Ökad förståelse för digitaliseringens roll i verksamheten.
- Kunskap om relevanta digitala verktyg.
- Förmåga att bedöma och förhålla sig till digitala strategier.

När deltagarna omsätter sina kunskaper i praktiken stärks deras förmåga att använda de verktyg, metoder och strukturer som projektet tillhandahåller för att driva digital utveckling. Detta ska i sin tur bidra till att de deltagande organisationerna utvecklar en högre organisatorisk digital mognad.

På längre sikt förväntas projektet bidra till att deltagande organisationer arbetar mer strategiskt med digital omställning. Samtidigt ska organisationernas kompetensförsörjning inom digitala områden stärkas, vilket förbättrar deras förmåga att utveckla och förvalta digitala arbetssätt.

Projektets långsiktiga ambition är att bidra till den nationella strategins vision om ett digitalt kulturarv som är hållbart, sammanlänkat och användbart över tid. Genom stärkt kompetens och organisatorisk förmåga skapas förutsättningar för att kulturarvsinformation ska kunna tillgängliggöras och användas av både dagens och framtidens användare.

1.1.3 Utvärderingens empiri

Utvärderingen baseras på en kombination av kvantitativ och kvalitativ empiri för att möjliggöra en bred och fördjupad analys av projektets genomförande, resultat och effekter. Datainsamlingen har utformats i syfte att pröva projektets verksamhetslogik och belysa både utfall och bakomliggande förklaringar.

Enkätdata

Den kvantitativa empirin utgörs av enkätdata som samlas in inom ramen för projektets ordinarie uppföljningssystem - DIKIOS. Enkäterna är kopplade till projektets effektmål och indikatorer och genomförs vid flera tidpunkter, inklusive nollmätning, i direkt anslutning till genomförda utbildningsinsatser samt vid uppföljande mätningar efter avslutad utbildning. Enkätfrågorna avser bland annat deltagarnas:

- Digitala kompetens i digitala frågor.
- Förmåga att tillämpa digitala verktyg och metoder i det dagliga arbetet.

- Förmåga att bidra till och leda digital omställning.
- Förståelse för digitaliseringens roll i relation till inkludering och nya målgrupper.

Enkätmaterialen möjliggör analyser av förändring över tid samt jämförelser mellan olika utbildningsnivåer (Bas, Spets och Ledare).

Intervjuer

Den kvalitativa empirin består av tolv semistrukturerade intervjuer med deltagare ur projektets olika målgrupper. Urvalet av intervjupersoner har gjorts för att säkerställa variation avseende roll, organisatorisk tillhörighet och grad av involvering i projektets olika insatser.

Intervjuerna syftar till att fördjupa förståelsen av hur deltagare upplever och använder den kompetens och de verktyg som projektet tillhandahållit. Men också att belysa i vilken utsträckning utbildningsinsatserna har omsatts i praktisk handling. De ska också bidra till att identifiera organisatoriska förutsättningar, hinder och möjliggörare för digital utveckling.

Intervjuerna genomförs med stöd av intervjuguider kopplade till projektets verksamhetslogik och dokumenteras genom sammanställningar som ligger till grund för tematisk analys. Intervjuer har också genomförts med företrädare för Riksantikvarieämbetet.

Workshop med expertgruppen

Som ett komplement till enkät- och intervjudata genomförs en workshop med projektets expertgrupp. Workshopen syftade till att kvalitetssäkra och fördjupa tolkningen av utvärderingens preliminära resultat. Under workshopen diskuterades bland annat:

- Rimlighet och relevans i preliminära analysresultat.
- Alternativa förklaringar till observerade utfall.
- Lärdomar och utvecklingsbehov för framtida insatser.

Workshopen bidrog därmed till att stärka utvärderingens analytiska kvalitet och empiriska djup.

Den samlade empirin ger underlag för att analysera både kvantitativa förändringar och kvalitativa aspekter av hur projektets insatser har bidragit till utveckling på olika nivåer.

Utvärderingen bygger på en kombination av enkätdata, intervjuer och workshopdiskussioner. Metoden ger en bred bild av projektets genomförande och

effekter, men innebär vissa begränsningar. Enkätresultaten bygger delvis på självskattningar och bör därför tolkas som indikatorer på upplevd förändring snarare än som direkta mått på faktisk kompetens. Intervjuerna omfattar ett begränsat urval och kan därför inte i sig själva betraktas som representativa. Dessutom kan organisatoriska effekter uppstå först efter projektets avslut. För att hantera dessa begränsningar kombineras flera datakällor, vilket möjliggör metodtriangulering och stärker analysens tillförlitlighet.

1.2 Om Digitala museilyftet

Digitala museilyftet är en regional kompetensutvecklingsåtgärd riktad till chefer, ledare och medarbetare vid statligt finansierade museer i Stockholmsregionen. Projektet syftar till att stärka museernas långsiktiga förmåga att genomföra digital omställning genom att höja den digitala kompetensen på individnivå och samtidigt utveckla organisatorisk kapacitet och ledarskap för förändring. Åtgärden svarar mot identifierade brister i grundläggande digital kompetens, hybridkompetens samt förmåga att leda och organisera digital utveckling inom museisektorn.

Projektets huvudsakliga effekter förväntas uppstå på flera nivåer. På individnivå ska deltagarna stärka sin digitala kompetens, sin förståelse för digitaliseringens roll i museiverksamhet och därmed sin anställningsbarhet och långsiktiga ställning på arbetsmarknaden. På organisationsnivå ska museerna utveckla ökad digital mognad, förbättrad förmåga att arbeta strategiskt med digital omställning samt en mer hållbar kompetensförsörjning inom digitala områden. På samhällsnivå ska åtgärden bidra till att museerna bättre kan fullgöra sina demokratiska uppdrag genom att tillgängliggöra och utveckla kulturarvet i takt med samhällets digitala utveckling.

Projektet följs upp genom både kvantitativa och kvalitativa indikatorer, i linje med ESF:s krav. Centrala indikatorer omfattar bland annat:

- Antal deltagare i kompetensutveckling, fördelade på kön och målgrupp.
- Genomströmning och fullföljandegrad i utbildningarna.
- Självskattad och uppmätt ökning av digital kompetens hos deltagare.
- Upplevd förmåga hos chefer och ledare att driva digital förändring.
- Organisatoriska förändringar kopplade till arbetssätt, strategier och användning av digitala metoder.

Uppföljningen av indikatorerna har under genomförandet av projektet skett löpande genom en kombination av enkäter, med syfte att säkerställa både måluppfyllelse under projekttiden och långsiktig hållbarhet efter projektets slut.

1.2.1 Projektets genomförande

Digitala museilyftet syftade till att stärka den digitala kompetensen hos personal vid centralmuseerna i Stockholmsregionen. Riksantikvarieämbetet var projektägare och finansieringen administrerades av Svenska ESF-rådet.

Digitala museilyftet genomfördes 2023–2025 som ett treårigt projekt till del finansierat av Europeiska socialfonden. Stödet från Socialfonden uppgick till 46 procent av projektets totala budget. Projektet syftade till att stärka den digitala kompetensen hos personal vid centralmuseerna i Stockholmsregionen.

Projektet startade hösten 2023 och uppstartsfasen präglades av organisatoriska förändringar och utmaningar inom myndigheten. Projektet saknade inledningsvis en fast organisatorisk placering och introduktionen av projektledningen i verksamheten var begränsad.

Projektansökan, som hade tagits fram i samverkan med centralmuseernas digitaliseringsgrupp och en extern expertgrupp, innehöll också en dubbel budgetredovisning av testbäddstimmar. Under projektets första halvår genomfördes därför en budgetjustering, vilket minskade projektets ekonomiska handlingsutrymme.

Under uppstartsperioden genomfördes också en upphandling av lärplattform. Upphandlingen var den första av sitt slag inom myndigheten. En intern upphandlingsprocess hade redan inletts utan att projektets behov fullt ut hade integrerats, vilket krävde ytterligare samordning inom organisationen.

Projektets första större aktivitet var en ledarskapsdag i april 2024. Evenemanget genomfördes fysiskt och riktade sig till ledningsnivån vid de deltagande museerna. Innehållet behandlade digital strategi, förändringsledning samt metoder för att bedöma digital mognad och digital kompetens.

Basutbildningen utvecklades som en omfattande e-kurs motsvarande cirka åtta timmars studier. Produktionen genomfördes med stöd av en extern producent och visade sig kräva mer resurser än vad som ursprungligen hade förutsetts i projektplanen. Utbildningen lanserades i två delkurser och riktades till samtliga anställda vid centralmuseerna. Syftet var att skapa en gemensam kunskapsgrund och ett gemensamt språk kring digitalisering.

Testbäddar etablerades vid ArkDes och Statens museer för världskultur. Inom dessa genomfördes praktisk metodutveckling inom bland annat bildigenkänning, metadataförbättring och öppna länkade data. ESF-rådets villkor stipulerade att projektmedlen endast användas för regionala aktiviteter. Detta innebar att projektets arbete avgränsades från myndighetens nationella digitaliseringsarbete.

Spetsutbildningen omfattade både e-lärande och en fysisk utbildningsdag. Under en fysisk heldagsutbildning presenterades aktuella forskningsprojekt och praktiska metoder inom kulturarvssektorn. Programmet kompletterades med digitala moment om bland annat FAIR-principerna, datavisualisering och verktyget OpenRefine.

Under projektets andra år integrerades projektet organisatoriskt i en enhet med etablerade strukturer för projektledning. Detta förbättrade förutsättningarna för styrning och administrativt stöd inom myndigheten.

Projektet avslutades formellt i mars 2026. Vid projektets avslut hade 1 386 deltagare genomgått någon nivå i museilyftet, varav 899 kvinnor och 487 män. Sammanlagt omfattade utbildningen cirka 14 000 utbildningstimmar.

2. Bedömning av insatsens effekter och måluppfyllelse

I detta kapitel presenteras bedömning av projektets prestationer och effekter på individ- och organisationsnivå. Bedömningen utgår dels från verksamhetslogiken, dels från de mål och målnivåer som angavs i projektansökan.²

2.1 Insatsens omfattning och kvalitet

2.1.1 Deltagandet i utbildningarna ligger i linje med de mål som sattes i ansökan

Ansökan angav fyra deltagarmål kopplade till projektets olika utbildningsnivåer. Utfallet visar att dessa målnivåer i huvudsak har uppnåtts. För utbildningen Nivå Bas var målet att 90 procent av personalen vid centralmuseerna med tjänsteställe i region Stockholm skulle genomgå utbildningen. Detta mål har överträffats. För Nivå Spets och Nivå Ledare har de kvantitativa målen också nåtts.

Antalet registrerade deltagare i utbildningarna överträffar målen men det finns deltagare som inte slutfört alla kurser. Sett till det totala antalet utbildningstimmar har dock projektet nått målen.

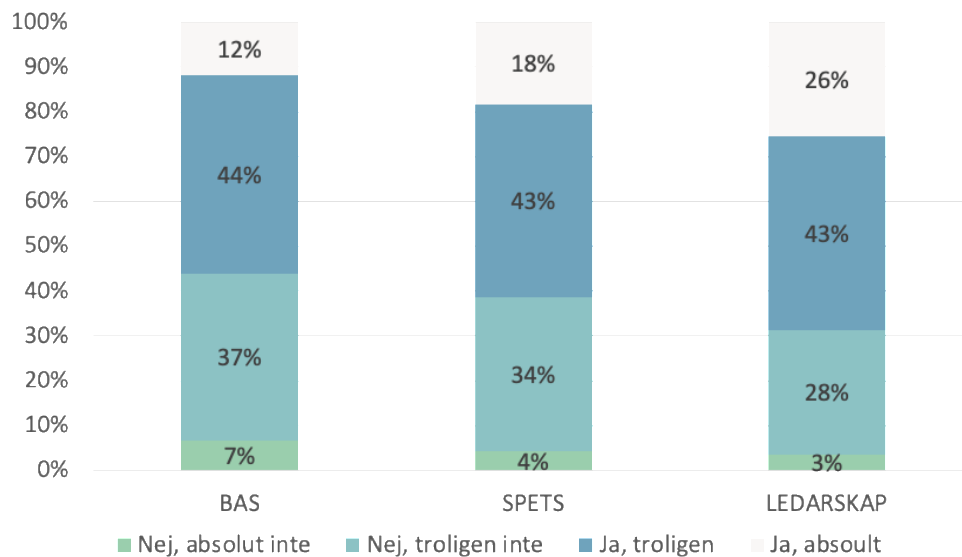
2.1.2 Bedömning av utbildningarnas kvalitet

Deltagarnas uppfattning om utbildningarnas kvalitet är mer varierad. Resultat från deltagarenkäten visar att deltagarna har olika uppfattningar om utbildningarnas form och innehåll. De öppna svaren domineras av synpunkter på basutbildningen, där flera deltagare uppger att innehållet upplevdes som för generellt och för grundläggande.

Svaren tyder på att utbildningen i vissa fall inte fullt ut matchade deltagarnas förkunskaper eller behov. Samtidigt visar enkäten att utbildningarna har nått en bred målgrupp och att många deltagare har tagit del av innehållet.

Den samlade bilden är därför att projektet i hög grad har uppnått sina kvantitativa deltagarmål, medan bedömningen av utbildningarnas relevans och nivå varierar mellan deltagare.

² För en bedömning av indikatorerna i ansökan till ESF-rådet, se Bilaga 1



Figur 2 Hur sannolikt är det att du rekommenderar kurser eller föreläsningar från Digitala museilyftet till en kollega som arbetar inom musei- eller kultursektorn? (N=519)

Av ovanstående citat framgår att en majoritet av deltagarna på frågan ”Hur sannolikt är det att du rekommenderar kurser eller föreläsningar från Digitala museilyftet till en kollega som arbetar inom musei- eller kultursektorn?” svarar ”ja, troligen” eller ”ja, absolut”.

Av enkätens öppna svar framgår att deltagarna har överlag positiv inställning till initiativet, men samtidigt en tydlig kritik mot nivåanpassning, relevans för olika yrkesroller och utbildningens omfattning. Flera respondenter upplever att särskilt baskursen låg på en alltför grundläggande nivå, medan spetsutbildningen oftare beskrivs som mer givande. Följande citat från en deltagare ger ett exempel på det:

"Allt för generell. Eftersom utbildningen riktade sig till ALLA medarbetare [...] borde den ha varit upplagd utifrån olika kompetens eller behovsnivåer."

2.2 Effekter på individnivå

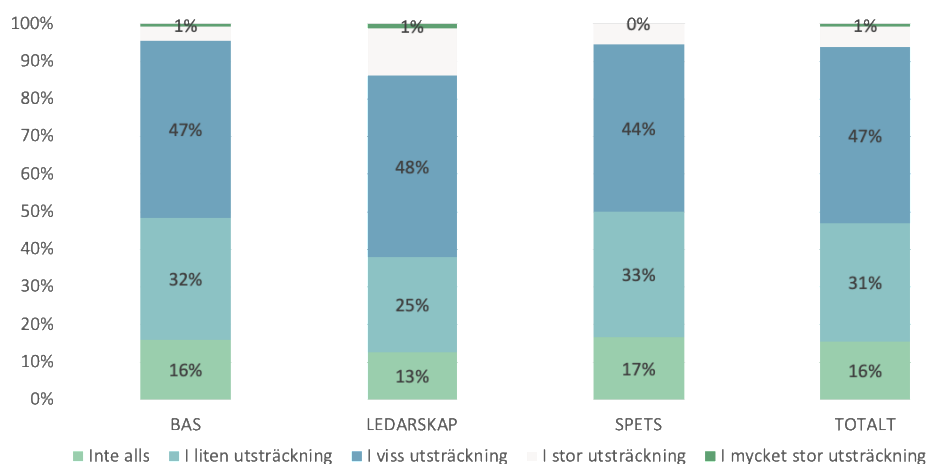
Avsnittet analyserar i vilken utsträckning Digitala museilyftet har bidragit till förändringar på individnivå, i linje med projektets verksamhetslogik och de effektmål som formulerats i projektansökan. Analysen fokuserar särskilt på tre aspekter: deltagarnas förståelse för digitaliseringens roll i museiverksamheten, deras upplevda trygghet i att delta i digital utveckling samt förändringar i självskattad digital kompetens över tid.

Avtrycket på individnivå varierar. Digitala museilyftet har haft flera effekter på individnivå. Resultaten från enkäter och intervjuer visar framför allt förändringar i hur deltagarna förstår och förhåller sig till digitalisering i museiverksamheten. Effekterna handlar i första hand om ökad orientering i digitaliseringsfrågor, större trygghet i att delta i digital utveckling samt en gradvis förstärkning av den upplevda digitala kompetensen. I följande avsnitt analyseras dessa effekter närmare.

2.2.1 Ökad förståelse för digitaliseringens roll i museiverksamheten

Den tydligaste effekten av Digitala museilyftet på individnivå är en ökad förståelse för digitaliseringens betydelse i museernas verksamhet. Denna effekt framträder konsekvent i intervjumaterialet och återkommer oberoende av deltagarnas yrkesroll, organisatoriska position eller tidigare digital kompetens.

Flera intervjupersoner beskriver utbildningen som en gemensam ingång till digitaliseringsfrågor eller som ett initiativ som har bidragit till att etablera ett gemensamt språk kring digitalisering inom organisationerna. Detta har gjort det lättare för medarbetare från olika verksamhetsområden att diskutera digitala frågor och relatera sina egna arbetsuppgifter till museernas digitala utveckling.



Figur 3 Har Nivå Bas hjälpt dig att utveckla din digitala kompetens och ökat din förmåga att samtala om digitalisering? N=535

Ovanstående diagram visar att en majoritet av deltagarna i samtliga utbildningsspår bedömer att Nivå Bas har bidragit till att utveckla deras digitala kompetens och deras förmåga att samtala om digitalisering. I totalresultatet anger 53 procent av de svarande att Nivå Bas hjälpt dem att utveckla sin digitala kompetens och ökat deras förmåga att samtala om digitalisering i viss utsträckning, stor eller mycket stor

utsträckning. 47 procent anger att utbildningen bidrog i liten utsträckning eller inte alls. De deltagare som också deltagit i Nivå Ledarskap är de som anger att Nivå Bas haft störst avtryck.

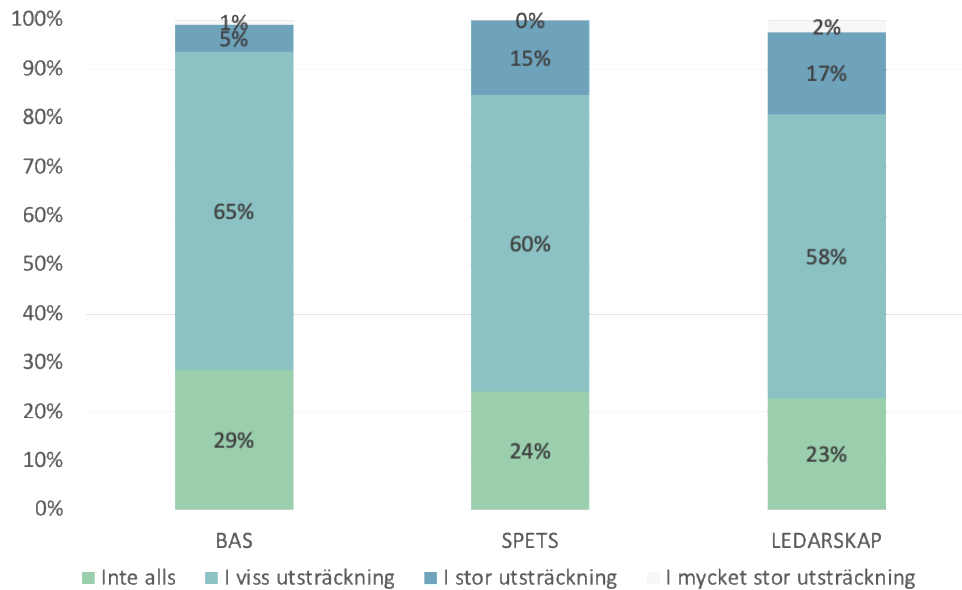
Intervjupersonerna vittnar om att utbildningen bidragit till att fler medarbetare fått en grundläggande orientering i digitaliseringsfrågor och därmed också en större möjlighet att delta i interna diskussioner om digital utveckling. Flera intervjupersoner beskriver också detta som en förutsättning för att digitalisering ska kunna integreras i verksamheten på bred front. Flera deltagare beskriver Nivå Bas som orienterande snarare än tekniskt fördjupande. Även om detta i vissa fall uppfattades som en begränsning, bidrog det samtidigt till att skapa en gemensam referensram för digitaliseringsfrågor inom organisationerna.

2.2.2 Ökad trygghet i den digitala omställningen

Enkätresultaten visar att en majoritet av deltagarna upplever att utbildningen har gjort dem tryggare i att vara en del av den digitala omställningen. I samtliga utbildningsspår – bas, spets och ledarskap – anger en majoritet av deltagarna att Digitala museilyftet har gjort dem tryggare i att delta i digitaliseringsarbetet även om graden varierar (se Figur 4). Deltagare i Nivå Spets och Nivå Ledarskap redovisar i högre grad än deltagare i Nivå Bas att de i stor eller mycket stor utsträckning upplever att utbildningen gjort dem tryggare och mer självsäker att bli en del av den digitala omställningen. Det finns dock en spridning i svaren – mellan 25-30 procent av deltagarna anger att de inte alls håller med i påståendet.

Resultaten tyder på att utbildningen sammantaget har bidragit till att sänka tröskeln för att engagera sig i digitala frågor. För många deltagare verkar effekten inte främst handla om att förvärva specifika tekniska färdigheter, utan snarare om att känna sig mer bekväm i att delta i samtal om digitalisering och relatera sitt eget arbete till organisationens digitala utveckling.

Denna tolkning stöds också av intervjumaterialet. Flera intervjupersoner beskriver hur utbildningen bidragit till att normalisera digitaliseringsfrågor i organisationen. Genom att fler medarbetare fått en grundläggande introduktion till området har digitalisering i större utsträckning blivit ett gemensamt ansvar snarare än en fråga för enskilda specialister.



Figur 4 Upplever du att Digitala museilyftet har gjort dig tryggare och mer självsäker i att bli en del av den digitala omställningen? (N=520)

Ovanstående diagram visar att en majoritet av deltagarna i samtliga utbildningsspår upplever att Digitala museilyftet har bidragit till att göra dem tryggare i att delta i den digitala omställningen. Den vanligaste bedömningen är att effekten varit i viss utsträckning, vilket anges av omkring 58–65 procent av deltagarna beroende på utbildningsspår. Därutöver anger cirka 23–29 procent att utbildningen haft effekt i hög utsträckning, och ytterligare en mindre andel att effekten varit i mycket hög utsträckning. Andelen som upplever liten eller ingen effekt är genomgående låg. Sammantaget bekräftar resultaten att utbildningen framför allt har bidragit till att stärka deltagarnas trygghet och delaktighet i digitaliseringsarbetet, snarare än att enbart utveckla specifika tekniska färdigheter.

2.2.3 Förstärkt självskattad digital kompetens över tid

En ytterligare indikator på utbildningens effekter är utvecklingen i deltagarnas självskattade digitala kompetens över tid. En jämförelse mellan enkätmätningarna 2024 och 2025 visar en positiv utveckling i deltagarnas bedömning av sin egen digitala förmåga. För basutbildningen ökade exempelvis medelvärde för påståendet ”Jag känner mig säker på att använda de digitala verktyg som finns på min arbetsplats” från 4,34 år 2024 till 4,60 år 2025.

Även om förändringen är relativt begränsad tyder den på att utbildningen bidragit till en gradvis förstärkning av deltagarnas upplevda säkerhet i att använda digitala verktyg i det dagliga arbetet. Eftersom denna typ av självskattning ofta förändras långsamt kan även mindre förändringar indikera en reell utveckling i kompetens eller självförtroende.

Det är samtidigt viktigt att notera att självskattad kompetens inte nödvändigtvis motsvarar faktisk kompetensutveckling. Resultaten bör därför tolkas som en indikator på deltagarnas upplevelse av sin egen förmåga snarare än som ett direkt mått på färdighetsutveckling. I Tabell 1 presenteras de största redovisade förändringarna i mätningen i DIKIOS 2025 jämfört med 2024.

Tabell 1 Största positiva förflyttningarna 2024-2025 i DIKIOS-mätning för olika nivåer

Nivå	Påstående	2024	2025	Differens
Bas	Jag känner mig säker på att använda de digitala verktyg som finns på min arbetsplats	4,34	4,60	0,26
	Jag har kunskap om våra rutiner/riktlinjer för att använda digitala verktyg	4,32	4,68	0,37
	Jag har kunskap om var jag kan lämna in förslag om utveckling/förbättring av våra digitala verktyg	3,78	4,15	0,37
Spets	Jag har kunskap om var jag kan lämna in förslag om utveckling/förbättring av våra digitala verktyg	4,01	4,29	0,28
	Jag tycker att min arbetsplats har en kultur som uppmuntrar till att använda digitala verktyg	4,28	4,56	0,28
	Organisationens digitala verktyg förändras i takt med att arbetsuppgifterna förändras	3,60	4,03	0,43
Ledarskap	Jag tycker att min arbetsplats har en kultur som uppmuntrar till att använda digitala verktyg	4,42	4,73	0,31
	Jag anser att min samlade digitala kompetens är hög (omfattar även det privata livet)	4,50	4,81	0,31
	Jag har kunskap om var jag kan lämna in förslag om utveckling/förbättring av våra digitala verktyg	4,60	4,96	0,36

Tabellen redovisar tre indikatorer inom respektive nivå (bas, spets och ledarskap) där förändringen mellan 2024 och 2025 är som störst. Urvalet ska därför inte tolkas som en sammanfattning av samtliga resultat, utan som en illustration av de områden där utvecklingen varit mest tydlig i före- och eftermätningen.

På basnivå tyder resultaten på en stärkt grund i organisationens digitala arbetssätt, både när det gäller kompetens och kännedom om interna strukturer. På spetsnivå pekar resultaten på en utveckling där digitalisering i högre grad upplevs integrerad i verksamhetens utveckling. På ledarskapsnivå pekar resultatet mot att chefer i ökande grad upplever att organisationen har strukturer och förutsättningar som stödjer digital utveckling.

2.3 Effekter på organisationsnivå

I detta avsnitt analyseras om och hur Digitala museilyftet har bidragit till förändringar på organisationsnivå i de deltagande museerna. Utgångspunkten är projektets verksamhetslogik, där stärkt digital kompetens hos individer förväntas bidra till ökad organisatorisk förmåga att arbeta strategiskt med digital utveckling. Analysen fokuserar därför på fyra områden som kan indikera organisatoriska effekter: utvecklingen av gemensamma arbetssätt, användningen av gemensamma verktyg och strukturer, framväxten av ett gemensamt språk kring digitalisering samt genomslag i ledning och styrning.

Digitala museilyftet har haft vissa effekter på organisationsnivå. Förändringarna rör dock oftare vagare utveckling av språkbruk och förhållningssätt än nya strukturer, processer eller strategiska beslut. Avsnittet belyser fyra områden där effekter kan identifieras, nämligen utvecklingen av gemensamma arbetssätt, användningen av gemensamma verktyg och strukturer, framväxten av ett gemensamt språk för digitalisering samt genomslag på ledningsnivå.

2.3.1 Begränsad utveckling av gemensamma arbetssätt

Digitala museilyftet har i varierad utsträckning lett till nya eller mer systematiska arbetssätt för digital utveckling i museiorganisationerna. Några museer har under projektperioden påbörjat initiativ som rör digital utveckling, exempelvis arbete med att bryta organisatoriska stuprör, utveckla interna samarbetsytor eller ta fram digitaliseringsstrategier. Samtidigt befinner sig många av dessa initiativ fortfarande i ett tidigt skede. Arbetet beskrivs ofta som långsamt, fragmenterat eller ännu inte förankrat i en övergripande strategi.

2.3.2 Begränsad användning av gemensamma verktyg och strukturer

Användningen av gemensamma verktyg, metoder och strukturer för digital utveckling är fortsatt begränsad. Intervjuerna visar att många organisationer fortfarande arbetar i systemmiljöer som präglas av parallella databaser och äldre tekniska strukturer. Flera intervjupersoner beskriver hur olika system fortfarande fungerar relativt isolerat från varandra och att digitaliseringsarbetet därför sker i separata delar av organisationen.

Viss utveckling har samtidigt skett under perioden. Några museer har infört nya databaser för bildhantering eller utvecklat digitala samarbetsverktyg. Dessa förändringar uppfattas dock inte enbart som en direkt följd av museilyftet. I flera fall har de också skett parallellt med andra satsningar, exempelvis statliga digitaliseringsmedel. En deltagare från en av verksamheterna som bedrev en testbädd beskriver resultatet på följande sätt:

”Ett viktigt resultat är att vi nu har en fungerande metod som kan tillämpas på vårt material när vi ska identifiera dubletter i våra digitaliserade bildsamlingar. Men framför allt har testbädden och samarbetet med Albin sänkt tröskeln för de möjligheter som användningen av t.ex. Python och script ger för att arbeta med och förbättra samlingsdata. Parallellt med detta har det Digitala museilyftet gjort flera insatser för att visa hur verktyg som Open Refine kan användas. Och tjänster som ChatGPT har parallellt erbjudit möjligheter att enkelt och snabbt få hjälp när man behöver det. Arbetet har definitivt snabbat på utvecklingen.”

2.3.3 Ett gemensamt språk för digitalisering

Den mest tydliga organisatoriska effekten är att museilyftet har bidragit till ett gemensamt språk för digitaliseringsfrågor. Denna effekt bekräftas både i intervjuerna och i workshopdiskussionerna. Flera deltagare beskriver att utbildningen har gjort det lättare att diskutera digitalisering inom organisationen och att digitaliseringsfrågor i större utsträckning blivit ett gemensamt samtalsämne.

Begrepp och frågeställningar som tidigare främst varit knutna till specialistfunktioner har därmed blivit mer tillgängliga för en bredare grupp av medarbetare. Detta har i sin tur gjort det enklare att föra samtal om digital utveckling mellan olika verksamhetsområden, exempelvis mellan samlingsförvaltning, kommunikation och tekniska funktioner.

Denna förändring kan beskrivas som en kulturell eller kommunikativ effekt. Den påverkar hur digitalisering diskuteras i organisationerna och kan bidra till en större medvetenhet om digitaliseringens betydelse för museernas verksamhet. Samtidigt innebär den inte nödvändigtvis att organisationernas strukturer eller arbetsprocesser förändras på kort sikt.

2.3.4 Begränsat genomslag på ledningsnivå

Det finns begränsade belägg för att museilyftet har lett till tydliga organisatoriska förändringar på ledningsnivå. Flera intervjupersoner beskriver att ledningen i deras organisation är positiv till digitalisering och uppmuntrar arbetet. Samtidigt är det få som kan peka på konkreta beslut, resursprioriteringar eller strategiska förändringar som direkt kan kopplas till museilyftet.

Däremot finns få belägg för att satsningen i sig har lett till genomgripande organisatoriska förändringar, exempelvis i form av nya strategiska strukturer, samordnade arbetssätt eller integrerade tekniska system.

2.4 Organisatoriska effekter på Riksantikvarieämbetet

Även om det inte är Digitala museilyftets primära ambition att förändra Riksantikvarieämbetets arbete med digitalisering av sektorn är det värt att inför myndighetens fortsatta arbete redogöra för hur projektet bidragit till att stärka förutsättningarna för ett framgångsrikt fortsatt arbete.

2.4.1 Ökad erfarenhet av att organisera sektorgemensam kompetensutveckling

Digitala museilyftet har bidragit till att utveckla Riksantikvarieämbetets erfarenhet av att organisera och genomföra större kompetensutvecklingsinsatser riktade till museisektorn. Projektet har samlat deltagare från en stor del av centralmuseerna och fungerat som en plattform där forskning, metodutveckling och praktiska erfarenheter kunnat spridas till sektorn. I intervjuerna framhålls särskilt värdet av att projektet har skapat en struktur för att nå en bredare målgrupp än tidigare.

Projektet har också fungerat som en arena där museer, forskare och myndigheten möts kring digitaliseringsfrågor. I workshopdiskussionerna lyfts detta som en viktig funktion, eftersom Digitala museilyftet därmed blivit en del av ett större sammanhang av initiativ kring digitalt kulturarv, infrastruktur och strategiarbete. På så sätt har satsningen bidragit till att stärka myndighetens roll som samordnande aktör i frågor om digitalisering i museisektorn.

2.4.2 Interna organisatoriska lärdomar

Projektet har också genererat betydande organisatoriska lärdomar inom Riksantikvarieämbetet. Intervjuerna visar att Digitala museilyftet genomfördes i en organisatorisk kontext som till en början präglades av otydliga mandatstrukturer, begränsad erfarenhet av e-utbildningsproduktion och ett begränsat organisatoriskt

stöd för projektet. Projektet placerades initialt utanför en tydlig enhetsstruktur, vilket innebar att det saknade naturlig tillgång till myndighetens interna stödprocesser, exempelvis inom juridik, kommunikation och upphandling. Detta innebar att projektledningen i stor utsträckning behövde etablera dessa kontakter och arbetsformer under arbetets gång.

2.4.3 Utveckling av intern kompetens och arbetssätt

Trots inledande utmaningar har projektet bidragit till att utveckla intern kompetens inom myndigheten. Intervjuerna pekar på att arbetet med Digitala museilyftet har genererat erfarenheter av att planera, producera och distribuera digitala utbildningar. Myndigheten har också etablerat en lärplattform och utvecklat rutiner för hur denna typ av utbildningsmaterial kan produceras och användas.

Projektet har därmed fungerat som en praktisk lärprocess för myndigheten. Erfarenheterna omfattar bland annat:

- Projektledning av större utbildningssatsningar.
- Produktion av digitala utbildningsformat.
- Samverkan med forskare och experter i utbildningsinsatser.
- Användning av digitala plattformar för kompetensutveckling.

I intervjuer med företrädare för myndigheten beskrivs detta som kunskap som kan nyttiggöras även i andra delar av myndighetens verksamhet.

2.4.4 Digitala museilyftet som pilot för en ny myndighetsroll

En central slutsats från intervjuerna är att Digitala museilyftet har fungerat som ett slags pilot för en möjlig utvecklad roll för Riksantikvarieämbetet. Projektet visar att myndigheten kan fungera som organisatör av utbildningsinsatser för kulturarvssektorn. Genom att samla sektorns aktörer kring gemensamma frågor kan myndigheten bidra till att sprida kunskap, skapa mötesplatser och stärka kompetensutvecklingen i sektorn.

Samtidigt framhåller intervjupersonerna att en sådan roll kräver tydligare organisatoriska förutsättningar. För att kunna arbeta långsiktigt med denna typ av utbildningsinsatser skulle myndigheten behöva ett mer permanent produktionsteam med kompetenser inom bland annat pedagogik, produktion, kommunikation, analys och projektledning. Digitala museilyftet kan därför förstås som ett proof of concept. Projektet visar att myndigheten kan organisera denna typ av satsningar, men också vilka organisatoriska resurser som krävs för att göra det mer

systematiskt. RAÄ har även tidigare arbetat med utbildningsinsatser men Digitala museilyftet visar hur myndigheten kan utnyttja kompetensutveckling mer fokuserat som ett medel för att driva och bidra till en avsedd förflyttning i sektorn.

3. Förklarande analys

I detta avsnitt presenteras en analys av vilka faktorer som förklarar de effekter projektet bidragit till. Det handlar dels om ramförutsättningar för genomförandet av Digitala museilyftet, dels om specifika förutsättningar som påverkat möjligheterna att nå effekter på organisationsnivå.

3.1 Ramförutsättningar för genomförandet av Digitala museilyftet

För att förstå varför effekterna av satsningen varierar behöver man först beskriva de övergripande villkor som gällde för genomförandet. Dessa villkor låg utanför projektets kontroll och kunde inte påverkas av projektledningen, de deltagande museerna eller expertgruppen. De satte därför ramarna för vad som är rimligt att förvänta sig av Digitala museilyftet.

Det första och mest avgörande ramvillkoret gäller finansieringen. Digitala museilyftet finansierades genom Svenska ESF-rådet med medel från Europeiska socialfonden. Därför behövde projektet följa ett omfattande regelverk med administrativa och juridiska krav. Denna logik sammanföll inte alltid med projektets pedagogiska behov.

Ett exempel är kravet på regional avgränsning av deltagandet. Det innebar att projektet behövde organiseras regionalt, trots att satsningen från början hade en nationell ambition. I praktiken ledde detta till en uppdelning mellan det regionala projektet och den nationella strategi som samtidigt utvecklades för sektorn. Uppdelningen gjorde det svårt att fullt ut förena projektets praktiska arbete med dess övergripande mål.

Finansieringsmodellen påverkade också projektets tempo. Finansiären efterfrågade tidigt redovisning av aktiviteter och deltagartimmar. Det innebar att centrala insatser genomfördes relativt tidigt i projektperioden. Samtidigt behövde projektledningen under samma period hantera upphandling av lärplattform och förändringar i budgeten. Sammantaget innebar detta att vissa delar av arbetet fick genomföras snabbare än vad som annars hade varit pedagogiskt motiverat.

Ett andra viktigt ramvillkor är att projektansökan togs fram innan en systematisk analys av målgruppen hade genomförts. Målgruppsanalysen gjordes först efter att ansökan hade skickats in. Ansökan byggde därför i stor utsträckning på perspektiv från personer med särskild kompetens inom digital utveckling vid större museer. När projektet senare genomfördes visade det sig att målgruppen var mer heterogen

än vad ansökan hade förutsatt. Detta bidrar till att förklara varför utbildningens innehåll uppfattades som mer relevant för vissa deltagare än för andra.

Ett tredje ramvillkor avser Riksantikvarieämbetets digitala mognad. Projektet saknade inledningsvis den nödvändiga digitala infrastrukturen och behövde exempelvis tidigt i projekt upphandla en lärplattform för att kunna driva projektet.

Det fjärde ramvillkoret gäller tidsramen. För det första var projektets löptid kort givet omfattningen på utvecklingsarbetet. Detta påverkade projektets genomförande. Det påverkar också möjligheten att säga något om projektets avtryck. När en insats pågår under en begränsad tid kan vissa effekter uppstå först efter att projektet har avslutats.

Dessa villkor förklarar inte alla resultat, men de är viktiga för att förstå vilka effekter satsningen rimligen kunde uppnå.

3.2 Förklaringar till effekter på individnivå

3.2.1 Design och pedagogisk logik

Museilyftet var uppdelat i en basutbildning, en spetsutbildning och en ledarutbildning. Denna uppdelning är pedagogiskt motiverad. Basutbildningen skulle ge alla deltagare en gemensam grund och ett gemensamt språk kring digitalisering. Spetsutbildningen skulle i stället rikta sig till personer som redan arbetar operativt med digitalisering och därför har mer förkunskaper. Nivå Ledare tog fasta på chefer och ledares roll i digitaliseringsarbetet.

Intervjuerna visar att spetsutbildningen i stor utsträckning fungerade enligt denna logik. Deltagarna hade mer likartade förkunskaper och ett tydligare intresse för ämnet. Innehållet kunde därför knyta an direkt till deras arbetsuppgifter. Utbildningen innehöll också workshops och möjligheter att välja inriktning, vilket ökade relevansen för deltagarna.

Det finns exempel i intervjuerna på hur dessa inslag i Nivå Spets ledde till konkreta förändringar i deltagarnas arbete. I vissa fall förändrades arbetsmetoder direkt efter utbildningen. I andra fall spreds kunskapen vidare inom organisationen genom kollegor och handledning. Dessa exempel visar hur en mer specialiserad utbildning kan få tydliga effekter när deltagarna redan har en grundläggande kompetens.

Basutbildningen hade en mer komplex funktion. Den skulle nå en mycket bred målgrupp med stora skillnader i erfarenhet och arbetsuppgifter. Deltagarna kunde ha lång erfarenhet av digitalisering eller sakna tidigare kontakt med samlingsdatabaser och digitala arbetsmetoder. Gruppen omfattade också många olika yrkesroller inom museerna.

Redan i planeringsfasen identifierades detta som ett centralt dilemma. För att nå alla deltagare prioriterades en gemensam övergripande inriktning framför en mer lokalt anpassad utbildning. Det var ett rimligt val, men det innebar också att utbildningen behövde vara relativt generell. För vissa deltagare kom innehållet upplevas som för grundläggande, medan andra fortfarande kan uppleva det som svårt att ta till sig.

Av intervjuerna med företrädare för RAÄ framgår att breda designen var till stor del en följd av hur uppdraget definierades och finansierades, inte enbart av pedagogiska överväganden.

3.2.2 Förkunskaper och motivation

En viktig förklaring till variationen i individuella effekter är relationen mellan förkunskaper och motivation. I generella kompetensinsatser finns ofta ett mönster där de mest erfarna deltagarna också är mest motiverade att lära sig mer. Samtidigt kan personer med större kompetensgap vara mer tveksamma till att delta i utbildningen.

Detta mönster framträder i intervjuerna. Vissa deltagare med god digital kompetens upplevde delar av basutbildningen som repetitiva. Samtidigt upplevde andra deltagare innehållet som svårt eller tog lång tid på sig att genomföra utbildningen. I några fall framkommer också att de personer som hade störst behov av utbildningen inte alltid genomförde den fullt ut eller gjorde det först efter lång tid. Detta visar att utbildningens effekt inte enbart beror på innehållets kvalitet, utan också på deltagarnas motivation och inställning till ämnet.

I intervjuerna beskrivs därför utmaningen ibland som strukturell snarare än pedagogisk. Utmaningen låg inte främst i att producera relevant utbildningsmaterial, utan i att nå och motivera en målgrupp med mycket olika erfarenheter och förhållningssätt till digitalisering. Sammantaget ger intervjuerna bilden av en matchningsproblematik mellan utbildningens nivå och deltagarnas förkunskaper. När målgruppen är diversifierad finns det alltid en risk att vissa upplever att tematik eller innehåll inte passar dem. En företrädare för ett museum beskriver det på följande sätt:

”Spets var också för basal bedömer jag. Det var våra experter som gick och de hade mer avancerade utvecklingsbehov. Det var en fråga om en mismatch. Och när de betonade vikten av digitalisering var det för oss en predikan för kyrkokören.”

Det är också värt att notera att detta inte är unikt för museilyftet. Liknande mönster förekommer ofta i breda generella kompetensinsatser i verksamheter med stor variation i arbetsuppgifter och kompetensnivå.

3.2.3 Genomförande och lokala förutsättningar för lärande

Basutbildningen genomfördes i huvudsak som självstudier. Detta upplägg innebar vissa strukturella utmaningar. När utbildningen är asynkron och sprids ut över en längre period behöver deltagarna själva avsätta tid och upprätthålla motivationen. Samtidigt fortsätter det ordinarie arbetet.

I en sådan situation konkurrerar utbildningen med andra arbetsuppgifter om deltagarnas tid och uppmärksamhet. Det saknas också ett gemensamt sammanhang där deltagarna kan diskutera innehållet eller följa varandras progression.

I intervjuerna lyfts exempel där organisationer valde ett annat arbetssätt. I dessa fall genomfördes basutbildningen gemensamt under en avsatt arbetsdag med stöd från ledningen. När utbildningen genomfördes i ett gemensamt sammanhang uppstod en annan dynamik. Deltagarna kunde diskutera begrepp och insikter direkt med varandra, och lärandet fick en tydligare social förankring.

Exemplen visar att utbildningens effekter inte bara beror på innehållet, utan också på den organisatoriska kontext där lärandet sker. När utbildningen integreras i ett gemensamt arbetsmoment skapas bättre förutsättningar för dialog och reflektion.

3.2.4 Länken mellan individ och organisation

Kompetensutveckling på individnivå leder inte automatiskt till förändringar i organisationens arbetssätt. För att ny kunskap ska få genomslag krävs organisatoriska strukturer som gör det möjligt att använda den i praktiken. Det kan handla om strategier, mandat, tid och stöd från ledningen.

I intervjuerna beskrivs detta ibland som så kallade dolda effekter. Kunskapen finns hos individen men saknar ett organisatoriskt sammanhang där den kan omsättas i praktiken. Den stannar därför hos individen, trots att den i sig är användbar. Det innebär att begränsade organisatoriska effekter inte nödvändigtvis beror på att deltagarna inte har lärt sig något. En viktig förklaring kan i stället vara att organisationen saknar strukturer för att ta till vara den nya kunskapen.

Empirin pekar också på att museernas organisatoriska förutsättningar varierar kraftigt. Skillnader i resurser, personalomsättning och interna omorganisationer påverkar i hög grad möjligheten att omsätta kompetensutveckling i sitt arbete.

Ledningens engagemang är också en avgörande faktor för genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser av detta slag. I organisationer där ledningen tydligt signalerat att utbildningen ska prioriteras, exempelvis genom att avsätta gemensam tid för utbildningen, har deltagandet och den interna diskussionen blivit mer omfattande.

3.3 Förklaringar till effekter på organisationsnivå

3.3.1 Lokala förutsättningar och organisatorisk heterogenitet

De deltagande organisationerna skiljer sig åt på flera grundläggande sätt. Skillnaderna gäller bland annat storlek, uppdrag, geografisk bundenhet, digital mognad och interna strukturer. Dessa skillnader innebär att samma utbildningsinsats kan få olika effekter i olika organisationer. Variationerna är därför inte nödvändigtvis ett tecken på ojämnt genomförande, utan en följd av att en standardiserad insats möter organisationer med olika förutsättningar.

Intervjuerna visar också att det fanns olika uppfattningar om vad digitalisering innebär. I vissa organisationer kopplades begreppet främst till samlingsförvaltning och digitalisering av objekt. Projektets ambition var bredare och omfattade även verksamhetsutveckling, ledningskapacitet och digitala ekosystem. Denna skillnad i förståelse gjorde det ibland svårt att skapa en gemensam utgångspunkt inom ramen för ett standardiserat utbildningsprogram.

3.3.2 Ledningens engagemang som kritisk faktor

Av de lokala faktorer som identifierats framstår ledningens engagemang som särskilt betydelsefullt för hur utbildningen fått genomslag i organisationerna. Detta mönster återkommer både i intervjuerna och i diskussionerna i workshoparna.

På museer där ledningen tydligt prioriterade utbildningen, kommunicerade syftet och organiserade deltagandet, fick satsningen större genomslag. Ledningens engagemang handlade inte bara om att göra utbildningen obligatorisk. Det signalerade också att frågan hade hög organisatorisk betydelse.

Intervjuerna visar samtidigt att en mer avvaktande hållning från ledningen kunde begränsa effekterna. När ledningen uttryckte stöd men inte aktivt drev frågan riskerade den att hamna i verksamhetens periferi.

Intervjuerna innehåller också indirekta tecken på ledningens betydelse. Det gällde särskilt organisationer där ledningen redan hade engagerat sig i frågan genom museilyftet. Detta tyder på att satsningen i vissa fall skapade en beredskap att agera när nya resurser blev tillgängliga.

3.3.3 Samtida förändringar – synergier och störning

Under projektperioden påverkades museilyftet också av andra förändringar i organisationerna och i omvärlden. Dessa förändringar hade både positiva och negativa effekter.

På den negativa sidan är ArkDes organisationsförändring ett tydligt exempel. Sammanslagningen med Moderna museet innebar att digitaliseringsarbetet tillfälligt bromsades. Nyckelpersoner slutade och ansvarsfördelningen blev mindre tydlig. En utbildningsinsats kan i sådana situationer inte fullt ut kompensera för den organisatoriska turbulensen.

Samtidigt finns flera exempel på motsatsen, där andra initiativ förstärkte museilyftets effekter. Extra statliga digitaliseringsmedel gjorde det möjligt för vissa museer att kombinera ny kompetens med praktiska utvecklingsprojekt. När kompetensutveckling och resurser sammanföll kunde utbildningen få större genomslag. I andra fall har effekten varit mer indirekt. Resurstillskottet kan ha lett till digitaliseringsinsatser oavsett museilyftet, men utbildningen bidrog till en ökad förståelse för vilken kompetens som behövs för att genomföra sådana satsningar. På så sätt påverkade museilyftet hur arbetet organiserades, även om det inte var den enda drivkraften bakom digitaliseringen.

Den nationella digitaliseringsstrategin för kulturarvsområdet, som lanserades under projektperioden, hade en liknande funktion. Strategin gav frågan ökad legitimitet och kopplade museernas lokala arbete till ett nationellt ramverk. Detta bidrog till att förstärka museilyftets betydelse i vissa organisationer.

4. Summerande diskussion och rekommendationer

Digitala museilyftet har bidragit på individuell och organisatorisk nivå men effekterna varierar. Utbildningarna har bidragit till ökad digital förståelse, större trygghet och ett gemensamt språk kring digitalisering hos deltagarna. Det finns exempel på organisatoriska avtryck men de är mer spridda och fragmenterade. Generellt sett har museilyftet inte lett till förändrade strategiska prioriteringar eller integrerade strukturer för digital utveckling. Förklaringarna kan härledas både till projektets design och ramförutsättningar och till förutsättningar vid de deltagande museerna.

Digitala museilyftet innehöll flera starka delar. Trots detta varierade resultaten mellan organisationerna och mellan yrkesgrupper. Förklaringen ligger inte främst i de enskilda delarnas kvalitet, utan i gränssnittet mellan utbildningen och de deltagande verksamheterna. Där utbildningen mötte lokala behov, ledningens prioriteringar och konkreta användningssituationer blev effekterna tydligare. Där sådana kopplingar saknades förblev resultaten mer begränsade och fragmenterade.

4.1 Digitala museilyftets betydelse för Riksantikvarieämbetet

Digitala museilyftet har haft effekter på Riksantikvarieämbetet. För det första har projektet bidragit till att stärka myndighetens roll som samordnande aktör i frågor om digitalisering i museisektorn. Genom utbildningsinsatser, nätverk och kunskapsspridning har myndigheten etablerat en plattform där olika aktörer kan mötas kring digitaliseringsfrågor.

För det andra har projektet genererat viktiga organisatoriska lärdomar inom myndigheten. Erfarenheterna rör bland annat hur större utbildningssatser kan organiseras, vilka resurser som krävs för att producera digitala utbildningar och hur sådana insatser kan integreras i myndighetens övriga verksamhet.

Den kanske viktigaste lärdomen är att denna typ av satsning kräver tydliga organisatoriska strukturer och dedikerade resurser. Utan sådana förutsättningar riskerar genomförandet att bli mer resurskrävande och mindre träffsäkert än planerat.

Samtidigt visar projektet att Riksantikvarieämbetet har potential att spela en mer aktiv roll som utbildningsorganisatör och kunskapsnod för kulturarvssektorn, förutsatt att denna roll ges tydliga organisatoriska förutsättningar och rätt kompetens för att paketera och utforma utbildning.

4.2 Digitala museilyftet i en vidare kontext

Digitala museilyftet har genererat erfarenheter som sträcker sig bortom utbildningens direkta effekter. Dessa erfarenheter finns på tre nivåer: hos de deltagande museerna, hos RAÄ som utbildningsorganisatör och i sektorn som helhet.

Den mest långsiktig betydelsefulla effekten är sannolikt att satsningen har etablerat ett gemensamt pedagogiskt ramverk för frågor som tidigare ofta varit svåra att omsätta i praktiken. Det gäller exempelvis strukturerad information, länkade data och digital infrastruktur. Värdet ligger inte bara i vad enskilda deltagare har lärt sig, utan i att sektorn nu har ett gemensamt underlag som kan återanvändas, utvecklas och förvaltas över tid.

Denna typ av lärande får dock inte genomslag i spontana processer. Erfarenheterna från projektet behöver samlas in, analyseras och omsättas i organisatoriska rutiner. Annars riskerar kunskapen att stanna hos de individer som deltagit i eller drivit projektet. För RAÄ gäller detta särskilt erfarenheten av att planera och genomföra ett komplext kompetensutvecklingsprojekt. För museerna gäller det de insikter som projektet gett om den egna organisationens digitala mognad, interna strukturer, ledarskap och variationer i kompetens och motivation. Erfarenheterna bör därför inte behandlas som restprodukter från ett avslutat projekt, utan som ett eget resultat som behöver förvaltas. Nyttiggörande förutsätter ett aktivt beslut att göra museilyftet till ett objekt för fortsatt kontinuerligt lärande.

4.3 Digitala museilyftet och genomförandet av den nationella strategin för digitalt kulturarv

Digitala museilyftet bör förstås som en del av den nationella digitaliseringsstrategins genomförande. Projektets funktion har varit att bidra med kapacitet, språk och verktyg som kan användas för att omsätta strategiska ambitioner i praktiken. Men för att en utbildning ska kunna bidra till realiseringen av en strategi behöver den förmedla en strategisk avsikt och om den ska bidra till faktisk förändring krävs också att den kopplas till lokala mål, prioriteringar och styrprocesser. Denna koppling har varierat mellan de deltagande museerna.

När det gäller Digitala museilyftets bidrag i en lokal förflyttning visar utvärderingen att där museerna använt museilyftet som ett led i sitt eget utvecklingsarbete har utbildningen kunnat bidra till rörelse i strategins riktning. Där den medvetna kopplingen varit svag har museilyftet inte kunnat bidra till att förflytta verksamheterna.

På nationell nivå kan Digitala museilyftet sägas ha bidragit till en förståelse för den digitala omställningens villkor, men en träffsäker diagnos räcker inte för ett

strategiskt agerande. Det krävs en övergripande plan för sammanhängande åtgärder och ett medvetet, avsiktligt och långsiktigt arbete. Den nationella strategin anger riktning men saknar en operativ ordning för genomförande. Här finns ett behov av att koppla samman diagnos, riktning och genomförande där det framtida nationella museilyftet kan bli ett av flera verktyg.

Denna utvärdering pekar särskilt på tre förutsättningar som behöver utgöra grundblocken i det fortsatta arbetet. För det första krävs en tydligare koppling mellan olika utvecklingsinsatser inom sektorn. Om initiativ som kompetenssatsningar, infrastrukturella utvecklingsprojekt och strategiska styrdokument genomförs parallellt utan inbördes samordning finns en risk att det samlade avtrycket blir mindre än den övergripande ambitionen. En utvecklad verksamhetslogik för den nationella strategin skulle kunna fungera som ett stöd, genom att tydliggöra hur olika insatser förhåller sig till varandra, vilka förutsättningar som krävs för genomförande och vilken roll olika aktörer – inklusive RAÄ – bör ta i utvecklingen av sektorns digitala infrastruktur.

Det andra är att kompetensutveckling måste formas och genomföras med blicken på sektorns strukturella villkor. Utbildning får begränsad effekt om den inte kopplas till ledning, resurser, ansvarsfördelning och organisatoriska processer.

Det tredje är att lärandet i arbetet måste vara avsiktligt och långsiktigt. Uppföljning, utvärdering och omprövning behöver byggas in i arbetet som en del av genomförandet, inte läggas till i efterhand. Det fortsatta arbetet bör därför utformas som ett strategiskt lärande där insatser och uppföljning är integrerade med varandra.

4.4 Rekommendationer

Utifrån ovanstående slutsatser lämnas följande rekommendationer.

Uppdatera den nationella strategins verksamhetslogik utifrån erfarenheter från Digitala museilyftet

Den nationella strategin för digitalt kulturarv pekar ut ett antal utmaningar och områden för genomförandet. Mot bakgrund av erfarenheter från Digitala museilyftet kan den underliggande verksamhetslogiken för strategin konkretiseras och uppdateras, vilket skulle underlätta för utveckling av lokala handlingsplaner och stärka träffsäkerheten i utformandet av framtida centrala stödinsatser.

Behandla digitalisering som en strategisk omställning, inte som en serie projekt.

Digitalisering i kulturarvssektorn är en långsiktig omvandlingsprocess. Nästa steg bör därför inte utformas som ett nytt fristående projekt, utan som en del av ett mer kontinuerligt strategiskt åtagande med uthållighet i resurser, kompetens och ansvar.

Bygg upp ett institutionellt minne kring museilyftet.

Erfarenheterna från projektets genomförande bör dokumenteras, analyseras och göras tillgängliga för framtida satsningar. Det gäller både pedagogiska erfarenheter och operativ kunskap om projektstyrning, plattformsupphandling, samverkan och finansieringskrav.

Vidareutveckla en varaktig utbildningskapacitet på RAÄ.

Om RAÄ ska ha en fortsatt roll som organisatör av sektorgemensam kompetensutveckling krävs en stabil intern kapacitet. Den bör inte vara beroende av tillfälliga projektformer eller enskilda personer.

Knyt kompetensutveckling till organisatoriska åtaganden.

Framtida satsningar bör utformas så att deltagande museer inte bara deltar i utbildning, utan också förbinder sig att omsätta den lokalt. Ledningens ansvar bör vara tydligt reglerat redan från början.

Ersätt standardisering med differentiering där det är möjligt.

Gemensam grund är viktig, men framtida insatser bör i större utsträckning erbjuda modulära och målgruppsanpassade upplägg. Det ökar sannolikheten för faktisk användning och organisatorisk relevans.

Förvalta och aktivera de nätverk som skapats.

De relationer som uppstod genom projektet bör inte ses som tillfälliga bieffekter. De bör tas till vara genom strukturer för fortsatt kollegialt lärande, erfarenhetsutbyte och ömsesidigt stöd.

Bilagor

Bilaga 1 Bedömning mot indikatorer

I nedanstående tabell sammanfattas bedömning av projektets avsedda effekter enligt ansökan.

Tabell 2 Bedömning mot effektindikatorer i ansökan

Målgrupp/ Nivå	Förväntad effekt	Bedömning utifrån intervjuerna	Utfall
Nivå Bas	Samtliga deltagare har stärkt sin förmåga att vara delaktiga och möta arbetslivets behov i frågor om grundläggande digital och IT-kompetens samt digitalisering.	Flertalet intervjupersoner bekräftar att basutbildningen gav en gemensam orientering och ett gemensamt språk kring digitalisering. Flera upplevde dock att nivån var för grundläggande och innehållet uppreparande.	Delvis uppfyllt
Nivå Bas	Deltagare förstår hur digitalisering kan hjälpa museet att nå målgrupper som traditionellt varit underrepresenterade, särskilt första eller andra generationens utomeuropeiskt födda.	Kriteriet är inte synligt som ett medvetet mål i genomförandet. Effekten beskrivs som en möjlig indirekt effekt av en fortsatt digitalisering snarare än som en effekt av Digitala museilyftet	Ej bedömbart
Nivå Spets	Deltagare har stärkt sin förmåga att omsätta museets kunskap till digital form, vilket stärker både individens och arbetsplatsens ställning i kulturarvssektorn och samhället.	Spetsutbildningens deltagare lyfter tydliga kompetenslyft inom avgränsade områden. Kompetensförflyttningen är tydligast på individnivå bland dem med specialiserade roller, medan bredare organisatoriska förstärkningar är svårare att belägga.	Delvis uppfyllt

Nivå Spets (testbädd)	Deltagare har stärkt sin förmåga att använda digitalisering för innovativ metod- och verksamhetsutveckling samt vara drivande i professionella nätverk och utbyten.	Spetsutbildningen bidrog till inspiration och orientering, men inte lika tydligt till innovativ metodutveckling.	Uppfyllt
Nivå Spets	Förstår hur deras eget arbete kan bidra till att attrahera nya målgrupper som traditionellt varit underrepresenterade.	Effekten bör ses som en möjlig effekt av en fortsatt digitalisering snarare än som en direkt effekt av Digitala museilyftet. Kompetensutvecklingen har bidragit till förståelse för hur digitalisering kan bidra till en ökad tillgänglighet och synlighet	Ej bedömbart
Nivå Ledarskap	Har fått verktyg för att leda digital omställning och bedöma organisationens behov av långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.	Ledarmodulen bedöms positivt av dem som genomfört den. Synliga strategiska beslut direkt hänförliga till ledarmodulen är svåra att belägga.	Delvis uppfyllt
Deltagande organisationer	Har fått ett större rekryteringsunderlag av digital kompetens som svarar mot behoven och stärker rörligheten på arbetsmarknaden inom museisektorn.	Satsningen har bidragit till en gemensam kompetensbas och ett gemensamt språk i sektorn, vilket på sikt kan stärka rörligheten. Konkret effekt på rekryteringsunderlag eller rörlighet på arbetsmarknaden kan dock inte verifieras utifrån utvärderingens underlag.	Delvis uppfyllt

