



## EVALUERING AV ARTS & BUSINESS NORWAY

Utarbeidet for Nærings- og Handelsdepartementet og Kulturdepartementet



**Dokumentdetaljer**

---

Econ-rapport nr.	R-2011-050
Prosjektnr.	5Z110040.10
ISBN	
ISSN	0803-5113
Interne koder	SAA/AMO/pil, RAR
Dato for ferdigstilling	2. desember 2011
Tilgjengelighet	Offentlig

**Kontakt detaljer**

---

**Oslo**

Econ Pöyry  
Pöyry Management Consulting (Norway) AS  
Postboks 9086 Grønland,  
0133 Oslo

Besøksadresse:  
Schweigaards gate 15B  
0191 Oslo

Telefon: 45 40 50 00  
Telefaks: 22 42 00 40  
e-post: [oslo.econ@poyry.com](mailto:oslo.econ@poyry.com)

**Stavanger**

Econ Pöyry  
Pöyry Management Consulting (Norway) AS  
Kirkegaten 3  
4006 Stavanger

Telefon: 45 40 50 00  
Telefaks: 51 89 09 55  
e-post: [stavanger.econ@poyry.com](mailto:stavanger.econ@poyry.com)

Web: <http://www.econ.no>

Org.nr: 960 416 090

---

**Copyright © 2011 Pöyry Management Consulting (Norway) AS**

## DISCLAIMER/ANSVARFRASKRIVELSE OG RETTIGHETER

Denne rapporten er utarbeidet av Pöyry Management Consulting (Norway) AS ("Pöyry") for Nærings- og Handelsdepartementet og Kulturdepartementet ("Mottakeren") i samsvar med Avtalen mellom Pöyry og Mottakeren.

Pöyry kan ikke holdes økonomisk eller på annen måte ansvarlig for beslutninger tatt eller handlinger utført på bakgrunn av innholdet i denne rapporten.

Pöyry baserer sine analyser på offentlig tilgjengelige data og informasjon, egne data og data eller informasjon som blir gjort tilgjengelige for oss i forbindelse med spesifikke oppdrag. Vi vurderer alltid om kvaliteten på dataene er god nok til at de kan brukes i våre analyser, men kan likevel ikke garantere for kvalitet og sannferdighet i data vi ikke selv eier rettighetene til. Usikkerhet er et element i alle analyser. Som en del av metode-dokumentasjonen til våre analyser forsøker vi alltid å synliggjøre og drøfte usikkerhetsfaktorene.

Alle rettigheter til denne rapporten er uttømmende regulert i Avtalen mellom Pöyry og Mottakeren.

## INNHold

<b>SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER.....</b>	<b>1</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn og mål for Arts & Business.....	6
1.2 Mål for evalueringen .....	7
1.3 Metode og datakilder .....	8
<b>2 RELEVANS .....</b>	<b>10</b>
2.1 Muligheter i skjæringsfeltet kultur og næring .....	10
2.2 Myndighetenes målsettinger .....	11
2.3 Markedssvikt kan rettferdiggjøre offentlig støtte .....	12
2.4 Arts & Business er i hovedsak en møteplass .....	13
2.5 Spissede læringsarenaer og rådgivning etterlyses.....	13
2.6 Demonstrert evne til tydelige prioriteringer.....	15
2.7 Smalt fokus for Kunst på Jobben .....	16
2.8 Stor grad av passivt medlemskap .....	17
<b>3 MÅLOPPNÅELSE .....</b>	<b>19</b>
3.1 En møteplass som bidrar til å skape engasjement .....	19
3.2 Behov for mer effektiv kunnskapsformidling .....	19
3.3 Mangel på direkte effekter .....	21
3.4 Innkjøp av kunst i næringslivet har holdt seg konstant .....	21
3.5 Sannsynlig addisjonalitet som møteplass.....	21
<b>4 EFFEKTIVITET .....</b>	<b>23</b>
4.1 Høyt aktivitetsnivå men når ut til få .....	23
4.2 Er kunnskap effektivt forvaltet? .....	24
4.3 Er nødvendig kompetanse dekket?.....	24
4.4 For små for de store og for stor for de små? .....	24
4.5 Alternative modeller .....	25
<b>5 KONKLUSJON: ARTS &amp; BUSINESS VED ET VEISKILLE.....</b>	<b>28</b>
5.1 Anbefalinger til Arts & Business .....	28
5.2 Anbefalinger til myndighetene.....	29
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>31</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>32</b>

Vedlegg 1: Informanter.....	32
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	34
Vedlegg 3: Oppsummering og vurdering av målsettinger fra tildelingsbrev.....	35
Vedlegg 4: Intervjuer i tall.....	39

## SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER

### *Problemstilling*

Econ Pöyry har på vegne av Nærings- og handelsdepartementet og Kulturdepartementet evaluert Arts & Business Norway. Arts & Business er en medlemsorganisasjon som jobber for å bringe kulturliv og næringsliv sammen. Foreningen mottar offentlig støtte og utgjør myndighetenes viktigste virkemiddel for å fremme samspill mellom kultur og næring.

Kobling mellom kultur/kunstnerisk virksomhet og næringsliv begrunnes hovedsaklig i at tettere kontakt mellom disse kan gjøre begge mer kreative og lønnsomme. I Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) *Kultur og Næring* vektlegges tre mål for samarbeid mellom kultur og næring: (i) å realisere vekstpotensialet i kulturnæringene, (ii) å styrke næringsvirksomhet generelt med egenskaper fra kulturlivet og (iii) å bidra til stedsutvikling – næring med utspring i kultur. Økt samspill skal styrke både kulturell utfoldelse og verdiskaping, og innenfor disse målene har Arts & Business valgt særlig å vektlegge styrking av næringslivet med egenskaper fra kulturen.

Evalueringens problemstilling har vært:

*På hvilken måte og i hvilken grad bidrar Arts & Business til økt samspill mellom kultur- og næringsaktører på en måte som ikke ville vært mulig uten foreningen?*

I evalueringen har vi benyttet kriteriene relevans, måloppnåelse og effektivitet, som sammen dekker bredden i de spørsmål en evaluering skal belyse. Evalueringen har konsentrert seg rundt følgende hovedspørsmål:

- Hvilke problemer er Arts & Business designet for å løse og er arbeidet som gjøres relevant for å nå etablerte mål?
- I hvilken grad har Arts & Business nådd sine mål, eller sannsynliggjort måloppnåelse?
- Er ressurser effektivt utnyttet?

Evalueringen konkluderer med at Arts & Business har spilt en viktig rolle i å sette betydningen av samspill på agendaen, men at fremtidig relevans vil avhenge av evnen til i større grad å tilby spisset og matnyttig kunnskap og generere konkrete samarbeidsprosjekter mellom kultur- og næringsaktører.

### *Arts & Business har lyktes med å etablere en møteplass og skape engasjement.*

Arts & Business har definert sin virksomhet inn mot å styrke næringsvirksomhet generelt med egenskaper fra kulturlivet. Foreningen holder et høyt aktivitetsnivå, med særlig vekt på seminarer og møteplasser som både lærende og kontaktskapende. Over tid har en lang rekke tema vært dekket, og de fleste intervjuede medlemmer kan trekke frem ett eller flere møter som har vakt interesse i egen bedrift eller organisasjon. Interessen for samarbeid mellom kultur- og næringsaktører har økt i perioden, og medlemmer fra både kultur- og næringslivet gir uttrykk for at barrierene for samarbeid er lavere enn for ti år siden. Selv om økt interesse og engasjement i noen grad også må kunne tilskrives "en trend i tiden", er det grunn til å anta at Arts & Business har bidratt som en katalysator. De første årene var bestillingen fra bevilgende myndigheter begrenset til å skulle "Etablere en møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum". Dette målet må sies å være oppfylt.

Gitt begrensede ressurser har Arts & Business avgrenset sitt virkeområde til å fokusere på kultur som innslag i næringslivet. Styrking av små kulturbedrifter har ikke vært en prioritert oppgave, og de siste årene har også regionalt arbeid med stedsutvikling blitt tonet ned.

Selv om dette gjør Arts & Business mindre relevant for aktører som primært har behov knyttet til disse områdene, er det utvilsomt bedre å arbeide målbevisst innenfor ett område enn å forsøke å dekke alle.

### *Forventninger fra medlemmer og myndigheter har økt over tid*

Evalueringen stiller likevel spørsmålsteget ved om fokus på seminarer og møteplasser i tilstrekkelig grad treffer målgruppens og myndighetenes behov. Nytt av en møteplass avtar over tid med mindre møtene fortsetter å gi relevant påfyll. Møteplassene skal legge grunnlag for kunnskap og kontakter som kan anvendes i medlemmenes bedrifter og organisasjoner til fremme for verdiskaping. Ettersom interessen for samarbeid har økt, har også forventningene til konkrete samarbeidsprosjekter tiltatt. Samtidig har begge de bevilgende departementene blitt mer utfyllende og krevende i sine tilsagnsbrev etter 2007.

Til tross for stor bredde er ønsker fra medlemmer og myndigheter i stor grad sammenfallende. Opplevelsen av at Arts & Business ikke helt når opp til forventningene er også delt på tvers av aktørbildet. Intervjuer med medlemmer tyder på at møteplassene i begrenset grad har tilført direkte anvendbar kunnskap eller generert konkret samarbeid. Ingen av de intervjuede medlemmene kan vise til at Arts & Business har utløst konkrete samarbeidsprosjekter med mulige effekter på verdiskaping.

- En stor andel av de intervjuede medlemmene etterlyser konkret rådgivning og innspill på hvordan de bør gå frem for å utvikle og implementere samarbeid. Kulturaktørene etterlyser økt innsikt i ønsker og behov fra bedriftene, og både kultur- og næringslivsaktører ønsker seg konkrete råd om hvordan samarbeidsmodeller kan utvikles, hva de kan inneholde, samt ulike former for samarbeid. Bedriftsaktørene etterlyser tydeligere bedriftsorientert kunnskap med tydeligere målgruppe innenfor definerte sektorer eller ledd i verdikjeden.
- Målet om å generere konkrete samarbeidsprosjekter gjenspeiles i tilsagnsbrevene fra NHD, som i økende grad har etterspurt konkrete og praktiske samarbeidsmodeller som en operasjonalisering av Arts & Business perspektivet.
- Kulturdepartementet har i større grad ønsket seg kunnskapsutvikling, i tillegg til en spesifikk målsetting om økt innkjøp av norsk kunst til bedrifter. Sistnevnte intensjon har også vært gjenstand for øremerkede midler. Resultatene av sistnevnte er vanskelig målbare utover at innkjøp av kunst ikke har økt i perioden.

### *Kunnskap er i liten grad målrettet og tilpasset brukerne*

Hoveddelen av kunnskapsarbeidet utført av Arts & Business er formidling av eksisterende kunnskap. Dette synes å være en fornuftig prioritering. Sekretariatet har ikke selv kapasitet til å utføre omfattende analyser, og andre fagmiljøer er bedre rustet til å stå for selve kunnskapsproduksjonen. I tillegg forskes det internasjonalt på feltet. Oppgaven for Arts & Business blir å holde oversikt, innhente og tilgjengeliggjøre relevant kunnskap. I de senere år har investering i kunnskap økt noe, blant annet gjennom bestilling av to studier i 2010. Arts & Business har også nylig tatt initiativ til en større studie av muligheter for og gevinster av samarbeid, men mangler finansiering.

Omfanget og relevans av Arts & Business som kunnskapsorganisasjon er likevel fortsatt begrenset. Kunnskapsformidling kan spenne fra lenker til rapporter til mer aktiv tilgjengeliggjøring gjennom kategorisering og varierte formidlingskanaler. Effektiv formidling krever god oversikt og innsikt i relevante forskningsmiljøer og kunnskapsfeltet dersom man skal være en aktør i front, og er en tidkrevende, men viktig oppgave. Som svar på bestillingen fra NHD om utvikling av samarbeidsmodeller har Arts & Business til

nå i all hovedsak *formidlet eksempler* på samarbeidsformer, men ikke *utviklet modeller*. Det er flere typer kunnskap og analyse som kan utgjøre et svar på bestillingene fra myndigheter og ønsker fra medlemmene. For det første kan beskrivelse av samarbeidsomfang og modeller generaliseres og videreutvikles som en verktøykasse av ulike modeller som kan være nyttige under ulike forhold. Kunnskap som formidles er i dag i liten grad målrettet til særlige næringsområder eller interessefelt og beste praksis eksempler er ikke supplert med råd om hvordan de kan tilpasses ulike situasjoner. For det andre er det tilsynelatende en mangel på analyse av effekter av samarbeid på innovasjon, organisasjon og verdiskaping, til tross at både Arts & Business selv og politiske dokumenter viser til antakelser om slike gevinster. For det tredje etterlyser mange medlemmer praktisk anvendelig kunnskap om hvilke prosesser og vurderinger som er nødvendige for å utløse fruktbart samarbeid, gjerne med innslag av direkte rådgivning.

### *Uklart om ressursene er effektivt utnyttet*

Arts & Business holder et svært høyt aktivitetsnivå for en liten organisasjon. I 2010 arrangerte Arts & Business 24 konferanser, seminarer og møter, i tillegg til bestilling av rapporter og publikasjoner. Et mål på kostnadseffektivitet for Arts & Business er å nå ut til flest mulig med mest mulig relevant kunnskap innenfor sine økonomiske rammer. Arts & Business får mange møter ut av begrensede midler, men kunne kanskje nådd flere og med mer målrettet informasjon og kunnskap ved hjelp av andre formidlingskanaler. Større grad av systematisering av kunnskap og praktiske verktøy kunne sannsynligvis gjøre det lettere for flere å nyttiggjøre seg av kunnskap. For eksempel kunne en enkel database, med norske og internasjonale eksempler sortert på stikkord som bransjer og formål, gjort anekdotiske eksempler mer relevante for medlemmer.

Videre har stort fokus på arrangørrollen i liten grad åpnet for at medarbeidere kan gå i tett dialog med enkeltmedlemmer og deres prosjekter, og trekke lærdom for mulig anvendelse hos andre medlemmer. Typisk for en liten organisasjon er at oppgaver og kompetanse i stor grad er personavhengige, og dette medfører sårbarhet. Rollen som foredragsholder og rådgiver/coach har vært knyttet til tidligere leder, men er i liten grad dokumentert i årsrapporter eller i form av repliserbare metoder.

Behovet for omstilling er erkjent av Arts & Business selv og i noen grad reflektert i strategien som ble vedtatt i 2009. Det mangler imidlertid fortsatt en tydelig operasjonalisering av strategien. Dersom Arts & Business skal omstille seg for å møte forventninger fra medlemmer og myndigheter og mer spisset og næringsrelevant læring, må det vurderes om dagens organisasjon besitter relevant kompetanse. Når fokus også etter ny strategi i 2009 har fortsatt å være på konferanser og seminarer kan det blant annet henge sammen med at det er her sekretariatet besitter mest erfaring og ekspertise. Kompetanse for å arrangere konferanser og prisutdelinger er annerledes enn den kompetansen som kreves for å følge forskningsfonten og formidle relevant kunnskap med tydelig næringsrelevans.

Arts & Business har flere medlemsgrupper, og skiller mellom ordinære bedriftsmedlemmer og høyt betalende bedrifter (BedriftPLUSS). For å rettferdiggjøre en slik differensiering tilbys enkelte arrangementer og publikasjoner eksklusivt. Motivasjonen bak en slik særbehandling ligger i verdien de større bedriftenes medlemskap utgjør for de små. Det er likevel vanskeligere å være relevant for store aktører som selv har kapasitet til å utvikle samarbeidsmodeller og små som ofte har mer behov for hjelp og nytte av nettverk. Intervjuene tyder også på at de større bedriftene i noen grad også ser på egen deltakelse som et ledd i sitt samfunnsansvar. Det er med andre ord sannsynlig at flere av disse ville være villige til å betale en høyere avgift uten tilleggsgoder. Inntektsforskjellen for Arts & Business ved at disse betaler 25 000 i stedet for 4000 kan heller ikke sies å være betydelig som andel av den totale budsjetttrammen. Differensiering av medlemsavgift og prioritering av høyt betalende medlemmer bør veies mot risikoen for å miste store bedrifter



som medlemmer selv uten PLUSS godene, og muligheten for større marginal nytteverdi blant flere små aktører som ikke selv har kapasitet til å utvikle samarbeidsmodeller.

### *Alternative modeller for støtte til kultur og næringsliv*

Arts & Business er en spesiell modell for offentlig støtte til samspill mellom kultur og næring. Til sammenlikning har Danmark opprettet et eget statlig senter for formålet, mens britiske myndigheter har støttet en privat stiftelse som også genererer egne inntekter. Hovedårsaken til at Arts & Business er blitt den norske modellen er i stor grad et resultat av sammenfallende begivenheter snarere enn basert på en strategisk vurdering av alternativ. Initiativet til organisasjonen sammenfalt med spirende politisk interesse og begge parter var opportunistiske og hadde nytte av hverandre. Hva som er mest hensiktsmessig i dag avhenger av hva man ønsker å oppnå og spenner fra ulike former for særlige organer til direkte anskaffelser og prosjektstøtte.

For departementene er det relevant å vurdere i hvilken grad en kunne oppnådd tilsvarende eller bedre resultater for de samme eller mindre ressurser. En viktig forskjell ligger i hvorvidt virksomheten legges til et eget organ - offentlig eller privat - med ansvar for kultur og næring, eller om ressursene brukes til direkte innkjøp av kunnskapstjenester og/eller fordeling av prosjektmidler basert på søknader. Finansiering av en offentlig instans eller privat organisasjon gir noen fordeler i form av kontinuitet og akkumulert kunnskap, men medfører også relativt store administrative kostnader. Direkte finansiering av studier eller fordeling av prosjektstøtte ville frigjort ressurser til kunnskapsinnhenting og prosjekter, men krever en tydelig innkjøpsstrategi og tettere oppfølging fra departementene og vil ikke gi samme muligheter for nettverk og kunnskapsutveksling.

### *Anbefalinger videre*

Evalueringen tegner et bilde av en organisasjon ved et veiskille. I en tidlig fase var det et klart behov for en pådriver som satt mulighetene på agendaen og som fasiliterte møtet mellom kultur og næring. Det var også behov hos norske myndigheter for innspill til utforming av en politisk plattform for myndighetene. Forventningene fra både myndigheter og medlemmer har imidlertid utviklet seg. Som svar på ønsker fra medlemmer og myndigheter er det i ledelsen et uttalt ønske om å bli mer kunnskapsintensiv og rådgivende slik at man i større grad kan bidra til å utforme konkrete muligheter for kulturaktører og bedrifter. For å lykkes med dette er det erkjent et behov for systematisk kunnskapsinnhenting og formidling, samt større grad av differensierte tilbud og etterspørselsdrevet virksomhet. En slik omstilling vil også innebære noen prioriteringer, og sannsynligvis færre arrangementer. Arts & Business kan også vurdere om eksklusive tilbud for PLUSS medlemmene er nødvendig for å beholde dem.

Dersom Arts & Business skal fortsette å være relevant vil det være nødvendig å videreutvikle virksomheten til å levere mer spisset og næringsrelevant kunnskap og i større grad synliggjøre resultater og sannsynliggjøre effekter. Blant annet vil det være behov for:

- Tydelige prioriteringer og mer spisset læring/ møteplasser med et klarere næringsfokus
- Regelmessig og systematisk innhenting av ønsker og forventinger fra medlemmer
- Spisset kompetansebygging, enten i form av seminarer rettet mot spesifikke målgrupper eller direkte rådgivning av medlemmer

Fra å være en møteplass som skaper engasjement må Arts & Business fremover i større grad tilby relevant kunnskap og konkret rådgivning. Rådgiverrollen er mer krevende, men dersom den lykkes, kanskje også mer kostnadseffektiv. En måte å bidra til utvikling av modeller kunne være som rådgiver i direkte møte med medlemmer. I en mer deltakende

fasilitatorrolle ville foreningens medarbeidere komme i tettere inngripen med konkrete prosjekter og settes bedre i stand til å kommunisere lærdom videre til andre aktører. Rådgiverrollen kan fylles innenfor dagens rammer eller ses på som en potensiell inntektskilde.

Fra myndighetenes side er det også behov for å tydeliggjøre forventninger til aktiviteter og omstilling, og tilpasse virkemidler deretter. Hvordan myndighetene velger å utforme sin støtte til formålet fremover avhenger av hvilke mål de har for området.

Evalueringen anbefaler at:

- Ansvar for å fremme samspill mellom kultur og næring samt generere relevant kunnskap og samarbeidsprosjekter bør fortsette å ligge til eget organ for å sikre akkumulering av kunnskap og krysspollinering mellom prosjekter. Et slikt organ kan ligge i eller utenfor det offentlige virkemiddelapparatet.
- Myndighetene bør tydeliggjøre om det er kunnskapsproduksjon og formidling eller fasilitering av samarbeid som er målet, eventuelt hvor mye ressurser som er knyttet til ulike mål, og innrette virkemidler deretter.
- Arts & Business er allerede i en omstillingsfase som peker i samme retning som evalueringen. Det vil være en krevende omstilling men det kan være hensiktsmessig å gi denne omstillingen noe tid til å virke, innenfor rammen av tydelige forventninger og milepæler.

## 1 INNLEDNING

Econ Pöyry har på vegne av Nærings- og handelsdepartementet og Kulturdepartementet evaluert Arts & Business Norway.<sup>1</sup> Evalueringen skal danne grunnlag for Regjeringens videre arbeid med kultur og næring, og sammenfaller med tiårsjubileet for organisasjonens opprettelse og departementenes støtte.

Evalueringen tar for seg foreningens relevans, måloppnåelse og effektivitet og peker på utfordringer og avveininger for det videre arbeidet med koblinger mellom kultur og næring.

### 1.1 BAKGRUNN OG MÅL FOR ARTS & BUSINESS

**Oppmerksomhet omkring skjæringsfeltet mellom kultur og næring har vært økende siden 2001.** I 2001 ble samarbeidet mellom kulturlivet og næringslivet satt særskilt på dagsordenen av daværende kulturminister Ellen Horn og nærings- og handelsminister Grete Knudsen. Spørsmålet var hvordan og hvorfor næringslivet og kulturlivet kunne samarbeide, og hvilket kreativt potensial dette kunne utløse? Oppfølgingsdokumentet *Samspill mellom kulturliv og næringsliv, Tango for to* (2001) ble utarbeidet til inspirasjon for samspillet mellom kultur og næringsliv som igjen skulle danne grunnlag for økt kreativitet og vekst.

Regjeringens økte fokus på samspillet mellom kultur og næringsliv sammenfalt også med det private initiativet til å opprette Forum for Kultur og Næringsliv i 2001 og reflekterte strømninger i flere land. Sentrale bedrifter og kulturorganisasjoner var initiativtakere til opprettelsen av forumet. Forumet skulle fra starten være åpent for kunstnere og organisasjoner som skaper og formidler kunst og kultur, store og små bedrifter over hele landet og bedriftsorganisasjoner og offentlige institusjoner med interesse for å utvikle synergieffekter mellom kultur- og næringsliv. Målet med organisasjonen var å etablere en møteplass mellom kultur og næringsliv for å stimulere til gjensidig utveksling av kunnskap, kontakt, kompetanse, verdier og holdninger.

Forumets gründer og daglig leder frem til 2010 var en sentral drivkraft i arbeidet for å utvikle forumet - og nasjonal politikk på området. Hennes evne til å skape engasjement og entusiasme var avgjørende for å etablere og gi Arts & Business dagens posisjon.

Fra 2002 mottok Forumet årlig driftsstøtte fra Kulturdepartementet og fra Nærings- og Handelsdepartementet. Våren 2005 presenterte Regjeringen Bondevik en Stortingsmelding for Kultur og næring (St. meld. nr 22 (2004-2005)). I behandlingen av denne meldingen ba Stortinget om at den ble fulgt opp med en konkret handlingsplan, som ble lagt frem av Regjeringen Stoltenberg i 2007. Planen inneholdt en liste over 25 tiltak som skulle fremme samspillet mellom kultur og næringsliv, og samme år økte bevilgningen til forumet til 1 080 000 fra Kulturdepartementet og 1 100 000 fra Nærings- og Handelsdepartementet, i tillegg til 750 000 fra Kommunal- og Regionaldepartementet.

**Arts & Business er en privat medlemsorganisasjon med mål om å bidra til verdiskaping og bærekraftig gjensidig utviklende relasjoner mellom kultur og næringsliv.** Foreningen er selveiende og åpen for medlemskap fra bedrifter, organisasjoner og enkeltpersoner. Arbeidet henter inspirasjon fra internasjonal litteratur knyttet til begrepet Arts & Business, som vektlegger verdiskapingseffekter av kulturelle bidrag til alle ledd i bedrifters verdikjede gjennom blant annet økt kreativitet, bedre kommunikasjon, høyere trivsel og bedre design. I tillegg til inntekter fra medlemskontingenter mottar Arts & Business også årlige midler fra Nærings- og Handels-

<sup>1</sup> Tidligere kjent som Forum for Kultur og Næringsliv, nytt navn fra 1. September 2011

departementet og Kulturdepartementet. Frem til og med 2010 fikk forumet også midler fra Kommunal- og Regionaldepartementet. I 2010 mottok Arts & Business til sammen NOK 4 350 000 i statlig støtte, mot 3 250 000 i 2009. Sammenliknet med andre land kan dette sies å være et relativt lite beløp til store og vanskelig målbare målsettinger.

Arts & Business har i løpet av de siste ti årene gjennomført en rekke aktiviteter knyttet til formålet. Aktivitetene har primært vært knyttet til ulike typer møteplasser som seminarer, foredrag, workshops, konferanser og studieturer. I tillegg er organisasjonen brukt som informasjonskilde for myndigheter og media og har i noen grad også fungert som rådgiver for medlemsbedriftene i forhold til deres samarbeidsprosjekter. Videre publiserer organisasjonen jevnlig nyhetsbrev og tilgjengeliggjør fagmateriell til sine medlemmer.

**Myndighetenes støtte til kultur og næringsliv går via Arts & Business.** Forum for Kultur og Næringsliv, senere Arts & Business, har siden opprettelsen vært den sentrale kanalen for offentlig støtte til samspill mellom kultur og næring, og er det eneste organet som er dedikert utelukkende til dette formålet. Forumet er i en særstilling som uavhengig medlemsorganisasjon som samtidig mottar støtte til å forvalte et spesifikt samfunns mål.

## 1.2 MÅL FOR EVALUERINGEN

**Evalueringen analyserer forumets relevans, måloppnåelse og effektivitet.** Ifølge den opprinnelige utlysningen skal evalueringen *beskrive og vurdere i hvilken grad FKN/Arts & Business:*

- *Følger føringene gitt i tilsagnsbrevene.*
- *Bidrar til kompetanseoppbygging på kultur- og næringsfeltet.*
- *Fyller rollen som møteplass for aktører i kultur- og næringsliv, og i hvilken grad FKNs målgrupper anser forumets virksomhet og aktiviteter som relevante.*
- *Bidrar til å sette søkelys på samarbeid mellom kultur- og næringslivet for å bidra til et mer kreativt og omstillingsdyktig næringsliv.*

Vi har tolket evalueringens problemstilling som:

*På hvilken måte og i hvilken grad bidrar Arts & Business til økt samspill mellom kultur- og næringsaktører på en måte som ikke ville vært mulig uten foreningen?*

Vi benytter kriteriene relevans, måloppnåelse og effektivitet, som sammen dekker bredden i de spørsmål en evaluering skal belyse. Kriteriene kan oppsummeres i følgende problemstillinger:

- *Hvilke problemer er Arts & Business designet for å løse, og er arbeidet som gjøres relevant for å nå etablerte mål? Hvilken markedssvikt er identifisert? Hvorfor kan offentlig inngripen og dette forumet tenkes å gjøre situasjonen bedre? Er det troverdig at de aktivitetene som er satt i gang møter denne markedssvikten? Evner forumet å justere aktivitetene i takt med ny erkjennelse om hva som kreves? Retter aktivitetene seg like godt mot behovene til de ulike delene av målgruppen? Følges føringene gitt i tilsagnsbrevene?*
- *I hvilken grad har Arts & Business nådd sine mål eller sannsynliggjort måloppnåelse? Aktuelle spørsmål er bl.a.: Hva utgjør suksess? Hvilke resultater og effekter kan Arts & Business vise til? Ville disse vært oppnådd også uten organisasjonens arbeid?*
- *Er ressurser effektivt utnyttet? Er oppgaveløsningen effektivt organisert, eller kan det identifiseres forbedringspunkter? Kunne tilsvarende resultat vært oppnådd med samme eller mindre ressursinnsats på andre måter?*

Kriteriene er oppsummert i Figur 1 nedenfor.

Figur 1: OECDs evalueringskriterier



Kilde: OECD-DAC og Econ Pöyry

**Evalueringen er begrunnet i det offentlige tilskuddet men drøfter Arts & Business som helhet.** NHD og KUD ønsker å se nærmere på hvordan Arts & Business bidrar til å nå NHD og KUDs målsetninger for engasjement i foreningen. Ettersom foreningen er en privat organisasjon med betalende medlemmer er dets økonomi og aktiviteter ikke begrenset til offentlige tilskudd og departementenes målsetninger. Likevel er 75 prosent av inntektene i 2010 offentlige tilskudd. Det er ikke mulig å skille ut aktiviteter finansiert av departementet fra andre aktiviteter. Evalueringen omfatter dermed Arts & Business som helhet, også for å kunne forstå de utfordringer og muligheter forumet står ovenfor, både i lys av medlemmenes og myndighetenes mål og forventninger.

### 1.3 METODE OG DATAKILDER

**Evalueringen er basert på litteraturgjennomgang og kvalitative intervjuer.** Arts & Business har få kvantitative mål og relativt få medlemmer. Det ble derfor vurdert som hensiktsmessig å basere gjennomgangen på kvalitative intervjuer supplert av dokumentgjennomgang. Intervjuene har etter en innledende eksplorativ fase fulgt en felles intervjuguide (vedlegg 3). For fullstendig oversikt over intervjuobjekter henvises det til vedlegg 2. Intervjuene har, i tråd med tilbudet, dekket følgende grupper:

- To intervjuer med representanter for Arts & Business: Administrerende direktør og styrets leder. I tillegg er det avholdt et orienterende møte med både styreleder og administrerende direktør omkring foreløpige funn og konklusjoner.
- To intervjuer med eierne av prosjektet: Nærings- og handelsdepartementet og Kulturdepartementet.
- 20 intervjuer med medlemmer i Arts & Business.
- Fem intervjuer med bedrifter som har vært eller kunne tenkes å være medlemmer, men som ikke er det.
- To intervjuer med representanter for regionale noder som er under avvikling.

I utvalg av intervjuobjekter har vi tilstrebet en kombinasjon av bedrifts- og kulturaktører, offentlige organer, små og store aktører, samt vanlige og PLUSS medlemmer. Fem av aktørene vi kontaktet ønsket ikke å bli intervjuet, en av disse hadde meldt seg ut mens de øvrige fortsatt er medlem i Arts & Business. Flere av medlemmene vi kontaktet ønsket ikke å bruke tid på intervju ettersom de i svært liten grad benyttet seg av foreningens tilbud. Av disse ble det likevel gjennomført korte telefonintervjuer om hva som kunne gjort medlemskapet mer relevant, mens vi for to av aktørene mottok innspill på e-post.

## 2 RELEVANS

En vurdering av relevans går i korte trekk ut på å vurdere strategier og aktiviteter i Arts & Business mot målsettinger knyttet til tildelinger og forventninger blant medlemmer. Hvilke problemer er organisasjonen designet for å løse, og er arbeidet som gjøres relevant for å nå etablerte mål? Hvilken markedssvikt er identifisert? På hvilken måte kan offentlig støtte til arbeidet tenkes å justere for denne markedssvikten? Er det troverdig at de aktivitetene som er satt i gang møter faktiske behov? Evner Arts & Business å justere aktivitetene i takt med ny erkjennelse om hva som kreves? Retter organisasjonen seg like godt mot behovene til de ulike delene av målgruppen? Følges føringene gitt i tilsagnsbrevene?

### 2.1 MULIGHETER I SKJÆRINGSFELTET KULTUR OG NÆRING

Kobling mellom kultur/kunstnerisk virksomhet og næringsliv begrunnes hovedsaklig i at tettere kontakt mellom disse kan gjøre begge mer kreative og lønnsomme.

Kunstnerisk virksomhet og tradisjonelt næringsliv har i utgangspunktet ulike verdisfærer. Næringslivet har fokus på inntjening og bunnlinjen, og kunstnerisk virksomhet har mer fokus på kreativitet og nyskaping (SINTEF, 2009). Tettere bånd og krysspollineringer mellom næringslivet og kunstnerisk virksomhet kan dermed gjøre næringslivet mer kreativt og nyskappende, og hjelpe kunstnerisk virksomhet å ha mer fokus på lønnsomhet og inntjening.

Samtidig kan møtet mellom ulike typer kulturer og måter å tenke på i seg selv føre til kreativitet. En del innovasjonsteori peker på at homogene og konforme miljøer gir lite grobunn for kreativitet og innovasjon. Innovasjon skjer i større grad i miljøer som er åpne for nye tanker og nye impulser og beveger seg utenfor sine tradisjonelle rammer. Simon Rodan (2002) fant i en studie av bedriftsledere at de som har kontakter med ulike kunnskapsområder fikk bedre resultater. Dette poenget ble også reflektert i Richard Floridas mye omtalte "The rise of the creative class" (2004), hvor han finner at tolerante og mangfoldige byer også er de byene som har høyest innovasjonsgrad og vekst. Dette begrunnes med at åpne og tolerante miljøer er mer åpne for nye og kreative ideer. Ifølge disse perspektivene vil altså møtet mellom næringslivet på den ene siden og kunst- og kulturlivet på den andre kunne gjøre begge mer innovative og vekstkräftige.

Kultur og næringsliv har også skjæringspunkter hvor kultur og opplevelser er et produkt, en tjeneste, eller en del av et produkt eller tjeneste som tilbys. Opplevelser og kultur blir vanligvis regnet som et gode de fleste ønsker mer av etter hvert som inntektene øker (inntektselastisk etterspørsel). Opplevelser og kultur er også et gode hvor kundene hele tiden er på jakt etter noe som stimulerer sansene, gjerne på en ny måte. Det er altså ikke en vare, eller tjenestenes bruksverdi, som er det viktigste. Suksess for opplevelses- og kulturprodusenter avhenger helt og holdent av om forbrukerne opplever å være med på, eller stå overfor, noe ekstraordinært.

Kultur og kunsttjenester kan også brukes direkte i næringslivet for å gjøre disse mer konkurransedyktige. SINTEF skiller mellom fire bruksområder for kunstfaglig kompetanse i næringslivet (SINTEF 2009).

- Utvikling av produkter, tjenester og opplevelser
- Identitetsutvikling og omdømmebygging
- Ferdighetsutvikling i kommunikasjon og kreativitet hos enkeltpersoner eller grupper av ansatte
- Organisasjons- og lederutvikling

EU-kommisjonen (2010) anslår i sitt *Green paper* om kulturelle og kreative næringer et stort uutnyttet potensial for vekst og sysselsetting. For å utnytte dette potensialet må Europa finne og investere i nye kilder til intelligente, bærekraftige og inkluderende vekst drivere. Europas fremtidige velferd vil være avhengig av hvordan man bruker sine ressurser, kunnskap og kreative talent til å fremme innovasjon.

Europas kulturelle og kreative næringer representerer ifølge kommisjonen en reell mulighet til å møte disse utfordringene. Utfordringen for å få til dette er ifølge kommisjonen å:

- Fremskaffe katalysatorer som kan øke kapasiteten til å eksperimentere, innovere og lykkes som entreprenører, og gi lettere tilgang til finansiering og rett kompetanse.
- Hjelp kulturelle og kreative næringer til å utvikle seg i sine lokale og regionale miljøer som en startplattform for sterkere global tilstedeværelse, herunder gjennom økt utveksling og mobilitet.
- Bevege seg mot en mer kreativ økonomi gjennom å katalysere spill-over effekter fra kulturelle og kreative næringer på et bredt utvalg økonomiske og sosiale kontekster.

Svaret på disse utfordringene er ifølge kommisjonen blant annet opprettelse av møteplasser og laboratorier for brukerrettet og åpen innovasjon og eksperimentering der ulike disipliner jobber sammen. Videre bør man støtte mellommenn og meglere mellom forskjellige sektorer og fremme beste praksis eksempler .

## 2.2 MYNDIGHETENES MÅLSETTINGER

De tre departementene som har støttet Arts & Business har til dels kryssende målsettinger: Kultur for kulturens egen skyld, kultur som bidrag til økt verdiskaping, og kultur som stedsutvikling. I Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) *Kultur og Næring* vektlegges tre mål for samarbeid mellom kultur og næring:

- For det første å realisere vekstpotensialet i kulturnæringene
- For det andre å styrke næringsvirksomhet generelt med egenskaper fra kulturlivet. Både direkte i produksjonsprosessen gjennom design og indirekte til personal, HMS og andre produktivitetsfremmende prosesser
- For det tredje å bidra til stedsutvikling – næring med utspring i kultur

Målene er forankret på den ene siden i ideen om kulturens egenverdi og på den andre i næringspolitikkenes mål om økt verdiskaping. Det fremgår også fra tilsagnsbrev og intervjuer at forventningene varierer noe på tvers av fagdepartementene. I perioden 2002-2007 var målene omforent og begrenset til å skulle etablere en møteplass for kultur- og næringsaktører og sette søkelys på potensielle gevinster av samarbeid. Etter 2007 har imidlertid målene blitt mer utfyllende, og også mer krevende. Mens Nærings- og handelsdepartementet (NHD) i økende grad har etterspurt konkrete og praktiske samarbeidsmodeller som en operasjonalisering av Arts & Business perspektivet, har Kulturdepartementet ønsket seg større grad av kunnskapsutvikling, i tillegg til en spesifikk målsetting om økt innkjøp av norsk kunst til bedrifter. Sistnevnte intensjon har også vært gjenstand for øremerkede midler. Frem til 2010 mottok også Arts & Business midler fra Kommunal- og Regionaldepartementet med forventninger om bidrag til stedsutvikling.



## 2.3 MARKEDSSVIKT KAN RETTFERDIGGJØRE OFFENTLIG STØTTE

Ulike typer markedssvikt kan underbygge offentlig investering i kompetanse: eksternaliteter som gjør verdien for samfunnet høyere enn summen av verdien for den enkelte bedrift, og avlastning av risiko forbundet med samarbeid.

- For det første kan offentlig finansiering korrigere for underinvestering i *kompetanse*. På grunn av eksternaliteter og kunnskapslekkasjer kan gevinsten for den enkelte bedrift av kunnskapsinvesteringer bli lavere enn for samfunnet som helhet. Dette kan føre til at private aktører investerer mindre i kompetansebygging enn det som er samfunnsøkonomisk optimalt. Offentlig støtte til å fremme kunnskap om samspill mellom kultur og næringsliv kan hjelpe til å korrigere denne markedssvikten. Tilsvarende kan det argumenteres at investeringer i kunst og kultur kan ha en direkte verdi for bedriften i form av økt trivsel eller kreativitet. Også her kan det imidlertid tenkes eksternaliteter i form av at økt innkjøp av kunst i næringslivet gir en samfunnsgevinst i form av en generell utvikling av norsk samtidskunst. Disse effektene vil ikke private aktører hensynta og i et slikt perspektiv vil næringslivets investeringer i kunst være lavere enn det som er samfunnsøkonomisk optimalt. Offentlig finansiering for å øke private aktørers kjøp av kunst kan på denne måten rettferdiggjøres.
- For det andre kan det tenkes at det finnes barrierer for betalende deltakelse i en møteplass dersom gevinsten ikke er kjent på forhånd. Myndighetene kan i slike tilfeller bidra med å avlaste risiko gjennom å legge til rette for økt *samarbeid* på tvers av bedrifter. Et samarbeid mellom bedrifter kan lede til enten prosess- og markedsutvikling eller utvikling av nye produkter eller tjenester. Bedrifter har risiko og kostnader knyttet til å samarbeide. En type risiko knytter seg til at motpart i samarbeidet skal benytte den nødvendige kunnskapsdeling som foregår i samarbeidet til å erobre markedsandeler. I de tilfeller hvor bedriftene er på samme markeder, og kjernekompetansen er relativt lik er faren for stor for at bedriftene opplever at de hjelper konkurrentene mer enn de får hjelp selv. Samarbeid mellom ulike bedrifter kan også ha en kostnad i form av koordineringskostnader, ulikt språk og kultur m.v. Ulike bedrifter vil ha ulike begrepsapparater og kulturer for samarbeid, informasjonsdeling og beslutning. Samarbeid mellom bedrifter vil altså innebære en kostnad i form av noe informasjons- og samarbeidsproblemer. Tilsvarende problemer vil også eksistere internt i en bedrift eller organisasjon, men omfanget vil vanligvis være mindre omfattende (March & Olsen, 1996).

Arts & Business skal generere offentlig tilgjengelig *kunnskap* både for bedrifter og kulturaktører og for departementets policyutforming. I hvilken grad denne kunnskapen er relevant og av høy kvalitet vil være avgjørende for om offentlig støtte kan rettferdiggjøres. I tillegg til allment tilgjengelig kunnskap kan Arts & Business være en kilde til kunnskap som grunnlag for policyutforming i departementene. Dette er særlig relevant ettersom budsjettposten til Arts & Business i dag utgjør den eneste investeringen i samspill mellom kultur og næring.

Denne andre typen markedssvikt kan man imidlertid forvente vil avta ettersom deltakerne blir bedre kjent med hverandre og med gevinstene av samarbeid. Etter en gitt periode kan det argumenteres at i den grad møteplassen er relevant, vil deltakerne selv opprettholde den. En test på relevans vil i så fall være om offentlig støtte skulle bortfalle. Vil nettverket da forvitte, eller vil medlemmene fortsette å betale nå som opprinnelig risiko er redusert? I noen tilfeller vil man kunne se at når aktørene først er brakt sammen og inngangsbarrierene for samarbeid er løst, vil samarbeidet kunne videreføres uten offentlig støtte. Dette er blant annet en observasjon fra støtte til næringsklynger gjennom Innovasjon Norge (se Econ Pöyry 2009). På den annen side kan stadig nye deltakere

komme til og være ukjent med andre aktører og mulige gevinster. Det kan også argumenteres at de kunnskapslekkasjer og krysspollineringer som kan forekomme i en felles organisasjon overstiger gevinsten for det enkelte medlem og at også en møteplass har eksternaliteter som forsvare offentlig støtte.

## 2.4 ARTS & BUSINESS ER I HOVEDSAK EN MØTEPLASS

Arts & Business holder et høyt aktivitetsnivå, med særlig vekt på seminarer og møteplasser som både lærende og kontaktskapende. Aktivitetene kan deles i fire hovedkategorier, der den første utgjør hovedvekten av arbeidet:

- *Møteplasser/ seminarer/ workshops:* Årsrapportene kan vise til en rekke ulike seminarer og møteplasser der innleide foredragsholdere kombineres med sosiale møteplasser. De fleste er åpne for alle medlemmer, mens noen er eksklusive for PLUSS medlemmene som betaler en høyere medlemskontingent.
- *Publikasjoner:* Status 2010 er et eksempel på en offentlig tilgjengelig publikasjon som beskriver status på samspill mellom kultur og næring i Norge. I tillegg er det utgitt ressurshefter (bla i forbindelse med initiativet Kunst på jobben), og mer eksklusive publikasjoner til Pluss-medlemmene. Publikasjonene bærer imidlertid preg av å være beskrivende og i noen grad markedsførende, med mindre fokus på formidling av hva ulike aktører kan gjøre innenfor ulike forretningsområder eller på dokumentasjon av effekter.
- *Myndighetskontakt:* Særlig i forbindelse med utforming av St. meld. 22 (2004-2005): Kultur og næring, og regjeringens handlingsplan for kultur og næring (2007) var Arts & Business en viktig ressurs.
- *Rådgivning/ coaching.* I tillegg til et eget coachingprogram som ble gjennomført i 2005-2006 har foreningen i noen grad fungert som coach og sparringspartner for enkelte medlemmer. Dette synes imidlertid ikke å være et institusjonalisert tilbud med etablerte verktøy og var i stor grad knyttet til tidligere daglig leder.

Møteplassene har to funksjoner: kontakt mellom medlemmer og læring innenfor aktuelle tema. Over tid har en lang rekke tema vært dekket, og de fleste intervjuede medlemmer kan trekke frem ett eller flere møter som har vakt interesse i egen bedrift eller organisasjon. Mange av medlemmene oppgir at den opprinnelige motivasjonen for innmelding delvis var knyttet til ønsket om et utvidet nettverk. Dette gjaldt særlig forventninger om tilgang på potensielle sponsorer og kunnskap om behov hos potensielle forretningspartnere fra kulturaktørene. Etablering av en møteplass var også bestillingen fra bevilgende myndigheter de første årene, og etter hvert har Arts & Business akkumulert mye erfaring og ekspertise knyttet til å avholde ulike arrangementer.

## 2.5 SPISSSEDE LÆRINGSARENAER OG RÅDGIVNING ETTERLYSES

Det kan stilles spørsmålstegn ved om innretningen på seminarer og møteplasser i tilstrekkelig grad treffer målgruppens og myndighetenes behov. Mange intervjuede medlemmer peker på ett eller flere seminarer de har hatt interesse av, men de fleste understreker også at nytteverdien så langt har vært begrenset. En tilbakevendende utfordring er å få deltakelse på samlingene, og mange av de intervjuede medlemmene deltar i liten eller ingen grad. Mens mange av medlemmene er positive til muligheten for å

møtes, er også de fleste kritiske til om møteplassene i dag fylles med tilstrekkelig målrettet og konkret innhold til at det rettferdiggjør fortsatt deltakelse. Tilbakemeldingene fra medlemmer kan oppsummeres i følgende:

- De fleste møteplassene blir av intervjuede deltagere vurdert som hyggelige og inspirerende, men med uklar effekt på virksomhet og verdiskaping.
- Det er en risiko at større bedriftsaktører blir mer bidragsyter enn mottaker. Dette er forsøkt løst ved å invitere til eksklusive møter, men også her gjelder det at konkret og næringsrelevant innhold er avgjørende for nytteverdi.
- Backstage- møter og speed-dating er eksempler som trekkes frem på populære formater, men også her etterlyser flere intervjuobjekter klarere spissing av tema mot målgrupper.

Det er i ledelsen et uttalt ønske om å bli mer kunnskapsintensiv og i større grad bidra til å utforme konkrete muligheter for kulturaktører og bedrifter. For å lykkes med dette er det erkjent et behov for systematisk kunnskapsinnhenting og formidling, samt større grad av differensierte tilbud og etterspørselsdrevet virksomhet. Det mangler imidlertid fortsatt en tydelig operasjonalisering av strategien. I de senere år har investering i kunnskap økt noe, blant annet gjennom bestilling av to studier i 2010. Arts & Business har også nylig tatt initiativ til en større studie av muligheter for og gevinster av samarbeid, men mangler finansiering.

I tillegg til å imøtekomme mål fra ulike departementer skal forventninger fra medlemmer i ulike sektorer, regioner, og av ulike størrelse imøtekommes. Dette er i teorien en krevende øvelse. Likevel tyder intervjuene på at ønsker fra medlemsbedrifter i stor grad er sammenfallende med bestillingen særlig fra Nærings- og handelsdepartementet.

Kulturaktørene etterlyser økt innsikt i ønsker og behov fra bedriftene, og begge sider ønsker seg konkrete råd om hvordan samarbeidsmodeller kan utvikles, hva de kan inneholde, samt ulike former for samarbeid. Kompetanse om kommersialisering av kulturvirksomhet etterlyses også av enkelte aktører. Tilbakemeldingene på kompetansebehov fra intervjuede bedrifter kan oppsummeres i følgende hovedpunkter:

- Det store flertallet etterlyser mer spisset og praktisk anvendelig kompetanse, for eksempel rettet mot nisjer av samarbeidsmoduler (kultur som organisasjonsutvikling, produktdesign, med mer). Mange ønsker seg praktisk støtte til egen initiering og gjennomføring av samarbeidsprosjekter. Hvordan går man frem? Hva er typiske fallgruver?
- På bedriftssiden oppleves kulturperspektivet som dominerende med manglende innsikt i næringslivets behov. En løsning kunne være å spisse møteplassene mer til ulike næringsdefinerte målgrupper, for eksempel sektorer eller ledd i verdikjedene.
- Det stilles spørsmålsteget ved om Arts & Business evner å ligge i front på kunnskapsfeltet og formidle effektivt til ulike målgrupper. Formatet på kunnskapsformidling har hovedvekt på seminarer og konferanser, og når dermed ut til bare et begrenset antall medlemmer som kan avsette tid til deltakelse.
- Coachingprogrammet, gjennomført i 2005-2006, får gode skussmål og kunne med fordel videreutvikles og gjentas (se boks 1).
- Flere medlemmer har mer behov for kunnskap om kommersialisering av kulturvirksomhet (forretningsutvikling og markedsføring) som ikke er et prioritert område for Arts & Business.

For bedre å kunne imøtekomme ønsker fra sine medlemmer kunne det vært nyttig om Arts & Business mer systematisk og med jevne mellomrom innhentet innspill fra bedriftene

på ønsker og behov. Flere av intervjuobjektene etterlyser slik kontakt. Det er ifølge ledelsen lagt opp til jevnlig telefonkonferanser med alle medlemmer i fremtiden. Dette kunne eventuelt suppleres med korte spørreundersøkelser.

### *Boks 1: Coachingprogrammet*

I 2004/2005 fasiliterte Forum for Kultur og Næring et coachingprogram med 20 deltakere fra kulturliv og næringsliv over 12 måneder. Formålet med programmet var å skape direkte møter mellom aktører fra kultur- og næringsliv, og gi muligheter for kompetanse- og erfaringsutveksling på individplan og på tvers av sektorer og bakgrunn. Programmet la vekt på å:

- Utvikle kreative og nyttige allianser mellom kultur og næringslivssektor
- Utvikle en bevissthet rundt kompetanseområder, og hvordan disse kan bidra til verdøkning på et helt annet felt
- Gi deltakerne innsikt i coaching som metode for ledelse og læring

Coachingprogrammet er utviklet i samarbeid med Sølvpilen prosjektutvikling, psykolog Trond Mjaaland og organisasjonsveileder og dramapedagog Ingunn Hagen. Programmet var lagt opp med fem felles samlinger, i tillegg til at makkerparene traff hverandre en eller to ganger mellom samlingene. Opplegget kulminerte i en studietur til London i april 2005 med besøk til Arts & Business og bedriften Unilever. Coachingprogrammet ble også gjennomført i Nord-Norge i 2007 med støtte fra Innovasjon Norge.

## 2.6 DEMONSTRERT EVNE TIL TYDELIGE PRIORITERINGER

Arts & Business er en liten organisasjon med knappe ressurser og må prioritere sine aktiviteter. Foreningen har fra 2009 en strategi som tydelig avgrenser arbeidet til å fremme kunst og kultur som innslag i næringslivet. Enkelte innsatsområder er eksplisitt definert som ikke prioritert. Dette gjelder sponing, stedsutvikling, og utvikling av kulturbedrifter.

- *Stedsutvikling* er et område som vil bli nedprioritert i lys av at bevilgningen fra KRD bortfaller. Dette gjør at mange medlemmer i distriktene opplever organisasjonen som mindre relevant for dem, men muliggjør også spissere fokusering innenfor begrensede rammer.
- *Sponsing* og tilgang på sponsormidler har vært en forventning fra noen medlemmer fra kultursiden, og kan i bred forstand også tolkes som å gå utover et rent bytte av pengegaver mot annonser og markedsføring. Strategien har også som resultatmål å skulle bidra til utvikling av "mer nyanserte samarbeidsformer enn tradisjonelle sponsorater". Grensegangene mellom sponsing og samarbeid er slik sett et område for Arts & Business å utforske nærmere, men sponsorformidling i form av annonsekjøp ligger klart utenfor foreningens virkeområde.
- *Utvikling av kulturbedrifter* er et uttalt behov fra mange, men ikke et område Arts & Business prioriterer. Det er heller ikke uttrykt målsettinger knyttet til dette i tilsagnsbrevene fra departementene. Slik støtte er imidlertid etterlyst av flere medlemmer og er en av målsettingene fra regjeringens handlingsplan. Behov kan spenne fra opplæring i regnskapsføring og forretningsstrategi til etablering av nettverk for markedsføring og markedstilgang. På bakgrunn av ønsker som er etterlyst i intervjuer er det grunn til å tro at man på dette området kunne oppnådd resultater med relativt små midler. Det kan imidlertid argumenteres at Innovasjon

Norge innenfor sine generelle programmer i teorien også skal fange opp nødvendig gründerstøtte til kulturbedrifter til tross for at det ikke finnes ingen målrettede programmer eller tjenester mot dette.

I tillegg til at enkelte tema nødvendigvis må investeres mindre i enn andre, kan det være behov for tydeligere prioritering også mellom typer av aktiviteter. Særlig i form av nedprioritering av møteplasser og økt fokus på målrettet kunnskapsformidling og direkte dialog. Ressursbruk på møteplasser drøftes nærmere i kapittel 4.

## 2.7 SMALT FOKUS FOR KUNST PÅ JOBBEN

Arts & Business har i perioden 2009-2010 mottatt 1,4 millioner kroner fra Kulturdepartementet til å fremme kunst i næringslivet. En generell utfordring kan ligge i å være relevant både for skapende og utøvende kunstnere, der utøvende kunst er mer umiddelbart relevant inn i prosesser i næringslivet. Slik sett er initiativet kunst i næringslivet en aktivitet som støtter opp under skapende kunst og et relevant supplement til øvrig fokus.

Bestillingen fra Kulturdepartementet må sees i lys av en arbeidsgruppe for innkjøp av kunst i næringslivet etablert i 2007. Dette var et ledd i oppfølgingen av regjeringens handlingsplan for kultur og næring fra samme år. Arbeidsgruppen besto av seks representanter, hvorav fire fra næringslivet pluss Kunstnerforbundet og Statens Kunstakademi. Daværende Forum for Kultur og Næringsliv var sekretariat. Gruppen identifiserte ti typer av tiltak til fremme for innkjøp av kunst i næringslivet. De foreslåtte tiltakene spenner fra arrangementer, utvikling av kataloger og nettsider, til økonomiske incentiver som for eksempel skattefradrag og registreringsenhet for å gjøre verdsetting av kunstverk enklere.

Som vist i Tabell 1 er det stor grad av sammenfall mellom tiltakene foreslått av arbeidsgruppen og rapporterte seminarer og møter. Et ressurshefte for Kunst på jobben er produsert, med hovedvekt på markedsføring av fordelene ved kunst på arbeidsplassen, og presentasjon av eksempler. Det er også avholdt en rekke seminarer med fokus på kunsthandel, kunsthistorie og kunstverksted. Disse begivenhetene har typisk hatt en deltakelse på 20-25 personer.

Innretningen av kunst i næringslivet er imidlertid noe ensidig på innkjøp av kunst, i motsetning til en mer dynamisk tilnærming med fokus på gjensidig læring mellom kultur og næringsliv. Et bredere fokus på hvordan kunstnere selv kan markedsføre kunst, og ikke minst på samspill mellom bedrifter og skapende kunstnere, ville vært mer i tråd med perspektivet i Arts & Business for øvrig.

Tiltakene angir ikke hvem som er ansvarlig for å gjennomføre dem, men det er naturlig å tenke seg Arts & Business som en kandidat gitt bevilgningen til formålet. Foreningen har levert Kulturdepartementet en egen rapport på temaet og viser at arbeidet med å fremme næringslivets innkjøp av kunst har hatt hovedvekt på seminarer og i enkelte publikasjoner. Det stor grad av samsvar mellom aktivitetene i regi av Arts & Business og arbeidsgruppens tiltaksliste når det gjelder seminarer og møteplasser som vist i Tabell 1. Tiltak knyttet til politikk og økonomiske incentiver er i liten grad fulgt opp.

Tabell 1: Tiltak for å fremme kunst i næringslivet

Tiltak fra arbeidsgruppen	Kommentar
Utvikle en kommunikasjonsstrategi for bedre og mer mediedekning av kunstens immaterielle verdi på arbeidsplassen	ARTS & BUSINESS har hatt fire medieoppslag i 2010 men uten artikulert kommunikasjonsstrategi
Utarbeide en mediekampanje "Næringslivets Kunststafett"	Gjennomført i Ukeavisen Ledelse i regi av ARTS & BUSINESS
Øke kompetansen om hvordan kjøpe kunst	ARTS & BUSINESS har arrangert kunstsamlerseminar
Utvikle et nettgalleri i forbindelse med punktet over etter inspirasjon fra <a href="http://www.visualforbusiness.com">www.visualforbusiness.com</a>	Flere slike nettgallerier eksisterer allerede
Utvikle katalog over kunstnere som ønsker å gi råd til næringslivet	Ikke gjennomført
Seminarer for kunstansvarlige i bedriften; amatører og eksperter	Ikke gjennomført
Andre aktiviteter, happenings og arrangement (for eksempel Næringslivets helg/ uke i Kunstlivet, bedriftsbusser under Kunst Rett Vest, årlig kunsthappening i regi av KKD, årlig kunstmesse)	Diverse arrangement i regi av ARTS & BUSINESS, ofte i samarbeid med andre og eksisterende arrangement (for eksempel Rett Vest)
Promotere økonomiske incentiver for å understøtte filantropi og kunstkjøp	Ikke gjennomført
Øke norske gallerister og kunstneres internasjonale nettverk og nedslagsfelt	Relevant oppgave for Office for Contemporary Art ( <a href="http://www.oca.no">www.oca.no</a> )
Andre tiltak (registreringsverktøy for samtidskunst/ verdsetting, kartlegging av aktørbildet)	Ikke gjennomført

Kilde: Innkjøp avkunst i næringslivet, rapport fra arbeidsgruppen (2010), Forum for Kultur og Næringsliv (2010)

## 2.8 STOR GRAD AV PASSIVT MEDLEMSKAP

Antall medlemmer kan i teorien være en indikator på relevans og være et mål på hvor mange som selv vurderer at aktivitetene kan være nyttige. Skal medlemmer være villige til å betale en høy pris må de få private goder ut av medlemskapet. Betalingsvilje til en lav pris kan tilsa at foreningen er relevant, men at avkastning av medlemskapet er ukjent og det er bare ved lav pris medlemmene tar seg bryet ved å teste ut denne muligheten. For departementene har det vært viktig at Arts & Business er en medlemsorganisasjon, og et stabilt eller økende medlemstall har vært sett på som en indikator på relevans. I tilsagnsbrevet fra 2010 uttrykker NHD et ønske om å øke medlemstallet med 10 prosent. Et slikt perspektiv bygger på antakelsen om at betalingsvillighet fra medlemmene reflekterer verdien av medlemskapet. Med andre ord antar man at medlemmene har utbytte av medlemskapet som tilsvarer eller overstiger NOK 4000 for flertallet av medlemmene og NOK 25 000 for større bedrifter som er PLUSS medlemmer.

Flere av de intervjuede medlemmene har imidlertid et svært passivt medlemskap. Mange deltar sjelden eller aldri på aktiviteter i regi av Arts & Business, og dette gjenspeiles i utfordringer sekretariatet har knyttet til mobilisering av deltakere til arrangement. Både blant ordinære og PLUSS medlemmer finner vi passive medlemmer. Selv om prisen er høyere for PLUSS medlemmer er disse også større bedrifter og den relative kostnaden i

forhold til total verdiskaping er uansett lav. Intervjuene tyder på at kontingenten er såpass lav at den har liten betydning for vurderingen av medlemskap. Andre igjen vurderer verdien som høyere enn medlemsavgiften, og man kan argumentere at det skal lite til å forsvare en årlig kostnad på NOK 4000 som er kostnaden for flertallet av medlemmene. I 2010 hadde Arts & Business 45 utmeldinger og et netto frafall på 14 medlemmer. Ifølge årsrapporten har frafall også sammenheng med innføring av ny prisstruktur. Det er grunn til å tro at noen utmeldinger også skyldes en vurdering av at nytteverdien ikke lenger forsvarer kostnaden.

### 3 MÅLOPPNÅELSE

Overordnet mål for Arts & Business er å bidra til verdiskaping og bærekraftig gjensidig utviklende relasjoner mellom kultur og næringsliv. Dette er vanskelig målbare mål. Strategien for Arts & Business i perioden 2010-2014 har satt følgende konkrete mål for dette arbeidet:

”Bidra til økt innovasjon og nyskaping gjennom:

- Å bidra til at flere bedrifter bruker kunst og kunstnerisk kompetanse aktivt for å utvikle sin kreativitet og innovasjonsevne
- Å bidra til at flere kunstnere og kulturelle organisasjoner utvikler sine ferdigheter i å samarbeide med næringslivet om skapende prosesser

(...) bidra til fortsatt styrking av samarbeidsrelasjonene mellom kultur og næringsliv gjennom

- Generelt kompetanse- informasjons- og relasjonsbyggingsarbeid rettet mot medlemmene og det generelle publikum om kultur og næring”

Det er ikke mulig å dokumentere effekter i form av økt vekst eller lønnsomhet blant deltakende bedrifter. Evalueringen er begrenset til å presentere resultater slik de fremgår av rapporter og intervjuer samt en vurdering av i hvilken grad Arts & Business har utløst endringer som kan bidra til effekter. En utfordring for evalueringen er at målene er mange, og flere av målene er lite presise. Noen mulige suksesskriterier kan være:

- Etablere møteplasser som løser barrierer mot samarbeid og skaper engasjement for samspill mellom kultur og næring
- Generere kunnskap som anvendes i bedrifter eller av myndigheter
- Utløse samarbeidsprosjekter med mulige effekter på verdiskaping
- Stimulere til mer innkjøp av kunst i næringslivet

#### 3.1 EN MØTEPLASS SOM BIDRAR TIL Å SKAPE ENGASJEMENT

*Arts & Business har lyktes med å etablere en møteplass og skape engasjement.*

Interessen for samarbeid mellom kultur- og næringsaktører har økt i perioden, og medlemmer fra både kultur- og næringslivet gir uttrykk for at barrierene for samarbeid er lavere enn for ti år siden. Selv om økt interesse og engasjement i noen grad også må kunne tilskrives ”en trend i tiden”, er det grunn til å anta at Arts & Business har bidratt som en katalysator. De første årene var bestillingen fra bevilgende myndigheter begrenset til å skulle ”Etablere en møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum”. Dette målet må sies å være oppfylt.

Nytten av en møteplass avtar imidlertid over tid med mindre møtene fortsetter å gi relevant påfyll. Ettersom interessen for samarbeid har økt, har også forventningene til konkrete samarbeidsprosjekter tiltatt.

#### 3.2 BEHOV FOR MER EFFEKTIV KUNNSKAPSFORMIDLING

*Kunnskap genereres og formidles, men anvendbarheten er begrenset.*

Arts & Business skal ifølge egen ambisjon og i tråd med tilsagnsbrevene:

- Bidra til å utvikle, utvide og videreformidle kompetansen om kultur- og næringsfeltet gjennom innhenting, analyse og spredning av praktisk og teoretisk



kunnskap gjennom egeninnsats og samarbeid med eksisterende miljøer og aktører (KUD 2010)

- Samle forskning og utredning på feltet kultur og næring og være en aktiv formidler av ny og eksisterende kunnskap (NHD 2010)

Fokus på kunnskapsinnhenting og formidling har blitt noe mer systematisk de senere år, men omfanget er fortsatt begrenset. Det er flere typer kunnskap og analyse som kan utgjøre et svar på bestillingene fra myndigheter og ønsker fra medlemmene. For det første kan beskrivelse av samarbeids- omfang og modeller generaliseres og videreutvikles som en verktøykasse av ulike modeller som kan være nyttige under ulike forhold. Kunnskap som formidles er i dag liten grad målrettet til særlige næringsområder eller interessefelt og beste praksis eksempler er ikke supplert med råd om hvordan de kan tilpasses ulike situasjoner. For det andre er det tilsynelatende en mangel på analyse av effekter av samarbeid på innovasjon, organisasjon og verdiskaping, til tross at både Arts & Business selv og politiske dokumenter viser til antakelser om slike gevinster. For det tredje etterlyser mange medlemmer praktisk anvendelig kunnskap om hvilke prosesser og vurderinger som er nødvendige for å utløse fruktbart samarbeid, gjerne med innslag av direkte rådgivning.

*Kunnskap direkte generert av Arts & Business favner noe smalt.* Det er særlig den beskrivende kunnskapen Arts & Business har innhentet til nå. I 2010 gjennomførte Perduco Kultur og Agderforskning studier av driverne bak samarbeid mellom bedriftene og kulturen, henholdsvis kvantitativt og kvalitativt basert. Perduco Kultur gjorde en kvantitativ undersøkelse med intervju av 2 465 bedriftsledere, kunstnere og kulturinstitusjoner, mens Agderforskning utdypet gjennom en kvalitativ studie av 11 forskjellige caser der næringsliv og kultur har samarbeidet. Analysene er sammenstilt i rapporten "STATUS 2010" som slik tittelen tilsier beskriver status på samarbeid mellom kultur og næring i Norge. Et ressurshefte om Kunst på Jobben gir i noen grad pekepinn på hvordan man kan komme i gang, men på et overordnet nivå. Studier av effekter på verdiskaping og av ulike modeller for samarbeid er fraværende i det Arts & Business formidler.

*Kunnskapsformidlingen er i liten grad tilpasset og målrettet.* Hoveddelen av kunnskapsarbeidet er formidling av eksisterende kunnskap. Dette synes å være en fornuftig prioritering. Sekretariatet har ikke selv kapasitet til å utføre omfattende analyser, og andre fagmiljøer, som Perduco, Agderforskning og BI er bedre rustet til å stå for selve kunnskapsproduksjonen. I tillegg forskes det internasjonalt på feltet. Oppgaven for Arts & Business blir å holde oversikt, innhente og tilgjengeliggjøre relevant kunnskap. Kunnskapsformidling kan spenne fra lenker til rapporter til mer aktiv tilgjengeliggjøring gjennom kategorisering og varierte formidlingskanaler. Dette krever god oversikt og innsikt i relevante forskningsmiljøer og kunnskapsfeltet dersom man skal være en aktør i front, og er en tidkrevende, men viktig oppgave.

Dagens kunnskapsformidling er i hovedsak begrenset til lenker i nettsidenes bibliotek, men er i liten grad sortert, fordøyd eller på annen måte tilgjengeliggjort. Til sammenlikning har for eksempel den britiske Arts & Business større grad av målretting gjennom en stor mengde informasjon, fordeling på mapper og undertema, informasjon om hvem ulike eksterne studier er relevante for, samt kombinasjon av tekst og video.

Formidling av eksempler er en viktig del av kunnskapsformidlingen til Arts & Business, både i årsrapporter og ressurshefter. Nyttien av slike eksempler er imidlertid begrenset på tre måter: For det første er de i stor grad hentet fra Norge, og dermed ikke til inspirasjon for de norske bedriftene som har kommet lengst. For det andre gjøres det i liten grad analyse av hvordan modeller kan tilpasses og gjøres relevante for ulike behov. For det tredje er formidlingen anekdotisk og Arts & Business mangler en systematisk oversikt eller database over eksempler sortert på bransjer og tema, søkbar for bedrifter på jakt etter inspirasjon.

### 3.3 MANGEL PÅ DIREKTE EFFEKTER

*Ingen av de intervjuede medlemmene kan vise til at Arts & Business har utløst konkrete samarbeidsprosjekter med mulige effekter på verdiskaping.*

Flere medlemmer etterlyser konkret rådgivning og innspill på hvordan de bør gå frem for å utvikle og implementere samarbeid. Dette målet gjenspeiles i tilsagnsbrevene fra NHD, der det bes om at Arts & Business "bidrar til utvikling av samarbeidsmodeller mellom kultur og næringsliv" (NHD 2007-2011)

Årsrapportene er begrenset til å drøfte slike modeller på et overordnet nivå, for eksempel som tema for gjennomførte konferanser. Rapporten fra 2010 gjengir eksempler på ulike typer samarbeid i korte beskrivelser. Det kan argumenteres at man i løpet av et års virksomhet kunne forvente noe mer systematisk kunnskapsbyggig omkring aktørbilde, organisasjon, utfordringer, kostnader og andre aspekter ved de ulike modellene. Med andre ord har Arts & Business *formidlet eksempler* men ikke *utviklet modeller*. En måte å bidra til utvikling av modeller kunne være som rådgiver i direkte møte med medlemmer. I en mer deltakende fasilitatorrolle ville foreningens medarbeidere komme i tettere inngripen med konkrete prosjekter og settes bedre i stand til å kommunisere lærdom videre til andre aktører.

### 3.4 INNKJØP AV KUNST I NÆRINGSLIVET HAR HOLDT SEG KONSTANT

*Innkjøp av kunst i næringslivet har ikke økt*

Arts & Business har mottatt øremerkede midler til støtte for innkjøp av kunst i næringslivet. Hvorvidt kunnskap om kunst og verdien av kunst i bedriftene har økt i perioden, lar seg vanskelig måle. Det er heller ikke formulert noen klare resultatmål for arbeidet. En av fem norske bedrifter har i løpet av de siste fem årene kjøpt inn kunst på arbeidsplassen og nivået har holdt seg stabilt.<sup>2</sup> Aktivitetene har med andre ord ikke foreløpig hatt effekt på mengden samtidskunst norske bedrifter anskaffer. Temaet kunst i næringslivet har oppnådd noe medieomtale i perioden. I tillegg til Arts & Business' aktiviteter tilbyr flere kommersielle aktører formidling av kunstkjøp eller leie av kunstverk til arbeidsplasser. Grenseflaten mot og addisjonalitet i forhold til disse er noe uklar.

### 3.5 SANNSYNLIG ADDISJONALITET SOM MØTEPLASS

Det er generelt en utfordring å isolere effektene av de aktivitetene som er spesifikke fra effektene av andre rammebetingelser, det vil si isolere virkemidlenes effekter, eller deres addisjonalitet, fra generelle utviklingstrekk. På bakgrunn av analysen over kan følgende observasjoner gjøres om addisjonalitet:

- Møteplassen og synliggjøringen har vært viktig og ville ikke skjedd uten Arts & Business.
- Innspill til offisielle dokumenter kunne ikke kommet fra noe annet sted og var viktig i en innledende fase av politikktutvikling.

<sup>2</sup> Rapport til Kulturdepartementet: Kunst på Jobben, Forum for Kultur og Næringsliv 2010

- Ingen andre instanser fyller rollen som kilde for norsk politikikutvikling på feltet i dag.
- Det er generert begrenset med ny kunnskap som ikke kunne vært generert uten Arts & Business.
- Arbeidet har ikke utkrystallisert noen nye modeller utover å formidle eksisterende eksempler – som ville funnet sted også uten Arts & Business og som ikke uten videre er anvendelige utenfor de aktuelle case bedriftene.
- Både addisjonalitet og grenseflate mot kommersielle aktører i arbeidet med å fremme innkjøp av kunst i næringslivet er noe uklar.

## 4 EFFEKTIVITET

En vurdering av kostnadseffektivitet handler om hva man får igjen for de ressurser som er investert. Kunne man oppnådd tilsvarende resultater for samme eller lavere kostnad på en annen måte? Kan det for eksempel antas større effekt ved å tilby andre tjenester og aktiviteter? Eller kunne offentlige midler til formålet vært kanalisert til andre instanser? Er aktivitetene prioritert og organisert på en måte som er kostnadseffektiv og hensiktsmessig?

### 4.1 HØYT AKTIVITETSNIVÅ MEN NÅR UT TIL FÅ

Arts & Business får mange møter ut av begrensede midler, men kunne sannsynligvis nådd flere og med mer relevante innspill ved hjelp av andre formidlingskanaler.

Et mål på kostnadseffektivitet for Arts & Business er å nå ut til flest mulig med mest mulig relevant kunnskap innenfor sine økonomiske rammer. I 2010 arrangerte Arts & Business 24 konferanser, seminarer og møter. Det er et gjennomsnitt på to arrangementer i måneden, og opp i seks i april og fem i oktober. Formatet på arrangementene varierer, men felles for dem er at det er utfordrende å mobilisere deltakere - omkring 20-25 der antall er angitt i rapporter. Samtidig ligger det betydelige kostnader i å arrangere slike møter. Booking av lokaler og foredragsholdere, invitasjoner og markedsføring, logistikk og planlegging er kostnader som inngår i sekretariatets administrasjon og lønnskostnader. I tillegg kommer utgifter til foredragsholdere. Direkte kostnader som lokaler og bevertning er ofte dekket av medlemmer som er vertskap, og enkelte arrangement tar egenbetaling, men innsatsen per deltaker er likevel betydelig.

Hoveddelen av Arts & Business' ressursbruk er lønn- og honorarer, administrasjon, og produksjon, samt utgifter til foredragsholdere og datainnsamling. Tabellene under oppsummerer organisasjonens kostnader for årene 2009-2010.

*Tabell 2: Utgifter 2009-2010 i kr*

DRIFTSKOSTNADER	2010	2009
Lønn og sosiale utgifter	2 677 944	2 876 578
Bistand fra regionalt nettverk	414 000	340 000
Konferanseutgifter	71 215	26 155
Driftsmateriell og datakostnader	169 315	151 636
Administrasjons- og produksjonskostnader	2 032 653	1 633 546
Revisjon	87 625	41 738
Andre honorarer	1 079 881	883 538
Tap på krav	43 883	34 970

Tabell 3 Nærmere om andre honorarer

Andre honorarer	2010
Andre honorarer (Foredragsholdere o.l)	421 803
Konsulenthonorar (Informasjon kommunikasjon)	39 978
Undersøkelser og datainnsamling	618 100
Totalt	1 079 881

## 4.2 ER KUNNSKAP EFFEKTIVT FORVALTET?

Arts & Business er i økende grad en kunnskapsorganisasjon, men relevansen og kvaliteten på kunnskap vil avhenge om den er effektivt forvaltet og formidlet. Gjennom sitt arbeid er det grunn til å anta at sekretariatet sitter på mye kunnskap om eksempler og muligheter innenfor samspill mellom kultur og næring. Evalueringen har ikke gjort inngående analyser av interne rutiner i sekretariatet, men intervjuer, rapporter og gjennomgang av foreningens internettsider synliggjør likevel noen mulige utfordringer.

For det første er kunnskap og eksempler i liten grad systematisert og søkbart. For eksempel kunne en enkel database, med norske og internasjonale eksempler sortert på stikkord som bransjer og formål, gjort anekdotiske eksempler mer relevante for medlemmer. For det andre har stort fokus på arrangørrollen i liten grad åpnet for at medarbeidere kan gå i tett dialog med enkeltmedlemmer og deres prosjekter, og trekke lærdom for mulig anvendelse hos andre medlemmer. For det tredje, og typisk for en liten organisasjon, er oppgaver og kompetanse i stor grad personavhengige, og dette medfører sårbarhet. Rollen som foredragsholder og rådgiver/ coach har vært knyttet til tidligere leder, men er i liten grad dokumentert i årsrapporter eller andre formater.

## 4.3 ER NØDVENDIG KOMPETANSE DEKKET?

Arts & Business har demonstrert evne til effektivt å arrangere begivenheter med en blanding av faglig og sosialt innhold, og gi disse et profesjonelt uttrykk. Medlemmer, myndigheter og Arts & Business' ledelse synes imidlertid omforent i at man i fremtiden i større grad må formidle spisset kunnskap og stimulere til konkrete samarbeidsprosjekter. Videre er det behov for et tydeligere næringsperspektiv på den kunnskap som formidles. Utfordringen blir å sikre samsvar mellom oppgaver og kompetanse i en slik omstilling. Kompetanse for å arrangere konferanser og prisutdelinger er annerledes enn den kompetansen som kreves for å følge forskningsfonten og formidle relevant kunnskap med tydelig næringsrelevans. Rådgivning og coaching krever også en annen type innsikt, særlig i næringslivets virkelighet.

## 4.4 FOR SMÅ FOR DE STORE OG FOR STOR FOR DE SMÅ?

Medlemmene er spredt på kulturaktører, bedrifter og offentlige instanser. Forumet hadde per 31.desember 2010 250 medlemmer i sine fire ulike medlemskategorier. Det er en overvekt av kulturaktører i medlemsmassen (om lag 60 %), men også et betydelig antall næringslivsaktører og enkelte offentlige virksomheter.

Bedriftsmedlemmene fordeler seg på ordinære medlemmer og såkalte PLUSS medlemmer, der sistnevnte betaler mer og skal få mer igjen. Tanken bak en slik differensiering er å hente mer inntekter fra noen få som har muligheten, og på den måten mobilisere større inntekter. Deltakelse fra større bedrifter er også verdifullt for de mindre og for kulturaktørene. Det er imidlertid vanskeligere å være relevant for store aktører som

selv har kapasitet til å utvikle samarbeidsmodeller, mens mindre aktører ofte har mer behov for hjelp og nytte av nettverk. Ned andre ord kan den marginale nytteverdien av Arts & Business være større for de små enn for de store. Intervjuene tyder også på at de større bedriftene i noen grad også ser på egen deltakelse som et ledd i sitt samfunnsansvar. Det er med andre ord sannsynlig at flere av disse ville være villige til å betale en høyere avgift uten tilleggsgoder. Inntektsforskjellen for Arts & Business ved at disse betaler 25 000 i stedet for 4000 kan heller ikke sies å være betydelig som andel av den totale budsjettammen. Differensiering av medlemsavgift og prioritering av høyt betalende medlemmer bør veies mot risikoen for å miste store bedrifter som medlemmer selv uten PLUSS godene, og muligheten for større marginal nytteverdi

Fordelingen av medlemmer på de fire kategoriene er illustrert i Tabell 4.

*Tabell 4: Medlemskap - kostnader og goder*

Kategori	Pris	Antall	Medlemsgoder
BedriftPLUS	25 000	14	Deltakelse på fagdagen Visjon Abonnement på fremtidsmagasinet Scenario fra Instituttet for Fremtidsforskning i København
Bedrift	4000	186	Gratis tilgang eller medlemsrabatt på arrangementer
Privat	1100	46	Abonnement på magasinet Kultmag
PrivatSTUDENT	550	4	Rabatt og prioritet på årlig studietur

## 4.5 ALTERNATIVE MODELLER

Arts & Business er i dag det viktigste virkemiddelet for myndighetenes arbeid med å fremme samspill mellom kultur og næringsliv. Hovedårsaken til at dette er blitt den norske modellen ser ut til å være et resultat av sammenfallende begivenheter snarere enn basert på en vurdering av alternativ. Initiativet til organisasjonen sammenfalt med spirende politisk interesse og begge parter var opportunistiske og hadde nytte av hverandre. Hva som er mest hensiktsmessig i dag avhenger av hva man ønsker å oppnå og ulike modeller kan skisseres.

For departementene er det relevant å vurdere i hvilken grad de samme midlene kunne oppnådd tilsvarende eller bedre resultater for de samme eller mindre ressurser. Med andre ord, kunne Regjeringens mål også vært understøttet på andre måter? Totale bevilgninger fra tre departementer i 2010 utgjør en sum på 4 350 000. Av dette kommer 1 100 000 fra NHD, 2 500 000 fra KD og 750 000 fra KRD. Midlene skal dekke varierte mål, oppsummert i Tabell 5.

Tabell 5: Kostnader og nytte ved Arts &amp; Business Norway

Kostnader 2010	Nytteverdi 2010
TOTALT: NOK 4 320 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Økt kunnskap om status, prosesser, og effekter</li> <li>▪ Utvikling av kulturlivet gjennom samarbeid med bedrifter</li> <li>▪ Økt verdiskaping i bedriftene gjennom samarbeid med kulturlivet</li> <li>▪ Læring i departementene – innspill til politikkutvikling</li> </ul>

Det er flere mulige modeller for hvilken type enhet som er best egnet til å støtte opp om samspill mellom kultur og næring, avhengig av hvilke mål man har. En viktig forskjell ligger i hvorvidt virksomheten legges til et eget organ – offentlig eller privat - med ansvar for kultur og næring, eller ressursene brukes til direkte innkjøp av kunnskapstjenester og/eller fordeling av prosjektmidler basert på søknader. Finansiering av en offentlig instans eller privat organisasjon gir noen klare fordeler i form av kontinuitet og akkumulert kunnskap. Direkte finansiering av studier, prosjekter eller tjenester frigjør ressurser til kunnskapsinnhenting og prosjekter, men krever en tydelig innkjøpsstrategi og tettere oppfølging fra departementene og vil ikke gi samme muligheter for nettverk og kunnskapsutveksling.

#### Alternative organisasjonsformer

**Danmarks Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO).** Danske myndigheter opprettet et eget statlig organ med formål å styrke kulturnæringene og kulturens innpass i næringslivet. CKO ble opprettet i 2008 og er en stiftelse eid av Kulturministeriet og Næringsministeriet. Fokus er både på kultur i næringslivet og på utvikling av kulturnæringene, og den årlige bevilgningen er omtrent det dobbelte av den norske. Senteret mottar en bevilgning på om lag 12 millioner danske kroner årlig og har en rammeavtale for perioden 2009 til 2012. Det forventes også at CKO skal mobilisere ressurser fra private aktører. Av midlene skal ca halvparten dekke drift og den andre halvparten prosjekter. Senteret støtter konkrete prosjekter basert på innkomne søknader og er slik sett mer etterpørselsdrevet enn Arts & Business, men har i tillegg oppgaver knyttet til veiledning, nettverksdannelse, kunnskapsgenerering og -formidling. Senteret har ni medarbeidere.

**Arts & Business UK** er den modellen som kommer nærmest den norske i dag. Arts & Business UK er en privat stiftelse med opprinnelse som filantropisk organisasjon og med stor andel offentlig finansiering i tillegg til noe privat. I 2010 hadde Arts & Business GBP 5 325 000 i offentlige tilskudd via Arts Council, og GBP 269 000 i egne inntekter. Inntektene er imidlertid ikke basert på medlemsavgifter men på salg av tjenester. En kraftig reduksjon av offentlige bevilgninger i 2011 har rammet Arts & Business UK hardt på inntektssiden, og fremtiden er nå usikker.

#### Alternative virkemidler

**Fordeling av prosjektmidler.** I den grad man ønsker større fokus på konkrete prosjekter, slik blant annet Danmark har avsatt midler til gjennom CKO, er et alternativ også direkte støtte til prosjekter. Dette kan enten gjøres via en egen organisasjon/ etat, eller via eksisterende enheter som Innovasjon Norge (som forvalter flere nettverksprosjekter der

deltakere selv i stor grad definerer innhold i samarbeidsprosjekter) eller Norsk Kulturråd (som allerede forvalter diverse statlige støtteordninger på kulturområdet).

Myndighetenes virkemidler for næringspolitikken er i stor grad forvaltet av Innovasjon Norge. Innovasjon Norge har i dag ingen egen avdeling, programmer eller tjenester for kultur og næring, men i prinsippet skal kulturnæringer kunne konkurrere om tilgjengelige midler på linje med andre næringer. Det er mulig å se for seg nettverkstjenester eller andre støttemekanismer for prosjekter som styrker bedrifters innovasjonsevne gjennom kulturelle bidrag eller for kulturnæringene særskilt. Innovasjon Norge har imidlertid en begrenset rolle som kunnskapsformidler og en eventuell tjeneste innenfor Innovasjon Norge eller Kulturrådet ville dermed begrenset seg til fasilitering og eventuelt finansiering av samarbeidsprosjekter.

**Direkte innkjøp av kunnskap og tjenester:** Et alternativ til å støtte en eksisterende enhet eller opprette en egen ville være å bestille egne studier. Styringseffektivitet i form av bestilling av studier tilpasset offentlige målsettinger kunne være en fordel med en slik modell men med langt mindre mulighet for akkumulert kunnskap, nettverkseffekter og etterspørselsdrevet kunnskapsutvikling.



## 5 KONKLUSJON: ARTS & BUSINESS VED ET VEISKILLE

Evalueringen tegner et bilde av en organisasjon ved et veiskille. I en tidlig fase var det et klart behov for en pådriver som satt mulighetene på agendaen og som fasiliterte møtet mellom kultur og næring. Det var også behov hos norske myndigheter for innspill til utforming av en politisk plattform for myndighetene. Forventningene fra både myndigheter og medlemmer har imidlertid utviklet seg.

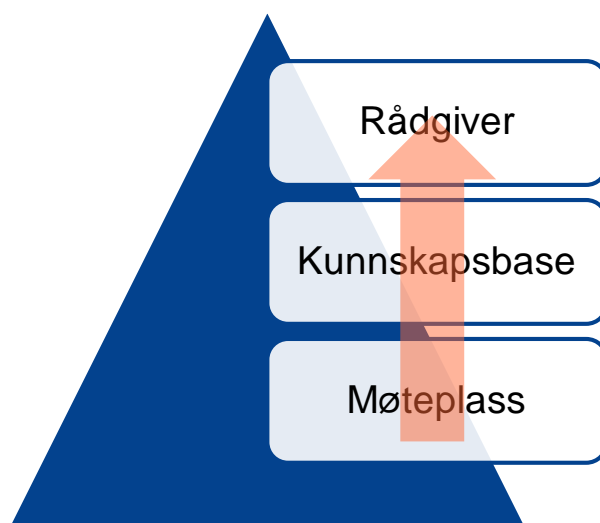
### 5.1 ANBEFALINGER TIL ARTS & BUSINESS

Dersom Arts & Business skal fortsette å være relevant vil det være nødvendig å videreutvikle virksomheten til å levere mer spisset og næringsrelevant kunnskap og, i større grad synliggjøre resultater og sannsynliggjøre effekter. Blant annet vil det være behov for:

- Tydelige prioriteringer og mer spisset læring/ møteplasser med et klarere næringsfokus
- Regelmessig og systematisk innhenting av ønsker og forventinger fra medlemmer
- Spisset kompetansebygging, enten i form av seminarer rettet mot spesifikke målgrupper eller direkte rådgivning av medlemmer
- Tydeligere fokus på å utløse konkret samarbeid blant medlemmene

Fra å være en møteplass som skaper engasjement må Arts & Business fremover i større grad tilby relevant kunnskap og konkret rådgivning. Forholdet mellom disse oppgavene kan illustreres som i Figur 2. Rådgiverrollen er mer krevende, men dersom den lykkes, kanskje også mer kostnadseffektiv. Rådgiverrollen kan fylles innenfor dagens rammer eller ses på som en potensiell inntektskilde.

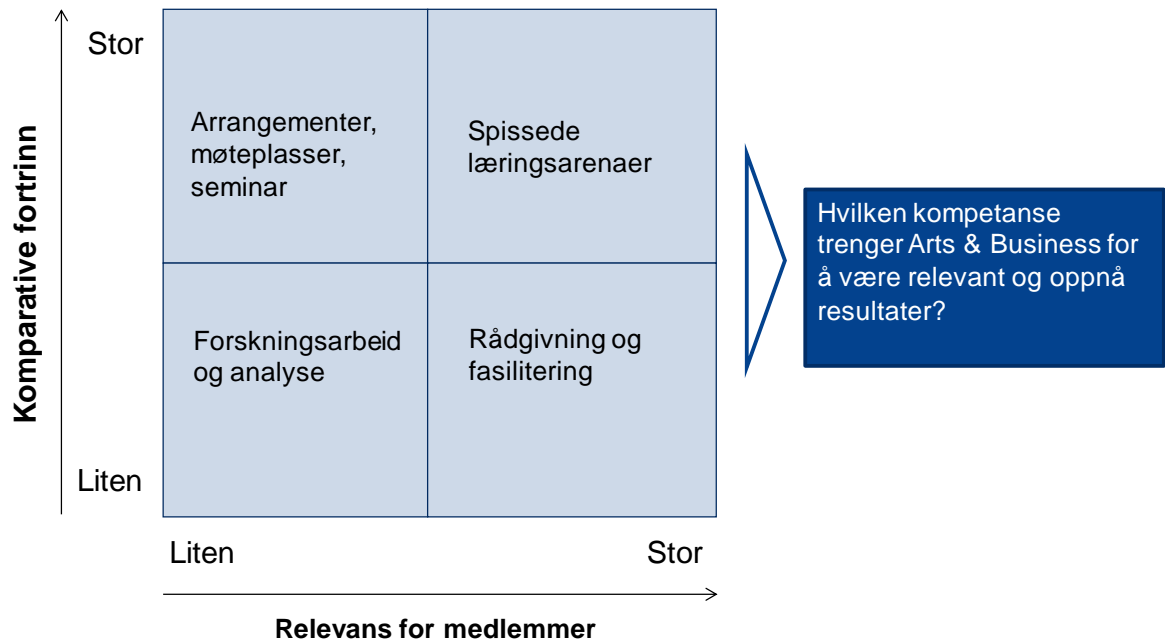
Figur 2: Oppgradering av funksjoner



I strategien fremover bør Arts & Business vurdere både hvilke aktiviteter som kan gjøre dem mest relevant og hvor de selv har komparative fortrinn til å være gode. Vurderingen

av komparative fortrinn kan gi retning både til hvilke aktiviteter man vil prioritere og hvilken kompetanse man har behov for. Et slikt perspektiv er også nyttig for bevilgende myndigheter i prioriteringen av hvor midler skal investeres til hvilke formål. En slik vurdering er illustrert i Figur 3.

Figur 3: Strategisk vurdering av innsatsområder



Forskningsarbeid og analyse er ikke et område Arts & Business har komparative fortrinn til å tilføre, utover å bestille og formidle. Det er heller ikke et område som direkte etterspørres av medlemmene, men både NHD og KUD har uttrykt ønsker om både kunnskapsproduksjon og formidling. Arts & Business har tydelige fortrinn og akkumulert erfaring i å arrangere seminarer og konferanser, men disse er i sin nåværende form lite etterspurt av medlemmer.

En mulig retning kan være å fortsette å tilby læringsarenaer, men gjøre disse mer spisset mot enkelte næringsgrupper eller anvendelsesområder for kunst og kultur i næringslivet. På den måten kan Arts & Business dra nytte av sin ekspertise som arrangør og samtidig tilby mer relevante tjenester til sine medlemmer. Skal man lykkes med dette, vil mer regelmessig konsultasjon om ønsker og behov og mer næringsrelevant profil på møteplassene være nødvendig. Dersom Arts & Business ønsker å ytterligere bevege seg oppover i pyramiden illustrert i Figur 2 vil det være behov for en dreining av kompetansen i sekretariatet. En bevegelse fra venstre til høyre i figuren vil kunne underbygge et sterkere fokus å utløse konkret samarbeid mellom medlemmer.

## 5.2 ANBEFALINGER TIL MYNDIGHETENE

Hvordan myndighetene velger å utformes in støtte til formålet fremover avhenger av flere forhold.

For det første er det viktig å skille mellom forventninger til allmenn kunnskapsproduksjon og direkte fasilitering av og støtte til konkret samarbeid. Kulturdepartementet har i noe større grad fokusert på det første, mens Nærings- og Handelsdepartementet – og Arts & Business sine medlemmer, har vært mer opptatt av det siste. Selv om det er stor grad av

overlapp og mulige synergier mellom kunnskapsinnhenting og formidling på den ene siden og fasilitering og rådgivning på den andre, er kompetanse og ressursbehov noe ulikt. Arts & Business i Storbritannia har valgt å bruke offentlig støtte til det første og ta seg betalt for tjenester knyttet til det andre. CKO i Danmark en todelt bevilgning der en del er rettet mot kunnskapsformidling og en annen er øremerket prosjektmidler til støtte for konkrete tiltak der bedrifter med gode ideer kan søke.

For det andre vil hva man får ut av de offentlige kronene i stor grad avhenge av hvor tydelig tilsagnsbrevne er i sine bestillinger. CKO har – i langt større grad enn Arts & Business, tydelige styringsparametre med oppgaver, mål og indikatorer som det skal rapporteres på. Uavhengig av fremtidig modell kan det være lærdom å trekke fra slike verktøy.

For det tredje og sammenfall mellom forventninger fra bestiller og kompetanse hos utfører. En organisasjon som skal samle og formidle kunnskap og/ eller tilby rådgivning til bedrifter er ikke nødvendigvis en medlemsorganisasjon med spisskompetanse på å arrangere møter og konferanser.

På grunnlag av evalueringen samt drøftingen av alternative løsninger over, anbefales det at:

- Ansvar for å fremme samspill mellom kultur og næring og generere relevant kunnskap og samarbeidsprosjekter bør fortsette å ligge til eget organ for å sikre akkumulering av kunnskap. Et slikt organ kan ligge i eller utenfor det offentlige virkemiddelapparatet
- Myndighetene bør tydeliggjøre om det er kunnskapsproduksjon og formidling eller fasilitering av samarbeid som er målet, eventuelt hvor mye ressurser som er knyttet til ulike mål, og innrette virkemidler deretter.
- Arts & Business er allerede i en omstillingsfase som peker i samme retning som evalueringen. Det vil være en krevende omstilling men det kan være hensiktsmessig å gi denne omstillingen noe tid til å virke, innefor rammen av tydelige forventninger og milepæler.

## REFERANSELISTE

- Agderforskning (2010): Samarbeidsformer kultur og næringsliv 2010
- Econ Pöyry (2009). Evaluering av seks NCE, utarbeidet på oppdrag fra Innovasjon Norge
- European Commission (2010): GREEN PAPER Unlocking the potential of cultural and creative industries
- Florida, Richard (2004): The Rise Of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life
- Forum for Kultur og Næringsliv (2009): Mål og strategier 2010-2014. Vedtatt i styret 23.11.09
- Forum for Kultur og Næringsliv (2010): Kunst på Jobb. Sluttrapport 8 desember 2010
- Kulturdepartementet (2007): Innkjøp av kunst i næringslivet. Rapport fra arbeidsgruppe
- Kulturdepartementet og Nærings- og handelsdepartementet (2001): Tango for to – Samspill mellom kultur og næringsliv
- March, James and Johan P. Olsen (1996): Institutional perspectives on political institutions”,
- Perduco kultur (2010): Kultur og næringslivsundersøkelsen 2010
- Rodan, Simon, (2002) "Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks", Journal of Knowledge Management, Vol. 6 Iss: 2, pp.152 - 163
- SINTEF (2009): Kunst og næring, betingelser og bruksområder for kunsttjenester i bedrifters verdiskapende prosesser
- St. meld. nr 22 (2004-2005): Kultur og Næring, Kirke- og Kulturdepartementet
- Tilsagnsbrev fra Kommunal- og regionaldepartementet (2007-2010)
- Tilsagnsbrev fra Kulturdepartementet/ Kultur- og Kirkedepartementet (2001-2011)
- Tilsagnsbrev fra Nærings- og handelsdepartementet (2001-2011)
- Årsrapporter fra Forum for Kultur og Næringsliv (2003-2010)

## VEDLEGG

### Vedlegg 1: Informanter

Organisasjon	Informant	Medlemskap
<b>Arts &amp; Business Norway</b>		
Arts & Business Norway	Øyvind Stålsett	
Arts & Business Norway	Jan Grund	
<b>Medlemmer</b>		
Barratt Due Musikk institutt	Harald Hjort	Bedrift
Brand Management Group	Terje Sand	Bedrift
Cultiva	Erling Valvik	Bedrift
Den Norske Opera og Ballett	Mona Rafn	Bedrift
DnB NOR Bank ASA	Jacob Lund	BedriftPLUSS
Elverum Kommune	Steinar Hovland	Bedrift
Fuzz AS	Lars Leegaard Marøy	Bedrift
Gramart	Elin Aamodt	Bedrift
Handelshøyskolen BI	Brynjulf Tellefsen	Bedrift/ utdanning
Jo Strømgren Kompani	Sunniva Steine	Bedrift
Maihaugen	Trude Arnesen	Bedrift
Music Export Norway AS	Inger Dirdal	Bedrift
Nordea Bank Norge ASA	Bente Rasmussen	BedriftPLUSS
Norsk Rockforbund	Line Endresen	Bedrift
Norske Kunsthåndverkere	Tone Sejersted Bødtker og Trude Ugelstad	Bedrift
Nycomed	Per S. Thoresen	BedriftPLUSS
Vulkan Eiendom AS	Randi Kvissel Haugen	Bedrift
Splint AS	Maiken McCormick	Bedrift
Telenor ASA	Randi Enebakk-Due	BedriftPLUSS
Midtnorsk jazzsenter	Bjørn Willadsen	Bedrift
<b>Nodekontakter</b>		
Vekst i Grenland	Linda Cecilie Rønning	
Nordmøre Næringsråd	Monica Eeg	
<b>Ikke medlemmer</b>		
Helly Hansen	Tor Jenssen	
Kraft & Kultur	Grete Ingeborg Nykkelmo	
Mesen	Kristine Wessel	
Grappa Musikkforlag AS	Helge Westbye	
Narvik Kommune	Randi Melgaard	

<b>Departementene</b>	
Nærings- og handelsdepartementet	Jørgen Haugsæth Næss og Einar Ruud
Kulturdepartementet	Sverre Miøen

## Vedlegg 2: Intervjuguide

*Tabell 6: Intervjuobjekt*

Navn	
Organisasjon	

*Tabell 7: Vurdering av Forumet etter evalueringens kriterier*

Relevans	I hvilken grad er Forumets aktiviteter relevante for deres behov? Hvilke andre eventuelle behov har dere på området? Hva var motivasjonen for opprinnelig innmelding og hvilke forventninger har dere hatt?	
Måloppnåelse	I hvilken grad har dere inntrykk av at Forumet bidrar til økt forståelse for de muligheter som ligger i samspill mellom kultur og næring? Har Forumet bidratt til økt samarbeid? Økt kunnskap? Nyttige kontakter? I hvilken grad er dere informert om Forumets aktiviteter?	
Effektivitet	I hvilken grad er Forumet i sin nåværende form (med vekt på møteplasser/konferanser) i stand til å levere verdi tilsvarende det dere betaler for å være medlemmer?	
Andre kommentarer		

## Vedlegg 3: Oppsummering og vurdering av målsettinger fra tildelingsbrev

År	Beløp NHD	Målformulering NHD	Beløp KKD/KUD	Målformulering KKD/KUD	Beløp KRD	Målformulering KRD	Resultater fra årsrapport
2001	20 000	Etablere en møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum	20 000	Etablere en møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum			Ingen rapporteringskrav
2002	300 000	Etablere en møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum	300 000	Drift av Forum for Kultur og Næringsliv			Ingen rapporteringskrav
2003	300 000	Videreføre møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum	312 000	Drift av Forum for Kultur og Næringsliv			Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning
2004	300 000	Videreføre møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum Vektlegging av SMB i distriktene	322 000	Drift av Forum for Kultur og Næringsliv			Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning
2005	300 000	Videreføre	330 000	Drift av Forum for			Seminarer,



		<p>møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum</p> <p>Vekt på verdiskaping gjennom samarbeid og utvikling av kulturbedrifter</p>		Kultur og Næringsliv			coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning
2006	300 000	Videreføre møteplass for å samle aktører innen næringslivet og kulturlivet i et felles forum	337 000	Drift av Forum for Kultur og Næringsliv			Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning
2007	1 100 000	<p>Utvikling av nye samarbeidsmodeller mellom kultur og næring</p> <p>Videreutvikle FFKN som møteplass</p>	1 080 000	Drift og utvikling med vekt på faglig arbeid, styrket kunnskapsgrunnlag og formidling	750 000	<p>Forsterke kontaktflaten mellom FFKN og lokale ressursmiljøer – minst ti nye</p> <p>Lansere og drifte coaching/mentorprogram i Nord-Norge</p>	Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning
2008	1 100 000	<p>Utvikling av nye samarbeidsmodeller mellom kultur og næring</p> <p>Samle og formidle forskning og utredning</p>	1 147 000	Drift og utvikling med vekt på faglig arbeid, styrket kunnskapsgrunnlag og formidling	750 000	<p>Forsterke kontaktflaten mellom FFKN og lokale ressursmiljøer</p> <p>Økt kunnskap, systematisering, videreutvikling, styrking av samarbeid</p>	Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning

		Rekruttere flere medlemmer				Samarbeide med kommunene	
2009	1 100 000	Utvikling av nye samarbeidsmodeller mellom kultur og næring  Samle og formidle forskning og utredning  Rekruttere flere medlemmer	1 500 000    1 000 000	Generell styrking av faglig arbeid med vekt på:  Økt samspill som best mulig utnytter potensialet i skjæringspunktet kultur/ næring  Styrke målgruppens kunnskap  Prosjektmidler for innkjøp av kunst i næringslivet	750 000	Bidra til at FKN kan være en operativ aktør inne kulturbasert stedsutvikling og næringsutvikling  Drift og utvikling av nodene  Seminarer og konferanser  Andre aktiviteter fra søknad	Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning
2010	1 100 000	Utvikling av nye samarbeidsmodeller mellom kultur og næring – med særlig vekt på tiltak som kan gi mer omstillingsdyktige og kreative bedrifter  Samle og formidle forskning og	2 500 000	Økt samspill mellom kultur- og næringsliv  Styrke målgruppens kunnskap om ulike sider ved forholdet mellom kulturfeltet og næringslivet	750 000	Drift og utvikling av nodene  Seminarer og konferanser	Seminarer, coachingprogrammet, media, publikasjoner, rådgivning  Presentasjon av fem eksempler (ikke modeller?)  Lansering av Status

		utredning  Rekruttere flere medlemmer		Utvikle, utvide og videreformidle kompetanse  Prosjektmidler for innkjøp av kunst i næringslivet			
			400 000				
2011	1 100 000	Utvikling av nye samarbeidsmodeller mellom kultur og næring  Samle og formidle forskning og utredning  Rekruttere flere medlemmer  Innledende arbeid for etablering av nettverk for risikokapital for kreative bedrifter i Norden (kartlegging)	2 500 000	Økt samspill mellom kultur- og næringsliv  Utvikling og formidling av praktisk og teoretisk kunnskap  Bidra til at næringslivet kjøper inn mer kunst av samtidige kunstnere	0	<i>Oppfordres til å søke Bolyst midler</i>	NA

#### Vedlegg 4: Intervjuer i tall

Kvalitative intervjuer gir et mer nyansert bilde av de problemstillinger som drøftes i intervjuet. For å synliggjøre spredning på tema har vi likevel forsøkt å sammenstille innspillene fra medlemmer langs syv konkrete spørsmål

Intervjuede medlemmer (20 av 20 totalt)	Ja	Nei
Forholder seg ikke til Forumet	4	16
Vurderer aktivitetene som i noen grad nyttige bidrag til virksomheten	9	11
Har bidratt til økt samarbeid for bedriftens del	3	17
Har fått økt kunnskap som følge av deltakelse i Arts & Business	8	12
Har knyttet kontakter som følge av deltakelse i Arts & Business	6	14
Etterlyser mer spissede aktiviteter	15	5
Har igangsatt konkret samarbeidsprosjekt som følge av deltakelse i Arts & Business	0	20

## ***Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringsselskap***

**Pöyry** er et globalt konsulent- og engineeringsselskap som har en visjon om å bidra til balansert, bærekraftig utvikling. Vi tilbyr våre oppdragsgivere integrert forretningsrådgivning, helhetlige løsninger for komplekse prosjekter og effektiv, beste praksis design og prosjektledelse. Vår ekspertise dekker områdene industri, energi, byutvikling & mobilitet og vann & miljø. Pöyry har 7 000 eksperter lokalisert i ca. 50 land.

**Pöyrys** forretningsrådgivere veileder kundene og hjelper dem å finne løsninger på komplekse forretningsutfordringer. Gjennom årene har vi bygget opp betydelig næringsspesifikk kunnskap, tankelederskap og ekspertise. Vi setter denne kunnskapen i arbeid på vegne av våre kunder, og bidrar med ny innsikt og nye løsninger på forretnings-spesifikke utfordringer. Pöyry Management Consulting har omtrent 500 konsulenter i Europa, Nord-Amerika og det asiatiske stillehavsområdet.

**Econ Pöyry** er den norske delen av Pöyry Management Consulting, med kontorer i Oslo og Stavanger. Vi opererer i skjæringspunktet mellom marked, teknologi og politikk. Vi har bidratt til informert beslutningstaking for virksomheter, organisasjoner og offentlig sektor i mer enn 20 år. Vi tilbyr tre integrerte typer av tjenester og arbeidsmetoder: Markedsanalyse, Markedsdesign og Strategi- og forretningsrådgivning. Våre tre viktigste kompetanseområder er energi, samfunnsøkonomi og miljø og klima.

Econ Pöyry

**Pöyry Management Consulting (Norway) AS**

Schweigaards gate 15B  
0191 Oslo

Tlf: 45 40 50 00

Faks: 22 42 00 40

E-post: [oslo.econ@poyry.com](mailto:oslo.econ@poyry.com)



[www.econ.no](http://www.econ.no) / [www.poyry.com](http://www.poyry.com)

**econ**