

Evaluering av forprosjekt kulturbasert næringsutvikling

■ 1. september 2008

Hoffsveien 21-23 0275 Oslo
Sentralbord +47 23 25 33 00
Fax +47 23 25 33 01

E-post: leo@davinci.no
Internett: www.davinci.no
Foretaksnr: 879 999 502MVA

Forord

Devoteam daVinci har i samarbeid med Asplan Viak evaluert forprosjekt kulturbasert næringsutvikling. Evalueringen er utført på oppdrag fra Norges forskningsråd. Forprosjekt kulturbasert næringsutvikling er finansiert av Kommunal- og regionaldepartementet. Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA har i samarbeid hatt ansvar for utformingen og gjennomføringen av forprosjektet.

I rapporten har vi vurdert organisering og styring av forprosjektet som helhet og av gjennomføring og resultater av de ulike aktivitetene og pilotene i forprosjektet. Vi gir en samlet vurdering av virkemiddelvalg og måloppnåelse og kommer med anbefalinger til en videreføring av aktivitetene.

Evalueringen er gjennomført i perioden april til september 2008. Prosjektgruppen har bestått av Tone Ibenholt (prosjektleder), Oddbjørg Bakli og Kristin Barvik. Olaug Hana Nesheim og Marianne I. Kvalvåg har bidratt med råd og innspill underveis i arbeidet.

Vi vil takke alle som har stilt opp i intervjuer og bidratt med underlagsmateriale til evalueringen.

Oslo 1. september 2008.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	8
1.1. BAKGRUNN.....	8
1.2. MÅLET MED EVALUERINGEN	8
1.3. METODE	8
2. OM KULTURBASERT NÆRINGSLIV	11
2.1. DEFINISJONER OG STATISTIKK	11
2.2. MYNDIGHETENES SATSING PÅ KULTUR OG NÆRING	12
3. ORGANISERING OG STYRING AV FORPROSJEKTET.....	14
3.1. BESTILLINGEN FRA KR D	14
3.2. ETABLERINGEN AV FORPROSJEKTET	14
3.3. ORGANISERING OG STYRING ETTER ETABLERINGSFASEN.....	16
3.4. FINANSIERING	17
3.5. VURDERING AV ORGANISERING OG STYRING	17
4. STRATEGIER OG MÅL FOR FORPROSJEKTET	19
5. FORSKNINGSRÅDET	21
5.1. ORGANISERING OG AKTIVITETER I FORSKNINGSRÅDET	21
5.2. PROSJEKTER FOR STYRKING AV KUNNSKAPSGRUNNLAGET.....	22
5.2.1. Utlysning og tildeling.....	22
5.2.2. Effekter og resultater	22
5.3. KOMPETANSEMEGLING FOR KULTURBASERTE NÆRINGER	23
5.3.1. Utlysning og tildeling.....	23
5.3.2. Aktiviteter.....	24
5.3.3. Resultater og effekter	25
5.3.4. Drøfting og vurdering	26
6. SIVA	30
6.1. ORGANISERING OG AKTIVITETER I SIVA.....	30
6.2. BUKKERITTET.....	30
6.2.1. Innhold og mål	30
6.2.2. Organisering og styring	31
6.2.3. Finansiering.....	31
6.2.4. Resultater og effekter	32
6.2.5. Videreføring av prosjektet.....	32
6.2.6. Vurdering av Bukkerittet	33
6.3. KIBIN	34
6.3.1. Innhold og mål	34
6.3.2. Organisering og styring	35
6.3.3. Finansiering og rammen rundt prosjektet.....	35
6.3.4. Resultater og effekter	36
6.3.5. Videreføring av KIBIN	37
6.3.6. Vurdering av KIBIN	38
7. INNOVASJON NORGE	40
7.1. ORGANISERING OG AKTIVITETER I INNOVASJON NORGE	40
7.2. FRAM KULTUR – OPPLÈGG OG INNHOLD.....	41
7.2.1. Programmets ramme.....	41
7.2.2. Erfaringer med opplegg og innhold.....	42

7.3.	FRAM KULTUR - RESULTATER OG ERFARINGER.....	43
7.3.1.	<i>Deltakelse og rekruttering</i>	43
7.3.2.	<i>Effekter og resultater</i>	44
7.4.	VURDERING AV FRAM KULTUR.....	45
8.	SAMLET ANALYSE OG ANBEFALINGER.....	47
8.1.	VIRKEMIDDELVALGENE	47
8.2.	ORGANISERINGEN AV FORPROSJEKTET	49
8.3.	SAMLET MÅLOPPNÅELSE	50
8.4.	ANBEFALINGER FOR EN VIDEREFØRING	52

Sammendrag

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) tok i 2006 initiativ til et forprosjekt innenfor kulturbasert næringsutvikling. Initiativet ble blant annet tatt med bakgrunn i St.meld. nr. 21 (2005-2006) *Hjarte for heile landet*. I stortingsmeldingen ble det pekt på at det er et stort potensial for innovasjon og nyskaping i bedrifter innenfor kultur- og naturbaserte næringer og opplevelsesnæringer. Til sammen er det bevilget nærmere 24 mill. kroner til forprosjektet. Av dette er ca 11 mill. kroner disponert av KRD.

Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA utarbeidet et felles forslag til innhold i forprosjektet, og har hatt ansvar for de ulike aktivitetene. Forprosjektet startet opp høsten 2006, og har pågått i om lag to år.

Forprosjektet har bestått av følgende aktiviteter:

- To utredninger: "Kunnskapsbehov innen kultur- og opplevelsesnæringene" og "Festivaler på Sørlandet". (Norges forskningsråd)
- Kompetansemegling for kulturbaserte næringer (Norges forskningsråd)
- Fram kultur – videreutvikling av programkonsept og utvidelse av ordningen (Innovasjon Norge)
- To piloter i regi av SIVA:
 - Bukkerittet: Samarbeid mellom bedrifter i Gudbrandsdalen som tilbyr ulike former for ekstremsportsaktiviteter.
 - KIBIN: Utvikling av et nettverk mellom kulturinkubatorer og fagmiljøer innenfor kultur og næring.

Evalueringen av forprosjektet

Devoteam daVinci har evaluert forprosjekt kulturbasert næringsutvikling på oppdrag fra Norges forskningsråd. Målet med evalueringen har vært å dokumentere og analysere effekter av virkemiddelvalg, organisering og styring av forprosjektet og av enkeltaktivitetene som er støttet gjennom forprosjektet. Evalueringen skulle gi konkrete anbefalinger til hvordan en satsing på kulturbasert næringsutvikling bør videreføres i Forskningsrådet, SIVA og Innovasjon Norge.

Evalueringen har ikke omfattet de delene av forprosjektet/satsingen som har skjedd i regi av KRD, men har vært konsentrert om hvordan Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA har ivarettatt sine oppgaver innenfor rammen av de delene av forprosjektet som gjaldt dem.

Organisering og styring av forprosjektet

Det ble etablert en gruppe med medlemmer fra Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA som fikk ansvar for å utarbeide forslag til innhold i et forprosjekt. Forprosjektgruppens rolle utover i planperioden har vært uklar og det har vært lite aktivitet i gruppen etter at innholdet i forprosjektet var avklart. De ulike elementene i forprosjektet har i liten grad vært sett i sammenheng. Forprosjektet har hatt mer karakter av å være en samling av enkeltaktiviteter under en felles overskrift eller ramme, enn å være et felles prosjekt.

Forskningsrådet, Innovasjon Norge og SIVA har hver for seg fått nyttige erfaringer på bakgrunn av forprosjektet. Deltakerne i forprosjektgruppen sitter alle sentralt i sine organisasjoner når det gjelder arbeidet med kulturbasert næringsutvikling. Forprosjektet har ført til at det er etablert et nettverk mellom disse som kan være et godt grunnlag å bygge videre på i en fremtidig satsing. Erfaringsoverføring *mellom* aktørene, ut over samarbeidet mellom deltakerne i forprosjektgruppen, har imidlertid i liten grad funnet sted. Etter vår vurdering burde man brukt forprosjektet mer aktivt til læring "på tvers" både mellom SIVA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge, og mellom virkemiddelaktørene og KRD.

Erfaringer med virkemiddelbruk og anbefalinger for videre satsing

En viktig ambisjon med forprosjektet har vært å prøve ut ulike virkemidler for å høste erfaringer om hvordan en framtidig satsing på kulturbaserte næringer bør innrettes. Forprosjektet har i hovedsak basert seg på videreutvikling og tilpasning av eksisterende virkemidler. På bakgrunn av den korte tidsrammen og begrensede rammen for forprosjektet har dette vært en fornuftig strategi. Med utgangspunkt i de rammebetingelsene forprosjektet har hatt, mener vi at man har kommet langt innenfor flere av prosjektene/aktivitetene. Forprosjektet har gitt nyttige erfaringer om hvilken virkemiddelbruk som kan være best egnet for utvikling av kulturbaserte næringer innenfor det distriktspolitiske virkeområdet. På bakgrunn av erfaringene fra evalueringen har vi følgende anbefalinger for en videre satsing:

- *Rådgivning og nettverksaktiviteter er sentrale virkemidler.*
Virksomhetene i målgruppen er svært små med mange enkeltmannsforetak. Målgruppen har åpenbart behov knyttet til kompetanseutvikling innenfor forretningsdrift og strategi. Fram kultur framstår derfor som et viktig virkemiddel for målgruppen.

Ulike former for nettverksaktiviteter ser ut til å være sentralt. Nettverk er imidlertid ikke et mål i seg selv og det bør formuleres konkrete mål for nettverk og nettverksaktiviteter. Nettverk må i større grad forplikte deltakerne, blant annet når det gjelder ansvar for finansiering og drift av nettverket utover selve prosjektperioden.

- *Kompetansemegling i sin tradisjonelle form ser ut til å være mindre egnet*
Det er helt klart behov for forskning og utvikling når det gjelder kulturbasert næringsutvikling. Vi er imidlertid usikre på om kompetansemegling er den beste måten å ivareta dette behovet på. For relativt nyetablerte kultur- og naturbaserte enkeltvirksomheter, og innenfor de rammene som gjelder for kompetansemegling, er det ofte andre utfordringer enn FoU-behov som dominerer. Det kan være vanskelig å definere hvor FoU-behovet ligger eller hva som er innovasjonsutfordringene for virksomhetene på dette området. Erfaringene fra forprosjektet tyder på at kompetansemeglingsprosjektene ofte blir for små og kortsiktige, og at virksomhetene i målgruppen for forprosjektet i liten grad er modne nok for dette virkemiddelet. På sikt bør det alternativt vurderes å teste ut/videreutvikle dette virkemiddelet på landsbasis på litt større bedrifter, slik at man får bygget opp mer erfaring i FoU-miljøer og virkemiddelapparat når det gjelder denne målgruppen.

- *Kulturinkubator eller næringshage eller en kombinasjon?*
Inkubatoraktivitet i en eller annen form vil

trolig være relevant for målgruppen. Vi har ikke grunnlag for å være veldig konkrete når det gjelder utforming av og innhold i et inkubatorprogram. Et generelt inntrykk er at foretakene ofte kan ha behov for et mer permanent tilbud enn det en inkubator normalt vil gi, slik at en kombinasjon av næringshage/inkubator kan være et alternativ. Videre må det tenkes mer utradisjonelt når det gjelder tilknytning og fysisk lokalisering. Denne typen foretak er ofte avhengige av egne lokaler/beliggenhet.

- *Behov for å styrke kunnskapsgrunnlaget*

Kunnskapen om kulturbaserte næringer er fortsatt begrenset. Det er derfor behov for forskning på temaer som blant annet

- Ringvirkninger og betydning for stedsutvikling,
- Erfaringer med ulike typer virkemiddelbruk
- Betydning av samlokalisering og nettverk
- Kunnskap om hvordan samlokalisering, nettverk og lignende kan opprettholdes og videreutvikles over tid

- *Det er behov for en bredere samordning av virkemidler*

En videreføring av en satsing på kulturbasert næringsutvikling må settes inn i en bredere sammenheng enn det som har vært tilfellet med forprosjektet. Det betyr at man i langt større grad bør se virkemiddelbruken i regi av departementer (NHD, KKD, KRD), fylkeskommunene, SIVA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge i sammenheng.

- *Det er behov for mer samarbeid mellom by og land*

Kulturbasert næringsutvikling er et forholdsvis nytt satsingsområde. Området preges av mange små virksomheter og relativt få tunge kompetansemiljøer. I en satsing innenfor dette området må det legges opp til en best mulig utnyttelse av de samlede ressursene. Mange av kompetansemiljøene finnes i sentrale område. Det bør være mulig å utnytte disse i forbindelse med regional næringsutvikling.

- *Det er behov for å differensiere virkemiddelbruken*

Målgruppen for forprosjektet er svært bred og spenner fra kunstnere til opplevelsesnæringer. Dette må gjenspeiles i målene innenfor denne gruppen. Målene vil da spenne fra kunstneriske til kommersielle mål. Virkemiddelbruken bør også gjenspeile dette mangfoldet.

- *Det bør rettes mer oppmerksomhet på læring og erfaringsutveksling*

I arbeidet fremover må det legges økt vekt på erfaringsutveksling mellom de ulike delene av virkemiddelapparatet. Det bør derfor legges faste og forpliktende planer for erfaringsutveksling.

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) tok i 2006 initiativ til et forprosjekt innenfor kulturbasert næringsutvikling. Initiativet ble tatt med bakgrunn i St. prp. nr.1 (2005 – 2006) Tillegg nr.1 og St.meld. nr. 21 (2005-2006) *Hjarte for heile landet*. I stortingsmeldingen ble det pekt på at det er et stort potensial for innovasjon og nyskaping i bedrifter innenfor kultur- og naturbaserte næringer og opplevelsesnæringer.

Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA fikk i oppdrag å utarbeide og igangsette et forprosjekt for en satsing på kulturbasert næringsutvikling hvor også opplevelsesbaserte næringer skulle inngå. En del av midlene som ble øremerket til forprosjektet har blitt disponert av KRD.

1.2. Målet med evalueringen

Målet med evalueringen har vært å dokumentere og analysere effekter av

- de virkemiddelvalgene som er gjort
- organiseringen av forprosjektet
- prosjektene som har fått støtte gjennom forprosjektet

Evalueringen skulle videre gi en vurdering av om satsingen har svart til myndighetenes politikk på dette området. Evalueringen skulle gi konkrete anbefalinger til hvordan en satsing på kulturbasert næringsutvikling bør videreføres i Forskningsrådet, SIVA og Innovasjon Norge, og hvordan virkemiddelaktørene bør samarbeide ovenfor den aktuelle målgruppen fremover.

Evalueringen har ikke omfattet den delen av forprosjektet/satsingen som har skjedd i regi av KRD, men har vært konsentrert om hvordan Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA har ivaretatt sitt oppdrag.

1.3. Metode

Datainnsamling

Metodebruken i datainnsamlingen har i hovedsak vært dokumentanalyse og intervjuer. I tillegg har vi deltatt på enkelte møter og samlinger.

Eksisterende skriftlig materiale har vært en viktig kilde i evalueringsarbeidet. Dokumenter som har blitt benyttet i evalueringen kan deles inn i følgende grupper:

- Offentlige dokumenter om politikk og tiltak innenfor feltet kultur og næring
- Relevante styringsdokumenter (tildelingsbrev, prosjektplaner og rapporter)
- Dokumenter knyttet til oppfølgingen av de ulike aktivitetene i forprosjektet: Møtereferater, notater, artikler og utredninger
- Annet materiale med relevans for feltet: Forskningsrapporter, artikler, evalueringer og utredninger.

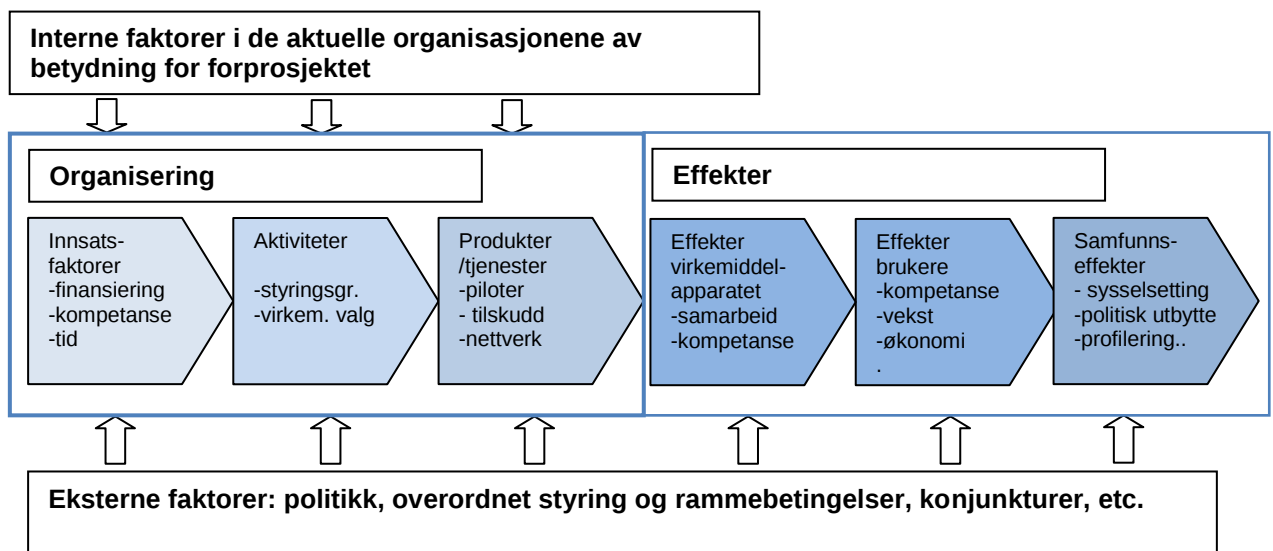
En vesentlig del av datainnsamlingen har foregått gjennom intervjuer. Intervjuene har vært gjennomført som delvis strukturerte intervjuer. Til intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som ble sendt aktørene på forhånd. Til sammen har vi intervjuet nærmere 30 ulike aktører.

- Forprosjektgruppens medlemmer (4)
- Fram kultur (3 prosjektledere + Innovasjon Norge (3))
- Kompetansemegling (4 prosjektledere + 1 bruker)
- KIBIN (4 – prosjektleder og deltakere i prosjektgruppen)
- Bukkerittet (prosjektleder + 2 deltakere i prosjektet)
- Utredningene (2 intervjuer)
- KRD (2)
- Forskningsrådet (1)

Vi har deltatt på VRI-samling i Norges forskningsråd 17. april 2008 og avsluttende møte i KIBIN 16. juni 2008. I tillegg har vi hatt to møter med forprosjektgruppen; ett ved oppstart av arbeidet og ett midtveis i evalueringen.

Analysemodel

Til grunn for analysen har vi benyttet en effektkjede. Denne illustrerer på en enkel måte sammenhengen mellom innsatsfaktorer, aktiviteter, produkter/tjenester og effekter, samt hvordan ulike ytre og indre faktorer påvirker resultatene av programmet, jf figuren nedenfor. Strukturen i effektkjeden har dannet grunnlag for datainnsamling.



Figur 1: Effektkjede – analysmodell for evalueringen

Siden forprosjektet har vart i en forholdsvis kort periode, har hovedfokus i evalueringen vært å vurdere effekter for virkemiddelapparatet. For de elementene i forprosjektet som har rettet seg mot bedrifter/enkeltvirksomheter har vi også vurdert nytten for brukere. Vi har i mindre grad sett på samfunnseffekter av forprosjektet.

Deler av forprosjektet har inngått i større satsinger hos de ulike virkemiddelaktørene. Dette gjelder blant annet Fram kultur i Innovasjon Norge. Det har ikke vært en ambisjon eller en del av vårt mandat å evaluere hele Fram kultur. Gjennom evalueringen har vi likevel fått et ganske godt innblikk i hvordan de ulike virkemidlene fungerer.

2. Om kulturbasert næringsliv

2.1. Definisjoner og statistikk

Østlandsforskning¹ definerer kulturelle produkter som produkter hvis primære egenskaper er kommunikative, dvs. produkter som fremstilles for å kommunisere med eller til publikum/kunder. Kulturnæringene defineres som de næringene som fremstiller produkter hvis primære egenskaper er kommunikative. De inkluderer følgende næringer som kulturnæringer:

- Annonse- og reklamevirksomhet
- Arkitektur
- Bøker, aviser, blader, etc.
- Design
- Film, foto, video
- Musikk
- Utøvende kunst
- Tv og radio
- Bibliotek, museum, etc.



Figur 2: Figurativ framstilling av sammenhengen mellom kunstnerisk virksomhet og næringsvirksomhet (Kilde: Østlandsforskning)

¹ ØF-Rapport nr.: 10/2004 og ØF-Rapport nr.: 05/2005

I forprosjektet har aktørene tatt utgangspunkt i en videre definisjon enn det Østlandsforskning opererer med, og prosjektet har hatt næringer som benytter kulturelle produkter som viktige innsatsfaktorer som målgruppe. Tilnærmingen er den samme som vi finner i Regjeringens handlingsplan for kultur og næring. Tanken er at kulturnæringene framstiller produkter som tilfører andre produkter et innhold, en form og/eller en symbolverdi, og som dermed får dem til å fremstå som spesielle. Dette krever at man utvikler et samspill mellom de ulike kunst- og kulturnæringene, de kulturbaserte næringer og eventuelle andre næringer. Dette er illustrert i figuren ovenfor.

Kulturnæringenes andel av både sysselsetting og BNP har vært relativt stabil siden 1996 og utgjør ca 3,5 % av sysselsettingen. Kulturnæringen er dermed nesten like stor som verkstedsindustrien, litt større en nærings- og nytelsesmiddelindustrien og mer enn dobbelt så stor som jordbruk. Det er imidlertid stor forskjell mellom de ulike delene av kulturnæringene. Mens den største gruppen "bøker, aviser, blader, etc." har hatt en reduksjon i antall sysselsatte på ca. 3000, har *kjernenæringene* "utøvende kunst" hatt en tilsvarende økning.

Kulturnæringene er dominert av små bedrifter og ca. 96 % av bedriftene har under ti sysselsatte/ansatte. Det er imidlertid betydelige forskjeller mellom de ulike næringsgruppene. Det er små forskjeller i bedriftsstørrelse mellom storbyregionene og landet og mellom de ulike storbyregionene.

Ifølge Østlandsforskning er kulturnæringene overrepresenterte i storbyregionene sammenlignet med landet for øvrig. Storbyregionene har ca. 70 % av sysselsetting av bedrifter innen denne næringsgruppen. Av storbyregionene er det helt klart Oslo-regionen som dominerer når det gjelder antall sysselsatte og antall bedrifter.

Kulturnæringene kjennetegnes ved at det er tette koplinger mellom ulike deler av næringen og mellom kulturnæringene og andre deler av næringslivet. Dette kan være gjennom leverandør- og kunderelasjoner og gjennom samarbeider på ad hoc basis i prosjekter. Mange bedrifter på kulturfeltet er viktige for andre deler av næringslivet blant annet reiselivsnæringen.

2.2. Myndighetenes satsing på kultur og næring

Når det i St.meld. nr. 21 (2005-2006) *Hjarte for heile landet* pekes på at det er et stort potensial for innovasjon og nyskapning innenfor kulturbaserte næringer, føyer dette seg inn i en rekke ulike offentlige initiativ på dette området de siste årene.

St.meld. nr. 22 (2004–2005) Kultur og næring

Stoltenbergregjeringen la våren 2005 fram en stortingsmelding om kultur og næring (St.meld. nr. 22 (2004–2005) Kultur og næring). I meldingen redegjøres det for potensialet som ligger i grenselandet mellom kultur og næringsliv. Når det gjelder politikken på området, legges det i meldingen opp til en åpen tilnærming:

"Noreg bør ha ambisjonar om å utnytte potensialet for kulturbasert verdiskaping betre i framtida. Det er likevel viktig med ein

heilskapleg og balansert tilnærmingssmåte, slik at ein ikkje generaliserer utviklingstrekk og satsar einsidig. Kultur som ein integrert del av eit framtidsretta innovasjonssystem føreset ei tilnærming der kultur inngår som ein av fleire faktorar i nært samvirke med utdanning, forskning, teknologi og næringsliv.”

I meldingen pekes det på at kulturbaserte næringer ofte spiller en viktig rolle i lokal- og regional utvikling. Mange virksomheter konkurrerer i et internasjonalt marked, mens andre er mer stedbundne og må oppleves der de er. I meldingen vises det til at en aktiv politikk for å fremme kulturbaserte næringer forutsetter en nær kopling mellom lokale, regionale, nasjonale og internasjonale strategier.

Handlingsplan for kultur og næring

Regjeringen la i juni 2007 fram en egen handlingsplan om kultur og næring. Målet i handlingsplanen var å legge til rette for en bedre utnyttelse av potensialet som ligger i skjæringsfeltet mellom kultur og næring. Handlingsplanen inneholder til sammen 25 ulike tiltak med en ramme for 2007 på drøyt 50 mill. kroner. Handlingsplanen sier lite om satsingen utover 2007 og har ingen tidsramme. Det vises til at tiltakene i planen skal supplere de offentlige rammebetingelsene og ikke erstatte nåværende ordninger. Satsingen i forprosjektet til KRD inngår i handlingsplanen (tiltak 1, 3, 5 og 20). I tillegg vises det i planen til at KRD, som et ledd i departementets småsamfunnssatsing (50 mill. kroner i 2007), vil bruke midler på prosjekter som kan gjøre lokalsamfunn mer attraktive, særlig for ungdom.

Fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling²

NIFU Step kartla på oppdrag fra KRD fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling. Ifølge rapporten satser fylkene litt forskjellig på kultur og næringsfeltet. En fellesnevner ser imidlertid ut til å være reiseliv eller opplevelsesbasert reiseliv. NIFU Step viser til at siden de ”egentlige” kulturnæringen³ har sitt tyngdepunkt i storbyene, er det først og fremst i forbindelse med reiseliv at distriktene har mulighet til å bli med på en satsing på kulturbasert næringsutvikling. De kulturbaserte delene av reiselivet omfatter ulike opplevelsestilbud for både tilreisende og lokalbefolkning. I slike tilbud vil ofte reiseliv og kulturaktører kunne utfylle hverandre. Det offentlige spiller en rolle gjennom et ansvar for enkelte slike opplevelsestilbud, spesielt kulturminner.

Både fylkeskommunenes og i Innovasjon Norges satsinger på kulturbasert næringsutvikling er preget av støtte til mange små og spredte prosjekter, både geografisk og når det gjelder type næringsaktiviteter. Det er sjelden begrensninger på hva som faller innenfor kulturbasert næringsutvikling så lenge det er snakk om lønnsomme prosjekter. Det er i liten grad uttalte strategier for hvilke konkrete delområder som bør støttes. Den strategiske satsingen begrenses til at man ønsker å satse på kulturbasert næringsutvikling i fylket. NIFU Step viser til at en innvending mot denne typen (mangel på) strategi er at satsingene trolig er for mange, for små, for spredte, og for lite kontinuerlige og systematiske til at de kan få noen stor effekt i fylkene. En satsing på mange og ulike initiativ kan være en konsekvens av at kulturbasert næringsutvikling er et nytt felt innenfor næringsutvikling, og at virkemiddelapparatet må lære feltet å kjenne for en mulig mer spisset satsing etter hvert.

² NIFU-Step Rapport 4 2007 Fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling

³ jf. definisjonene i St. meld nr 22 (2004-2005)

3. Organisering og styring av forprosjektet

3.1. Bestillingen fra KRD

I brev fra KRD av 3. februar 2006 ble Norge forskningsråd, SIVA og Innovasjon Norge bedt om å utarbeide og igangsette et forprosjekt for kulturbasert næringsutvikling. Forslaget hadde blant annet bakgrunn i St. prp. nr. 1(2005 – 2006) Tillegg nr.1, der det heter at

”Regjeringen vil..... legge til rette for kulturbasert næringsutvikling som blant annet vil ha som siktemål å utnytte potensialet i forsknings- og utviklingsprosjekt med utgangspunkt i identitet og lokal kultur.”

KRD ba i brevet om at forprosjektet skulle fokusere på kulturbasert næringsutvikling, inkludert opplevelsesbaserte næringer. Departementet ba blant annet om en vurdering av hvorvidt *”det er ønskelig med en egen satsing eller tilstrekkelig å utvide innsatsen på eksisterende satsinger”*. Det ble videre bedt om forslag på to til tre piloter som kunne settes i gang umiddelbart etter forprosjektets slutt. Forprosjektet skulle også bidra til at kunnskapsgrunnlaget på feltet ble styrket.

Det er en generell oppfatning av at bestillingen ga aktørene stor frihet i hvordan oppgaven skulle løses. Medlemmene i forprosjektgruppen (se nedenfor) opplevde at de stod fritt og at forprosjektet lett kunne ha fått en annen sammensetning. KRD peker i ettertid på at bestillingen kunne vært mer presis og at man dermed kunne unngått enkelte misforståelser som oppstod underveis i arbeidet.

KRD ba i brevet om at det skulle etableres et samarbeid med en fylkeskommune og at denne skulle velges i samarbeid med KRD. I tidlig fase i arbeidet ble det innhentet forslag til piloter fra noen utvalgte fylkeskommuner. Ingen av disse ble realisert og det har ikke vært samarbeidet med fylkeskommuner utover dette.

KRD ba om et forslag på innretning av innsatsen i 2006. Dette skulle gjøres på en måte som la grunnlag for en mer omfattende og langsiktig satsing fra 2007. Til tross for denne formuleringen, oppfattet virkemiddelaktørene at det hele tiden var stor usikkerhet omkring satsingen i 2007, dette gjaldt både innhold og omfang.

KRD ba om at det innen 1. april 2006 ble lagt frem et forslag til opplegg for satsingen.

3.2. Etableringen av forprosjektet

Forskningsrådet, SIVA og Innovasjon Norge etablerte i samarbeid en prosjektgruppe som fikk ansvar for å følge opp KRDs bestilling.

Gruppen fikk i oppdrag å komme med forslag til en satsing på kulturbasert næringsutvikling og hadde følgende mandat:

- Avklare mål og aktuelle strategier for satsingen
- Avklare innovasjonselementet
- Ta stilling til om man ønsker å utvide eksisterende satsinger eller utvikle en ny satsing

- Ta stilling til hvordan regionale nivå skal involveres, herav også lokal mobilisering
- Bidra til styrking av kunnskapsgrunnlaget
- Anbefale 2-3 pilotprosjekter

Forprosjektgruppen skulle etter planen rapportere til samarbeidsutvalget mellom SIVA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge⁴. Samarbeidsutvalget skulle også fungere som styringsgruppe for forprosjektet. Samarbeidsutvalget har ikke hatt noen slik rolle og har ikke vært koplet inn i oppfølgingen av forprosjektet. Etter planfasen og oppstartsfasen har de ulike delene av forprosjektet blitt fulgt opp i linjen og det har vært relativt lite kontakt mellom Forskningsrådet, Innovasjon Norge og SIVA.

I arbeidet med forslaget hadde gruppen kontakt med

- Innovasjon Norges distriktskontorer
- Forskningsrådets kompetansemeglere
- Fylkeskommunene i Agder, Finnmark, Buskerud og Hordaland som kom med innspill til pilotprosjekter
- SIVAs regionansvarlige.

Det ble arrangert et høringsseminar i Lom 18. og 19. april i 2006 i forbindelse med arbeidet med regionalmeldingen. På dette seminaret ble det avholdt en egen workshop om forprosjektet. Det var også enkelte andre arrangementer som hadde betydning for innrettingen på forprosjektet, uten at disse var en direkte konsekvens av arbeidet med forprosjektet. Eksempelvis arrangerte Forskningsrådet våren 2006 en workshop i Oslo der arbeidet med kulturbasert næringsutvikling var tema.

Forprosjektgruppens forslag ble presentert for KRD på møte 3. juni 2006. Forslaget ble presentert i form av en powerpointpresentasjon og ble deretter videreutviklet i samarbeid mellom forprosjektgruppen og KRD. Endelig prosjektplan forelå 28. september. 2006. Planen bestod av følgende elementer:

- En videre satsing på Fram kultur i regi av Innovasjon Norge
- Styrke kunnskapsgrunnlaget om kulturbaserte næringsliv. Følgende temaer ble foreslått:
 - kartlegge og analysere FoU-behovet i kultur- og opplevelsesnæringene
 - festivaler som regional aktør
- Kulturbasert næringsutvikling i VRI⁵
- Følgende piloter ble foreslått⁶:
 - Bukkerittet
 - Inkubatorprogram (KIBIN)
 - Ka e' det med Odda?

⁴ Samarbeidsutvalget er en gruppe bestående av mellomledere fra Norges forskningsråd, SIVA og Innovasjon Norge. Utvalget skal bidra til mer samarbeid mellom organisasjonene.

⁵ VRI (virkemidler for regional FoU og innovasjon: Forskningsrådets nye satsing for regional utvikling. Hovedmålet i VRI er å fremme kunnskapsutvikling, innovasjon og verdiskaping gjennom regional samhandling, særlig mellom bedrifter og FoU-institusjoner, og en forsterket FoU-innsats i og for regionene.

⁶ I presentasjonen fra 3. juni 2006 er det foreslått en pilot kalt Bergen musikkexport. Piloten var ikke aktuell i en videre satsing.

KRD ønsket å godkjenne det endelige valget av piloter. Deltakerne i forprosjektgruppen gir uttrykk for at denne godkjenningen tok svært lang tid. KRD ønsket ikke å ha piloten Ka e' det med Odda? med i forprosjektet. Forslaget ble vurdert som uferdig. Dette førte til at det ikke ble noen pilot i regi av Innovasjon Norge. Innovasjon Norges oppfatning er at dette kunne blitt en meget god pilot, som også kunne vært egnet for politisk profilering⁷.

Medlemmene i forprosjektgruppen gir uttrykk for at gruppen fungerte godt i startfasen og at forslag til innhold i forprosjektet falt greit på plass. Det var lite uenighet internt i gruppen om valg og prioritering av forslag og arbeidsdelingen mellom medlemmene var hensiktsmessig og fungerte godt.

3.3. Organisering og styring etter etableringsfasen

I prosjektplanen ble det lagt opp til et kvalitetssikringsopplegg basert på at:

- Forprosjektet skulle følges opp via detaljerte prosjektplaner for de enkelte tiltakene.
- Jevnlige statusmøter i prosjektgruppen skulle sikre at avvik fra planene raskt ble oppdaget og at nødvendige tiltak kunne iverksettes.
- Forprosjektgruppen skulle møtes kvartalsvis for å kunne følge opp fremdriften i arbeidet.

Kritiske suksessfaktorer for prosjektet ble definert til å være:

- Ressurser i forhold til tid
- Vilje til samhandling hos aktørene
- Oppslutning og oppfølging fra forprosjektgruppen og oppdragsgiver

Etter at endelig prosjektplan forelå, ble aktiviteten i forprosjektet i stor grad fulgt opp i linjen i de respektive virksomhetene. Det ble utarbeidet prosjektplaner for pilotene i SIVA, utlysninger for prosjektene i Forskningsrådet og skisse for arbeidet i Innovasjon Norge.

Det har vært lite aktivitet i forprosjektgruppen etter etableringsfasen. Det har også vært uklare oppfatninger av hvilken rolle forprosjektgruppen skulle ha. Pilotene i SIVA har ansett forprosjektgruppen som styringsgruppe for sine aktiviteter, dette er også nedfelt i de endelige prosjektplanene for KIBIN og Bukkerittet. Forprosjektgruppen selv har ikke oppfattet at de har hatt en slik rolle.

Forprosjektgruppen har siden våren 2007 hatt noe ustabil bemanning og det ble ikke avholdt møter i gruppen fra våren 2007 til våren 2008. SIVAs medlem trakk seg sommeren 2007 og nytt medlem kom ikke på plass før sent på høsten samme år. Forskningsrådets medlem hadde permisjon fra april 2007 og ut året og det ble ikke oppnevnt noen vikar for henne. Innovasjon Norges representant hadde mye reisefravær.

Styringen fra KRDs side oppleves litt blandet. På den ene side overordnet, på den andre siden har ansvarlig saksbehandler i KRD engasjert seg ganske sterkt direkte i

⁷ Piloten i Odda er i ettertid blitt støttet av blant annet Miljøverndepartementet/Riksantikvaren.

noen av pilotene og blant annet sittet som observatør i KIBIN. Med unntak av tildelingsbrevene/tilskuddsbrevene har kommunikasjonen mellom KRD og aktørene vært muntlig. Dette har skapt en del uklarhet. I mars 2007 tok Forskningsrådet derfor opp i e-post til KRD, at det var ønskelig å få signaler fra departementet i skriftlig form.

Tilsagnsbrevene ble sendt fra KRD til virksomhetene i november 2006 og i august 2007. Både Innovasjon Norge og Forskningsrådet opplevde det som problematisk at brevene kom så sent på året. Det hindret god planlegging og framdrift i prosjektet. SIVA opplevde i mindre grad dette som et problem. Selv om KRD tidlig forespeilet virkemiddelaktørene at satsingen i 2006 skulle følges opp av en større satsing i 2007, opplevde både Forskningsrådet og Innovasjon Norge at det var uklarheter knyttet både til nivået på 2007-satsingen og til planene for en eventuell videreføring utover 2007.

Det har ikke vært krav om felles rapportering for forprosjektet.. Eventuell rapportering har stort sett inngått i virkemiddelaktørenes ordinære rapporteringer.

3.4. Finansiering

Til sammen er det bevilget 23,7 mill. kroner over KRDs budsjett til forprosjektet. Fram kultur (Innovasjon Norge) har i tillegg fått midler fra Nærings- og handelsdepartementet. Oversikt over bevilgningene til forprosjektet er gitt i tabell

	2006 (mill. kroner)	2007 (mill. kroner)
Norges forskningsråd	2,0	2,5
Innovasjon Norge	1,5	2,0
SIVA	2,1	2,1
Rest i KRD	2,4	9,1
Sum	8,0	15,7

Tabell 1: Bevilgninger til forprosjekt Kulturbasert næringsutvikling

KRD ønsket å beholde noen av midlene i departementet for å underbygge departementets arbeid med småsammfunn og stedsutvikling. Dette arbeidet skulle blant annet skje i samarbeid med fylkeskommunene. I tillegg er en del midler brukt til utredning og forskning. Utgangspunktet er at man har en "tobeinsstrategi". Det ene beinet er bedriftsrettet og vil være virkemiddelapparatets ansvar. Det andre beinet går på utvikling av lokalsammfunn, her vil ansvaret i større grad ligge i departementet. Av rammen på 8 mill kroner første året ble 2,4 mill. kroner holdt igjen i KRD. Tilsvarende ble 9,1 mill. kroner disponert av KRD det andre året. KRD-midlene omfattes ikke av denne evalueringen.

3.5. Vurdering av organisering og styring

Organisering og styring i planfasen ser ut til å ha fungert godt. Bestillingen fra KRD kom på et tidspunkt hvor virkemiddelaktørene hadde begynt å vurdere mulighetene for en sterkere satsing på kulturbasert næringsutvikling, og bestillingen passet dermed ganske godt inn i eksisterende planer. Forprosjektgruppen samarbeidet godt i denne fasen av arbeidet. Det ser imidlertid ut til at forankringen i de respektive virksomhetene var forholdsvis svak allerede på dette

tidspunktet. Dette må blant annet ses i sammenheng med at volumet på satsingen var relativt lite.

I driftsfasen ble ansvaret for aktivitetene lagt i linjen hos de ulike aktørene. Dette har antakelig vært hensiktsmessig sett fra den enkelte virksomhets ståsted. Dersom målet har vært å se forprosjektet som en samlet aktivitet og innhente erfaringer fra hvordan ulike virkemidler fungerer overfor målgruppen, har det ikke vært en god måte å organisere aktivitetene på. Det er stort sett bare KRD, medlemmene i forprosjektgruppen, samt prosjektledere i KIBIN og Bukkerittet, som er klar over at dette er en felles satsing. Organiseringen har vært mer preget av ryddig oppgavedeling enn av fokus på synergi, deling og felles læring.

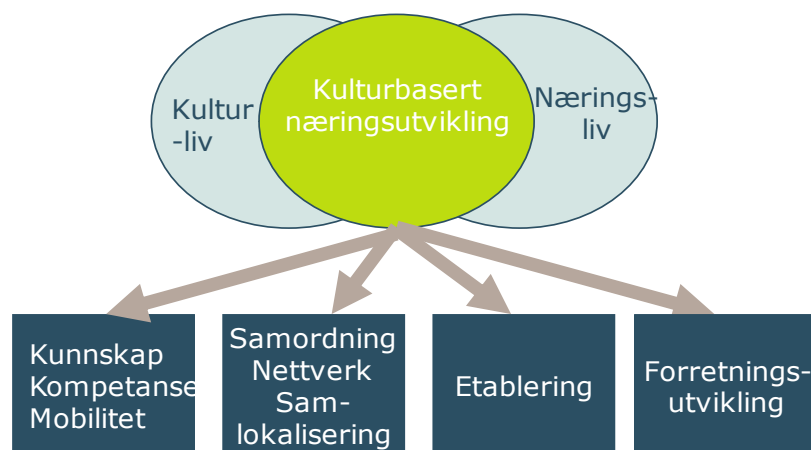
Forprosjektgruppens rolle utover planfasen har vært uklar og det har vært ulike oppfatninger av dette mellom de ulike aktørene. I prosjektplanen står det at gruppen skal ha fokus på læring og erfaringsutveksling. Gruppens rolle og oppgaver burde vært tydeliggjort i forbindelse med utarbeidelse av prosjektplanen. Det burde også vært laget en plan for arbeidet med læring og erfaringsutveksling siden dette har vært et av formålene med forprosjektet.

KRD har engasjert seg ganske aktivt i deler av prosjektet og har til dels ivaretatt noen av forprosjektgruppens oppgaver overfor SIVA-pilotene. Dette har vært nyttig for pilotene, men har medvirket til at læringen og kompetanseutviklingen i virkemiddelapparatet ikke har blitt så god som man kunne forventet. Den "tobeinte" strategien er lite kjent utover KRD, og innholdet i og erfaringene fra KRDs del av forprosjektet er ikke kjent ute i virkemiddelapparatet.

4. Strategier og mål for forprosjektet

I skissen til opplegg som ble presentert for KRD, la forprosjektgruppen opp til følgende strategi for arbeidet:

- **Kunnskapsutvikling:** Kulturbasert næringsutvikling er en sektor hvor det er gjort lite systematisk kunnskapsutvikling
- **Mobilitet og samhandling mellom FoU-institusjoner og KbN-bedrifter:** Dette skal bidra til kunnskapsutveksling og legge grunnlag for kunnskapsutvikling
- **Samordning, nettverk og samlokaliseringmuligheter:** Dette skal bidra til synlighet, samarbeidsmuligheter og være grunnlag for lokal mobilisering
- **Bedriftsetablering og forretningsutvikling:** Mangelen på kapital til etablerings-/tidligfasen rammer de kulturbaserte næringene spesielt hardt, da prosjekter i disse næringen som oftest ikke prioriteres av banker og andre private finansieringsinstitusjoner. Styrket inkubatortilbud bedrer mulighetene for at det skapes vekstkraftige bedrifter
- **Utnytte samspillet mellom Forskningsrådet, Innovasjon Norge og SIVA:** Et bedre samspill kan bidra til bedre utnytting av regionale og lokale forhold. Eksisterende virkemidler tilpasses og økes i omfang for disse næringene. Velp prøvde virkemidler tilpasses til KbN-forhold.



Figur 3: Illustrasjon av strategi for forprosjektet.

Prosjektgruppen foreslo i prosjektplanen følgende satsingsområder:

1. Økt kunnskap om kulturbasert næringsutvikling
2. Videreutvikling og gjennomføring av kompetanseprogrammet FRAM Kultur i alle fylker
3. Inkubatorprogram for kulturbasert næringsutvikling
4. Kulturbasert næringsutvikling som fokusområde i VRI
5. Samlokalisering og nettverksdannelse

Innenfor alle områdene ble det foreslått mindre satsinger i 2006. Disse skulle lede fram mot større satsinger fra 2007.

Mål og delmål for prosjektet ble utarbeidet i endelig prosjektplan. Målene er gjengitt i tabell 2.

Mål	• Øke lønnsomme etableringer i kulturbaserte næringer • Styrke verdiskapingen i kulturbaserte næringer • Bedre kunnskapen om kulturbaserte næringer
Delmål	• Bedret tilrettelegging for kulturbasert næringsutvikling med utgangspunkt i utnyttelse av eksisterende potensial i identitet og lokalkultur • Styrket verdiskapings- og innovasjonsevne i bedriftene i kultur- og opplevelsesøkonomien • Styrket gjennomføringsevne og vekstvilje blant etablererne i kultur- og opplevelsesnæringene ved tilførsel av kompetanse, nettverk og finansiering • Utdannings- og kunnskapsaktører med interesse for kultur- og opplevelsesnæringene utvikler seg til å bli mer aktive samarbeidspartnere for næringslivet • Økt antall innovative samarbeid og nettverk i kultur og opplevelsesnæringene med fokus på verdiskaping • Kunnskap om etablererne i kultur- og opplevelsesnæringenes behov formidles til aktører som påvirker deres rammebetingelser • Økt læring og kunnskapsutvikling om kultur- og opplevelsesnæringene • Økt internasjonalisering av kulturnæringene • Styrket innovasjonsinfrastruktur for kulturbasert næringsutvikling
Målgrupper	• Etablerere i kultur- og opplevelsesnæringene med fokus på aktører med et internasjonalt vekstpotensial og som inngår i en regional/nasjonal verdikjede • Grupper av bedrifter innen kultur- og opplevelsesnæringene • Utdannings- og forskningsinstitusjoner

Tabell 2: Mål og delmål for forprosjektet

5. Forskningsrådet

5.1. Organisering og aktiviteter i Forskningsrådet

Forskningsrådet har hatt følgende to typer aktiviteter i forprosjektet:

- utvikling av kunnskapsgrunnlaget
- etablering av et erfaringsgrunnlag for en fremtidig satsing på kultur- og opplevelsesnæringene innenfor rammen av programmet "Virkemidler for regional FoU- og innovasjon – VRI", som ble lansert i februar 2007..

Forskningsrådets representant i forprosjektgruppen har vært ansvarlig for oppfølgingen i Forskningsrådet. Arbeidet har ikke vært knyttet opp mot en intern prosjektgruppe eller lignende i Forskningsrådet. Det har imidlertid blitt orientert jevnlig om arbeidet i forprosjektet i en intern gruppe som koordinerer Forskningsrådets arbeid på området kulturbasert næringsutvikling.

Tilskuddene til Forskningsrådet har fordelt seg på de ulike aktivitetene som vist i tabellen nedenfor.

Tiltak	2006 (kroner)	2007 (kroner)	Sum (kroner)
Utredningsprosjekter	1 000 000		1 000 000
Kompetansemegling (MOBI)	1 000 000	2 000 000 ⁸	3 000 000
Evaluering		500 000	500 000
Sum	2 000 000	2 500 000	4 500 000

Tabell 3: Finansiering av aktiviteter i Norges forskningsråd

I oktober 2006 hadde Forskningsrådet en todelt utlysning innenfor rammen av MOBI (Mobilisering for FoU-relatert innovasjon)⁹. Alle prosjekter skulle ta utgangspunkt i en bred definisjon av kultur- og opplevelsesnæringene, der også natur- og kulturbasert reiseliv var inkludert. Det ble videre lagt som en føring at prosjektene hovedsakelig skulle omhandle kultur- og opplevelsesnæringer lokalisert på mindre steder og i mellomstore byer i Norge.

⁸ Midlene ble utlyst under Brukerstyrte innovasjonsprosjekter (BIP). Kvaliteten på søknadene var for dårlig og ingen søknader ble innvilget. Midlene ble derfor slått sammen med ny utlysning i juni 2008.

⁹ MOBI hadde som hovedmål å stimulere til læring, innovasjon og verdiskaping i bedrifter med liten FoU-erfaring. Dette skulle skje i samarbeid med FoU-miljøer og andre relevante offentlige og private utviklingsaktører.

5.2. Prosjekter for styrking av kunnskapsgrunnlaget

5.2.1. Utlysning og tildeling

Midlene til utredninger ble utlyst i oktober 2006 som en åpen utlysning der alle forskningsmiljøer kunne søke. Det ble utlyst midler innenfor følgende to kategorier:

1. Forskningsmetoder, forskningstemaer og FoU-miljø. Sentrale temaer i utredningen skulle være:
 - Hvilke FoU-utfordringer står bedrifter innenfor kultur- og opplevelsesnæringene overfor?
 - Hvilke forskningsmetoder og arbeidsformer er spesielt relevante for bedrifter innenfor kultur- og opplevelsesnæringene?
 - Innenfor hvilke tema/fagområder finnes det relevant FoU-basert kunnskap for disse næringene? Hvor finnes denne kunnskapen, i Norge og internasjonalt?
2. Festivaler som regional aktør. Tema for utredningen skulle være:
 - Hvordan festivalene bidrar til stedsutvikling og stedsidentitet?
 - Om, og i så fall hvordan, samarbeid med FoU-institusjoner kan bidra til en forsterkning av de positive effektene av festivalene?

Det kom inn fire søknader til det første prosjektet og ti søknader til det andre. Totalt omsøkt beløp var 8,1 mill. kroner. Det ble benyttet to ulike ekspertteam i vurdering av søknadene. Beslutning om tildeling ble tatt i slutten av november og følgende prosjekter ble støttet:

- Østlandsforskning: Kunnskapsbehov innen kultur- og opplevelsesnæringene (ØF-rapport nr. 11/2007 fra Østlandsforskning)
- Agderforskning: Festivaler på Sørlandet. Kultur i kraftformat (FoU-rapport nr. 4/2007 fra Agderforskning)

Agderforsknings prosjekt fikk i tillegg noe finansiering fra Vest-Agder fylkeskommune og to kommuner på Sørlandet.

5.2.2. Effekter og resultater

Midlene fra Forskningsrådet ga Agderforskning mulighet til å samle og systematisere kunnskap om festivaler. Prosjektet åpnet også dører til miljøer det ellers kunne være vanskelig å nå. Rapporten fra prosjektet er presentert ved flere anledninger, i hovedsak basert på henvendelser fra forskjellige miljøer. Rapporten ble også presentert på VRI-samling i Forskningsrådet i april 2008.

Østlandsforskning har arbeidet med dette området i flere år. I 2004 gjennomførte de bl.a. en kartlegging av kulturnæringene i Norge¹⁰ og et forprosjekt om kulturbasert

¹⁰ Haraldsen, T. m.fl.: ØF-rapport nr 2004/10 Kartlegging av kulturnæringene i Norge – økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial

næringsutvikling¹¹. Østlandsforsknings utredning ble også presentert på Forskningsrådets VRI-samling.

Rapportene er spredt til medlemmene i forprosjektgruppen og internt i Forskningsrådet. De er i etterkant også videreformidlet til alle kompetansemeglere og til VRI-regionene. De to kunnskapsrapportene er, ut fra det vi har erfart, lite kjent blant de andre aktivitetene og pilotene i forprosjektet. Eksempelvis kjente ikke prosjektleder i KIBIN, jf. pkt. 6.3, til rapporten. KIBIN gjennomførte en kartlegging av mulige kompetansemiljøer som har flere paralleller til Østlandsforsknings arbeid. I Innovasjon Norge gis det uttrykk for at Østlandsforsknings rapport om kunnskapsbehovet har vært nyttig, men at rapporten om festivaler er lite kjent. Samtidig understrekes det at selv om Innovasjon Norge er inne i noen festivalbedrifter, er festivaler (så langt) ikke deres målgruppe. Et større engasjement fra Innovasjon Norges side forutsetter at festivalen / festivalarrangementet blir mer permanent, som for eksempel Peer Gynt-spelet og Nordic Light festival.

5.3. Kompetansemegling for kulturbaserte næringer

5.3.1. Utlysning og tildeling

I utlysningsteksten ble det presisert at bare regionale Kompetansemeglingsprosjekter som hadde mottatt midler gjennom Forskningsrådets program Forskningsbasert kompetansemegling i 2006 kunne søke om midler. Det var videre bare anledning til å sende en søknad pr. region. Midlene på til sammen én million kroner kunne fordeles på inntil fire ulike prosjekter.

Midlene kunne benyttes til å:

- a. Finansiere en utvidelse av en eller flere av kompetansemeglernes virksomhet, spesielt rettet mot de relevante næringene
- b. Finansiere bedriftsprosjekter. Bedriftsprosjektene som finansieres bør primært ikke kunne få finansiering gjennom andre kilder (Innovasjon Norge, SkatteFUNN etc). Minimum 75 % av midlene det ble søkt om skulle gå til finansiering av bedriftsprosjekter.

Det ble åpnet for prosjekter rettet mot både enkeltbedrifter og grupper av bedrifter innenfor kultur- og opplevelsesnæringene. Dette ga kompetansemeglerne en anledning til å få finansiert nettverksbygging og ikke bare enkeltbedrifter, noe som oppfattes som positivt både av kompetansemegler og i FoU-miljøer.

Det kom inn til sammen firesøknader fra fire regioner på denne delen av utlysningen og omsøkt beløp var 1, 9 mill. kroner. En av søknadene ble avslått.

I september 2007 ble det foretatt en ny utlysning. Midlene ble denne gangen utlyst som brukerstyrte innovasjonsprosjekter (BIP). Det var bare anledning til å søke fra virksomheter innenfor det distriktpolitiske virkeområdet. I denne søknadsrunden kom det kun inn to søknader; én søknad på et forprosjekt som ble sendt tilbake til regionen

¹¹ Ericsson, B. og Vaagland, J.: ØF-rapport 2004/19. Kulturbasert næringsutvikling – et forprosjekt

(VRI regionalt), og en søknad som det heller ikke ble noe av. Det ble derfor ikke startet opp nye prosjekter i 2007. Midlene for 2007 ble slått sammen med midlene for 2008 og 2009, og inngikk i en ny utlysning våren 2008.

I 2008 har Forskningsrådet utlyst prosjekter for til sammen 7 mill. kroner. Det har vært arbeidet mer aktivt med markedsføring av ordningen; utlysningen ble lansert på ByLarm, utlysningsteksten er gått til alle prosjektledere og kompetansemeglere i VRI-programmet, det er gjennomført telefonhenvendelser, spredd "flyers" m.m. Søknadsfristen var 4. juni 2008. I denne utlysningen kom det inn 11 søknader, hvorav ni oppfylte de formelle kravene, av disse ble sju søknader støttet.

5.3.2. Aktiviteter

Fem kompetansemeglingsprosjekter fikk støtte i 2006. Dette var:

- **Telemark: Mohairgeit og opplevelser.**
Telemarksforskning (Anne-Guri Kåsene) bisto prosjektet som skulle foreslå nye produkter og opplevelser med utgangspunkt i mohairgeitnæringen.
- **Telemark: Stølsopplevelser i Skarvheimen.**
Telemarksforskning (Per Ingvar Haukeland) bisto prosjektet som skulle bidra med FoU-basert entreprenørskapskompetanse og forskningsformidling i utvikling av nye produkter og opplevelser fra stølslivet.
- **Trøndelag: Hvordan understøtte natur- og kulturbaserte bedrifters arbeid med næringsutvikling og verdiskaping?**
Kompetansemegling Trøndelag gjennomførte et prosjekt hvor målet var å etablere et bedriftsnettverk i regionen bestående av bedrifter som hadde, eller hadde under utvikling, nyskapende opplevelseskonsepter knyttet til eller forankret i kulturarv og/eller naturbaserte tradisjoner/ressursgrunnlag.
- **Sogn og fjordane/Hordaland: Midler til kompetansemegling innenfor kulturbasert næringsutvikling (primært innenfor reiseliv) – to prosjekter.**
Kompetansemeglingsprosjektet skulle gjennomføres gjennom et samarbeid mellom Vestlandsforskning (prosjektledelse) og KM Hordaland (Chr. Michelsen Research). Dette prosjektet hadde problemer med å finne nok interesserte og relevante prosjekter innenfor rammene som var satt (tidsramme, midler til kompetansemegling), og måtte tilbakeføre om lag halvparten av midlene

I tillegg til to kompetansemeglingsprosjekter fikk Telemarksforskning i oppdrag å lage et notat (TF-notat nr. 7/2007) som oppsummerer og formidler erfaringer fra:

- FoU-behov og utfordringer i kultur- og opplevelsesnæringene i BTV¹²-regionen
- Arbeidsformer og metoder i KM-prosjektene innenfor kultur- og opplevelsesnæringene i regionen

I forbindelse med utlysningen ble det lagt inn som en føring at hvert prosjekt skulle skrive en populærvitenskapelig artikkel. Dette er blitt gjort i samtlige prosjekter.

¹² BTV står for Buskerud, Telemark og Vestfold.

5.3.3. Resultater og effekter

Med visse unntak, kan resultatene og effektene av prosjektene i liten grad måles i kvantitative termer. Kompetansemeglingsprosjektene har primært vært *forprosjekter*. Eksempelvis resulterte mohairgeitprosjektet i at det ble besluttet å etablere et (felles) spinneri med forventninger om sysselsetting av 3-4 årsverk og en viss omsetning, men realiseringen av dette prosjektet ligger fortsatt noe fram i tid.

Hovedinntrykket fra kartleggingen er at det er små målbare effekter av kompetansemeglingsprosjektene så langt, men at brukere likevel stort sett er fornøyde. Det er ulike årsaker til at det er begrensede målbare effekter. De aller fleste peker på at det ikke har gått for kort tid. Videre dreier det seg om *forprosjekter* og *nettverksprosjekter* og fokuset i disse prosjektene har først og fremst vært knyttet til å etablere nettverk samt å få til samarbeid på tvers.

De effektene som omtales i forbindelse med kompetansemeglingsprosjektene, er primært knyttet til nettverksbygging og økt kunnskap blant kompetansemeglere, i FoU-miljøene som har deltatt og blant deltagende bedrifter. FoU-miljøene gir uttrykk for at kompetansemeglingsprosjekter generelt har gitt erfaringer som de har nytte av i andre deler av forskningsvirksomheten sin. Ifølge informantene har flere KM-prosjekter dannet grunnlag for eller inngått i senere doktorgrads- eller masterarbeider.

Fra flere hold pekes det på at for prosjekter som ikke hadde et konkret opplegg klart, ble det for kort tid til å kunne finne fram til deltakere, etablere et nettverk og få til målbare effekter. Vestlandsprosjektet understreker dette spesielt. De opplevde at det var mye tyngre enn forventet å finne fram til interesserte bedrifter, og at disse prosessene krevde så mye tid og ressurser at de ikke greide å bruke opp alle midlene innenfor den fastlagte tidsfristen.

Ifølge informantene er det også varierende hvor interesserte FoU-miljøene er i denne type prosjekter. Dette gjelder særlig universitets- og høyskolesektoren, som mener at prosjektene ofte blir for små, for kortsiktige og med for lite FoU-potensial. Det kan også være vanskelig å finne fram til en god innfallsvinkel på denne type kunnskapsprosjekter. Noen kompetansemeglere hevder også at kompetansemegling som virkemiddel kanskje egner seg best for rendyrkede teknologiprosjekter.

I forlengelsen av dette pekes det også på at det på flere områder innenfor kultur/næring mangler "naturlige" FoU-miljøer å gå til, i motsetning til mer teknologitunge næringer og naturbaserte næringer (landbruk/mat, biologi/kulturlandskap m.m.). Dette bidrar også til at kompetansemegling innenfor på kultur- og næringsfeltet ikke er enkelt.

Ifølge både kompetansemeglere/forskere og bedrifter har prosjektene ført til mer og bedre dialog mellom bedrifter i nettverkene og/eller mellom bedrifter og andre sentrale aktører som lokale politikere og lignende, dette gjelder blant annet kompetansemeglingsprosjektet i Trøndelag ("Kreativ båtreise"). Samtidig gis det uttrykk for at det kan være vanskelig å få til et mer "forpliktende" samarbeid, herunder videreføring av nettverk, etter at kompetansemeglingsprosjektene er avsluttet. I stølsprosjektet (Telemarksforskning) hadde de for eksempel vanskeligheter med å få noen til å ta ansvar for nettverket etter at selve kompetansemeglingsprosjektet var avsluttet. Andre prosjekter/prosjektledere

gir uttrykk for noe av det samme. En effekt av nettverksprosjekter kan derfor i enkelte sammenhenger helt enkelt være at bedrifter og andre aktører "snakker sammen".

Forprosjektet innenfor kompetansemegling har, ifølge informantene, gitt begrensede effekter for samordning i virkemiddelapparatet. Det er få eller ingen av informantene som sier at nettverkprosjektene har ført til bedre kommunikasjon på tvers av virkemiddelaktørene. Prosjektene kan snarere ha hatt en motsatt effekt. Siden forprosjektmidlene også finansierte utviklingsarbeid, har dette ifølge noen informanter redusert behovet for kontakt med Innovasjon Norge (som ellers står for denne finansieringen). Det kompetansemeglingsprosjektet som resulterte i den mest konkrete oppfølgingen – mohairgeitprosjektet – har hatt mye kontakt med Innovasjon Norge i etterkant i forbindelse med etableringen av et spinneri (tilskudd, deltakelse i FRAM-kultur). Ifølge informantene er det imidlertid vanskelig å si om kontakten er mer omfattende og/eller har et annet innhold enn det den ellers ville hatt.

5.3.4. Drøfting og vurdering

Mål	Måloppnåelse
Det ble ikke fastsatt egne mål for kompetansemeglingsprosjektene. Forprosjektets delmål vil gjelde.	- Få målbare resultater i form av økt verdiskapning og sysselsetting (Unntak: Mohairgeitprosjektet i Telemark) - Vanskelig å måle kompetanseheving og økt interesse for FoU. - FoU-miljøer har hatt nytte av prosjektene i andre sammenhenger
Målgruppe	Deltakere
Bare regionale "Kompetansemeglingsprosjekter" kunne søke	- Utlysningen resulterte i 4-5 nettverksprosjekter. Ett prosjekt fikk ikke brukt opp midlene innenfor fristen. - Av ulike årsaker har kompetansemeglere stått for gjennomføringen av noen av bedriftsprosjektene - Ingen kvalifiserte søknader i andre utlysingsrunde, jf. 5.3.1.
Planlagt organisering og finansiering	Faktisk organisering og finansiering
- Ulike arbeidsformer, mye nettverkssamlinger - Finansiering av både selve kompetansemeglingen og de meglede bedrifts-/nettverksprosjektene	Organiseringen av prosjektene er tidkrevende. Dette gjelder både innsalg hos virksomheter og å finne fram til relevante FoU-miljøer.

Tabell 4: Måloppnåelse for kompetansemeglingsprosjektene

Vi gjør oppmerksom på at drøftingen primært er knyttet til kompetansemegling som virkemiddel for å fremme kulturbasert næringsutvikling i distriktene. I drøftingen og analysen forsøker vi imidlertid å bruke og å dra nytte av de to kunnskapsprosjektene, erfaringsoppsummeringen fra Telemarksforskning og SNFs følgeevalueringer av det ordinære kompetansemeglingsprogrammet. SNF gjennomførte på oppdrag fra av Norges forskningsråd en følgeevaluering av programmet Forskningsbasert kompetansemegling (KM). Evalueringen

fulgte programmet fra april 2005 til juni 2007 og det er utarbeidet to rapporter fra evalueringen.^{13,14} Mens den første underveisrapporten fokuserte på utfordringer og erfaringer knyttet til oppstart og implementering av programmet, fokuserer den andre på bedriftenes erfaringer med kompetansemegling og resultater av de iverksatte bedriftsprosjektene.

Effekter for virkemiddelapparatet

Målene for Forskningsrådets medvirkning i forprosjektet har vært å utvikle kunnskapsgrunnlaget om kulturbaserte næringer og deres kompetansebehov og utfordringer generelt, og å bidra til kunnskap og erfaringer om hvordan kultur- og opplevelsesnæringene kan innlemmes i Forskningsrådets rammeprogram for regional FoU- og innovasjon, VRI. Dette er relativt vide mål. Kunnskapsmålet kan sies å være ivarettatt gjennom kunnskapsprosjektene og erfaringsoppsummeringen til Telemarksforskning. Vårt inntrykk er imidlertid at forprosjektet ikke har vært avgjørende for verken *om* eller *hvordan* kompetansemegling skulle inngå i VRI.

Selv om deltakelse i forprosjektet har ført til mer generell kunnskap om kompetansemegling internt i Forskningsrådet, kan det stilles spørsmål ved om målformulering og oppfølging burde vært mer spisset. Siden de fleste prosjektene har vært nettverksprosjekter, kunne det eksempelvis vært fokusert mer på suksesskriterier knyttet til å jobbe i nettverk og effekter av nettverk heller enn mer tradisjonelle effekter som omsetningstall, sysselsettingsvekst eller lignende.

Kompetansemegling er allerede et veletablert og godt utprøvd virkemiddel. Det ser ikke ut til at forprosjektet har bidratt til noen endringer i hvordan virkemiddelapparatet jobber med kompetansemegling. Selv om eksisterende kompetansemeglerapparat er utnyttet og samme "metodikk" er brukt, har finansieringen vært annerledes; Forskningsrådet står alene for "kompetansemeglingsinstituttets" andel av finansieringen. Dette gir større frihetsgrader, både når det gjelder type prosjekt (nettverk) og kanskje også innhold. En slik finansieringsmodell kan føre til at samarbeidet mellom virkemiddelaktørene blir mindre heller enn større. En kompetansemegler sier at fylkeskommunene oppleves som en viktigere samarbeidspartner enn Innovasjon Norge. Det er fylkeskommunene som utformer fylkesplaner og – i hvert fall tidligere – har de også i noen grad hatt egne "strukturmidler" som de kan bruke til å støtte denne type næringsvirksomhet.

Når det gjelder FoU-behovet for kulturbaserte virksomheter, har både representanter for virkemiddelapparatet og kompetansemeglerne et litt delt syn. På den ene siden gis det uttrykk for at kompetansemegling og FoU er særlig viktig for småbedrifter med liten/ingen FoU-erfaring fra før, jf. også erfaringsoppsummeringen til Telemarksforskning. Nettopp fordi det her dreier seg om mange små bedrifter uten gode nettverksforbindelser, er det ekstra viktig å få til gode koplinger mellom forskning og næringsvirksomhet. På den andre siden vises det til at FoU-prosjekter overfor disse bedriftene kan være tunge å "selge" inn. Bedriftene har ofte et kortsiktig perspektiv og etterspør først og fremst rådgivningstjenester knyttet til den forretningsmessige driften, mens FoU-behovet er mindre fremtredende. Mange av bedriftene er også

¹³ Jakobsen, S-E og Døvig, E (2006): Følgeevaluering av Forskningsbasert kompetansemegling. Underveisrapport 2005. SNF-rapport 08/06.

¹⁴ Jakobsen, S-E og Stensheim, I (2007): Følgeevaluering av Kompetansemegling. Bedriftenes erfaringer med programmet. Underveisrapport 2006/2007. SNF-rapport 10/07.

enkeltmannsforetak (45 % i BTV¹⁵-regionen) og mange har ikke et mål om vekst, men ønsker å sikre driften på det nivået de allerede har.

Forprosjektet er primært innrettet mot det distriktspolitiske virkeområdet. I likhet med flere av de andre aktivitetene i forprosjektet, har dette vært en utfordring for kompetansemeglingsprosjektene. Det er ikke overraskende at både selve kompetansemeglingsideen (kopling av bedrift og forskningsmiljø) og nettverkstenkningen, lett kan komme i konflikt med faste geografiske grenselinjer.

Effekter for bedriftene

Den andre SNF-evalueringen konkluderer med at bedriftene gjennomgående synes å ha gode erfaringer med kompetansemegling og at de har fått økt kunnskap om FoU- og relevante FoU-miljøer. Ifølge bedriftene ville de fleste prosjektene ikke blitt gjennomført så raskt og i et slikt omfang uten kompetansemegling. Det er begrenset hvor mange bedrifter vi har snakket med, men funnene i SNF-evalueringen bekreftes et stykke på vei. Bedriftenes opplevde nytte synes imidlertid å være veldig avhengig av konkrete resultater. Eksempelvis er deltakerne i mohairgeitprosjektet svært fornøyde, i dette prosjektet er det tatt en beslutning om å etablere et felles spinneri, mens deltakerne i stølsprosjektet, der det ikke er noen konkret oppfølging, har et mer variert syn på nytten av prosjektet. Vår tolkning av dette er at nytten i de fleste tilfeller vil avhenge av en rekke interne/personlige faktorer knyttet til kompetansemegler, prosjektledelse, prosjektplanlegging etc, og eksterne/historiske faktorer som trender og konjunkturer, forhistorie m.m. Dette er det viktig å ta i betraktning når kompetansemeglingsprosjekter innenfor disse sektorene planlegges og gjennomføres.

Erfaringsoppsummeringen fra Telemarksforskning bekrefter etter vår oppfatning dette. Her pekes det på at en mulig årsak til at det var enklere å mobilisere og forankre et nettverk i mohairgeitprosjektet enn i stølsprosjektet, er at mohairgeitnæringen er en ny næring uten en historisk tradisjon som kan virke hemmende på samarbeid mellom aktørene.

Ifølge SNF-evalueringen har de fleste bedrifter som har deltatt i et kompetansemeglingsprosjekt gjennomgående et positivt syn på kompetansemeglere. De fleste opplever det som positivt å få noen å diskutere utfordringer og muligheter med. Evalueringen indikerer også at særlig de minste bedriftene er positive.

Bedriftene innenfor kultur-, natur- og opplevelsesbaserte næringer er gjennomgående mindre enn gjennomsnittet av bedrifter som har deltatt i kompetansemegling. Ifølge Telemarksforskning har 65 % av virksomhetene innenfor opplevelsesnæringene i BTV-regionen¹⁶ 1-2 ansatte. Selv i tilfeller der kontakten med kompetansemegler ikke resulterer i et konkret prosjekt, kan bedriften/personen oppleve at de får hjelp til å komme videre. I forprosjektet om kulturbasert næringsutvikling synes det i noen tilfeller å være en glidende overgang mellom selve meglingen og selve kompetansemeglingsprosjektet. Dette kan eventuelt bidra til å forsterke den positive oppfatningen av kompetansemegler hos bedriften.

¹⁵ BTV: Buskerud, Telemark, Vestfold.

¹⁶ BTV-regionen består av Buskerud, Telemark og Vestfold

Samfunnseffekter

Ifølge SNF-evalueringen har det ikke vært mulig å gi en eksakt bedømmelse av kompetansemeglingsprogrammets måloppnåelse. Med henvisning til de gjennomførte undersøkelsene, konkluderer SNF med at kompetansemegling har ført til økt fokus på forskning og utvikling i bedriftene og at det er særlig vekt på *utvikling*. For å få til økt forskningsinnhold er det etter SNFs vurdering nødvendig at flere bedrifter har erfaring med FoU fra før, og at bedriftsprosjektene blir større og mer omfattende enn det som er vanlig innenfor kompetansemeglingsordningen.

Det er ikke alltid like lett å megle alle typer kompetanse- og kunnskapsbehov. Bl.a. pekes det på at gjennomgående er vanskeligere å megle kunnskapsprosjekter enn teknologiprojekter. Videre synes universitet og høyskoler gjennomgående å være mindre positive til kompetansemeglingsoppdrag enn hva mer frittstående og oppdragsorienterte FoU-miljøer er. Årsakene til dette kan være flere; forsknings- og innovasjonsinnholdet er for lite, prosjektene er for små eller de er for kortsiktige. Det kan også være vanskelig å finne FoU-miljøer med den rette kompetansen. Innenfor andre sektorer har en ofte mer eller mindre spesialiserte FoU-miljøer (Bioforsk, Planteforsk m.fl.). Det finnes i mindre grad denne typen spesialiserte FoU-miljøer innenfor kulturnæringene.

De fleste informantene vi har snakket med, sier at kompetansemeglingsprosjektene innenfor natur-, kultur og opplevelsesnæringene vanskelig kan karakteriseres som forskning i tradisjonell forstand: De fleste karakteriserer dem som utviklings- eller kunnskapsoverføringsprosjekter. Basert på tilbakemeldingen fra forskere som har deltatt, er det også viktig å understreke at det dreier seg om en gjensidig kompetanseoverføring mellom bedrift/næring og forsker. Vårt inntrykk er nok at involverte forskere ofte må ivareta roller som prosjektleder/koordinator, coach/mentor, konfliktløser m.m. i tillegg til en fag-/forskerrolle ("aksjonsforsker"). Dette er sannsynligvis mer vanlig dersom en og samme person ivaretar både kompetansemegler- og prosjektlederrollen.

6. SIVA

6.1. Organisering og aktiviteter i SIVA

SIVA deltok med en ekstern konsulent i forprosjektgruppen fra oppstarten i 2006 og fram til våren 2007. Konsulenten hadde vært knyttet til SIVA på ulike måter gjennom flere år. Høsten 2007 ble det utpekt et nytt medlem fra SIVA til forprosjektgruppen. SIVAs medlem i forprosjektgruppen har hatt ansvar for oppfølgingen av pilotene Bukkerittet og KIBIN internt i SIVA. Prosjektansvarlig fra SIVA i den første fasen gir uttrykk for at kontakten med SIVA etter oppstartsfasen var dårlig og at forankringen i SIVA ble for svak. Dette skyldes både at prosjektene gikk over i en ny fase, samt at det SIVAs administrasjon ble endret. I siste del av pilotfasen er forankringen i SIVA blitt bedre.

SIVAs innsats i forprosjektet har vært konsentrert om de to pilotene KIBIN og Bukkerittet/Buck Ride. KIBIN er et nettverksamarbeid mellom kulturinkubatorer i Norge. Piloten er en videreutvikling av en prosjektidé som ble utviklet på Lillehammer i 2004. Bukkerittet/Buck Ride er et samarbeid mellom en gruppe bedrifter som tilbyr ulike former for ekstremsportsaktiviteter i Gudbrandsdalen.

Tilskuddene til SIVA har fordelt seg på de ulike aktivitetene som vist i tabell 5.

Tiltak	2006 (kroner)	2007 (kroner)	Sum (kroner)
Bukkerittet	500 000	900 000	1 400 000
KIBIN	1 300 000	900 000	2 200 000
SIVA	300 000	300 000	600 000
SUM tilskudd	2 100 000	2 100 000	4 200 000

Tabell 5: Finansiering av aktiviteter i SIVA

6.2. Bukkerittet

6.2.1. Innhold og mål

Bukkerittet er et nettverk av mindre bedrifter i Gudbrandsdalen. Bedriftene tilbyr forskjellige aktiviteter innenfor ekstremsport. Utgangspunktet for etableringen av nettverket var en idé om at bedriftene vil stå sterkere gjennom samarbeid og felles markedsføring. Videre bygger initiativet på en erkjennelse av at man i årene fremover må ta i bruk nye kanaler og ny teknologi i markedsføringen for å nå nye markeder og nye brukergrupper. Initiativet og ideen var klar i 2006 og KRDs forprosjekt gjorde det mulig å realisere prosjektet.

Bukkerittet består av følgende tre elementer:

- Et merkenavn
- Et samarbeid mellom bedrifter innenfor ekstremsport i Gudbrandsdalen
- Et opplegg for å bruke ny teknologi i markedsføringssammenheng.

Det er satt opp følgende mål for prosjektet:

Prosjektet skal bidra til å

- Styrke det kommersielle potensialet hos aktørene, samt utvikle og implementere nye tilbud.
- Nå nye målgrupper, særlig unge, og samtidig bygge nye markeder.
- Bidra til økt verdiskapning hos virksomheter gjennom samordning av eksisterende og etablering av nye tilbud på området.
- Finansiere og etablere en samordningsenhet for å organisere prosjektet.
- Knytte prosjektet til eksisterende markeditiltak for å promotere regionen, deriblant BiT-prosjektet¹⁷.

6.2.2. Organisering og styring

Det ble etablert en prosjektgruppe med representanter fra bedrifter innenfor opplevelsesnæringene som skulle arbeide med konseptet. Gruppen har hatt fire felles møter, i tillegg har det vært en god del kontakt mellom prosjektleder og enkeltbedriftene i nettverket. Fra en av deltakerne i samarbeidet er det blitt pekt på at det er lite effektivt med separate møter med de ulike aktørene og at det gjerne kunne vært flere fellesmøter. Det har imidlertid vært vanskelig å få samlet alle bedriftene.

Prosjektet har blitt forsinket sammenliknet med den opprinnelige planen. Forsinkelsen skyldes i hovedsak sykefravær. Sammenliknet med den opprinnelige prosjektplanen er pilotperioden forlenget, blant annet med uttesting ytterligere en sesong før endelig beslutning om videreføring blir tatt.

Flere deltakere i prosjektet har gitt uttrykk for behov for en tydeligere styring av prosjektet og det blir pekt på at både SIVA og forprosjektgruppen burde fulgt prosjektet tettere. Både prosjektleder og deltakerne i prosjektet har ansett forprosjektgruppen som styringsgruppe for prosjektet. Det er også nedfelt i prosjektplanen for Bukkerittet at forprosjektgruppen skal ha en slik rolle. Forprosjektgruppen har imidlertid ikke ansett den løpende styringen av enkeltaktivitetene i forprosjektet som sin oppgave.

Det er videre blitt pekt at man hadde forventet seg og blitt forespeilet flere aktiviteter knyttet til det å være en del av et felles forprosjekt. Dette omfatter blant annet aktiviteter som følgeforskning, erfaringsseminarer, kunnskapsformidling, etc.

6.2.3. Finansiering

Pilotprosjektet Bukkerittet har fått et tilskudd fra SIVA på til sammen 1,4 mill. kroner¹⁸. Bedriftene har bidratt gjennom egeninnsats.

¹⁷ Bransjeorienterte programmer for elektronisk forretningsdrift, Innovasjon Norge

¹⁸ Tall oppgitt fra SIVA. Budsjett eller regnskapstall fra pilotprosjektet har ikke vært tilgjengelig.

6.2.4. Resultater og effekter

Prosjektet er blitt omtalt som dynamisk og interessant som et pionerprosjekt. Den opprinnelige ideen om å fremme "adrenalinaktiviteter" i Gudbrandsdalsregionen er i stor grad i behold. Sammenliknet med den opprinnelige planen er prosjektet utvidet og i større grad innrettet mot bruk av mobiltelefoni som markedsførings- og informasjonskanal.

De fleste komponentene i prosjektet er ferdig utviklet og på plass. Dette gjelder grafisk profil, designelementer, web-side (www.buckride.com), mobilportal for Blue Tooth overføring og nedlasting via internett.

Prosjektet og løsningene vil bli testet ut i en prøveperiode på to måneder sommeren 2008. Pilotprosjektet vil deretter videreføres ut 2009 og evalueres før beslutning om videreføring blir tatt. SIVA har imidlertid ikke signalisert noen støtte til prosjektet utover 2008.

Aktørene peker på at det erfaringsmessig tar forholdsvis langt tid før prosjekter som dette har "satt seg". Det er derfor for tidlig å trekke noen konklusjoner om de mer varige effektene av prosjektet. Foreløpig kan man konkludere med at Bukkerittet har skapt en møteplass og etablert et nettverk mellom bedrifter innenfor målgruppen. Det oppleves som positivt å kople små aktører tettere opp mot større bedrifter. Det har imidlertid vært en utfordring at mange av virksomhetene har hatt problemer med å sette av tilstrekkelig tid til initiativet. Det gjelder særlig de minste bedriftene. Det krever engasjement å drive det gjennom og prosjektlederrollen er kritisk.

Det er blitt pekt på at konseptet kan være interessant mange steder i Norge. Prosjektet er blitt presentert i noen sammenhenger, men siden det fortsatt er inne i en pilotfase, har det vært ønskelig med mer erfaring før det legges opp til en bredere presentasjon. Den tekniske løsningen ble prøvd ut på litteraturfestivalen på Lillehammer i 2007 og 2008. Det ble en god del oppmerksomhet rundt løsningen det første året, blant annet fordi det var lagt inn en konkurranse om kåring av beste norske bok gjennom tidene.

6.2.5. Videreføring av prosjektet

Den videre organiseringen av Bukkerittet er pr. juni 2008 ikke endelig avklart. Det arbeides for å få en av bedriftene som deltar i prosjektet til å ta hovedansvar for den videre driften. Engasjementet fra deltakerne har imidlertid vært noe varierende, og det kan bli vanskelig å få noen av dem til å påta seg dette ansvaret. Prosjektleder peker på at det er viktig at deltakerne blir enige om en felles strategi for hvordan man skal videreføre arbeidet.

Siden videreføringen ikke er avklart, gir deltakerne uttrykk for at de foreløpig er litt forsiktige med å bruke Bukkerittet for mye i markedsføringen. Det blir imidlertid gitt uttrykk for at ideen er god og at dersom deltakerne blir enige om en felles strategi og en enkel måte å organisere det på, bør det videreføres.

6.2.6. Vurdering av Bukkerittet

Mål	Måloppnåelse
• Styrke det kommersielle potensialet hos aktørene • Nå nye målgrupper og bygge nye markeder • Økt verdiskaping • Etablere og finansiere en samordningsenhet • Knytte prosjektet an mot eksisterende tiltak (eks BiT)	• Det er for tidlig å si noe om det kommersielle potensialet, betydning for verdiskaping og om prosjektet har bidratt til å nå nye grupper/markeder. • En samordningsenhet er under etablering, problem å få noen til å ta ansvaret • Prosjektet har i liten grad vært koplet til andre tiltak eller programmer • Den teknologiske løsningen er klar, i tillegg til grafisk profil og nettsted
Målgruppe	Deltakere
• Bedrifter innenfor adrenalinaktiviteter i Gudbrandsdalen	• 8 – 9 bedrifter innenfor reiseliv/ekstremsport deltar. Bedriftene er, med et par unntak, svært små
Planlagt organisering og finansiering	Faktisk organisering og finansiering
• Overordnet styring og koordinering: forprosjektgruppen • Styringsgruppe Bukkerittet: SIVA, pluss fire deltakende bedrifter • Prosjektgruppe: Samtlige deltakerbedrifter • Prosjektledelse: Lillehammer kunnskapspark • Finansiering: tilskudd fra SIVA + egeninnsats	• Forprosjektgruppen har ikke hatt noen direkte rolle i styringen av Bukkerittet • Det er ikke etablert en egen styringsgruppe for prosjektet. • Prosjektgruppe er etablert og har hatt fire felles møter. • Prosjektleder har vært sentral – prosjektet stoppet opp ved sykdom • Prosjektets finansiering utover SIVA har vært i form av egeninnsats.
Fremdrift - plan	Fremdrift status
• I følge prosjektplanen skulle prosjektet vært slutført, evaluert og beslutning om videreføring tatt innen utgangen av 2007.	• Prosjektet er forsinket sammenliknet med opprinnelig plan. Evaluering og endelig beslutning om videreføring vil være klart innen utgangen av 2009. SIVA har ikke signalisert noe engasjement utover 2008.

Tabell 6: Vurdering av Bukkerittet

Ideen bak Bukkerittet er god. Dette gjelder både tanken om at bedriftene vil stå sterkere gjennom samarbeid og gjensidig markedsføring, samt planen om å ta i bruk kjent teknologi på nye måter. De teknologiske og operative elementene i pilotprosjektet er langt på vei gjennomført. Det er imidlertid for tidlig å si om prosjektet vil nå de kommersielle målene som er satt. Målformuleringene for verdiskaping, målgrupper og marked er ambisiøse og lite realistiske for et pilotprosjekt, som langsiktige mål vil de være mer hensiktsmessige. Det vil imidlertid være krevende å vurdere måloppnåelse i etterkant og i hvilken grad Bukkerittet har bidratt til måloppnåelse.

Det er så langt ikke etablert noen permanent samordningsenhet og dette skaper usikkerhet omkring prosjektets fremtid. Prosjektet og samarbeidet fremstår som noe uforpliktende for deltakerne og det kan stilles spørsmål ved om bedriftene har vært tilstrekkelig motiverte for å delta i prosjektet. En større grad av medfinansiering kunne vært hensiktsmessig for å teste ut den

reelle interessen for prosjektet. I slutfasen av arbeidet bør det legges stor vekt på å sikre den fremtidige driften.

Det opprinnelige opplegget for organisering av prosjektet var forholdsvis ambisiøst med tre styringsnivåer; overordnet styringsgruppe (forprosjektgruppen), styringsgruppe og prosjektgruppe. Dette opplegget ble ikke realisert og styringen av prosjektet har vært mangelfull. Prosjektgruppen har ikke hatt noen styrende rolle og forprosjektgruppen har ikke ansett seg for å ha en rolle i oppfølging og styring av pilotene. Det ble aldri etablert en egen styringsgruppe for prosjektet. I perioder har også forankringen i SIVA vært mangelfull. Prosjektleder har i det store og hele i lange perioder hatt et totalansvar for prosjektet. Det burde vært foretatt en mer kritisk gjennomgang av styringsstruktur, herunder rolle- og ansvarsdeling, i forbindelse med behandlingen av prosjektplanen. I det videre arbeidet/den permanente videreføringen av prosjektet bør det etableres en styringsgruppe (eventuelt en mindre prosjektgruppe) som kan ta et ansvar for de strategiske avgjørelsene knyttet til den videre driften av Bukkerittet. En slik styringsgruppe vil være en viktig avlastning for og et korrektiv til prosjektleder.

6.3. KIBIN

6.3.1. Innhold og mål

KIBIN er et nettverksprosjekt med deltakere fra følgende inkubatormiljøer:

- Lillehammer Kunnskapspark
- Hermetikken Næringshage, Vadsø
- Rock City Namsos
- Tindved Kultuhage

Deltakermiljøene betegnes som "nodene" i nettverket.

Møtene i prosjektgruppen har vært kjernen i denne piloten. Det har vært avholdt mer enn ti møter i KIBIN, møtene har til dels vært gjennomført i form av workshops. Mellom samlingene har deltakerne arbeidet med utvikling av verktøy og metoder og med å etablere et grunnlag for et permanent nettverk. Faglig utvikling, dokumentasjon og spredning av resultater og kunnskap har vært viktige elementer i prosjektet.

Ambisjonen med KIBIN har vært at det skal etableres et nasjonalt nettverk mellom kulturinkubatorer og fagmiljøer innenfor kultur og næring, samt at driften av et slikt nettverk skal være sikret. Det har også vært et internasjonalt element i KIBIN, blant annet gjennom deltakelse i et nordisk nettverk og gjennom et samarbeid med andre aktører som arbeider for internasjonalisering på kulturområdet.

De overordnede målene med KIBIN er:

- **Nettverksutvikling:** Skape et system for tilføring av forretningsmessig og faglig kunnskap til inkubatormiljøene, bidra til metodeutveksling og inspirasjon gjennom en videreutvikling av nettverkets nasjonale og internasjonale relasjoner.
- **Kunnskapsutvikling:** Fungere som basis for kunnskap om inkubasjon i kulturbaserte næringer innenfor noderes spesialområder
- **Assistanse:** Utvikle programgrunnlag for kulturinkubatorer

Det har vært et mål at nettverket skal

videreutvikles og utvides etter at pilotfasen er over og at prosjektet på denne måten skal bidra til en profesjonalisering av arbeidet med kulturinkubatorer.

6.3.2. Organisering og styring

Prosjektet har vært organisert med en prosjektgruppe bestående av deltakere fra de fire involverte inkubatormiljøene. En periode ble det operert med delt prosjektledelse, noe som ikke fungerte tilfredsstillende. Prosjektledelsen har i siste del av perioden blitt ivaretatt av Lillehammer kunnskapspark. Dette er tråd med forslaget i prosjektplanen.

KIBINs prosjektleder har ansett forprosjektgruppen som pilotens styringsgruppe, dette er i tråd med prosjektplanen, jf. omtalen av Bukkerittet. Forprosjektgruppen har imidlertid ikke oppfattet at dette har ligget innenfor deres mandat. Flere av dem som har arbeidet med KIBIN har pekt på at det i perioder har vært mangelfull styring og forankring av arbeidet og har etterlyst en bedre styring av prosjektet. Det har blant annet vært ønske om en mer aktiv rolle fra forprosjektgruppen og en tydeligere forankring i SIVA. Det er også flere som har pekt på at det burde vært etablert en egen styringsgruppe for KIBIN. En styringsgruppe ville være en støtte for prosjektleder og et forum for strategiske avklaringer og kontroll av fremdriften i arbeidet.

Prosjektet har hatt tett kontakt med ansvarlig saksbehandler i KRD, og KRD har i praksis deltatt i prosjektgruppen i siste fase av arbeidet. Fra prosjektdeltakernes side har dette blitt opplevd som nyttig og det har bidratt til å heve prosjektets status. Det pekes imidlertid på at styringssignaler i perioder har kommet som muntlige tilsagn. Dette kan det være problematisk å forholde seg til.

Tilsvarende Bukkerittet hadde KIBIN forventet seg flere aktiviteter knyttet til forprosjektet, eksempelvis følgeforskning og erfaringsutveksling mellom ulike deler av forprosjektet.

6.3.3. Finansiering og rammen rundt prosjektet

KIBIN hadde opprinnelig en ramme på 1,3 mill. kroner. Rammen ble utvidet med 0,9 mill. kroner i 2007, og den samlede rammen har vært 2,2 mill. kroner. Det er litt delte oppfatninger om hvorvidt dette har vært en hensiktsmessig ramme. Det pekes på at det generelt er kostbart å drive nettverksprosjekter, og at dette særlig gjelder prosjekter der deltakerne er spredt over et så stort geografisk område som i KIBIN. Det går mye tid og penger med til reising og møter. Prosjektet har i utgangspunktet vært fullfinansiert, men det er lagt ned en god del arbeid i form av egeninnsats fra deltakerne mellom samlingene.

Finansieringen fra KRD har hatt som forutsetning at aktivitetene i piloten skal ligge innenfor det distriktpolitiske virkeområdet. Dette har vært problematisk både i forbindelse med etableringen av nettverket og i kartleggingsarbeidet. Det var fra starten av et sterkt ønske fra KIBINs side om å ha Rogaland med i prosjektet pga den spesielle kompetansen om kulturbasert næringsutvikling som finnes der. Begrensningen til det distriktpolitiske området gjorde imidlertid dette vanskelig. Problemstillingen ble tatt opp med KRD som så at det kunne være interessant å inkludere et storbyområde i satsingen. Det ble imidlertid lagt vekt på at

det måtte være et krav at slik deltakelse skulle gi effekter innenfor det distriktspolitiske virkeområdet. Rogaland har deltatt i KIBIN ved at det er blitt kjøpt tjenester derfra.

I forbindelse med kartleggingen har også kravet knyttet til det distriktspolitiske virkeområdet skapt utfordringer fordi en svært stor del av kompetansemiljøene på kulturområdet ligger i byene. Flere understreker at det er et potensial for kulturbasert næringsutvikling i distriktene og at det er viktig at det blir en satsing fremover. Satsingen i en eventuell videreføring må imidlertid koples opp mot kompetansemiljøer i sentrale områder.

6.3.4. Resultater og effekter

Oppdragsbeskrivelsen ble oppfattet som noe uklar. I startfasen gikk det derfor med en del tid til å avklare hva man faktisk skulle gjøre. Arbeidsformen i prosjektet har vært møter og workshops og til sammen er det avholdt ti møter i prosjektgruppen. Prosjektgruppen representerer i seg selv et tett nettverk. Flere peker på at KIBIN som konsept er bra, fordi det gir en anledning til å bygge nettverk og treffe andre miljøer i samme bransje. Erfaringene er at prosjektgruppen har brukt nettverket aktivt. Det blir pekt på at KIBIN vil være svært nyttig for et eventuelt program for kulturinkubatorer i SIVA.

Forholdsvis tidlig i prosjektperioden ble det gjennomført en spørreundersøkelse til ulike aktører innenfor kulturbasert næringsutvikling (offentlig virkemiddelapparat, fylkeskommuner, kommuner, kunnskapsparken etc). Målet med undersøkelsen var å kartlegge kompetansemiljøer, planer for kulturbasert næringsutvikling og det næringsmessige grunnlaget for en satsing på kulturbasert næringsutvikling i de ulike regionene. Kunnskapen fra kartleggingen ble brukt i det videre arbeidet i piloten.

Det er etablert en nettside – www.kibin.no. Siden skal bidra til å gi oversikt over og lett tilgang til relevante kompetansemiljøer. Målgruppen for siden er bedrifter som arbeider innenfor og med kulturnæringer, inkubatorer og virksomheter som arbeider med rekruttering. Nettsiden skal fungere som et rekrutteringsvirkemiddel der enkeltaktører kan finne ut hvor de kan henvende seg for å komme videre i planer for etablering eller videreutvikling av virksomheter på dette feltet. En utfordring fremover blir å vedlikeholde og utvikle siden.

KIBIN er videre i ferd med å ferdigstille en verktøykasse med en rekke verktøy og hjelpemidler som vil være nyttige i arbeidet med kulturbasert næringsutvikling og da særlig for dem som arbeider med kulturinkubatorer. Verktøykassen er utviklet i første halvår 2008 og vil bli testet ut høsten 2008. Det pekes på at denne verktøykassen kanskje vil være det mest matnyttige som er kommet ut av arbeidet i KIBIN. Verktøyene vil være tilgjengelige på internett.

Etter planen skulle KIBIN rulles ut nasjonalt innen utgangen av prosjektperioden. Dette er foreløpig utsatt. Arbeidet har så langt vært konsentrert om aktiviteten i prosjektgruppen og bidragene fra deltakerne og de miljøene de representerer. Det er blitt pekt på at det nå er behov for å trekke inn nye miljøer i arbeidet for å få frem andre innfallsvinkler.

I siste fase av prosjektet er det arbeidet med den internasjonale vinklingen i KIBIN. Det er blant annet gjennomført en workshop om dette temaet. Her deltok flere virksomheter som på ulike måter støtter internasjonalisering av norsk kultur. På bakgrunn av workshopen ble det etablert en arbeidsgruppe som skal arbeide videre med samordning og en bedre utnyttelse av virkemidlene på dette området. KIBIN deltar i et samarbeid i regi av Innovasjon Norge der målsettingen er å benytte utestasjonene til Innovasjon Norge for å åpne markeder for norsk kultur. I første omgang vil det gjennomføres fem-seks "hjemhentingsoppdrag".

De fleste informantene tror at KIBIN i hovedsak vil nå de målene som er satt for prosjektet. Det pekes imidlertid på at kunnskapen om kulturinkubasjon generelt er forholdsvis svak, samt at innsatsen fra deltakerne i KIBIN har vært litt varierende. Dette gjør at det ennå ikke er avklart om KIBIN lar seg "rulle ut" nasjonalt. Det er også behov for strategisk diskusjon av erfaringene så langt og for deretter å vurdere hvordan arbeidet fremover skal innrettes.

6.3.5. Videreføring av KIBIN

Deltakerne i KIBIN understreker betydningen av at det blir en eller annen form videreføring av prosjektet slik at kunnskapen, verktøyene og nettverket fra KIBIN ikke går tapt. Det trekkes fram at man i en videreføring ikke må se på KIBIN som et regionalt prosjekt. Det bør ses som et nasjonalt prosjekt, og det er avgjørende at man klarer å få til et godt samspill mellom byer og distrikter. Det understrekes at antallet noder i nettverket må vurderes opp i mot hva som er hensiktsmessig å drive.

Det trekkes videre fram at arbeidet nå må inn i en mer praktisk, operativ fase. Det innebærer blant annet at man bør få testet ut verktøyene og videreutviklet disse gjennom et aktivt samarbeid i nettverket. I en videreføring er det ønskelig med et tettere samarbeid med Innovasjon Norge.

6.3.6. Vurdering av KIBIN

Mål (delmål)	Måloppnåelse
• Prosjektnettverk: Utvikle nettverket mellom nodene • Profesjonalisering: Sterk satsing på faglig utvikling (verktøy, metoder, prosesser) • Spredning: Dokumentasjon og spredning av erfaringer • Nasjonalt nettverk: Utrulling av nettverket i full skala. Sikre driften i fem år. • Internasjonal kopling: Gjennom videre utvikling av internasjonale relasjoner etc.	Piloten har nådd flere av de delmålene som ble satt: • videreutviklet nettverk • kartlagt kompetansemiljøer • utviklet verktøykasse/metodikk • etablert nettsted • Det er etablert kontakt og samarbeid med miljøer som jobber for internasjonalisering av kulturnæringer Den fremtidige driften av nettverket er ikke avklart og vil avhenge av om man sikrer finansiering.
Målgruppe	Deltakere
• Direkte: Inkubatorer/inkubatormiljøer som jobber med kulturvirksomheter • Indirekte: Kunst- og kulturbedrifter (små og nyetablerte virksomheter)	• Fire kulturinkubatorer/næringshager har deltatt, i tillegg har gruppen trukket aktivt på kompetanse fra Stavanger • Arbeidet ser ut til å være lite kjent utover prosjektgruppen. I følge planen skulle piloten etter ett år utvides med flere noder, dette er ikke blitt gjort.
Planlagt organisering og finansiering	Faktisk organisering og finansiering
• Styringsgruppe: forprosjektgruppen • Prosjektgruppe: De fire nodene i nettverket • Prosjektansvarlig: SIVA • Prosjektledelse: Lillehammer kunnskapspark • Opprinnelig ramme 1,3 mill. kroner	• Forprosjektgruppen har ikke hatt noen direkte rolle i styringen av KIBIN • Prosjektgruppen har fungert og arbeidet aktivt • Forankringen i SIVA har i perioder vært svak, god kontakt til KRD. • Opererte en periode med delt prosjektledelse, men i hovedsak har Lillehammer kunnskapspark ivaretatt denne rollen • Endelig ramme 2,2 mill. kroner
Fremdrift - plan	Fremdrift status
• Prosjektet skulle vært sluttført innen utgangen av 2007	• Pilotfasen ble avsluttet første halvår 2008. Forsinkelsen skyldes i hovedsak sykefravær.

Tabell 7: Vurdering av KIBIN

Etter vår oppfatning har pilotprosjektet hatt et realistisk ambisjonsnivå, gitt tilgjengelig tid og ressurser. Målformuleringene er klare og i stor grad etterprøvbare. Piloten har i hovedsak nådd de målene som var satt for prosjektet.

Begrepsbruken i KIBIN kan være vanskelig tilgjengelig og gjør at selve konseptet kan være vanskelig å forstå for utenforstående. I en innsalgsfase og i den praktiske videreføringen av prosjektet er det viktig å benytte en terminologi og en presentasjonsform som gjør det enklere å

forstå hva dette faktisk dreier seg om.

Det har til dels vært problematisk at et nettverksprosjekt som KIBIN har vært begrenset til det distriktpolitiske virkeområdet. I en eventuell videreføring av arbeidet bør det legges opp til å etablere et nasjonalt nettverk. Dette vil også harmonere med regjeringens satsing på kulturbasert næringsutvikling der det blant annet er etablert en felles handlingsplan for KRD, Kultur- og kirkedepartementet og Nærings- og handelsdepartementet.

Styringen av KIBIN har til dels vært svak. Forankringen til SIVA har vært varierende, men i den siste fasen har dette fungert godt. Prosjektleder for KIBIN har i lange perioder vært alene om ansvaret for prosjektet og ville vært tjent med å ha en styringsgruppe å støtte seg på. I en videreføring av KIBIN må det legges opp til en tydeligere ansvarsdeling og det er avgjørende av de ulike aktørene er inneforstått med sitt ansvar og sine oppgaver.

Vi har ikke grunnlag for å vurdere i hvilken grad inkubatorer er et hensiktsmessig virkemiddel for kulturbasert næringsutvikling. Det er trekk ved virksomhetene på området som tilsier at dette kan være et egnet virkemiddel, samtidig er det forhold som tilsier at inkubatorer på dette området vil være annerledes enn tilsvarende for fore eksempel teknologibedrifter. Dette kan være forhold knyttet til samlokalisering versus en mer distribuert form for inkubator, det kan være forhold knyttet til hvor lenge en bedrift skal forbli i en inkubator etc. Et generelt inntrykk er at virksomhetene innenfor kulturbaserte næringer har et mer permanent behov for nettverk og et generelt behov for kompetanseheving innenfor forretningsdrift. Om inkubatorer er den beste og mest effektive måten å dekke disse behovene på er ikke opplagt.

Enkelte informanter har pekt på at en videreføring av KIBIN må ses i sammenheng med om det blir et eget program for kulturinkubatorer i SIVA. Vi tror KIBIN vil være nyttig uansett, fordi det allerede finnes en rekke kulturinkubatorer i Norge og fordi det allerede er et behov for kompetanseutvikling, nettverk og kunnskapsdeling mellom disse inkubatorene.

Vi deler derfor informantenes oppfatning av at det er viktig at KIBIN blir videreført i en eller annen form. Nettverket har vært svært aktivt i pilotfasen og det vil være en utfordring å vedlikeholde og videreutvikle nettverket fremover. Det vil ikke være behov for samme type aktivitetsnivå fremover, men det er viktig at det knyttes noen faste oppgaver til et slikt nettverk for å holde det levende. Dette kan f.eks være:

- Ansvar for et årlig seminar/workshop
- Ansvar for å oppsummere erfaringer med verktøykassen og å videreutvikle denne
- Ansvar for drift av nettstedet kibun.no (f.eks i form av en styringsgruppe)

7. Innovasjon Norge

7.1. Organisering og aktiviteter i Innovasjon Norge

Innovasjon Norge har relativt lang erfaring med programmer innenfor kultur og næring, og har hatt satsinger på dette området siden slutten av 90-tallet. Kultur og næring har blant annet vært et tema på reiselivsområdet. Kultur og opplevelse er i dag et stort område i Innovasjon Norge og det brukes årlig til sammen 70 – 90 mill. kroner i lån og tilskudd til disse næringene. Da henvendelsen om forprosjektet kom fra KRD i 2006, passet dette derfor godt inn i satsingen til Innovasjon Norge. Midlene fra forprosjektet utgjorde likevel en svært liten andel av den totale satsingen. Fra Innovasjon Norges side var det en forutsetning at KRD-prosjektet skulle inngå som en del av den pågående satsingen.

Innovasjon Norge arbeidet først med å få frem forslag til piloter som kunne inngå i forprosjektet. Det ble utarbeidet en prioritert liste med forslag, der piloten "Ka e det med Odda?" til slutt ble foreslått fra Innovasjon Norges side og spilt inn til KRD. Prosessen i departementet med endelig valg av piloter i forprosjektet tok imidlertid svært lang tid. "Ka e det med Odda?" nådde heller ikke opp i den endelige prioriteringen¹⁹. KRD begrunner dette med at forslaget på det tidspunktet var for utydelig og lite bearbeidet.

Innovasjon Norge valgte derfor å bruke sin del av midlene i forprosjektet på Fram kultur. Midlene i forprosjektet er blitt benyttet til:

- Delfinansiering av Fram kultur-prosjekter.
- Finansiering av videreutvikling av Fram kultur-konseptet.

Ambisjonen fra Innovasjon Norges side har vært å kunne tilby Fram kultur over hele landet. Innovasjon Norge har ønsket å konsentrere Fram kultur om mer "rene" kulturnæringer enn det som gjelder forprosjektet totalt sett. Bakgrunnen for dette er at Innovasjon Norge allerede har store satsinger innenfor reiseliv og opplevelsesnæringer.

Også for Innovasjon Norges del har KRDs krav om at midlene skal benyttes innenfor det distriktpolitiske virkeområdet vært en utfordring. Utfordringen er løst ved å kombinere midler fra NHD og KRD, slik at Fram kultur-prosjektene kan ha deltakere både fra distrikter og fra sentrale strøk.

Innovasjon Norge fikk 1, 5 mill. kroner fra forprosjektet i 2006. Midlene kom sent på året og ble ikke brukt dette året. I 2007 ble det bevilget ytterligere 2,0 mill. kroner fra KRD i tillegg kom det 2, 0 mill. kroner fra NHD som en del av handlingsplanen for kultur og næring. Midlene fra forprosjektet bidro til at utviklingen og oppbyggingen av Fram kultur kunne gjøres raskere.

¹⁹ "Ka e det med Odda?" har siden mottatt offentlig støtte gjennom bl.a fra Miljøverndepartementets verdiskapingsprogram, Innovasjon Norge og regionalt/lokalt nivå.

7.2. Fram kultur – opplegg og innhold

7.2.1. Programmets ramme

Innovasjon Norge tilbyr følgende fire varianter av Framkonseptet:

- Fram SI (strategi og innovasjon),
- Fram A (agro),
- Fram E (entreprenør) og
- Fram kultur.

Fram kultur er det nyeste tilbudet innenfor konseptet. Det første Fram kultur-prosjektet ble startet opp i 2004 som et lokalt initiativ i Rogaland. Det var finansiert av Innovasjon Norge, Rogaland fylkeskommune og Stavanger kommune. Det er pr. juni 2008 startet opp totalt ni prosjekter innenfor Fram kultur. Fire av disse er slutført, mens tre prosjekter er i en tidlig oppstartsfase.

Utviklingen av Fram kultur har gått parallelt med gjennomføringen av de første prosjektene. I løpet av 2007 ble det utarbeidet et konsept og prosjektopplegg for Fram kultur. Dette består av en driftsmanual, teknikknøtater og et sett fagmoduler. Opplegget ble utarbeidet av prosjektlederene som gjennomførte de første prosjektene. Opplegget er ment å være et grunnlag og en ramme for prosjektene. Det er imidlertid et forholdsvis stort spenn i deltakelsen i de ulike prosjektene/gruppene og det vil i følge prosjektlederene alltid være nødvendig å gjøre tilpasninger i de enkelte prosjektene.

Fram kultur har følgende ramme og innhold:

- I hvert prosjekt er det i størrelsesorden 10 deltakere²⁰. Det skal være spredning i type virksomhet og geografi.
- Det gjennomføres fem samlinger av en dags varighet. Samlingene fordeler seg over en periode på vel et år.
- Mellom samlingene skal deltakerne arbeide med de tiltakene som er nødvendige for å nå virksomhetens målsettinger. Til dette arbeidet stilles det til rådighet en rådgiver som har stor kompetanse innenfor virksomhetsutvikling. Virksomheten kan benytte rådgiveren i 50 timer²¹.

Målgruppen for programmet er:

- Utøvende kunstnere/kreative virksomheter som har et utviklingspotensial.
- Leverandører til ovennevnte gruppe som også har et utviklingspotensial på egne vegne.
- Begge typer virksomheter bør ha nasjonale og/eller internasjonale ambisjoner.

Målsettingen for programmet er:

- At deltakerne skal få forståelse for å tenke "bedrift" om sin egen virksomhet og bli tilført tilstrekkelig kompetanse til at de vil nå sine målsettinger og skape en tilfredsstillende inntekt for sin virksomhet.
- Minimum 50 % av deltakerne skal ha etablert seg på et nasjonalt/internasjonalt nivå innen programperioden.

²⁰ Innovasjon Norge anbefaler vanligvis 12 – 20 deltakere pr. prosjekt innenfor Fram.

²¹ Opprinnelig 40 timer.

- Deltakerne skal ha utarbeidet en virksomhetsplan som skal omfatte målsettinger, veien for å komme dit og hva som er mest kritisk for å nå egne mål. Deltakerne skal lære å arbeide bevisst etter handlingsplaner.
- Årlig vekstøkning på minimum 25 %.

7.2.2. Erfaringer med opplegg og innhold

Fram kultur kan karakteriseres som en "light"-utgave av Fram strategi og innovasjon. Programmet går over kortere tid og har noe færre og kortere samlinger. Årsaken til dette er i hovedsak at virksomhetene i målgruppen gjennomgående er svært små med mange enkeltmannsforetak. Virksomhetene er derfor svært sårbare for fravær. Innholdsmessig skiller også Fram kultur seg noe fra Fram strategi og innovasjon, bl.a er temaer som ledelse og oppgavedeling mindre aktuelle for målgruppen og derfor tatt ut.

Informanter påpeker at det kan være uheldig med denne nedskalerte varianten, fordi virksomhetene i målgruppen har ganske omfattende behov for kompetanseutvikling. Spesielt oppleves rådgivingen mellom samlingene som viktig. Antallet timer til rådgiving er da også blitt økt fra 40 til 50.

Det pekes på at det er behov for å utvikle materialet videre. Et felt som er blitt nevnt i denne sammenheng er forretningsutvikling. Ifølge noen informanter bør denne delen være mer forpliktende for deltakerne. Det trekkes videre fram som viktig at materialet må videreutvikles etter hvert som man får mer erfaring med målgruppen og med konseptet. Prosjektlederne i Fram kultur bør kunne gjøre dette i samarbeid.

Målgruppen for Fram kultur har gjennomgående relativt små finansielle ressurser og prosjektene krever en høy offentlig finansieringsandel for å bli realisert. Egenandelen er i dag 7 500 kroner, noe som er vesentlig lavere enn for Fram strategi og innovasjon og også lavere enn Fram agro. Erfaringene viser også at det er viktig å holde kostnadene for samlingene så lave som mulig. I hovedsak kommer all offentlig finansiering fra Innovasjon Norge, men det er også eksempler på at prosjektene får noe finansiering fra andre kanaler.

For enkelte av Fram kultur-prosjektene er det etablert egne referansegrupper. Dette oppleves som positivt. Referansegruppen kan ha medlemmer fra fylkeskommunen, Innovasjon Norge, bransjen etc.

Prosjektlederne i Fram kultur gir uttrykk for at oppfølgingen fra og kontakten med Innovasjon Norge er god. Innovasjon Norge sentralt oppgir at de har kontakt med prosjektlederne i gjennomsnitt en gang pr. uke, men at det vil variere avhengig av aktiviteten i prosjektet. Prosjektlederne oppgir at de i hovedsak har kontakt med Innovasjon Norges regionale apparat. Det er videre et godt nettverk mellom prosjektlederne i Fram kultur, men foreløpig har dette vært en liten gruppe.

7.3. Fram kultur - resultater og erfaringer

7.3.1. Deltakelse og rekruttering

	Fylke	Antall deltakere	Antall kvinner	Antall enkeltmannsforetak	Antall Kunst	Antall Kultur
1	Rogaland	12	6	5	9	3
2	Oppland	11	6	8	3	8
3	Rogaland	11	4	8	7	4
4	Sogn og fjordane	10	6	5	4	6
5	Oslo/Østfold/Akershus	12	7	2	3	9
6	Rogaland	7	3	0		7 (kun prod.selskap)
7	Rogaland	11	9	8	6	4
8	Oslo/Østfold/Akershus	12	4	3	3	9
9	Telemark	13	11	10	8	5
	Sum	99	56	49	43	55

Tabell 8: Oversikt over deltakere i Fram kultur

Tabell 8 gir en oversikt over deltakerne i gjennomførte og pågående prosjekter (de fire første er avsluttet). Pr. juni 2008 har snaut hundre virksomheter deltatt på eller deltar i Fram kultur-prosjekter. Halvparten av deltakerne representerer enkeltmannsforetak. De øvrige er i hovedsak organisert som aksjeselskap. Bedriftene som deltar i Fram kultur er svært små. Flere enn 80 % av virksomhetene har tre eller færre medarbeidere og det er bare et par av deltakerbedriftene som har flere enn 10 medarbeidere. Kvinneandelen i programmet er på over 50 %, noe som kan karakteriseres som svært høyt for en næringsrettet satsing.

Prosjektene i Fram kultur har deltakere både fra virksomheter som ligger innenfor og utenfor det distriktspolitiske virkeområdet. I Rogaland er omtrent 10 % av deltakerne fra distriktene, mens i prosjektene i Oppland og Telemark var fordeling by/distrikt om lag 50/50. Intervjuer med prosjektlederne for åtte av de ni prosjektene som er gjennomført, gir et noe sammensatt bilde av hvor egnet Fram kultur er som virkemiddel for regional utvikling. Prosjektlederne påpeker betydningen av nettverk og av å være en del av et miljø. Ganske mange virksomheter vil være avhengige av å holde til i en by eller et bynært område for å kunne opprettholde et slikt nettverk, det er imidlertid også flere eksempler på at man finner slike miljøer i distriktene eller at man kan være en del av et nettverk uavhengig av geografisk nærhet.

Det er prosjektlederne som har ansvaret for å rekruttere deltakere til prosjektene. Rekrutteringen skjer i hovedsak gjennom nettverkene lokalt. I enkelte tilfeller er det informert om tilbudet på seminarer og gjennom annonser. Det gis uttrykk for at dette er en krevende måte å rekruttere på. Behovet

er åpenbart til stede, men det har variert noe hvor enkelt det har vært å fylle opp prosjektene. Gjennomgående karakteriserer prosjektlederne likevel responsen som god. Det gis imidlertid uttrykk for at det mangler egnet informasjonsmaterieell som kan brukes i rekrutteringen. Informasjonen som ligger på Innovasjon Norges nettsider er dessuten mangelfull og ganske vanskelig å finne fram til.

7.3.2. Effekter og resultater

Det blir utarbeidet resultatrappporter i etterkant av de gjennomførte prosjektene. Resultatrappportene har noe ulik struktur og det rapporteres på til dels på ulike parametre. Av rapportene går det imidlertid fram at nesten samtlige deltakere har nådd målet om vekst i omsetning og at veksten for de fleste deltakerne er høyere enn 25 %. De som hadde en lavere vekst enn 25 %, har i stor grad nådd egne vekstmål. Den høye prosentvise veksten må ses i sammenheng med at virksomhetene stort sett er svært små. Vi har omsetningstall for 18 av deltakerne og av disse hadde 15 en omsetning på under 1 mill. kroner og 11 under 0,5 mill. kroner.

Svært mange av deltakerne har etablert seg på nasjonalt nivå og flere virksomheter har også etablert seg eller i ferd med å etablere seg på internasjonalt nivå. Eksempelvis har ett prosjekt rapportert at sju av ti deltakende virksomheter er etablert internasjonalt.

En målsetting for Fram kultur er at deltakerne må se på seg selv som ledere for egen virksomhet og ikke bare som kunstnere. De skal arbeide med den kommersielle siden av virksomheten og et mål vil ofte være at de skal kunne leve av egen kunstnerisk virksomheten. Prosjektlederne oppgir at et kjennetegn ved deltakerne i Fram kultur er at de ikke er vant til å se på seg selv som bedrifter og at de har svært lav forretningsmessig kompetanse. Prosjektene vil derfor ikke bare ha som oppgave å gi deltakerne kunnskap om forretningsdrift, men må også bidra til at de passerer noen mentale barrierer på veien. For mange av virksomhetene innebærer dette et endret syn på egen virksomhet. Det kan være vanskelig å måle en slik endret holdning til egen virksomhet, men vi velger her å sitere forfatteren Sylvelin Vatile som deltok i Fram kultur i 2006/2007²²:

"Frå å sjå meg sjølv som ein forfattar som skriv bøker og er takknemlig for at forlaget vil gi dei ut, har eg begynt å sjå meg sjølv som ein bedriftseigar som eig mine egne, unike ressursar og mine egne prosjekt. Eg tenker på meg sjølv som sjef for kvart nye prosjekt, og eg ser forlaget og andre aktørar som samarbeidspartnarar og nettverk: folk og ressursar eg må påverka og setta i arbeid for å oppnå dei mål eg har sett for mitt prosjekt og mi verksemd."

Prosjektlederne oppgir at etablering av nettverk ser ut til å være en svært viktig del av prosjektene. Kunstnere har ofte sterke faglige nettverk, men mangler og har behov for et merkantilt nettverk. På samlingene får de mulighet til å diskutere den forretningsmessige siden av sin virksomhet. Det er også flere eksempler på at deltakere i prosjektene har fått nye forretningsmessige relasjoner som følge av deltakelsen i Fram kultur.

²² Innlegg på workshop 12.4.06

Flere av virksomhetene har etterlyst en form for oppfølging i etterkant av prosjektet. I det første prosjektet ble det lagt til en samling. Det er også eksempler virksomheter som er blitt tatt opp i en kulturinkubator i etterkant av deltakelse i et Fram kultur-prosjekt.

Det gjennomføres evalueringer etter hver samling i prosjektene. I disse evalueringene gis det gjennomgående svært gode tilbakemeldinger på innholdet i og gjennomføringen av samlingene.

7.4. Vurdering av Fram kultur

Mål	Måloppnåelse
- Deltakerne skal tenke "bedrift" og skape en tilfredsstillende inntekt for sin virksomhet - Minimum 50 % av deltakerne skal ha etablert seg på et nasjonalt/internasjonalt nivå innen programperioden. - Utarbeide virksomhetsplan og lære å arbeide bevisst etter handlingsplaner. - Årlig vekstøkning på minimum 25 %.	- Nettverket er viktig og gir en arena for drøfting av forretningsmessige forhold. Omsetning har økt for nesten alle deltakerne i Fram kultur. - Det internasjonale målet oppgis å være krevende, totalt sett er målet nådd. - Mangler oversikt over virksomhetsplaner/handlingsplaner - Vekstmålet på 25 % er i all hovedsak nådd.
Målgruppe	Deltakere
- Utøvende kunstnere/kreative virksomheter som har et utviklingspotensial. - Leverandører til ovennevnte gruppe - Bør ha nasjonale og/eller internasjonale ambisjoner.	- Sammensetningen av gruppene varierer. Ikke helt samsvar mellom målgruppe sentralt og hva som praktiseres i regionene. Innovasjon Norge sentralt har en forholdsvis avgrenset definisjon. - Ingen grupper har vært rene distriktsgrupper - Over 50 % av deltakerne er kvinner - Over 50 % er enkeltmannsforetak
Planlagt organisering og finansiering	Faktisk organisering og finansiering
- Fire samlinger, rådgiving og hjemmeoppgaver mellom samlingene - Forprosjektmidlene (2007/2008) er kombinert med NHD-finansiering	- Opplegget er utvidet med en samling og flere rådgivingstimer Tilbudet om rådgiving er viktig. - Positive tilbakemeldinger i evalueringene fra samlingene - Lav betalingsevne i målgruppen krever høy offentlig finansieringsandel
Fremdrift - plan	Fremdrift status
Fram kultur skal tilbys over hele landet	Ni prosjekter er gjennomført, pågår eller i oppstartfasen

Tabell 9: Vurdering av Fram kultur

I evalueringen av forprosjektet har vi ikke gjennomført en fullstendig evaluering av Fram kultur. Fram kultur som tilbud fra Innovasjon Norge har finansielle rammer som går utover tilskuddene fra forprosjektet. Våre vurderinger bygger i hovedsak på intervjuer med prosjektledere og Innovasjon Norge og studier av rapporter og annet skriftlig materiale. Det er ikke gjennomført

en systematisk kartlegging av deltakernes erfaringer.

Fram kultur ser ut til å være et egnet virkemiddel for utvikling av kulturbasert næringsliv. Innretningen mot kompetanseoppbygging innenfor forretningsutvikling og økonomi møter et behov hos målgruppen, noe som også er i tråd med funnene blant annet i Østlandsforsknings utredning om kunnskapsbehovet i kulturbaserte næringer²³.

Deltakerne i Fram kultur er i all hovedsak svært små virksomheter og selv med en årlig vekst på 25 %, vil virksomhetene fortsatt være svært små økonomiske enheter. For mange av virksomhetene innenfor dette området, vil det være det faglige og kunstneriske som er den sentrale drivkraften og ikke målet om økonomisk vekst. Et lite antall av virksomhetene vil ha potensial til og ambisjoner om sterk vekst. Dette, kombinert med en høy offentlig finansiering, gjør at Fram kultur er et forholdsvis kostbart virkemiddel for næringsutvikling. Dersom det legges en samfunnsøkonomisk og ikke bare en bedriftsøkonomisk analyse til grunn, vil bildet kunne se annerledes ut. Virksomheter innenfor kunst/kultur vil kunne skape ringvirkninger både for annet næringsliv lokalt og for utvikling av lokalsamfunn (identitet, attraktivt miljø etc.).

Målene som er satt for Fram kultur virker realistiske. Selv om et vekstmål på 25 % kan fremstå som ambisiøst, bør man på bakgrunn av oppnådde resultater vurdere om ikke vekstmålet kan settes enda høyere. Vi har ikke innhentet materiale som gir grunnlag for å si noe om endring i lønnsomheten hos deltakere i Fram kultur. Evalueringen av Fram og iVel²⁴ viser imidlertid at lønnsomheten i bedrifter som har deltatt i Fram SI ikke skiller seg vesentlig fra andre bedrifter. Omsetningen i bedriftene har derimot hatt en sterkere økning. Samfunnsøkonomisk fremstår derfor ordningen som god. I Fram kultur pekes det på at det internasjonale målet kan være krevende å nå. I den grad det er rapport på dette punktet, ser det likevel ut til at også dette målet blir nådd.

Det er gjort et solid arbeid med å utvikle program materialet til Fram kultur. Det er viktig at dette materialet blir oppdatert og videreutviklet basert på de erfaringene som er gjort så langt. Evalueringene fra prosjektlederne i etterkant av prosjektene bør struktureres og bygge på samme mal. Dette vil gjøre det enklere å foreta en helhetlig vurdering av Fram kultur og vil forenkle arbeidet med fremtidige evalueringer. Vi vil videre peke på at informasjonsmaterialet om Fram kultur bør bli bedre og gjøres lettere tilgjengelig. Dette gjelder blant annet informasjonen som ligger på internett. Det er i dag altfor vanskelig å finne materialet. Det materialet som ligger ute på nettet er dessuten svært begrenset.

Selv om Innovasjon Norge oppgir at de har forholdsvis lang erfaring med kulturnæringene, er dette likevel et relativt nytt område innenfor næringsutvikling. Vårt inntrykk er at kompetansen om denne delen av næringslivet varierer ganske mye mellom de forskjellige distriktskontorene til Innovasjon Norge. Det er viktig at Innovasjon Norge arbeider med å styrke kompetansen til de ansatte i sitt apparat på dette området.

²³ Østlandsforskning..

²⁴ Telemarksforskning: Evaluering av Fram og iVel 1997 – 2005, arbeidsrapport nr.1 - 2007

8. Samlet analyse og anbefalinger

I dette kapitlet gir vi en samlet analyse av forprosjektet og kommer med anbefalinger til en videre satsing på kulturbasert næringsutvikling. Analysen er konsentrert om

- virkemiddelvalg
- organisering
- den samlede måloppnåelsen

Enkeltprosjektene som er støttet i forprosjektet er vurdert i de foregående kapitlene.

8.1. Virkemiddelvalgene

Forprosjektet har i hovedsak basert seg på bruk av eksisterende virkemidler. Gitt den korte tiden og de begrensede ressursene som har stått til rådighet, har dette etter vår oppfatning vært en fornuftig strategi. Alle de tre aktørene har arbeidet med videreutvikling og tilpasning av virkemidlene for å sikre at de skal være best mulig rettet inn mot behovene i kulturbaserte næringer.

Både Forskningsrådet og Innovasjon Norge hadde støttet kulturbasert næringsutvikling før forprosjektet startet, eksempelvis ble det første Fram kulturprosjektet gjennomført i 2004. Forprosjektet ga imidlertid en mulighet til å videreutvikle og utvide innsatsen. Forprosjektet har blant annet resultert i at det er utarbeidet et prosjektopplegg for Fram Kultur og bidratt til at dette tilbudet er i ferd med å bli landsdekkende. Det har også vært gjennomført kompetansemeglingsprosjekter innenfor kulturnæringer og kulturbaserte næringer tidligere, jf. SNFs følgeevalueringer. Kompetansemeglingsprosjektene i forprosjektet har imidlertid hatt et sterkere innslag av nettverksaktiviteter og en noen annen innretning enn det som ellers er vanlig.

SIVA fikk ansvar for begge pilotene i forprosjektet. Pilotene representerer kanskje det mest utprøvende og nyskapende i forprosjektet. Selv om SIVA har lang erfaring med inkubatorprogram, representerer kulturinkubatorer noe nytt i SIVA-sammenheng. Bukkerittet er et interessant eksempel på et bedriftssamarbeid. I tillegg til det praktiske samarbeidet, krever Bukkerittet en holdningsendring hos deltakerne; de skal ikke bare markedsføre seg selv, men også andre aktører/konkurrenter i området. Det er imidlertid interessant å merke seg at, sette utenfra, kunne Bukkerittet som prosjekt like gjerne hørt hjemme i Innovasjon Norge som i SIVA.

Med utgangspunkt i de rammebetingelsene forprosjektet har hatt, mener vi at man har kommet langt innenfor flere av prosjektene/aktivitetene. Forprosjektet har også bidratt med nyttig kunnskap om hvilken virkemiddelbruk som kan være best egnet for utvikling av kulturbaserte næringer innenfor det distriktpolitiske virkeområdet, jf. også pkt. 8.4 med anbefalinger.

Vi oppfatter at forprosjektets viktigste ambisjon har vært å prøve ut flere ulike virkemidler for å høste erfaringer om hvordan en framtidig satsing på kulturbaserte næringer bør innrettes. Virksomhetene i målgruppen er gjennomgående svært små og det mest åpenbare behovet er knyttet til forretningsmessig rådgivning. Fram kultur vil derfor være et viktig virkemiddel for

målgruppen. Nettverksaktiviteter ser også ut til å være sentrale og fylle et behov. Det er imidlertid viktig å ha klart for seg hva som er målet med et nettverk og hvordan eventuell videre drift av nettverket kan og bør ivaretas.

Det er helt klart behov for forskning og utvikling når det gjelder kulturbasert næringsutvikling, men vi er usikre på i hvilken grad dette også gjelder enkeltvirksomheter som ofte i en etablerings- eller konsolideringsfase. Det er ofte krevende å organisere opp kompetansemeglingsprosjektene, og det kan være vanskelig å definere hvor FoU-behovet ligger eller hva som er innovasjonsutfordringene for virksomhetene på dette området. Erfaringene fra forprosjektet tyder på at kompetansemeglingsprosjektene ofte blir for små og kortsiktige, og at virksomhetene i målgruppen for forprosjektet i liten grad er modne nok for dette virkemiddelet i dag.

Kompetansemegling vil, med de rammebetingelsene som gjelder for bruk av virkemiddelet, etter vår vurdering ofte være best egnet der det er behov for mer rendyrket teknologiformidling. Kompetansemegling som virkemiddel har en lang historie knyttet til teknologiformidling. Virksomhetene innenfor kulturbasert næringsliv har imidlertid stort sett et teknologibehov. For relativt nyetablerte kultur- og naturbaserte enkeltvirksomheter, er det som regel andre utfordringer enn FoU-behov som dominerer. Det er likevel mulig at kompetansemegling på sikt kan utvikles til å bli et egnet virkemiddel for kulturbaserte virksomheter i regionene, men vi tror da det er behov for å revurdere rammebetingelsene, herunder både prosjektomfang og målene som søkes nådd gjennom kompetansemeglingen. En mulighet fremover kan være å teste ut kompetansemegling eller andre former for samarbeid mellom FoU-miljøer og kulturbaserte virksomheter på litt større aktører. På denne måten kan man å bygge opp kompetanse i forskningsmiljøer og virkemiddelapparat, og videreutvikle gode samarbeidsformer mellom virksomhetene/bedriftene og forskningsmiljøer.

Selv om det har vært gjennomført flere utredninger om kulturbaserte næringer de siste årene, er det etter vår oppfatning behov for mer kunnskap om disse næringene. Studier fremover bør være spisset og temaer som vil være aktuelle er blant annet studier av effekter av ulike typer virkemidler (nettverk, inkubasjon etc), ringvirkningsstudier, kunnskap om kulturbaserte næringer og stedsutvikling, etc.

Forskningsrådet, Innovasjon Norge og SIVA har hver for seg fått nyttige erfaringer på bakgrunn av forprosjektet. Deltakerne i forprosjektgruppen sitter alle sentralt i sine organisasjoner når det gjelder arbeidet med kulturbasert næringsutvikling. Forprosjektet har ført til at det er etablert et nettverk mellom disse som kan være et godt grunnlag å bygge videre på i en fremtidig satsing. Erfaringsoverføring *mellom* aktørene utover dette, har imidlertid i liten grad funnet sted etter planfasen.

Etter vår oppfatning burde man brukt forprosjektet mer aktivt til læring "på tvers" både mellom SIVA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge, og mellom virkemiddelaktørene og KR.D. Dette kunne gitt nyttig erfaringsoverføring når det gjelder utforming av de enkelte virkemidlene. Sett utenfra har de ulike virkemidlene flere likhetstrekk. Vi ville for eksempel anta at SIVA kunne bidra med erfaringer knyttet til etablering og drift av nettverk. Mer aktivt samarbeid på tvers kunne også gi muligheter for bedre samordning av de ulike virkemidlene. Mange av virksomhetene innenfor kulturbasert næringer har behov for mer enn ett virkemiddel. Det er

derfor viktig å se den offentlige virkemiddelbruken i sammenheng.

8.2. Organiseringen av forprosjektet

Det næringsrettede virkemiddelapparatet har relativt kort erfaring i å arbeide med kulturnæringer og kulturbaserte næringer. En videre strategi for hvordan man skal arbeide med disse næringene må derfor bygge på de erfaringene man nå er i ferd med å høste. Det må skje i samarbeid mellom de ulike aktørene. Forprosjektet kunne vært et egnet tiltak for å få dette til. Så langt har man ikke greid å hente ut særskilte effekter av dette, og læringseffekten på tvers i virkemiddelapparatet har etter vår vurdering vært liten. Det henger etter vår oppfatning i hovedsak sammen med organiseringen og styringen av prosjektet.

En relativt stor andel av KRDs midler til kulturbasert næringsutvikling er disponert av departementet selv. Disse midlene er, så vidt vi kan se, ikke sett i sammenheng med de øvrige midlene i forprosjektet. Evalueringen har heller ikke omfattet disse midlene. Midlene til Forskningsrådet, Innovasjon Norge og SIVA har, utover planfasen, heller ikke blitt sett i sammenheng, men har inngått som "øremerkede" midler i budsjettet til den enkelte virkemiddelaktør. Dette, sammen med at virkemiddelaktørene har visst lite både om det totale omfanget på forprosjektet (dette gjelder spesielt KRDs innsats) og fordelingen av midler mellom de ulike aktørene, har bidratt til et fragmentert og uoversiktlig forprosjekt. Enkelte av prosjektene har delvis overlappet hverandre, dette gjelder blant annet KIBINs kartlegging av kompetansemiljøer og kunnskapsgrunnlagsprosjektet i regi av Østlandsforskning. Til en viss grad kan man si at det ikke er riktig å omtale forprosjektet som et prosjekt, men som en samling av enkeltaktiviteter under en felles overskrift eller ramme. Det har vært vanskelig å se en klar prosjektledelse.

Fylkeskommunene er sentrale både når det gjelder planarbeid og finansiering av næringsutvikling. Den opprinnelige intensjonen var at man skulle ha en fylkeskommune med i forprosjektet. Utover en tidlig planfase, er dette ikke fulgt opp i forprosjektet. I en eventuell videreføring bør deltakelse fra fylkeskommunene revurderes.

Forprosjektgruppens rolle utover planperioden har vært uklar. Prosjektene er blitt fulgt opp i linjen i de respektive virksomhetene og har, med unntak av SIVAs piloter, i stor grad inngått som deler av større programmer. Forprosjektet er derfor lite synlig og kjennskapen til det er i all hovedsak begrenset til dem som har sittet i forprosjektgruppen. Dette kan til dels begrunnes med at forprosjektet er svært lite i en Forskningsråd/Innovasjon Norge-sammenheng, og med at tidshorisonten har vært kort. Politisk har det imidlertid vært mye oppmerksomhet knyttet til kulturbasert næringsutvikling, noe som burde tilsi mer oppmerksomhet og oppfølging i virkemiddelapparatet.

Begrensningen knyttet til at midlene bare kunne brukes innenfor det distriktpolitiske virkeområdet har, som påpekt i tidligere kapitler, medført utfordringer for gjennomføringen av prosjektene. Dette gjelder både KIBIN, der man løste problemet med å kjøpe tjenester fra Rogaland, og Fram kultur, der problemet ble løst ved å kople midler fra NHD og KRD. En geografisk begrensning er uheldig på dette området fordi det foreløpig er forholdsvis lav kompetanse

om kulturbasert næringsutvikling. Det er derfor viktig å kunne trekke på og utnytte de kompetansemiljøene som finnes. De fleste tyngre kompetansemiljøer befinner seg utenfor det distriktspolitiske virkeområdet (i noen tilfeller er dette til og med på å definere hva som er det distriktspolitiske virkeområdet), jf. også NIFU Steps kartlegging av fylkeskommunenes satsing på kulturbasert næringsutvikling²⁵. I en tid der kontakt og kommunikasjon i økende grad skjer virtuelt, oppfatter vi det som litt lite fremtidsrettet å si at man ønsker å fremme kulturbasert næringsutvikling, uten at virkemiddelaktørene gis mulighet til å utnytte virkemidlene sine på en hensiktsmessig måte. Ideelt sett burde trolig KRD og NHD, muligens også KKD, hatt et felles forprosjekt, f.eks som en del av arbeidet med regjeringens handlingsplan for kultur og næring.

8.3. Samlet måloppnåelse

I tabellen nedenfor har vi gjort en kortfattet vurdering av måloppnåelse for hovedmål og delmål i forprosjektet. Måloppnåelse på de ulike prosjektene er nærmere omtalt i de foregående kapitlene.

Hovedmål	Resultater
Øke lønnsomme etableringer i kulturbaserte næringer	Flere av aktivitetene har dette som mål, men prosjektene er gjennomgående i en for tidlig fase til å kunne dokumentere resultater.
Styrke verdiskapingen i kulturbaserte næringer	- Fram kultur kan vise til konkrete tall når det gjelder økt omsetning. - Prosjektene er gjennomgående i en for tidlig fase til å kunne dokumentere resultater.
Bedre kunnskapen om kulturbaserte næringer	- Generelt har prosjektet bidratt til å heve kompetansen i virkemiddelapparatet, men i hovedsak begrenset til dem som har vært direkte involvert. Spredningseffekten har vært relativt liten. - Kompetansemegling og utredningene har bidratt til økt kompetanse i enkelte FoU-miljøer - KIBIN har lagt et godt kunnskapsmessig grunnlag for inkubatorvirksomhet.
Delmål	Resultater
Bedret tilrettelegging for kulturbasert næringsutvikling med utgangspunkt i utnyttelse av eksisterende potensial i identitet og lokalkultur	Resultater vil bære knyttet til enkeltprosjekter, f.eks mohairgeitprosjektet.
Styrket verdiskapings- og innovasjonsevne i bedriftene innen kultur- og opplevelsesøkonomien	Effekten er foreløpig begrenset til bedriftene som har vært direkte involvert. Verdiskapingssevne har vært i fokus. Innovasjonsevne har vært mindre fremtredende og vanskeligere å definere
Styrket gjennomføringsevne og vekstvilje blant etablererne innen kultur- og opplevelsesnæringene ved tilførsel av kompetanse, nettverk og finansiering	Flere av prosjektene vil ha effekter på dette. Fram kultur er den aktiviteten som har mest direkte effekt så langt, men også nettverksprosjekter innenfor kompetansemegling og inkubatorer, kan vise til noen gode resultater og vil trolig kunne bidra ytterligere på

²⁵ NIFU-Step Rapport 4 2007 Fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling

	sikt.
Utdannings- og kunnskapsaktører med interesse for kultur- og opplevelsesnæringene utvikler seg til å bli mer aktive samarbeidspartnere for næringslivet	• Både KIBIN og Bukkerittet har vært viktige i denne sammenheng • Agderforskning opplever at de har hatt effekt av forprosjektet, Østlandsforskning hadde allerede god kompetanse. • Forskningsmiljøene opplever nytte av kompetansemeglingsprosjekter fordi det gir kunnskap om næringen og om enkeltvirksomheter.
Økt antall innovative samarbeid og nettverk innen kultur og opplevelsesnæringene med fokus på verdiskaping	• Både KIBIN og Bukkerittet er eksempler på nettverk/samarbeid som kan utvikle seg videre. • Fram Kulturprosjektene bidrar til mer uformelle nettverk gjennom samlingene. • Enkelte kompetansemeglingsnettverk videreføres, men ikke alle.
Kunnskap om etablererne innen kultur- og opplevelsesnæringenes behov formidles til aktører som påvirker deres rammebetingelser	• Rapporter etc er distribuert og også presentert i enkelte sammenhenger. • Formidlingen kunne vært mer aktiv og mer preget av dialog.
Økt læring og kunnskapsutvikling om kultur- og opplevelsesnæringene	• Det er et generelt trekk at kunnskapen om kulturbasert næringsutvikling øker. Forprosjektet har hatt betydning, men andre forhold spiller også inn, f.eks. St.meld og handlingsplan for kultur og næring, Forum for kultur og næring etc.
Økt internasjonalisering av kulturnæringene	• Svært vanskelig å måle, forprosjektet kan ha bidratt noe, og da i hovedsak gjennom Fram kultur og den internasjonale delen av KIBIN
Styrket innovasjonsinfrastruktur for KbN	• Usikkert i hvilken grad forprosjektet har bidratt. KIBIN kan bli nyttig på sikt, kompetansen i en del FoU-miljøer har økt.

Tabell 10: Vurdering av samlet måloppnåelse i forprosjektet.

Forprosjektets mål har vært mange og utfordrende. En generell vurdering av måloppnåelsen vil være at man har kommet et stykke på vei når det gjelder flere av målene, men at de fleste av prosjektene fortsatt er i en så tidlig fase at det er vanskelig å si noe om effektene.

Når det gjelder hovedmålene, omfatter disse både økonomiske mål og kunnskapsmål. Med unntak av Fram kultur, er det ikke rapportert eller målt økonomiske effekter av aktivitetene i forprosjektet. Det er etablert økonomiske mål også for kompetansemegling og Bukkerittet. Det er imidlertid for tidlig å si noe om de økonomiske effektene av disse aktivitetene. Mange av virksomhetene innenfor kulturbaserte næringer er små og har heller ikke ambisjoner om stor omsetningsvekst. Rene økonomiske vekstmål kan derfor være mindre egnet innenfor denne sektoren. Kulturnæringer og kulturbaserte næringer kan imidlertid ha betydelige ringvirkninger, jf. blant annet figur 2. En offentlig satsing på disse næringene må derfor i større grad begrunnes ut fra ulike ringvirkninger. Dette bør også gjenspeiles i målene.

Kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling har vært et viktig mål i forprosjektet. Forprosjektet har bidratt til bedre kunnskap

om kulturbaserte næringer både innenfor virkemiddelapparatet og i kunnskapsmiljøer. Det er imidlertid svært vanskelig å måle disse effektene, og det er vanskelig å vurdere hvilken betydning forprosjektet har hatt sammenliknet med andre aktiviteter. Vi vil også igjen peke på at utbyttet trolig kunne vært større dersom aktivitetene hadde vært sett mer i sammenheng og det hadde vært lagt større vekt på kunnskapsdeling.

Nettverk er åpenbart viktig innenfor kulturbaserte næringer. Dette skyldes både at foretakene er små og at kunnskapen om næringsutvikling på dette området foreløpig er begrenset. Flere av aktivitetene har hatt som mål – direkte eller indirekte – å etablere nettverk enten mellom foretak, mellom foretak og kunnskapsmiljøer eller mellom kunnskapsmiljøer. En generell utfordring ser ut til å være å sikre videreføringen av nettverkene, dette gjelder både å få noen til å ta ansvar for nettverket og å sikre finansieringen. Det er derfor viktig at det i en tidlig fase av nettverksprosjekter arbeides aktivt med planer for videreføring.

Målene for forprosjektet har gjennomgående vært svært ambisiøse med tanke på tidsramme og økonomisk omfang av satsingen. På forprosjektnivå savner vi en operasjonalisering av målene. Selv om det er positivt at man forsøker å sette effektmål for næringsrettede satsinger, tror vi at det ville vært mer hensiktsmessig med aktivitetsmål for et forprosjekt av denne typen. I og med at vurdering og samordning av ulike virkemidler og virkemiddelaktører også er et mål, burde det bl.a. vært formulert mål/aktivitetsmål på dette området.

8.4. Anbefalinger for en videreføring

I en videre satsing fra KRDs side, er det viktig at man bygger videre på de erfaringene og den kunnskapen som er utviklet i forprosjektet. Med bakgrunn i våre funn og vurderinger gir vi i det følgende noen anbefalinger for arbeidet fremover.

- **Det er behov for en bredere samordning av virkemidler**

En videreføring av en satsing på kulturbasert næringsutvikling må settes inn i en bredere sammenheng enn det som har vært tilfelle med forprosjektet. St.meld. nr. 22 (2004-2005) viser til at en aktiv politikk for fremme kulturbaserte næringer forutsetter en nær kopling mellom lokale, regionale, nasjonale og internasjonale strategier. Dette betyr at man i langt større grad bør se virkemiddelbruken i regi av departementer (NHD, KKD, KRD), fylkeskommunene, SIVA, Forskningsrådet og Innovasjon Norge i sammenheng. På denne måten vil man kunne unngå en fragmentering av innsatsen og man kan oppnå en bedre samlet effekt.

- **Det er behov for mer samarbeid mellom by og land**

Kulturbasert næringsutvikling er et forholdsvis nytt satsingsområde. Området preges av mange små virksomheter og relativt få tunge kompetansmiljøer. I en satsing innenfor dette området må det legges opp til en best mulig utnyttelse av de samlede ressursene. Mange av kompetansmiljøene finnes i sentrale områder. En utfordring fremover blir å kunne bruke disse kompetansmiljøene på en god måte i regional næringsutvikling.

- **Det er behov for å differensiere virkemiddelbruken**

I det videre arbeidet kan det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i sirkelen i kapittel 2 for å få et overordnet perspektiv på

hvordan myndighetene skal innrette sin virkemiddelbruk overfor kulturnæringer og kulturbaserte næringer. I kjernen av sirkelen befinner det seg en kunstnerisk virksomhet som danner grunnlag for eller medvirker til annen næringsvirksomhet. Kunstnere vil ofte ha andre mål og drivkrefter enn rent kommersielle. Dette bør gjenspeiles i målene for kulturbasert næringsutvikling. En kjerne av kunstnere kan imidlertid også danne grunnlag for en rekke aktiviteter med kommersielle mål. Virkemiddelbruken overfor de ulike sirklene vil være ulik.

- **Det bør rettes mer oppmerksomhet på læring og erfaringsutveksling**

I arbeidet fremover må det legges økt vekt på erfaringsutveksling mellom de ulike delene av virkemiddelapparatet. Det bør derfor legges faste og forpliktende planer for erfaringsutveksling, for eksempel i form av regelmessige seminarer og workshops. Planene bør også inneholde konkrete mål for erfaringsutvekslingen som så følges opp gjennom rapportering og annen prosjektoppfølgning.

- **Satsingen må være langsiktig**

En svakhet ved forprosjektet har vært at tidsrammen har vært svært kortsiktig. Dette er særlig tydelig for enkelte av kompetansemeglingsprosjektene. Kompetansen om og erfaringene fra arbeid med kulturbasert næringsutvikling er begrenset. Å bygge opp dette området i virkemiddelapparatet krever utvikling og tilpassing av eksisterende virkemidler, det krever kompetanseoppbygging og holdningsendring blant ansatte og det krever en vilje til å ville satse. En tidsramme for en videre satsing bør være på minimum fem år.

- **Det bør være større bevissthet rundt målformuleringer**

Målene for forprosjektet har vært svært generelle og kunne vært brukt på en rekke næringsrettede satsinger. Mål skal ideelt sett være noe som det er mulig å styre etter og mer bevissthet rundt målformuleringer vil kunne bidra til en spissere og mer samordnet satsing. Til hjelp i arbeidet med målformuleringer kan det tas utgangspunkt i sirkelen i figur 2 tidligere i rapporten. Hvor i sirkelen skal en satsing ligge – nær sentrum eller lenger ut? Vil det være de samme målene for de ulike sirklene (kunstnerisk, kulturnæringer, kulturbaserte næringer) eller bør målene differensieres? Det bør også vurderes å formulere mål ut fra ulike tidsperspektiver, for eksempel kan det være hensiktsmessig å operere både med noen langsiktige effettmål og noen mer kortsiktige resultat-/aktivitetsmål.

- **Rådgivning, nettverk og kunnskapsutvikling er sentrale virkemidler.**

Når det gjelder mer konkrete anbefalinger for virkemiddelbruk framover, vil vi, basert på erfaringene fra forprosjektet trekke fram følgende:

- Kompetanseutvikling innenfor forretningsdrift og strategi, eksempelvis Fram kultur, vil være viktig for målgruppen framover. Et generelt inntrykk er at den individuelle rådgivningen er særlig nyttig for deltakerne.
- Ulike former for nettverksaktiviteter ser ut til å være sentralt. Nettverk er imidlertid ikke et mål i seg selv og det bør formuleres konkrete mål for nettverk og nettverksaktiviteter. Nettverk må i større grad forplikte deltakerne (i mindre nettverk bør alle deltakere ideelt sett se seg selv som en "andelseier" i nettverket), blant annet når det gjelder ansvar for finansiering og drift av nettverket.
- Kompetansemegling i sin

tradisjonelle form ser ut til å være mindre egnet innenfor kulturbasert næringsutvikling i regionene. Dette henger både sammen med bedriftene/foretakenes størrelse og kompetansebehov og FoU-miljøenes interesser og innretning. Det må arbeides mer med å definere FoU-behov og innovasjonsutfordringer for virksomhetene. Det kan alternativt være hensiktsmessig å teste ut/videreutvikle dette virkemiddelet på landsbasis på litt større bedrifter, slik at man får bygget opp mer erfaring i FoU-miljøer og virkemiddelapparat når det gjelder denne målgruppen.

- Kunnskapen om kulturbaserte næringer er fortsatt begrenset. Det er derfor behov for forskning på temaer som blant annet
 - Ringvirkninger og betydning for stedsutvikling
 - Erfaringer med ulike typer virkemiddelbruk
 - Betydning av samlokalisering og nettverk
 - Kunnskap om hvordan samlokalisering, nettverk og lignende kan opprettholdes og videreutvikles over tid
- Inkubatoraktivitet i en eller annen form vil trolig være relevant for målgruppen. Vi har ikke grunnlag for å være veldig konkrete når det gjelder utforming av og innhold i et inkubatorprogram. Et generelt inntrykk er at foretakene ofte kan ha behov for et mer permanent tilbud enn det en inkubator normalt vil gi, slik at en kombinasjon av næringshage/inkubator kan være et alternativ. Videre bør det tenkes mer utradisjonelt når det gjelder tilknytning og fysisk lokalisering, siden foretakene ofte er avhengige av egne lokaler/beliggenhet.

Litteraturliste

St.prp. nr. 1 (2006-2007) Kommunal- og regionaldepartementet

St.meld. nr. 21 (2005-2006) Hjarte for heile landet

St.meld. nr. 22 (2004–2005) Kultur og næring).

St. prp. nr.1 (2005 – 2006) Tillegg nr.1

Handlingsplan for kultur og næring, NHD, KRD og KKD, 2006

Bråtå, H.O., Ericsson, B. og Kristoffersen, J.: Kunnskapsbehov innen kultur- og opplevelsesnæringene, Østlandsforskning rapport 2007/11

Haraldsen, T., Overvåg, K. og Vaagland, J.: Kulturnæringene i storbyene, Østlandsforskning rapport nr.: 05/2005

Haraldsen, T., Flygind, S.K., Overvåg, K. og Power, D. : Kartlegging av kulturnæringene i Norge – økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial, Østlandsforskning 2004/10

NIFU-Step Rapport 4 2007 Fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling

Hjemdahl, K., Hauge E.S, Lind, E: Festivaler på Sørlandet. Kultur i kraftformat, Agderforskning FoU-rapport nr. 4/2007

Kåsene, A.G: Erfaringer fra nettverksprosjektene. Oppsummeringer av forskningsbehov, arbeidsmetodikk og finansiering av bedriftsprosjekter i BTV-regionen, Telemarksforskning notat nr. 7/2007

Bolkesjø, T., Vareide, K., Møller, G.og Haukeland, P.I.: Evaluering av Fram og iVel, Telemarksforskning arbeidsrapport nr 1/2007

Jakobsen, S.-E. og Stensheim, I. (2007): Følgeevaluering av Kompetansemegling. Bedriftenes erfaringer med programmet. Underveisrapport 2006/2007. SNF-rapport 10/07.

Jakobsen, S.-E. og Døvig, E. (2006): Følgeevaluering av Forskningsbasert kompetansemegling. Underveisrapport 2005. SNF-rapport 08/06.