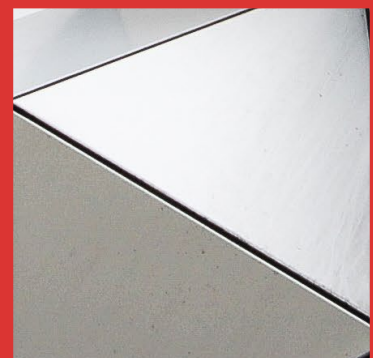




Kunnskapsverket
Nasjonalt senter
for kulturelle næringer

notat 07/2017

Evaluering Culture Score Card





Kunnskapsverket © 2017

Adresse: Kunnskapsverket C/O Høgskolen i Innlandet,
Postboks 400, N - 2418 Elverum

www.kunnskapsverket.org
kontakt@kunnskapsverket.org

Tittel: Evaluering Culture Score Card

Forfatter: Smidesang, Ole

Design: Waagene, Guro Nordby

Notat nr: 07-2017

ISBN: 978-82-93482-20-8

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	8
2. Vekst i kulturell næringsvirksomhet	9
3. Om Culture Score Card	10
4. Problemstilling	11
5. Presentasjon av deltakerne i prosjektet	12
1. Evaluerte prosjekter og bedrifter	12
1. Prosjekt «Bygda som nekter å dø» av Formidlingskraft as og Govas Film & mediaproduksjon as	12
2. Prosjekt «Horisonter» ved fotograf Bjarne Riesto	12
3. Hermetikken næringshage	13
4. Prosjektet «Velg med hjertet» ved Form til fjells as	13
5. Vinterfestspill i Bergstaden	13
6. Elden	14
7. Prøysenhuset	14
8. Peer Gynt	14
9. Prosjekt «Artistbolig» på Rudi Gard	15
10. Rondaståk	15
11. Lukkeleik	16
12. Prosjekt «Vårt nabolag» - Innovangsjon SA og Vinjerock AS	16
2. Prosessveileder	16
3. Evaluator	17
6. Metode	18
7. Virkemiddelapparatet, verktøy og prosess	18
1. Kartleggings- og strategiverktøy	19
2. Prosessledelse - prosessveileder	19
8. Om verktøyet - beskrivelse av Culture Score Card	22
1. Suksesskriterier	23
Økonomi	23
Faglig, kunstnerisk/kulturelt	23
Marked, profil og omdømme	23

2. Score	24
Kulturfaglig/kunstnerisk kvalitet	24
Gjennomføringsevne	24
Markedsføring	25
Aktualitet, budskap og formål	25
3. Resultat	25
9. Erfaringer fra uttestingen av verktøyet - de 12 workshopene	29
1. Prosjekt «Bygda som nekter å dø» av Formidlingskraft as og Govas Film & mediaproduksjon as	29
2. Prosjekt «Horisonter» ved fotograf Bjarne Riesto	29
3. Hermetikken næringshage	30
4. Prosjektet «Velg med hjertet» ved Form til fjells as	31
5. Vinterfestspill i Bergstaden	31
6. Elden	32
7. Prøysenhuset	32
8. Peer Gynt	32
9. Prosjekt «Artistbolig» på Rudi Gard	33
10. Rondaståk	33
11. Lukkeleik	33
12. Prosjekt «Vårt nabolag» - Innovangsjon SA og Vinjerock AS	33
13. Allmenne erfaringer fra prosessene	34
10. Tilbakemeldinger og refleksjoner underveis i prosessen	35
1. Strategiverktøyet	35
2. Prosessveilederrollen	37
11. Svar fra spørreundersøkelsen i etterkant av prosessen	37
12. Svar fra respondentene 3 måneder etter gjennomført prosess	38
13. Seminar om strategiverktøy og prosessveilederrollen	39
14. Konklusjoner evalueringprosessen av Culture Score Card	39
Vedlegg	
Prosessene i media:	

Evaluering Culture Score Card

1. Introduksjon

«Kulturlivet har tradisjonelt hatt få verktøy for utvikling og evaluering av sine prosjekter. Det er positivt at det nå arbeides systematisk med å utvikle et slikt verktøy i skjæringsfeltet mellom kultur og næring». Sitatet kommer fra Telemarksforskning på Culture Score Cards hjemmeside. Bakgrunnen for denne rapporten er å evaluere om Culture Score Cards er et effektivt verktøy for å nå Kunnskapsverkets mål. Kunnskapsverkets formål er å skaffe til veie kunnskap og erfaring om verktøy, som kan bidra til å skape vekst i kulturelle næringer med et høyt kommersielt potensial. Dette gjelder virksomheter innen bransjene film, dataspill, musikk, litteratur, visuell kunst, scenekunst, design og arkitektur.

For noen år siden utviklet den danske tenketanken ”Kultur og Fremtid” analyseverktøyet Culture Score Card, som analyserer en rekke indikatorer som er viktige for at et kulturprosjekt skal lykkes.

Hensikten med Culture Score Card var å lage et verktøy som tester et prosjekts suksessmuligheter, hvor formålet er å heve suksessraten for framtidige kulturprosjekter og unngå fiaskoer (sett med publikums, sponsorers og anmelderes øyne). Formålet er å unngå å miste gode kulturprosjekter, gjennom å teste de ut på forhånd.

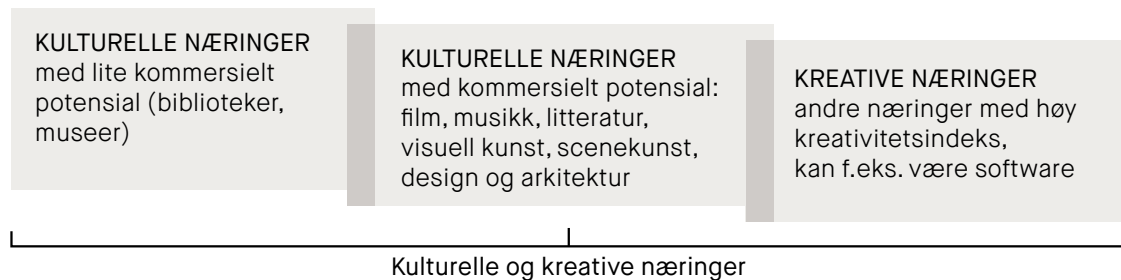
I løpet av 2016 har verktøyet blitt testet på utvalgte kulturelle og kreative bedrifter i SIVAs næringshage-nettverk (SIVA - selskapet for industrivekst SF). Lennart von Haffner har stått for gjennomføring av prosessene med bedriftene. Testingen er gjennomført av prosjektleder Ole A. Smidesang fra Skåppå Kunnskapspark i samarbeid med Kunnskapsverket. Vi valgte ut ett sett med relevante bedrifter i SIVA-nettverket for gjennomgang av verktøyet. En tid etter gjennomgangen gjorde vi en evaluering av testen, og hvilken nytte bedriftene har hatt av prosessen. Erfaringene er sammenstillet i denne rapporten for å gi kulturnæringsbedriftene og deres rådgivere/virkemiddelapparatet en innsikt i analyseverktøyet sterke og svake sider.

2. Vekst i kulturell næringsvirksomhet

Når denne rapporten bruker begrepet «kulturelle og kreative næringer» brukes samme avgrensning som i rapporten «De gode hjelperne - nasjonale virkemidler for utvikling av kulturelle næringer».¹

Kunnskapsverket inkluderer bedrifter, gründere og verdikjeder innen de kulturelle næringene: film, dataspill, musikk, litteratur, visuell kunst, scenekunst, design og arkitektur. «Kulturelle næringer» blir brukt som begrep for å tydeliggjøre at fokus i prosjekt er på de næringer som har et stort innslag av kulturelle elementer. Kulturelle næringer med et lavt kommersielt potensial, eller som ikke har til hensikt å drives kommersielt inkluderes ikke. Målet er å avdekke hva som skal til for at foretak innen disse næringene skal etablere, opprettholde og videreutvikle konkurransefortrinn.

Figuren under er fra rapporten «De gode hjelperne - nasjonale virkemidler for utvikling av kulturelle næringer». Kunnskapsverket fokuserer på kulturelle næringer i den midterste kolonnen.²



Kunnskapsverkets formål er å samle inn kunnskap om kreativ og kulturell næring. Kunnskap som allerede finns skal samles inn og kunnskapsgap utredes. Virkemiddelapparatet, deres rolle og praksis er en del av dette. Culture Score Card vurderes i lys av dette.

Culture Score Card blir følgelig vurdert i forhold til om det er et verktøy som kan defineres som et næringsretta virkemiddel på grunnlag av økonomisk begrunnet argumentasjon.

¹ Ibenholt, Karin , Hauge, Atle ,Haraldsen, Tone , Ericsson, Birgitta og Rykkja, Anders (2015). De gode hjelperne – nasjonale virkemidler for næringsutvikling i kulturelle næringer. Rapport 03/15. Kunnskapsverket, Lillehammer.

Kan lastes ned her: <http://kunnskapsverket.org/sites/kunnskapsverket.org/files/VirkemidlerF%C3%B8rsteRapport10022016.pdf>

² Ibid., se side 9

3. Om Culture Score Card

Culture Score Card er et analyseverktøy som tester et prosjekts muligheter for å oppnå suksess. Formålet er å øke sjansen for å lykkes med kulturprosjekter (sett med publikums, sponsorerers og anmelderes øyne). Culture Score Card tar utgangspunkt i kvalitative risikovurderinger av kulturprosjekter. Målet med Culture Score Card å teste og sette kulturprosjekt opp mot egne mål. Det måles på kriterier innen kulturell kvalitet, i tillegg til ledelse, administrasjon, markedsføring og prosjektets aktualitet. Culture Score Card ble første gang introdusert og brukt i Norge av foreningen Arts and business, som ble nedlagt i 2014.

Culture Score Card er ifølge hjemmesiden et analyseverktøy som brukes til å kvalitetssikre, vurdere og evaluere alle typer av kulturelle aktiviteter. Målgruppe for verktøyet er kulturinstitusjoner, kulturprosjekter, kulturnæringer og samarbeidsprosjekter kultur-næringsliv.

Lennart von Haffner, daglig leder i Kreativt Forum (www.kreativtforum.dk), var en av initiativtakerne til Culture Score Card. Verktøyet ble utviklet i samarbeid med syv andre sentrale personer fra dansk kultur- og næringsliv i tenketanken ”Kultur og Fremtid”. Tenketanken arbeidet for å bygge bro mellom kultur, kunst og samfunn.

Scorecardet er designet slik at du blir guidet gjennom spørsmål som gjennomgår prosjektets sterke og svake sider. Gjennomgangen er ment å gi prosjektet et grunnlag for å identifisere prosjektets usikkerhetsfaktorer og innsatsområder for å styrke potensialet. Det tar tre timer å gjennomføre prosessen.

Gjennomgangen av kulturprosjektet kan gjennomføres gjennom prosjektansvarliges egen gjennomgang via www.culturescorecard.com eller ved hjelp av prosessveileder.

- Prosjektgruppen, prosjektleder eller -eier kan selv sette sammen og vekte suksesskriteriene
- Brukersnittet er dynamisk og resultatene oppdateres mens skjemaet fylles ut
- Diagrammer og PDF-filer genereres automatisk.

Motivasjonen for utviklingen av Culture Score Card var at samarbeid mellom kultur og næringsliv ble vanskeliggjort av at partene ikke snakket samme språk, og tilsynelatende ikke hadde felles kriterier for hva som er viktig. I Culture Score Card settes suksesskriteriene, og i den etterfølgende vurdering klarlegges og fastsettes

prosjektets forutsetninger og potensial. Med dette som utgangspunkt er målet at kulturprosjektets sterke og svake sider kan analyseres i dialog mellom de prosessleder og prosjekteier.

Verktøyet ble utviklet i tenketanken «Kultur og Fremtid». Tenketanken besto av Lennart von Haffner, bedriftskonsulent, Kreativt Forum, revisor Teddy Wivel med styreansvar og Corporate Governance som spesialområde, advokat Jens Gehl, ekspert i immateriell rett, PR-direktør Christian Have, som har arbeidet mye med kultur-events, bankdirektør Lars Jensen, kommunikasjonssjef Charlotte Bender og kontorsjef i Kulturministeriet, Per Voetmann.

Sammen utarbeidet gruppen Culture Score Cards struktur. De arbeidet ut fra at skal et prosjekt vurderes, må det ha noe å vurderes mot. Målene må være klart definerte på forhånd. Dette, sammen med at et produkt må være aktuelt og inneholde verdi, samt ha god ledelse og synlighet er hovedelementene i Culture Score Card.

Her er lenken til en video som presenterer Culture Score Card:

<https://vimeo.com/12050323>

4. Problemstilling

Culture Score Card og Kunnskapsverket har felles mål om å hjelpe kulturnæringen med å bli mer økonomisk bærekraftig. Culture Score Card er rettet inn mot kulturprosjekter og Kunnskapsverket favner bransjer som; film, musikk, litteratur, visuell kunst, scenekunst, design og arkitektur

•Kan Culture Score Card brukes i Kunnskapsverkets arbeid?

1. Gir Culture Score Card resultater?
2. Hva trengs av kompetanse for å gjennomføre Culture Score Card?
3. Dekker Culture Score Card Kunnskapsverkets behov?
4. Hvordan ta arbeidet med strategiverktøy og Culture Score Card videre?

5. Presentasjon av deltakerne i prosjektet

Under beskrives de geografiske miljøene og de konkrete bedriftene vi besøkte for å teste ut Culture Score Card for Kunnskapsverket, samt prosessveileder Lennart von Haffner og evaluator Ole A. Smidesang.

1. Evaluerte prosjekter og bedrifter

Vadsø

1. Prosjekt «Bygda som nekter å dø» av Formidlingskraft as og Govas Film & mediaproduksjon as

Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom «Formidlingskraft as» ved journalist Torill Olsen og «Govas Film & mediaproduksjon as» ved filmskaper og fotograf Harry Johansen. De to ønsker å vise at Norge blir et fattig land uten utkantbygdene. Filmen problematiserer sentralisering- og regionaliseringstrendene som utarmer små bygder i utkanten. De vil bygge filmen rundt menneskene i den veiløse bygda Nervei, hvor innbyggerne kjemper for å overleve uten storsamfunnets støtte.

Formidlingskraft as eies og drives av Torill Olsen. Hun har arbeidet med kommunikasjon, media og journalistikk i over 20 år. Firmaet er lokalisert i Vadsø i kulturnæringshagen Hermetikken næringshage. Olsen har lang erfaring fra NRK, startet opp tre bedrifter, jobbet i offentlig og private virksomheter.

Govas Film & mediaproduksjon as ble startet i 2011 av Harry Johansen. Han arbeider hovedsakelig med produksjon og foto av dokumentarfilmer, film og film-redigering for bl. a NRK.

Målet med «Bygda som nekter å dø» er å skape debatt og interaksjon med publikum om sentralisering under produksjon og etter filmen via sosiale medier. Vi kjørte prosess med begge to til stede.

2. Prosjektet «Horisonter» ved fotograf Bjarne Riesto

Bjarne Riesto har jobbet med naturen i nord som hovedmotiv i mange år. Hans fotografier brukes til illustrasjoner i mange sammenhenger, og er solgt og vist på utstillinger over hele verden. Han har gitt ut tre bøker: «Blått til lys» 2006, «Kyst»

2008 og «Varanger» 2010. I hans arbeider har horisonten vært et framtrødende element, så framtrødende at han ønsker å konseptualisere begrepet. Riesto påpeker at vi som regel «tenker på horisonten som synsranden, så langt vi kan se. Men vår horisont er også en grense for vår evne og vilje til å se, og kan beskrive vår forståelse av verden rundt oss. Den som vil kan utfordre seg og forsøke å se lenger – forbi horisonten». Det er kjernen i dette han ønsker å gjøre om til et kommersielt konsept som kan vokse og utvikle seg. Vi testet en forestående utstilling i Stockholm med forberedelser, planlagte aktiviteter, samarbeider med andre samt økonomiske mål. Torill Olsen, deltok sammen med Bjarne Riesto i gjennomgangen av verktøyet.

3. Hermetikken næringshage

Hermetikken Næringshage i Vadsø favner kulturbedrifter i Vadsø-området og resten av Finnmark. I dag er det totalt 21 kulturbedrifter knyttet til Hermetikken. Hermetikken Næringshage i Vadsø var landets første kulturnæringshage. Siden starten i 2001 har næringshagen utviklet seg til å bli et av landets mest sentrale miljøer for kulturnæringsutvikling. Kulturnæringshage er en stor vekstnæringshage i Finnmark, og ifølge næringshagen vokser den mer i Finnmark enn ellers i landet. De er til både for nyetablerte og etablerte bedrifter. Vi kjørte prosess med styreleder Kristian Wengen og Torill Olsen, medarbeider i næringshagen.

Røros

4. Prosjektet «Velg med hjertet» ved Form til fjells as

Designbyrået Form til fjells AS på Røros bygger merkevarer gjennom visuell kommunikasjon. De står bak initiativet «Velg med hjertet». I samarbeid med Røros Kommune tok Form til fjells i 2013 initiativ, og utviklet et samarbeid mellom næringslivet på Røros som fremmet kommunen som et attraktivt sted å jobbe, leve og bo for unge voksne. I 2016 utvidet de prosjektet til å gjelde alle kommunene i Fjellregionen Holtålen, Røros, Os, Tolga, Tynset, Rendalen, Alvdal og Folldal. De skal synliggjøre arbeidsmuligheter og hjertevalg gjennom gode foto- og tekst-historier gjennom www.velgmedhjertet.no, facebook og instagram med mål om å tiltrekke seg nye innbyggere. Vi gjennomgikk Culture Score Card med Maren Todal, daglig leder i Form til fjells as. Sigrid M. Jansen, daglig leder i Røros næringshage deltok i prosessen.

5. Vinterfestspill i Bergstaden

Vinterfestspill i Bergstaden er en kammermusikkfestival som arrangørers hvert

år i midten av mars. Festivalen har vært arrangert siden 1999. Vinterfestspillene arrangeres hvert år over 4 dager med rundt 20 til 30 konserter. Festivalen markedsføres som «Den femte årstid», da den bringer med seg helt spesielle lyder, lukter og lysforhold. Norske og utenlandske musikere av høy standard står side om side med lokale ungdommer for å gi publikum den beste opplevelsen. Bergstadens kulturlokaler blir tatt i bruk. Det verdenskjente orkesteret Berlinerfilharmonikerne skal spille i Røros. Konserten ble sendt direkte på TV i Tyskland, Norge og flere andre land. (www.vinterfestspill.no). Vi kjørte prosess med initiativtaker Aud Selboe og daglig leder Kari Kluge.

6. Elden

Elden er et historisk musikkteater som settes opp utendørs på Røros i juli og august hvert år. Det har blitt oppført siden 1994. Elden selger ca. 12 000 billetter fordelt på 10 forestillinger. Elden har rockemusikk og tekst av Bertil Reithaug og Arnfinn Strømmevold. Spelet handler om årene 1718–1719 da 10 000 svenske soldater under ledelse av Carl Gustaf Armfeldt gikk mot Trondheim for å ta over Norge etter ordre fra Karl XII. Spelet viser også tilbaketoget (også kalt dødsmarsjen) da 3000 soldater og hester døde i snøstorm på vei over grensefjella mot Sverige. Spelet framføres av profesjonelle aktører samt frivillige amatører og lokale skuespillerkrefter på slagghaugene. (<http://elden-roros.no>). Daglig leder i Røros næringshage, Sigrid M. Jansen gjennomførte prosessen.

Lillehammerregionen

7. Prøysenhuset

Prøysenhuset er et kulturhus og museum på Rudshøgda i Ringsaker. Museet ligger ved husmannsplassen Prøysen og Præstvegen, hvor dikteren Alf Prøysen vokste opp. Målet med huset er å minne, hedre og aktualisere Prøysen. Hoveddelen i museet er en permanent utstilling som forteller historien om Alf Prøysens liv og forfatterskap. Hvert år arrangerer Prøysenhuset Prøysenfestivalen Blåkklokkevikua. Et nytt Prøysenhus sto ferdig til Prøysens hundreårsdag 23. juli 2014. Bygget er tegnet av arkitektfirmaet Snøhetta. Vi møtte ny daglig leder Marie Beate Rise, Hogne Moe, kunstnerisk leder og Asle Berteig, kultursjef i Ringsaker kommune og eier av Prøysenhuset.

8. Peer Gynt

Peer Gynt-stemnet er en ti dager lang kulturfestival i starten av august hvert år. Stevnets hovedattraksjon er Peer Gynt-forestillingen ved Gålåvatnet. Peer Gynt, Ibsens drama har vært framført på friluftsscenen ved Gålåvatnet hvert år siden 1989. Forestillingen blir sett av rundt 18 000 tilskuere hvert år. Stemnet arrangeres av Peer Gynt AS på Vinstra. I tillegg til de tre store forestillingene nevnt over, arrangeres det større og mindre kultur- og naturarrangement gjennom stemnet. Vi møtte daglig leder Marit Lien og salgs- og markedsansvarlig Rita Støstad.

9. Prosjekt «Artistbolig» på Rudi Gard

Rudi Gard arrangerer konserter, revy, teater, utstillinger for private og bedrifter. Rudi har ca. 8.000 besøkende pr. år. Gården er tildelt Olavsrosa av stiftelsen Norsk Kulturarv og har ellers mottatt en rekke priser for sin virksomhet. Verten Øystein har vunnet landskappleiken tre ganger og har fire Spellemannspriser i klassa for folkemusikk. Målet er at Rudi Gard skal være en møteplass i et uformelt miljø. Her kan du spise et måltid, gå på konsert og kunstutstilling.

Hovedsesongen er på sommerstid, men husa er vinterisolerte og kan brukes også vinterstid. En av de viktigste fortrinnene på Rudi Gard er de unike omgivelsene. Disse setter artistene pris på. Det er stort ønske fra tidligere artister om å komme tilbake og nye ønsker å komme fordi de har hørt mye positivt. De får tilbud om å overnatte på hotell eller mer kummerlig i våningshuset. De velger alltid huset. Dette ønsker Øystein å utvikle til et konsept; artistbolig når de spiller og studio-fasiliteter for innspilling for større band og orkester. www.rudigard.no. Vi kjørte prosess med Øystein Rudi, gründer og daglig leder. Eldrid Rudland fra Skåppå deltok også i workshopen.

10. Rondaståk

Rondaståk AS er selskapet som står bak fjellfestivalen på Kvamsfjellet i Gudbrandsdalen med Rondane som kulisser. Selskapet ble etablert i 2014 og første festivalen ble gjennomført samme år. I år 2016, bare to år etter starten ble festivalen utsolgt på 8 timer. Selskapet eies av Pål Torsgård og Ole-Jakob Grauphaugen, med 50% hver. Målet med Rondaståk er å skape en god og lønnsom festival på fjellet for eierne, men og bli en sterk merkevare fra Gudbrandsdalen. Rondaståk skal bidra til bolyst og skape positiv synlighet utenfor regionen. På sikt er målet at festivalen skal gi mulighet for å utvikle flere konsepter og tjenester under samme navn. www.rondastak.no. Vi hadde samtaler med festivalsjef Ole-Jakob Grauphaugen. Eldrid Rudland, ansvarlig for næringshage-programmet i Lillehammer og Gudbrandsdalen deltok i møtet.

Valdres

11. Lukkeleik

Lukkeleik er et nystartet fotoforetak. Formålet er å levere mer enn bilder. Anne Marte Før, gründeren av Lukkeleik, har tidligere arbeidet administrativt med kulturfeltet i mange år. Hun har erfaring med styling, kreative prosesser og kampanjer. Hun ønsker å arbeide mer kreativt, og har som mål å leve av fotograferinga. Hun arbeider med å bygge opp kundeportefølje, kunnskap og erfaring. Sammen med Anne Marte, deltok Silje Josten Lien i prosessgjennomgangen. Hun er journalist og samarbeider en del med Anne Marte.

12. Prosjekt «Vårt nabolag» - Innovangsjon SA og Vinjerock AS

«Vårt nabolag» er et fellesprosjekt for Innovangsjon og Vinjerock AS, i samarbeid med Vang mottakssenter og den lokale frivilligsentralen. Dette er en nyskapende festival inspirert av «Oslo World Music Festival». Hele bygda er invitert og arrangementet handler om å skape et møtepunkt for de som bor på mottaket og lokalbefolkninga rundt. Musikk, mat, lek og moro er gode verktøy for å bringe folk sammen og bryte ned barrierer. Arrangementet er samfunnsansvar i praksis, finansiert gjennom sponsorer og spleiselag, mye frivillig arbeid og all deltakelse er gratis. Vi gjennomførte prosess sammen med Hallgrim Rogn, daglig leder i Innovangsjon og Julie Forchhammer, daglig leder i Vinjerock.

2. Prosessveileder

Lennart von Haffner, medutvikler av verktøyet Cultural Score Card og rådgiver for kulturbedrifter over hele Norden, gjennomførte workshops på turneen. Lennart er en dreven prosessleder. I tillegg til den praktiske tilnærmingen til prosessledelse, har han en inngående forståelse for de forskningsbaserte og filosofiske aspektene som ligger til grunn for verktøyet. Lennart har en egen evne til å formidle på en måte som skaper energi og læring. Han brenner for motivasjon og engasjement, og for hvordan dette kan tenkes hos både gründere og bedrifter. Han har bred erfaring innen coaching, prosessledelse og formidling.

Lennart har tidligere vært ass. dir i det danske «Management Forum». Her arbeidet han med nettverk, kompetanseheving og erfaringsutveksling for bedriftsledere. I 1996 ble København utnevnt til EUs kulturhovedstad. Lennart fikk i utfordring å bygge et nettverk mellom kultur og næringsliv med fokus på sponsorarbeid. Målet var å profesjonalisere samhandlingen. Siden har han jobbet i skjæringspunktet mellom kultur og næringsliv.

Lennart er utdannet ved Copenhagen Business School i 1970. Før han ble selvstendig rådgiver i sitt nåværende “Kreativt Forum” har han hatt markeds- og lederstillinger i Tyskland, Mexico, Danmark, Sverige og Australia.

3. Evaluator

Ole A. Smidesang har deltatt i prosessen for å evaluere verktøyet. Han arbeider i Skåppå kunnskapspark, som er deltakere i Kunnskapsverket. Til daglig arbeider han med bedrifts- og strategiutvikling for bl.a kultur- og opplevelsesnæring. Han har tidligere hatt ansvar for en rekke festivaler og kulturarrangement. Han kom til i sin nåværende stilling fra jobben som markedssjef i Peer Gynt AS.

En av hans oppgaver i Kunnskapsparken har vært ansvaret for å evaluere og utrede strategiverktøy for kulturnæringsbedrifter. På oppdrag for Innovasjon Norge har han utarbeidet en oversikt som sammenstiller hjelpemidler og verktøy til bruk for kultur- og opplevelsesnæring. Dette var basert på kunnskap FoU-aktører i Lillehammerregionen utviklet og tilegnet seg gjennom Arenaprojektet «Konvekst». Arbeidet endte opp i en helhetlig verktøykasse som fikk navnet «Lillehammermodellen». I verktøykassen var det en rekke verktøy og metoder for å skape læring og utvikling hos enkeltindivider, team og organisasjoner.

Ole er utdannet ved Norwegian University of Life Sciences i 1994 og Norwegian Business School 1997 med en mastergrad i organisasjons- og næringsutvikling. Han er sertifisert prosessveileder for bærekraftig reisemål og destinasjonsutvikling i regi av Innovasjon Norge.

6. Metode

Metoden brukt i evalueringen var kvalitativ i form av «observasjon». Dette er ifølge Store norske leksikon³ en «samfunnsvitenskapelig forskningsmetode som innebærer at forskeren deltar i prosessene han eller hun studerer». I prosessen ble det vekslet mellom deltagende og ikke-deltagende observasjon, hvor det både ble observert uten deltakelse og gjennom deltakelse i prosessen.

Von Haffner og Smidesang reiste sammen til fire utvalgte næringsmiljøer i distrikts-Norge kjent for sitt fokus på kulturnæringsutvikling. De var delvis valgt ut fra SIVAs kulturnæringshager og miljøer som har vist initiativ overfor Kunnskapsverket.

Det er en utfordring å reise sammen og bygge relasjoner, samtidig som en skal holde en profesjonell faglig avstand for å sikre objektiv evaluering av verktøyet. Evaluator har vært dette bevisst gjennom hele prosessen.

7. Virkemiddelapparatet, verktøy og prosess

Med virkemidler til næringsutvikling forstår vi i denne sammenheng offentlige tiltak som retter seg mot å styrke næringsvirksomhet. Virkemiddelapparatet som skal bidra til næringsutvikling og vekst består blant annet av Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, SIVA (selskapet for industrivekst SF med sine næringshager, kunnskapsparker og inkubatorer) og fylkeskommunene, kommuner og regionråd. Dette er instanser som understøtter næringsutvikling gjennom kompetanse/rådgiving og ulike støtteordninger.

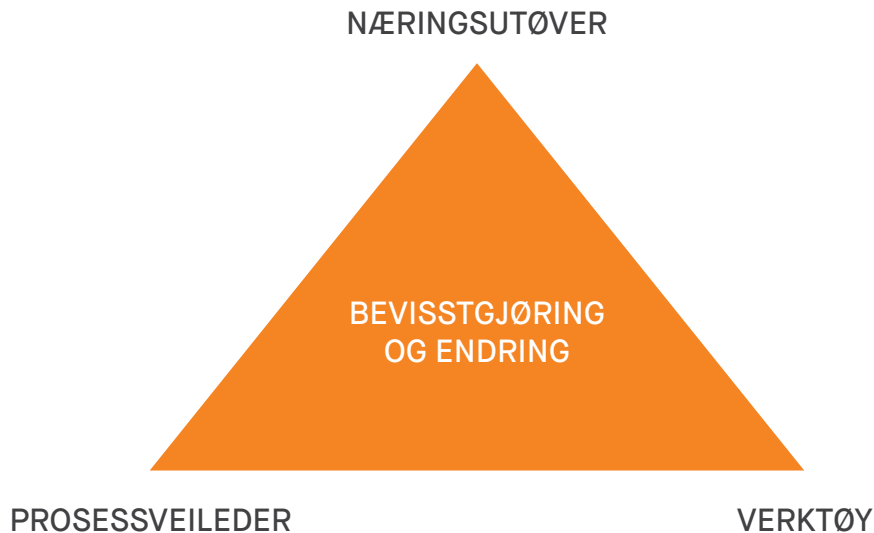
Dersom en ny eller etablert bedrift/virksomhet kontakter det offentlige for å få hjelp til å utvikle sin bedrift eller produkter/prosjekter er det i all hovedsak til en av disse virkemiddelaktørene. Flere av disse tilbyr ulike kartleggings- og strategiverktøy ala Culture Score Card for å rådgi bedriftene. Culture Score Card vurderes i denne konteksten.

I en slik rådgivingsprosess med virkemiddelapparatet er følgende tre elementer involvert.

- Virksomhetens/prosjektets ledelse og evt. medarbeidere
- Den eksterne prosessveilederen
- Kartleggings- og strategiverktøyet

¹ https://snl.no/deltakende_observasjon

Først, og viktigst er prosjektleders/virksomhetens motivasjon og vilje til vekst og utvikling. Dernest er prosessveilederen og hans evne til å hente ut virksomhetens kunnskap og motivasjon og veilede de til rette valg. Til slutt kommer strategiverktøyet som skal bidra til innsikt og oversikt.



Figuren er ment å illustrere at målet med prosessen å bidra til bevisstgjøring og evt. endring av næringsutøveren med formål å hente ut større kommersiell gevinst.

Prosjektleders eller virksomhetens egen evne og vilje er selvsagt det viktigste elementet for å lykkes kommersielt. Prosessveileder og hans kunnskap og erfaring deretter. Tilslutt kommer verktøyets egnethet. For å bruke et bilde på prosessveileder og verktøy fra håndverksbransjen. En hammer kan brukes til å knuse vinduer eller bygge katedraler. Håndverkeren er viktig for utfallet og verktøyet er «avhengig» av en god håndverker. I det videre vil jeg drøfte verktøyets funksjon og prosessveileders rolle.

1. Kartleggings- og strategiverktøy

Strategi er et fagfelt som tar for seg hvordan en bedrift eller prosjekt kan komme fram til et ønsket mål. Det finnes mange ulike verktøy for å organisere slik kunnskap. Strategisk planlegging går ut på å identifisere dagens situasjon og hvordan virksomheten har kommet i denne situasjonen gjennom å foreta en grundig situasjonsanalyse av alle forhold i markedssystemet.

En strategisk plan består i hovedsak av fire elementer:

- Gårsdagen situasjon: Historien frem til i dag
- Nå-situasjon: Et klart bilde av «nåtid»
- Ønsket situasjon: Et klart bilde av hvor man ønsker å være på et gitt tidspunkt i framtiden
- Strategiske valg: Tiltak for å komme fra nå-situasjon til ønsket situasjon

En strategi er følgelig et resultat av overordnede, integrerte valg som posisjonerer virksomheten på en måte som gjør at det får bærekraftige, varige fordeler sammenlignet med konkurrentene. Samtidig som gode økonomiske resultater skal genereres.

Siden en strategi er en angivelse av hvordan et mål skal nås, må begrepene mål og strategi alltid ses i sammenheng, da det har lite for seg å sette seg et mål som man ikke vet hvordan man skal nå, samtidig som det er umulig å lage en strategi før man vet hvilket mål man skal nå. Dette er utgangspunktet for Culture Score Card.

Målene virksomheten setter seg, indikerer hvilke resultater det ønsker å oppnå. Strategien forteller hvordan det skal skje.⁴

Strategiverktøy skiller i dag på etablererfasen og driftsfasen. Årsaken til dette skillet er at en gründerbedrift ikke er en mindre versjon av et stort selskap, men har et sett med utviklingsoppgaver som må gjennomføres før virksomheten går over i driftsfasen. Strategiske spørsmål for en bedrift i etablererfasen er som følger, hvor står vi i dag? (Nå-analyse), hvor ønsker vi å være i fremtiden? (mål-analyse) og hvordan skal vi komme dit? (Strategi).

2. Prosessledelse - prosessveileder

Prosessledelse handler om å lede et prosessforløp. På engelsk brukes som regel begrepet facilitation. På norsk brukes både fasilitering, prosessveiledning og prosessledelse. Eksterne veiledere blir ofte brukt i strategiplanleggingsfasen. De har ofte en rådgivende rolle og har mulighet til å komme med ferske ideer da de i mindre grad er påvirket av bedriftens historie. Disse kan både komme fra det offentlige virkemiddelapparatet eller fra kommersielle konsultantselskaper. Rollen grenser inn mot mentor- og coachfunksjonen.

Oppgaven til prosessveilederen består i å fremme utvikling gjennom å legge til rette for gode prosesser og tydelig kommunikasjon. I noen definisjoner skal prosessveileder bidra til å fremme kreativitet og eierskap. Dette er ofte grunnen til å sette i gang en prosess – ønske om å få fram kreativiteten og eierskapet hos den enkelte på måter som hjelper dem til å nå sine (felles) mål.

⁴ Kotler, P. (2005). Markedsføringsledelse. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Prosessveileders viktigste rolle er å sikre en god gjennomføringsprosess tilpasset både det som konkret skal gjøres og kompetansen til de som deltar i arbeidet. Prosessleder kan også delta som innholdsmessig eller faglig bidragsyter i arbeidet, men det er eventuelt en tilleggsrolle til det å være prosessleder.

En prosessleder er en profesjonell samtalepartner som er trent i å lytte aktivt, utfordre, støtte, bevisstgjøre mennesker med fokus på nåtid og fremtid og avdekke styrker og svakheter. Her kan verktøy som Culture Score Card fungere som et verktøy og et godt fundament for strukturert dialog og systemisk tilnærming for utviklingsarbeidet.

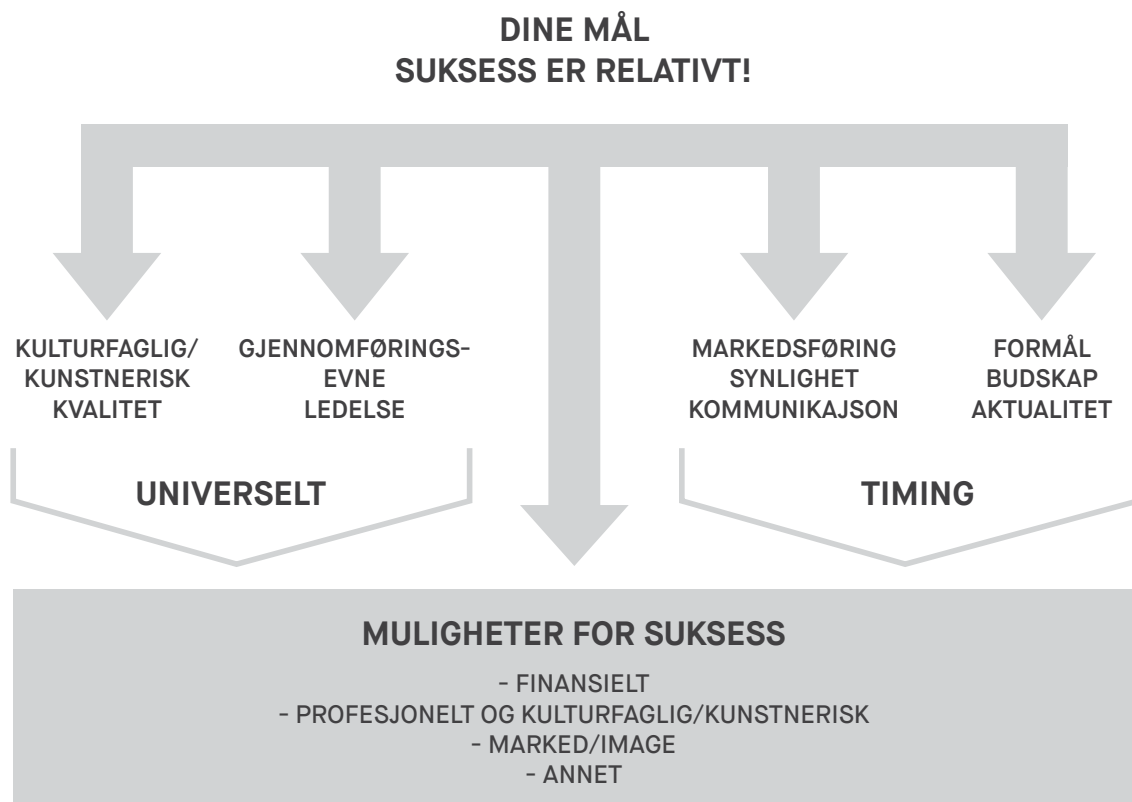
Veilederrollen, eller «hjelperollen» består følgelig i å hjelpe virksomheten til å overvinne barrierer, identifisere nye muligheter og prøve ut handlinger for å lykkes med sin virksomhet. En erfaren veileder stiller spørsmål som skaper bevegelse, utfordrer organisasjonens selvforståelse og bidrar til endring og handling.

8. Om verktøyet - beskrivelse av Culture Score Card

Culture Score Card er to-delt. I første del setter virksomheten eller prosjektet sine egne suksesskriterier. Deretter blir de målt opp mot disse suksesskriteriene i forhold til

- Kulturfaglig/kunstnerisk kvalitet
- Gjennomføringsevne
- Markedsføring
- Aktualitet, budskap og formål

Softwaren guider gjennom spørsmålene på en strukturert måte og gjennomgår prosjektets styrker og svakheter. Slik bidrar verktøyet til å identifisere prosjektets usikkerhetsfaktorer og avdekke potensialet. Når virksomheten eller prosjektet setter sine mål er verktøyets utgangspunkt at suksess både kan måles kunstnerisk, i forhold til omdømme og økonomi.



Culture Score Card er designet for å være et nyttig verktøy i alle prosjektets faser, i planleggingsfasen, under og etter gjennomføring. Culture Score Card gir også mulighet for å teste samme prosjekt flere ganger over tid for å vise a) prosjektets forbedring ift. suksesskriterier eller b) suksesskriteriene endrede vekt.

1. Suksesskriterier

I det videre skal vi se konkret på hva bedriften eller prosjektet må ta stilling til i prosessen. Eieren eller prosjektlederen setter som nevnt selv opp suksesskriterier. I tillegg vektet viktigheten av de ulike kriteriene. Bedriften setter sine mål i forhold til kunstnerisk økonomi, renommé og kvalitet. Gjennomgangen varer ca. 3 timer, er dialogbasert, og inneholder gjennomgang og analyse av prosjekt eller virksomhet.

Økonomi

- Økonomisk suksess i form av overskudd
- Økonomisk suksess i form av budsjettoppnåelse
- Økonomisk støtte, sponsorstøtte

Faglig, kunstnerisk/kulturelt

- Kritiker- eller anmeldersuksess
- Kunstnerisk/kulturell forankring i tradisjon
- Kunstnerisk/kulturell nyskapning

Marked, profil og omdømme

- Medieoppmerksomhet
- Internasjonal oppmerksomhet
- Markedsføring av sted/område
- Et stort og bredt publikum
- Det kunstneriske/kulturelle budskap
- Det samfunnsorienterte budskap
- Egen profilering
- Tid og plan for gjennomføring av prosjektet
- Presentasjonsmateriale, program
- Prosjektets langtidseffekt

For hvert spørsmål foretas to bedømmelser. Dels hvor viktig spørsmålet er for dette prosjektet (på en skala med alternativene 1, 3 og 5), og dels den egentlige besvarelse eller bedømmelse av det området i prosjektet spørsmålet omfatter (på en skala fra 0 til 4). Valgene brukeren gjør genererer en score (faktisk score) som relateres til en maksimal score.

Vurderingen av punktene i fagområdene sammenstilles deretter mot egne definerte suksesskriterier. I vurdering av «viktighet» fastsettes den gjennom besvarelsen av prosjektets suksesskriterier. Disse settes innledningsvis for de fleste spørsmålene. En annen gruppe spørsmål er på forhånd fastsatt. Dette gjelder særlig innen området «Gjennomføringsevne» som er satt til høy viktighet (5). Det er likevel mulighet til å overstyre den forhåndsfastsatte viktighet på alle spørsmål, dersom det finnes gode grunner for dette.

2. Score

Deretter måles prosjektet eller foretaket opp mot konkrete fagområder. Også her drar softwaren bedriften gjennom spørsmålene punkt for punkt. Prosessveileder bidrar til å utfordre bedriften på de ulike fagområdene for å bevisstgjøre og samkjøre aktørene som gjennomfører prosessen. De fire fagområdene er:

- Kulturfaglig/kunstnerisk kvalitet
- Gjennomføringsevne
- Markedsføring
- Aktualitet, budskap og formål

De konkrete spørsmålene er som følger.

Kulturfaglig/kunstnerisk kvalitet

- A1 - Har prosjektet en klart definert faglig/kunstnerisk ansvarlig?
- A2 - Er alle medvirkende å anse som profesjonelle?
- A3 - Er prosjektet kunstnerisk eller faglig originalt og nyskapende?
- A4 - Oppnår de medvirkende normalt suksess innen sitt felt?
- A5 - Har de medvirkende tidligere erfaring fra tilsvarende prosjekter?
- A6 - Finnes det norske eller internasjonale referanser på de medvirkende?
- A7 - Foreligger det en nøytral faglig vurdering av prosjektets kvalitet?
- A8 - Disponerer prosjektet presentasjonsmateriale (program m.v.) av høy kvalitet?

Gjennomføringsevne

- B1 - Har prosjektet en administrativ ledelse med erfaring fra lignende prosjekter?
- B2 - Er det økonomiske ansvaret for prosjektet definert på personnivå?
- B3 - Er ledelsen kjent for å skape godt samarbeidsklima?
- B4 - Har prosjektet gode referanser vedrørende økonomi og forretningsførsel?
- B5 - Er det system og kontroll på logistikk og praktisk gjennomføring?
- B6 - Har prosjektet et arbeidsbudsjett og etablert effektive kontrollsystemer?
- B7 - Har ledelsen tidligere vist evne til å holde -eller gjøre nødvendige justeringer for å holde - tidsfrister, budsjetter og avtaler?
- B8 - Har ledelsen forretningsmessig kompetanse?
- B9 - Har prosjektet knyttet til seg tilstrekkelige sponsorer/økonomiske bidragsytere?
- B10 - Finnes det en prosjektbeskrivelse?
- B11 - Finnes det tilgjengelig informasjon om forventet antall besøkende/publikum?
- B12 - Er det utarbeidet budsjettanalyser, som break-even tall for omsetning og lignende?

Markedsføring

- C1 - Er det utført en markedsvurdering?
- C2 - Er en betydelig del av prosjektets besøkende/publikum kjent på forhånd, gjennom lojalitetsforhold, vaner, abonnement, sponsornettverk o.l.?
- C3 - Er markedsføringsbudsjettet tilstrekkelig til å gjennomføre prosjektet?
- C4 - Er mulighetene for medieomtale gode?
- C5 - Gjennomføres markedsplanen av erfarne personer?
- C6 - Er de potensielle og åpenbare markedsføringsmulighetene blitt tilstrekkelig utnyttet?
- C7 - Vil de medvirkedes navn medvirke til økt oppmerksomhet om prosjektet?
- C8 - Er markedsføringsaktivitetene og -kanalene kjente og innarbeidede?

Aktualitet, budskap og formål

- D1 - Byr prosjektets innhold på kunstnerisk/kulturell eller faglig nytenkning?
- D2 - Presenterer prosjektets form eller sjanger et kunstnerisk/kulturelt eller faglig nybrott?
- D3 - Er prosjektet forbundet med en bestemt tid og/eller hendelse?
- D4 - Vil prosjektet være interessant for pressen?
- D5 - Presenterer prosjektet holdninger som er i tiden og/eller skaper debatt?
- D6 - Er prosjektet unikt?
- D7 - Påvirker prosjektet publikums holdninger og identitet?
- D8 - Representerer prosjektet kunstnerisk/kulturell eller faglig tradisjon?
- D9 - Er prosjektet underholdende?
- D10 - Oppnås markedsføring av et lokalt område?
- D11 - Har prosjektet et samfunnsorientert eller sosialt formål?
- D12 - Oppnås egenprofilering?
- D13 - Vekker prosjektet internasjonal interesse?
- D14 - Oppnås en langtidsvirkende eller strategisk effekt?

Innenfor hvert av de fire kategoriene foretas en vurdering ut fra en rekke vektede spørsmål. Spørsmålene skal besvares på en femdelt skala slik:

- 0. Ikke i det hele tatt
- 1. I liten grad
- 2. I noen grad
- 3. Tilfredsstillende
- 4. I stor grad

3. Resultat

Når prosessen er gjennomført blir følgende resultater generert som en del av programvaren.

- Score på overordnede kategorier, Kulturfaglig/kunstnerisk kvalitet, Gjennomføringsevne, Markedsføring, samt Aktualitet, budskap og formål
- Score på forhåndsdefinerte suksesskriterier
- Score på kunstnerisk/kulturfaglig kvalitet
- Score på gjennomføringsevne
- Score på markedsføring
- Score på aktualitet, budskap og formål

Når spørreskjemaene er utfylt blir det automatisk generert en rekke grafer (edderkopp-diagrammer) på bakgrunn av svarenes faktiske og maksimale verdier. Grafene gir et samlet overblikk over hvordan bedriften eller prosjektet scorer i forhold til egne definerte mål på de respektive områder.

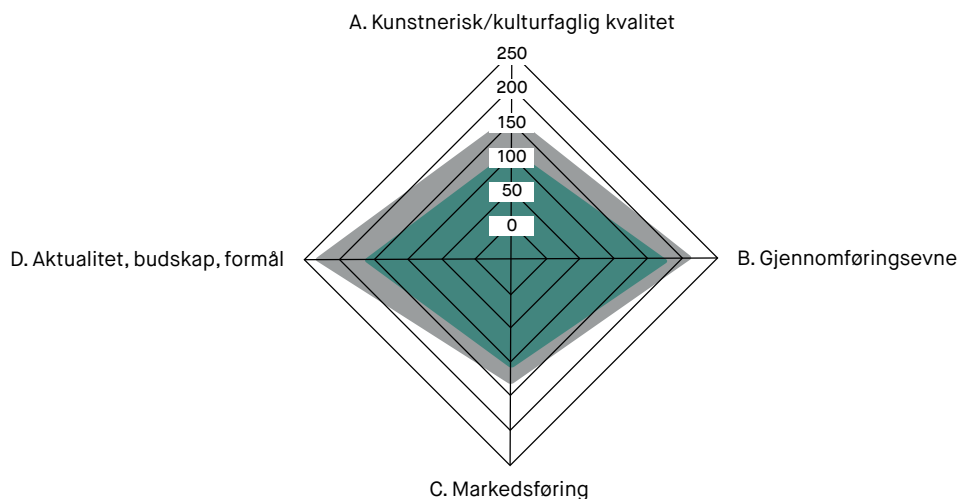
Særlig interessant kan det i analysen av grafene være å se på gapet mellom maksimal score og faktisk score. Dette gapet er som regel uttrykk for et misforhold mellom ambisjon og plan på den ene side, og realitetene i prosjektet på den annen side. Like interessant og nyttig er det å se hvilke områder evalueringen viser at det er samsvar mellom ambisjoner og realiteter, områder som er under tilfredsstillende kontroll.

Gjennom verktøyet skal virksomheten bl.a. ta stilling til:

- Om formålet er å tjene penger eller å balansere budsjettet?
- Om nettverk er stort nok, om det er nok bidragsyttere og/el rett sponsor?
- Om målgruppen er bred eller smal (bare for de få)?
- Er man avhengig av gode anmeldelser?
- Profileres egen institusjon eller by/region?
- Det er et tradisjonelt fokus eller et nyskapende prosjekt?

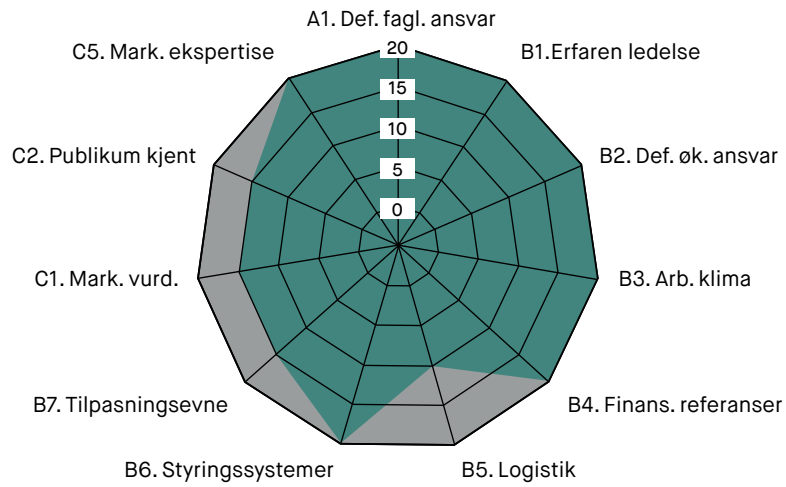
Resultatene visualiseres gjennom de seks påfølgende diagrammer. Diagrammene viser avstanden mellom ønsket situasjon (mål) og oppfattet situasjon (grønn).

Dette diagrammet viser score på de overordnede kategoriene.

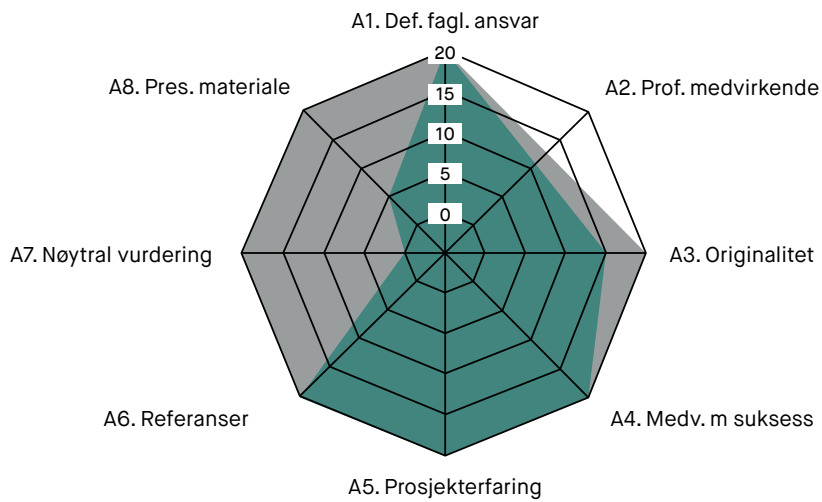


Evaluering Culture Score Card

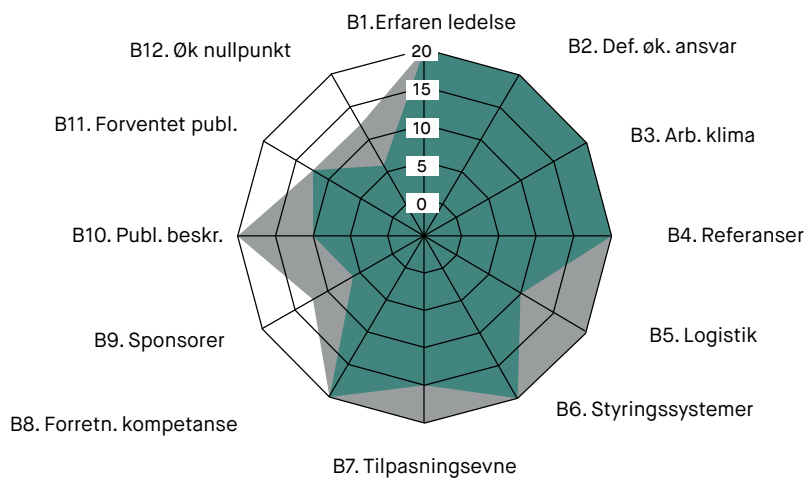
Dette diagrammet viser score i forhold til de forhåndsdefinerte suksesskriterier



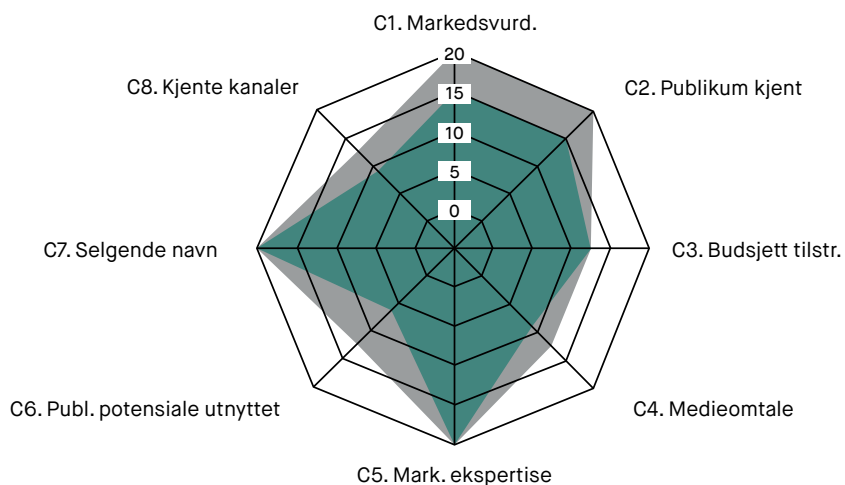
Dette diagrammet viser score i forhold til markedsføring



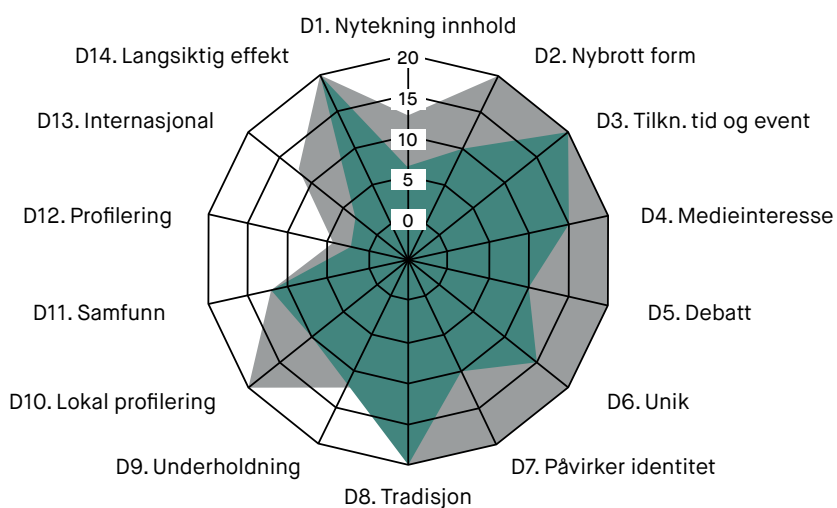
Dette diagrammet viser score i forhold til gjennomføringsevne



Dette diagrammet viser score i forhold til kunstnerisk/kulturfaglig kvalitet



Dette diagrammet viser score i forhold til aktualitet, budskap og formål 20



9. Erfaringer fra uttestingen av verktøyet - de 12 workshopene

I det videre beskrives resultatene av prosessene, samt konkrete forhold som har interesse for evalueringen av Culture Score Card. Avsnittet er geografisk inndelt, ikke kronologisk slik intervjuene ble gjennomført.

Vadsø

1. Prosjekt «Bygda som nekter å dø» av Formidlingskraft as og Govas Film & mediaproduksjon as

Dette er et samarbeidsprosjekt mellom to virksomheter som har samarbeidet på andre tilsvarende prosjekter tidligere. Det ble en veldig god prosess. Culture Score Card bidrar til å sette søkelys på områder det ikke har vært kommunisert rundt tidligere. Prosessen bevisstgjør på viktige områder.

2. Prosjekt «Horisonter» ved fotograf Bjarne Riesto

Også her fungerte verktøyet godt. Verktøyet bidro til å bevisstgjøre og motivere. Overfor bedrifter som består av en person er det litt utfordringer med spørsmål som:

- A1 - Har prosjektet en klart definert kunstnerisk ansvarlig?
- A2 - Er alle medvirkende å anse som profesjonelle?

Og det blir munterhet rundt spørsmål som f.eks:

- B3 - Er ledelsen kjent for å skape godt samarbeidsklima?
- C7 - Vil de medvirkedes navn medvirke til økt oppmerksomhet om prosjektet?

Men disse spørsmålene synes enkle å sette inn i bedriftens sammenheng.

Prosessen med Riesto er et godt eksempel på veileders funksjon i denne type prosesser. Von Haffner kom med mange kreative innspill i prosessen basert på hans erfaringer og bakgrunn. Konkrete eksempler som beskriver dette er:

Han spilte inn eksempler på nye markeder og forretningsområder som (gjengitt punktvis):

- Helseinstitusjoner - kunst på resept
- Markedsføre seg på McDonalds
- Selge bilder med beroligende preg – kinesologi



Foto: Torill Olsen. Fra workshopen med Bjarne Riesto, Torill Olsen, Formidlingskraft as

Dette viser viktigheten av veileders rolle. Verktøyet gir en strukturert gjennomgang av bedriftens eller prosjektets nåsituasjon. Kreative og faglige innspill avhenger av prosessveileders kompetanse.

Riesto synes det var veldig nyttig å få resultatet visualisert gjennom diagrammene. I følge han ga det «inspirasjon til å gjøre noe med ståa» fordi det var «veldig lett å gå i samme sporet og ikke tenke på alt han kunne ha gjort».

Riesto hadde ikke tidligere arbeidet med denne type strategiverktøy. Han fikk tilsendt verktøyet på forhånd, men ga raskt opp å utforske det. Dette viser at det kan være nyttig å ha med en prosessveileder som Haffner for å lede prosjekt- eller bedriftsleder gjennom prosessen.

3. Hermetikken næringshage

Vi analyserte også næringshagens virksomhet for å prøve ut verktøyets potensial utover kulturnæringsprosjekt. Hermetikken næringshage er en kulturnæringshage beliggende i Vadsø og har hele Finnmark som nedslagsfelt. Næringshagens virksomhet er kompleks og skjer i skjæringspunktet mellom kommersiell virksomhet og utføring av et samfunnsoppdrag. Vi intervjuet styreleder Kristian Wengen og medarbeider Torill Olsen. De rådgir mange kulturnæringsbedrifter og vi tenkte at en gjennomgang på egen virksomhet ville gi de et visst innblikk i hvordan verktøyet fungerer og gi oss nyttige tilbakemeldinger ut fra deres erfaringer.

Culture Score Card fungerte til en viss grad og var bevisstgjørende, men det er langt fra et kulturprosjekt til drift av næringshage. Spørsmål som f.eks. «Har prosjektet en klart definert kunstnerisk ansvarlig»? belyser dette. Begrepene /spørsmålene passer ikke og det stilles spørsmål ved spørsmålene, noe som hemmer god prosess.

Ut fra sitt eget behov og ståsted for å veilede sine bedrifter så de dette som en god mulighet. De ville gjerne få opplæring og bruke verktøyet i sitt arbeid. De synes at verktøyet fungerte spesielt godt som en sjekkliste til oppfølging av sine bedrifter. Verktøyet tar opp temaer på en objektiv måte og setter på dagsorden generelle spørsmål som ofte blir for personlige når de ikke er satt inn i en slik sammenheng. Relasjonene blir ofte nære i en næringshage og det kan bli vanskelig å ta opp ulike problemstillinger.

Røros

4. Prosjektet «Velg med hjertet» ved Form til fjells as

Første prosjekt ut på Røros var prosjekt «Velg med hjertet». Det er daglig leder i Form til fjells as Maren Todal, som er prosjektleder for prosjektet. Prosjektet er ikke et typisk kulturnæringsutviklingsprosjekt. Det bærer mer preg av å være et mobiliseringsprosjekt. Prosessen kom i stand som et resultat av sykdomsforfall i Elden som vi opprinnelig hadde avtalt å kjøre prosess med. Også her er hoveddelen av spørsmålene relevante i prosessen dersom vi ser bort spørsmålene om kunstnerisk kvalitet.

Med i prosessen hadde vi Sigrid M. Jansen, daglig leder i Røros Næringshage. Hun har gründer- og ledererfaring og lang erfaring med rådgivning av bedrifter. Hun hadde i utgangspunktet planlagt å delta i Elden-prosessen (som følgelig ble byttet ut med «Velg med hjertet» på kort varsel), men ble så entusiastisk at hun ønsket å delta også i prosessen med «Vinterfestspill i Bergstaden» etter lunsj.

5. Vinterfestspill i Bergstaden

Culture Score Card fungerer veldig godt på festivaler. Initiativtager Aud Selboe og daglig leder Kari Kluge fikk sammen med Jansen og Haffner en god og bevisstgjørende prosess. Begrepsbruken er ofte vanskelig for kulturprodusenter – break-even, budsjettanalyser osv. Vinterfestspill har høy kunstnerisk kvalitet som hovedmantra, de er ikke interessert i økonomisk overskudd.

Etter prosessen utfordret vi Jansen på å kjøre Culture Score Card på Elden. Vi

ønsket å teste ut hvor mye opplærings som trengs for å være prosessveileder for å gjennomgå verktøyet med en bedrift.

6. Elden

Gjennomgangen med Elden hadde vært en positiv opplevelse både for ledelsen i Elden og for Jansen. Hun uttalte at «endelig har jeg et verktøy som jeg kan benytte overfor kulturnæringsaktører, jeg har savnet det.

Lillehammerregionen

7. Prøysenhuset

På Prøysenhuset møtte vi Marie Beate Rise, Asle Berteig og Hogne Moe. Rise var nyansatt daglig leder. De hadde nettopp delt det kommersielle og en kunstneriske ansvaret. Moe hadde tidligere hatt ansvar både for drift og det kunstneriske innholdet, men skal framover bare konsentrere seg om det kunstneriske. Berteig er kultursjef i Ringsaker kommune. Kommunen er eier av Prøysenhuset og har det økonomiske ansvaret for driften.

Det ble en veldig god prosess. I og med at Rise var ny og virksomheten var i en prosess der bevisstheten rundt det kommersielle og den kunstneriske ansvaret sto i sentrum, var Culture Score Card et nyttig verktøy.

Vi opplevde vekslings mellom bedriften Prøysenhuset og Prøysenfestivalen som «prosjekt». I og med at virksomheten er i skjæringspunktet mellom kommersiell og kunstnerisk virksomhet gir dette utfordringer både til verktøy og prosessveileder. Det ble uttalt at verktøyet og prosessen gjorde det «lettere å ta opp vanskelige ting i felleskap når det er en del av en helhetlig prosess».

Prøysenhuset var veldig fornøyd med prosessen. De syntes det var en nyttig gjennomgang og kartlegging i forkant av et strategiarbeid. Verktøyet ga et godt overblikk, og gir godt utgangspunkt for strategiprosessen videre. De var også opptatt av veilederrollen og påpeket viktigheten av å ha en ekstern aktør som trigger og utfordrer.

8. Peer Gynt

Peer Gynts teaterforestilling var utgangspunktet for gjennomgangen av Culture Score Card. Igjen viser verktøyet hvor det fungerer best. Det ble en god prosess som ga gode innspill til områder å jobbe videre med. Prosessen ble kjørt med Marit Lien og Rita Støstad. Dette var første prosessen vi kjørte i evalueringsprosjektet.

9. Prosjekt «Artistbolig» på Rudi Gard

Rudi gard er godt sted for artister å komme til. De blir en del av familien og den hjemmekoslige atmosfæren bidrar til at garden er en attraktiv arena å spille på. Prosjektet er å bygge en bolig for å kunne huse større band og grupper. På denne måten kan Rudi, i tillegg til overnatting, også utnytte resten av garden til musikkinnspillinger, innøvingsarena og til komponering.

Culture Score Card fungerte langt på veg med en dyktig og kreativ veileder som loset prosessen godt i havn. Likevel bærer prosjektet preg av å være et byggeprosjekt, heller enn et kulturnæringsprosjekt. Det bli mange spørsmål som må tolkes.

10. Rondaståk

Fjellfestivalen Rondaståk hadde også god nytte av prosessen. De ble utfordret hardt på de ulike punktene i prosessen. Ole-Jakob Grauphaugen ytret i etterkant av prosessen at han var «langt utenfor komfortsona min, men man har sikkert godt av å være der også innimellom, og alt i alt så synes jeg det var en bra seanse, og noe jeg/vi helt sikkert kan bruke på veien videre».

Valdres

11. Lukkeleik

Anne Marte Førse selskap Lukkeleik er et fotoselskap med en profil som grenser inn mot design og kunstoffotografi. Selskapet var nystartet og hun hadde ingen konkrete prosjekter å analysere.

Vi gjennomgikk oppstartsplanene med verktøyet og opplevde samme utfordringer som vi har opplevd med en-personsbedrifter som nevnt tidligere. Prosessen avdekket likevel at det er nyttig for en nystartet bedrift å alliere seg med partnere, ressursperson, djevelens advokat i en slik workshop. Prosessen ville, med rett «lag», vært mer givende for prosjekteier.

12. Prosjekt «Vårt nabolag» - Innovangsjon SA og Vinjerock AS

Prosjektet «Vårt nabolag» hadde og nytte av gjennomgangen. Dette er et etablert konsept kjørt i Oslo tidligere. Prosjektet har form av å være samfunnsoppdrag, og kanskje ikke så relevant for Kunnskapsverket. Prosjektet er viktig for integreringen og Vangs omdømme som en inkluderende kommune.

13. Allmenne erfaringer fra prosessene

I workshopene med Culture Score Card ble det en del spørsmål om innhold og begrepsforståelse. Dette bidro til unødige pauser i prosessen for å diskutere definisjoner, tilpasse og presisere. Jeg har videre vurdert spørsmålene opp mot de kommersielle aktørene i de kulturelle næringene som Kunnskapsverket skal bistå. Dette er aktører innen design, arkitektur, film, dataspill, musikk, litteratur, visuell kunst og scenekunst.

Når det gjelder spørsmål fra bolken om «Kulturfaglig/kunstnerisk kvalitet» ble det stilt spørsmål ved hvem de medvirkende var på A2 og A5.

A2 - Er alle medvirkende å anse som profesjonelle?

A5 - Har de medvirkende tidligere erfaring fra tilsvarende prosjekter?

Når det gjelder bolken «Gjennomføringsevne» blir det skille mellom prosjekter og bedrifter under punkt B4 og B5, der spørsmålene er tilpasset prosjekter.

B4 - Har prosjektet gode referanser vedrørende økonomi og forretningsførsel?

B5 - Er det system og kontroll på logistikk og praktisk gjennomføring?

B7 - Har ledelsen tidligere vist evne til å holde -eller gjøre nødvendige justeringer for å holde - tidsfrister, budsjetter og avtaler?

Når det gjelder punkt B11 er den tilpasset publikumsarrangement.

B11 - Finnes det tilgjengelig informasjon om forventet antall besøkende/publikum?

Når det gjelder B12 var noen usikre på begrepene og innholdet

B12 - Er det utarbeidet budsjettanalyser, som break-even tall for omsetning og lignende?

Når det gjelder bolken «Markedsføring» blir det skille mellom prosjekter og bedrifter under punkt C3, C7 og C8, der spørsmålene er tilpasset prosjekter. For C7 gjelder samme som over vedr. medvirkende.

C3 - Er markedsføringsbudsjettet tilstrekkelig til å gjennomføre prosjektet?

C7 - Vil de medvirkedes navn medvirke til økt oppmerksomhet om prosjektet?

C8 - Er markedsføringsaktivitetene og -kanalene kjente og innarbeidede?

For de som ønsket å benytte verktøyet på egenhånd ble det ytret ønske om en veiledningstekst.

Generelt ble verktøyet oppfattet som nyttig hvor den grafiske visualiseringen særlig

ble trukket fram. Den ga en god synliggjøring av hvor innsatsen burde settes inn, en såkalt visuell SWOT-analyse (styrker, svakheter, muligheter og trusler).

Det er stor enighet om at verktøyet gir en strukturert og god ramme å diskutere rundt. Verktøyet tar også opp spørsmål det kan være vanskelig å ta opp.

Det blir framhevet at verktøyet bidrar til bevisstgjøring, konkretiserer antakelser og visualiserer dem.

Verktøyet forenkler rådgiverrollen. Resultatet av prosessen kan publiserer når prosessen er gjennomført, og man får et verktøy for å følge opp bedriften/prosjektet i etterkant. I tillegg bidrar det til språkforståelse, gjennom verktøyet kan næringslivet og kulturenæringen snakke samme språk.

10. Tilbakemeldinger og refleksjoner underveis i prosessen

Vi ønsket fra start å teste kulturenæringsbedrifter tilknyttet næringshage-nettverket til SIVA (selskapet for industrivekst SF). Gjennom arbeidet med å invitere oss inn for å gjennomføre prosess med Culture Score Card og hadde vi også lærerike samtaler og tilbakemeldinger. Vi sendte ut informasjon om verktøyet for å vise hva workshopen handlet om. Vi har tatt med en e-post (se Innspill 1) fra Puffin film A/S i Sunnmøre Kulturenæringshage AS. De ønsket ikke å bruke tid på å kjøre workshop med oss og Culture Score Card. Dette begrunnet de bl.a med de opplever evalueringen for omfattende og at den bare er tilpasset festivaler og andre tidsavgrensede kulturenæringsprosjekter. Sunnmøre Kulturenæringshage AS, som støtter Puffin film A/S forteller i en egen e-post at de benytter Lean Business Planner i rådgivningen av sine kulturenæringsbedrifter.

De generelle refleksjonene gjort om verktøy og veilederrollen følger under. I disse avsnittene er Von Haffners betraktninger (vedlegg 3) tatt med.

1. Strategiverktøyet

Culture Score Card har fått mange gode tilbakemeldinger både i løpet av prosessen og gjennom spørreundersøkelsen i etterkant. Verktøyet er bevisstgjørende og gjennomgår viktige elementer for å sikre god kommersiell drift. Verktøyet tar opp elementer og temaer som kan være vanskelig og touchy å komme inn på i rådgiverrollen fordi de er av personlig art.

Verktøyet scorer høyt hos de som driver konkrete avgrensede prosjekter som f.eks

festivaler. Culture Score Card kan, med enkle grep eller litt opplæring, være en sjekkliste for kulturprosjektentreprenører.

Culture Score Card er designet for å skape felles målforståelse mellom kulturell virksomhet og næringslivet. Målet er at partene skal snakke samme språk. Næringslivet skal forstå hvordan de kan dra nytte av «kunstens egenart» til å tilegne seg kulturell kapital. Kulturlivet på sin side skal lære å verdisette «kunstens egenart» og eget økonomisk renommé i inntekter.

Kunnskapsverkets mål er å bidra til vekst og lønnsomhet i kulturell næringsvirksomhet. Culture Score Card har imidlertid fokus på at «Suksess er et relativt begrep!». Verktøyet sikter med dette til «kunstens egenart», den estetiske, kulturelle eller omtaleverdien et kulturelt prosjekt kan ha, elementer som ikke uten videre kan måles i kroner og øre. Dette er verdier som har nytte for en sponsor eller publikum, men som må kombineres med kommersiell suksess for å være interessant for en bank eller investor.

Verktøyet er også koblet opp mot «kunstens egenart» ved at det inviterer til å sette egne mål som for eksempel kunstneriske og omdømmemessige mål, for deretter å måle seg mot disse.

Culture Score Card er følgelig laget for å være et hjelpemiddel til kvalitativ risikovurdering og kvalitetssikring av kulturprosjekter. Modellen er bredspektret, og kan brukes på alle typer kulturprosjekter, særlig prosjekter som kommuniserer i forhold til et publikum, som for eksempel festivaler. Kunnskapsverkets virksomhet favner imidlertid bredere enn det jfr. kapittel 9, punkt 13. Både oppstartsbedrifter og bedrifter i drift kan føle at spørsmålene ikke treffer deres virksomhet. Selv om film, dataspill, musikk, litteratur, visuell kunst, scenekunst, design og arkitektur har prosjekter som passer godt inn i verktøyet, ender vi ofte på «festival» som prosjektet Culture Score Card er tilpasset til.

Som forslag til videreutvikling av strategiverktøyet ble to områder foreslått tatt inn som en del av evalueringspunktene. Dette gjelder større fokus på frivillighet, herunder større fokus på forskjellen mellom profesjonelle og frivillige aktører i kulturnæringer. I tillegg kom det ønske om å ta inn «bærekraft» som et viktig en parameter i suksesskriteriene.

2. Prosessveilederrollen

Evalueringsprosessen har avdekket at prosessveilederrollens viktighet. Strategi-verktøy kan, med litt trening, benyttes på egenhånd. Likevel henger bruken ofte tett

sammen med prosessveileder. Prosessveileder kan på sin side velge å gjennomføre prosesser uten bruk av verktøy, gjennom dialog basert på teori, erfaring og kunnskap. Slike roller har flere navn; coach, mentor, fasilitator. Målet er å finne gapet mellom aktuell situasjon og ønsket situasjon for å definere behovet for endring.

Siden strategi er prioritering og valg av veier inn i framtida er det umulig å være skråsikker. «Det er svært at spå - især om fremtiden» og utfallet av strategi-prosesser og workshopper kan derfor være mer eller mindre åpent ut ifra hvem som leder de. Det er vanskelig for en prosessleder å være nøytral, fordi vi alle er del av ulike diskurser. Det er viktig å være en aktiv lytter for bidra til hente ut potensialet hos aktørene i workshopen. I utgangspunktet skal en prosessleder tilstrebe en åpen og nøytral holdning og overlate til deltakerne å bestemme utfallet. Det er deltakerne som skal gjennomføre og sette strategien ut i live, og de må føle eierskap og engasjement for mål og ønskede resultater besluttet gjennom prosessen.

11. Svar fra spørreundersøkelsen i etterkant av prosessen

I etterkant av prosessene sendte vi ut samlerapporten med alle diagrammene som et resultat av workshopen. Sammen med denne pdf-en sendte vi ut en spørreundersøkelse for å få tilbakemelding på prosessen og verktøyet. Her ser dere spørsmålene vi stilte ved hjelp av Google Sheets. <https://docs.google.com/forms/d/1r-D9d-YXTCBiqHlbWIbtqbmoBnkJO8XvY7xIIvY-LRI/edit?usp=sharing>

Svarskalaen går fra 1 til 6, der 6 er best. Det var i alt 6 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen. Her er spørsmålene og snittscoren for hvert enkelt spørsmål.

1. Hva er ditt helhetsinntrykk av strategiverktøyet Culture Score Card?
Gjennomsnittsscore på 4,6 av 6.
2. Har du blitt mer bevisst ditt prosjekts mål og suksesskriterier
Gjennomsnittsscore på 4,85 av 6
3. Hvordan var den praktiske gjennomføringen av workshopen
Gjennomsnittsscore på 4,42 av 6
4. Har workshopen bidratt til å identifisere din bedrifts/ditt prosjekts sterke og svake sider
Gjennomsnittsscore på 3,85 av 6
5. Ga prosessen deg nye ideer som kan forbedre prosjektets kvalitet og/eller markedsføring
Gjennomsnittsscore på 5 av 6

6. Vil du anbefale andre med lignende bedrifter/ prosjekter å gjennomføre en tilsvarende prosess
Gjennomsnittsscore på 5,1 av 6
7. Kan vi kontakte deg om ca. 3 måneder for å høre om workshoppen har bidratt til nye eller endrede aktiviteter?
100% ja.
8. Er du interessert i kurs for å bli sertifisert prosessveileder for å kjøre Culture Score Card på andre kulturbedrifter?
80% ja
9. Har du utfyllende kommentarer til undersøkelsen, skriv de under her:
- Det var veldig fint for oss å ha en totalgjennomgang av festivalen
 - Spørsmålene krevde for mye forklaring for å bli entydige. Prosessen var for lederstyrt til å være en god workshop.
 - Syns det var veldig nyttig som prosjektverktøy, men er usikker på om det hadde vært like nyttig for bedriften min?
 - Jeg deltok som næringshage, og synes dette virker interessant som et verktøy for oss i næringshagen. Vil gjerne lære mer om dette.

Svarene forteller at de som har svart er svært tilfreds. Det er en gjennomgående positiv holdning til helhetstenkningen, fremgangsmåten og resultatene. Flere av deltakerne viste interesse for å lære seg å bruke verktøyet. Dette ble gjentatt i de generelle spørsmålene. Dette var ikke en anonym spørreundersøkelse.

12. Svar fra respondentene 3 måneder etter gjennomført prosess

I vedlegg 4 følger utsagn og sistater fra telefonrunden som ble gjort ca. to til tre måneder etter at workshoppen var gjennomført. Her ser vi at flere har hatt nytte av prosessen. Noen fortsetter som før og noen har ikke levnet prosessen en tanke i etterkant. Dette viser den avgjørende viktigheten av, som nevnt i kapittel 7, næringsutøverens arbeidsinnsats og engasjement. Verktøy og prosessveileder kan bare bidra i den grad prosjektleder eller daglig ledere evner og vil utvikling. Når det er sagt, tror vi at tett oppfølging og motivasjon i gjennomføringen av det som defineres som utfordringer i verktøyet, vil bedre gjennomføringsevnen.

Vi sammenliknet dette med idretten. Det står og faller på idrettsutøverens talent, treningsiver og gjennomføringsevne. Likevel vet vi at en god trener (prosessveileder), treningsprogram (strategi) og treningsplan (handlingsplan) er avgjørende for om du går helt til topps eller ei.

13. Seminar om strategiverktøy og prosessveilederrollen

I forbindelse med forberedelsene til turneen for teste ut Culture Score Card ble det avdekket at næringshagene benyttet ulike strategiverktøy. Når vi ringte rundt for å invitere oss og avtale møter og workshops var noen så fornøyd med sine verktøy at de ikke prioriterte å møte oss. Se bl.a vedlagt e-post fra Sunnmøre næringshage som benytter Lean Business Planner.

I kapitlet over belyser vi viktigheten av oppfølging og motivering i utviklingsprosessen. Videre ble det tidlig klart at veileders rolle som fasilitator for kartleggingsprosessen var viktig. For å få en oversikt over flere av strategiverktøyene i bruk og belyse sammenhengen mellom strategiverktøy, veilederrollen og viktigheten av oppfølging, inviterte vi til seminar på Lillehammer i oktober. Programmet følger vedlagt (vedlegg 5). Det var lagt opp til et lunsj til lunsj møte hvor verktøy var i fokus på dag en, og prosessveilederrollen og oppfølging på dag to.

Dessverre ble det for få deltakere til at det ble gjennomført fullt program. Det ble kjørt et kortere program med færre deltakere. Her ble det rapportert fra prosessen og presentert andre verktøy. En av resultatene fra prosessen var et mulig samarbeid mellom Culture Score Card og Lean Business Planner.

14. Resultater fra evalueringsprosessen av Culture Score Card

Oppsummert, på bakgrunn av tilbakemeldinger, erfaring fra prosessene og spørreundersøkelsen har vi gjort oss følgende betraktninger om Culture Score Card brukes til å nå Kunnskapverkets mål, slik det er skissert i problemstillingen.

1. Gir Culture Score Card resultater?

Strategiverktøy er teori satt i system. Det finnes ingen standardoppskrift på hvordan man kan oppnå suksess. Suksess er situasjonsbestemt. Verktøyene og virkemidlene varierer fra situasjon til situasjon, og fra bedrift til bedrift. Mange har tilbydd rådvile ledere ideelle strategiverktøy som «løser alt». De fremstilles som fullverdige strategiverktøy som kan brukes av på alle bedrifter til enhver tid. Det er imidlertid ikke mulig å analysere og komme med fasitløsninger på alt. Det blir som for sjakk, antall løsningsvarianter er rett og slett for mange.

Strategiteori er selvfølgelig ikke bortkastet. De inneholder en rekke gode råd og forklaringer på hvordan vi bør løse problemer i gitte situasjoner. Å følge en av disse teoriene til punkt og prikke kan derimot gi galt utfall. Strategiverktøyenes oppgave er å gi oss et forenklet bilde av virkeligheten vi virker i, slik at det blir enklere å se problemene

og løsningene. Jo flere verktøy og teorier vi behersker, jo flere muligheter og trusler er vi i stand til å identifisere. Ledere som behersker hammeren og tror at alle problemer kan behandles med spiker, vil oppleve hverdagen som forvirrende og frustrerende. Alle utfordringer lar seg ikke løse ved hjelp av hammer og spiker. En god leder har derfor, i likhet med alle dyktige håndverkere, en verktøykasse full av gode redskaper. Det er stor forskjell på å være i besittelse av et redskap og det å vite hvordan det skal brukes. Det samme gjelder for strategiverktøy og teoriene de bygger på.

I likhet med diskurser, paradigmer og perspektiver vil teoriene vi har kunnskap om virke begrensede på hva vi legger merke til og hvordan vi oppfatter virkeligheten. Dette er viktig å være bevisst.

Med dette som utgangspunkt kan Culture Score Card gi verdifull innsikt og oversikt i gitte situasjoner. Suksess avhenger av forhold i bedriften og til en viss grad også veileder/mentor. Virksomhetens kapasitet til å iverksette hva de har besluttet avhenger følgelig av mange faktorer. Noen får det til, mens mange feiler.

2. Hva trengs av kompetanse for å gjennomføre Culture Score Card?

Som vi har vært innom er prosjektleder eller daglig leder avgjørende viktig for å oppnå kommersiell suksess. Enhver leder må velge en strategi og gjennomføringsplan som passer virksomheten/prosjektets omgivelser, arbeidsoppgavene, situasjonen, kompetansenivå og personlige egenskaper. Hvilke valg som skal og må tas er vanskelig å forutsi, forstå og lede etter. I tillegg skal organisasjonen virke i omgivelser som er i stadig endring. Strategiutvikling er følgelig situasjonsbetinget og krever bred kunnskap, finfølelse og åpenhet.

Det er ofte nyttig å få perspektiv på bedriften fra utsiden. God veiledning og oppfølging kan være avgjørende for om bedrifter og prosjekter lykkes. Hjelpen kan som beskrevet tidligere foregå i form av coaching, mentorvirksomhet eller gjennom prosessledelse.

Strategiverktøy er en viktig del av denne veiledningen, verktøy som f.eks Culture Score Card. Hvert av disse verktøyene har sin egen logikk, tilpasset ulike strategiske teorier. For Kunnskapsverket er det avgjørende å plukke ut prosjekter og bedrifter som har ambisjoner om langsiktig vekst? Disse har behov for hjelp til strategi- og forretningsutvikling, men også kunnskap om det å drive egen virksomhet. Veilederrollen er følgelig et fag i seg selv, og gjennom evalueringsprosessen kartla vi at det er et stort ønske og behov for mer kunnskap om verktøybruk og veilederrollen i virkemiddelapparatet.

SIVAs næringshager og kunnskapsparkeer arbeider med mål om et langsiktig samarbeid med bedriftene, det være seg både etablerte og nyetablerte kulturnæringsbedrifter. Dette løper ut fra ønske om å hjelpe i skjæringspunktet mellom prosessveilederrollen, og rollen til en mentor eller coach. Stikkord er oppfølging over tid og gjensidig tillit. Nok til at det kan utfordres i gitte situasjoner.

En veileder kan hjelpe med å skille vesentlig fra uvesentlig. I tillegg må det jobbes med å legge gode konkrete oppfølgingsplaner. Det er viktig å være klar og tydelig. Ikke bare når det gjelder krav, men også når det gjelder å følge opp kravene. Dersom erfaringen er at en strategi er vedtatt uten at det skjer noe, er dette et tegn på manglende eierskap og engasjement.

3. Dekker Culture Score Card Kunnskapsverkets behov?

Culture Score Card er farget av at det skal bringe kunst og kultur sammen med næringslivet, gi børs og katedral felles språk. Det er viktig at egne mål kan settes, men det bør være økonomiske vekstmål. Suksess er ikke "relativt" i vår sammenheng - i og med at Kunnskapsverket oppdrag er på næringsdelen hos de kulturelle næringene må økonomien og det forretningsmessige ha forrang. Kunstnerisk suksess og positivt omdømme til regionen er viktig, men er ikke i første omgang en del av Kunnskapsverkets fokus.

I praksis vil Culture Score Card fokusere på god økonomi og gjennomføring, fordi en sponsor vil være opptatt av det. På den annen tror jeg det kan være vanskelig å dokumentere sammenheng mellom kulturell kvalitet, regionalt renommé og økonomisk vekst. Culture Score Card er innrettet på at «kulturens egenverdi» kan bidra positivt til sponsorens omdømme for å øke sponsorens kulturelle kapital.

Dermed har arbeidet med å evaluere Culture Score Card sendt oss til kjernen for Kunnskapsverkets formål, det å drøfte om kulturelle næringer med et høyt kommersielt potensial har andre forretningsstrategiske behov enn næringslivet generelt. Kunnskapsverket inkluderer bedrifter, gründere og verdikjeder innen de kulturelle næringene: film, dataspill, musikk, litteratur, visuell kunst, scenekunst, design og arkitektur. Spørsmålet blir om den kommersielle delen av disse virksomhetene har andre behov enn næringsliv generelt når det kommer til strategiutvikling.

Det er åpenbart «koder» som skal knekkes for å lykkes i kunst- og kulturfeltet, og hva som bidrar til kulturell kapital og ikke. Begrepet «god kultur» knyttes ofte til begrepet «profesjonelle kunstnere», der «god kultur» underforstått har en høyere kvalitet enn den kommersielle, f.eks. at «Tom Sawyer» er mer kulturelt høyverdig enn f.eks. Disneys «Biler». Disneys «Biler» har åpenbart større «kommersiell» suksess i kapitalistisk forstand. Vi ser det samme på flere områder, som i svensk musikkindustri. Den blir ofte litt nedlatende referert til som «popmaskin», hvor den i kulturell forstand har lav kapital, men i økonomisk forstand er en suksess.

Relatert til Kunnskapsverkets formål, er vår oppgave å forstå og hjelpe tilsvarende virksomhet som den kommersielle svenske popindustrien. Spørsmålet er om denne typen virksomheter trenger andre verktøy enn næringslivet generelt, eller om «kulturens egenverdi» er i slekt med merkevarebygging? Har kulturnæringa andre strategiske behov enn

næringslivet generelt? Hvilke behov er i såfall dette? Dette er viktige spørsmål som treger mer utredning.

Ved rett bruk og rett veiledning er Culture Score Card en god bevisstgjører, rydder i begrepene og gir en god «huskeliste» over for hvilke deler som er viktig å ta i betraktning for at en kulturnæringsbedrift skal lykkes. Det er et godt samtaleverktøy, som brukt på rett måte bidrar til god prosess. Culture Score Card, er bygget på teori som «forstår» hva som ligger i begrepet «kunstens egenart», men bidrar verktøyet til kommersiell vekst? Med dette som utgangspunkt har jeg ikke klart å avdekke om det er forskjell på en kommersiell kulturbedrift og en annen kommersiell bedrift når det gjelder bruk av strategiverktøy. Det er mulig at Culture Score Card kan revideres og endres slik at suksess = økonomisk vekst, men det trengs mer utredning for å finne ut av det.

Dersom vi forutsetter at samme verktøy kan benyttes for kulturell næring og næringslivet generelt, blir det neste spørsmålet om det er forskjell på en prosessveileder (mentor, coach) som skal rådggi kulturnæringsvirksomhet og næringsliv generelt. Jeg tror det. Det er behov for bransjekunnskap og veiledere som forstår næringsutvikling i skjæringspunktet mellom børs og katedral, forstår «kunstens «egenart» og kulturelle koder. Hva denne bransjekunnskapen består i må også utredes nærmere. Veilederrollen er generelt lite utforsket, og det er lite empiri på hva som fungerer.

4. Hvordan ta arbeidet med strategiverktøy og Culture Score Card videre?

På bakgrunn av funnene i evalueringsprosessen har det kommet opp flere spørsmål. Spørsmålene gir grunnlag for videre studier av strategiverktøyets og veilederrollens funksjon med mål om å skape økonomisk vekst i kulturell næringsvirksomhet.

1. Kan Culture Score Card videreutvikles tilpasset Kunnskapsverkets formål med fokus på bedrifter og økonomisk vekst?
2. Culture Score Card ble under seminaret på Lillehammer invitert til å samarbeide med Lean Business Planner om videreutvikling av verktøyene. Kan Kunnskapsverket ta en rolle her?
3. Er det forskjellige behov når det gjelder bruk av strategiverktøy i en kommersiell kulturbedrift og en annen kommersiell bedrift?
4. Er det forskjell på en «kulturnærings-veileder» enn en veileder for næringslivet generelt? Hvordan rådggi for vekst i kulturnæringsbedrifter?
5. Det er flere av de som har gjennomført prosessen som ønsker opplæring i prosessveiledning overfor kulturnæringsbedrifter. Skal Kunnskapsverket utrede muligheter vedrørende dette?
6. Det er også kommet opp en ide om å sertifisere prosessveiledere? Dette henger sammen med, og avhenger av punkt 5.
7. Når vi har avklart Culture Score Cards potensial, evt. samarbeid med Lean Business

Planner. Hvordan inkludere strategiverktøy tilpasset kulturbusiness i virkemiddelapparatets rådgivervirksomhet som Innovasjon Norge og SIVA?

8. Kunst og kulturfeltet fremmer at det har en betydning for oss som enkeltmennesker som ikke kan måles i kroner og øre. Slike vurderinger av kunstens estetiske egenverdi er utenfor rammene av denne studien. Kunst og kultur er imidlertid en økonomisk aktør som skaper arbeidsplasser, skatteinntekter og etterspørsel for andre aktører, ringvirkninger som kan bidra til økonomisk vekst. Dette er elementer som Culture Score Card berører og som ligger innenfor Kunnskapsverkets formål. Videre studier bør også søke å tallfeste denne merverdien for å vise kulturens vekstpotensial, utover mindre målbare størrelser som regional utvikling, bolyst og stedsidentitet.

Alle spørsmålene er av strategisk karakter for Kunnskapsverket og er avhengige av prosjektets veivalg. Spørsmålene gir som nevnt grunnlag for videre studier, studier både av praktisk og forskningsmessig art.

