

# Nordisk Kulturfond: Omverdensanalyse 2008–2012

Gry Brandser • Ole A. Brekke



Uni Research Rokkansenteret, Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, har en todelt publikasjonsserie.

Publikasjonsserien redigeres av et redaksjonsråd bestående av forskningsdirektør og forskningsledere.

I rapportserien publiseres ferdige vitenskapelige arbeider, for eksempel sluttrapporter fra forskningsprosjekter.

Manuskriptene er godkjent av redaksjonsrådet, normalt etter en fagfellevurdering.

Det som utgis som notater er arbeidsnotater, foredrag og seminarinnlegg. Disse godkjennes av prosjektleder før publisering.

ISBN 978-82-8095-096-3  
ISSN 1503-4844 (trykt)  
ISSN 1892-8366 (elektronisk)

Uni Research Rokkansenteret  
Nygårdsgaten 5  
5015 Bergen  
Tlf. 55 58 97 10  
Fax 55 58 97 11  
E-post: rokkansenteret@uni.no  
<http://rokkan.uni.no/>

# **Nordisk Kulturfond: Omverdensanalyse 2008–2012**

GRY BRANDSER

OG

OLE ANDREAS BREKKE

STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER

UNI RESEARCH, BERGEN

AUGUST 2014

**Rapport 1 – 2014**

## Sammendrag

På oppdrag fra Nordisk Kulturfond har Uni Rokkansenteret foretatt en omverdensanalyse og evaluering av fondets virksomhet i perioden 2008–2012 med et blikk inn i den fortsatte utvikling 2013–2014. Fondet er en av tre offisielle samarbeidsorganer i det nordisk kultursamarbeidet, ved siden av Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd. Fondet er et selvstendig rettssubjekt og har et eget styre bestående av parlamentarikere og embetsmenn fra de nordiske land og selvstyreområder. Fondet har en selvstendig status, men årlig budsjett fastsettes av Nordisk Ministerråd og forhandles deretter frem med Nordisk Råds Budsjettgruppe. Omverdensanalysen belyser en femårsperiode og tar utgangspunkt i a) overgripende og generelle endringstrekk i det nordiske kunst- og kulturfeltet og b) spesifikke endringer i Kulturfondets nærmeste kontekst. I tillegg foretar vi c) en analyse av endringer og utviklingstrekk når det gjelder Fondets organisering av virksomheten, i lys av relevante endringer i fondets omverden. På bakgrunn av datainnsamlingen og analysen kommer vi med noen innspill til fondets fremtidige håndtering av sitt ansvarsområde, og i forhold til mulig videreutvikling, evt. justering av virksomheten.

Hensikten med omverdensanalysen er todelt. For det første har den kartlagt erfaringer i 5-årsperioden i forhold til intensjon, måloppfyllelse, og resultat. For et andre har den belyst fondets kvaliteter, utfordringer og utviklingspotensial i relasjon til virksomhetsidé og mandat. Hensikten er å belyse hvordan arbeidet har fungert i perioden, og samtidig diskutere og gi innspill til hvordan arbeidet kan videreføres på en best mulig måte – i tråd med mandatet.

Det empiriske grunnlaget består av dokumentanalyse av fondet i form av årsmeldinger, styreprotokoller, virksomhetsplaner, evalueringsrapporter ol., i tillegg til rapporter og andre skriftlige kilder relatert til samtidstrender i kulturfeltet, samt endringer i det kulturpolitiske samarbeidet i Norden. Vi har foretatt 7 intervjuer (2 styrerepresentanter, 2 embedsmenn i det nordiske kultursamarbeidet, 2 sakkyndig, fondets direktør, samt et fokusgruppeintervju med fondets sekretariat). Vi har dessuten dradd vekslers på funn fra Fondets brukersurvey utført av Oxford Research. Samlet sett gir de ulike datakildene et godt oversiktsbilde over virksomhetens arbeid og utviklingstrekk i perioden.

# Innhold

<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1: Organisering av rapporten .....	5
<b>Kapittel 2: Nordisk Kulturfond: historikk, mandat og organisering</b> .....	<b>7</b>
2.1: Introduksjon .....	7
2.2: Historikk .....	7
2.3: Overordnet mandat, virksomhetsidé og juridisk status.....	8
2.4: Styringsstruktur.....	9
2.5: Søknadssystem: prosedyre, støttestruktur og fordelingsprofil.....	10
2.5.1: Søknadsprosessen .....	10
2.5.2: Tilgjengelighetsstrukturen .....	11
2.6: Fondets særlige satsninger .....	13
2.7 Kvalitetssikring og armlengdehåndtering .....	14
<b>Kapittel 3: Omverdensanalyse – utviklingstrekk i nordisk kulturpolitikk 2008–2012 og konsekvenser for Nordisk Kulturfond</b> .....	<b>15</b>
3.1: Endringstendenser i den nordiske kulturpolitikken .....	15
3.1.1 Nordisk Kulturfond mellom to logikker .....	17
3.1.2 Nordisk merverdi – kunstens merverdi.....	18
3.2 Reorganiseringen av det nordiske kultursamarbeidet 2007 .....	18
3.2.1: Om strukturreformen.....	19
3.2.2: Konsekvenser for Nordisk kulturfond .....	20
3.2.3: Fondets respons på strukturreformen .....	22
<b>Kapittel 4: Borås-evalueringen og omlegginger av fondets virksomhet 2008–2012</b> .....	<b>24</b>
4.1: Borås-evalueringen – konklusjoner og anbefalinger.....	24
4.2: Organiseringen av fondets virksomhet 2008–2012 .....	25
4.2.1: Reduksjon av antall prioriteringer.....	26
4.2.2 Fondets informasjonsvirksomhet.....	27
4.2.3: Fondets særskilte satsninger i perioden .....	28
4.2.4. Delegering av beslutningskompetanse til sekretariatet (anbefaling 10 fra Borås) .....	29
4.2.5 Samspillet mellom sekretariat og sakkyndige .....	31
4.3: Oppsummering av andre driftsmessige endringer .....	32
<b>Kapittel 5: Analyse av utviklingstrekk og endringer</b> .....	<b>33</b>
5.1: Intensjon, måloppfyllelse og resultat.....	33
5.2: Relasjon til KKN og fondets formål .....	34

---

5.3: Fondets prioriteringer .....	35
5.4 Fondets særegne satsninger: Årets nordiske kulturbegivenhet .....	36
5.5 Tilgjengelighetsstrukturen .....	37
5.6 Fondets informasjonsvirksomhet og kommunikasjonsstrategiske arbeid .....	38
5.7 Virksomhetsplan/driftsomlegginger .....	39
5.8 Relasjonene mellom styre, sekretariat og sakkyndige.....	40
5.9 Kulturfondet og «nordisk merverdi» .....	41
5.10: Konklusjon og anbefalinger .....	42
<b>Litteratur .....</b>	<b>47</b>

## Kapittel 1: Innledning

I 2013 ga Nordisk Kulturfond Uni Rokkansenteret oppdraget om å foreta en evaluering og omverdensanalyse av fondets virksomhet i perioden 2008–2012. Den forrige evalueringen foretatt av Högskolen i Borås omfattet 10-årsperioden 1997–2007. Undersøkelsen fra Borås var både tilbakeskuende og fremadrettet og evalueringen hadde et måloppnåelsesperspektiv. Tyngdepunktet i omverdensanalysen fra Borås lå på forandringer i fondets nærmeste kontekst, spesielt utviklingstrekk i det nordiske samarbeidet ut fra de ulike nordiske landenes perspektiv, og hva som skjer i Nordisk Råd og i Nordisk Ministerråd. Med utgangspunkt i evalueringen og anbefalinger fra Borås, har Fondet foretatt en rekke justeringer av sin virksomhet både med hensyn til søknadsrutiner og arbeidsformer.

I konkurransegrunnlaget hadde Kulturfondet gitt en kravspesifikasjon for hva som skulle inngå i oppdraget. Rokkansenterets evaluering og omverdensanalyse er basert på hovedelementene i kravspesifikasjonen, men det er også gjort justeringer av omfanget underveis som er av betydning for konklusjonene vi har mulighet for å trekke. Vi er underveis også blitt bedt om å trekke inn elementer fra fondets seneste utvikling 2013–2014, noe vi har forsøkt å inkorporere i den utstrekning det har latt seg gjøre. Den foreliggende evalueringen og omverdensanalysen omfatter to hovedelementer:

- En analyse av omverdensmessige endringer av betydning for Kulturfondets virksomhet, med vekt på generelle utviklingstrekk og konkrete endringsprosesser i nordisk kulturpolitikk i perioden, og mulige konsekvenser som disse har for fondets fremtidige virksomhet
- Evaluering av de virksomhetsmessige endringer fondet har gjennomført i perioden, i lys av omverdensmessige utviklingstrekk. Evalueringen oppsummeres i form av noen konkrete anbefalinger knyttet til fondets fremtidige virksomhet.

Vår evaluering tar utgangspunkt i studien utført av Borås, og vi gir derfor en oversikt over deres konklusjoner og anbefalinger, samt justeringer fondets har gjort i perioden. Omverdensanalysen tar utgangspunkt i fondets tilblivelseshistorie og særegne status i det nordiske kultursamarbeidet (mandat, virksomhetside, støttestruktur, styringssystem oa). Den identifiserer noen relevante kulturelle og kulturpolitiske endringstendenser i Norden de seneste år, og går inn på noen spesifikke endringer av betydning for fondets fremtidige virksomhet, spesielt virkningene av reformen av det nordiske kultursamarbeidet iverksatt i 2007.

### 1.1: Organisering av rapporten

I kapittel 2 gis en kort introduksjon til Nordisk Kulturfond. Vi presenterer den historiske bakgrunnen for Fondets opprettelse, og redegjør for fondets mandat, virksomhetsidé, støttestruktur og styringssystem. Fondets tilblivelseshistorie utgjør en kontekst som har satt sine spor i Fondets styringssystem, virksomhetsidé og støttestruktur. Den har formet fondet som institusjon med et sett verdier og en særegen identitet som adskiller fondet fra de øvrige offisielle kultursamarbidsorganene i Norden. I kapittel 3 går vi nærmere inn på Kulturfondets plass i det nordiske kultursamarbeidet i relasjon til relevante kulturelle og kulturpolitiske endringstendenser de seneste år. Kapittel 4 redegjør for sentrale endringer

og utviklingstendenser i forlengelsen av Borås' anbefalinger med fokus på gjennomførte tiltak. I kapittel 5 presenterer vi våre kvalitative nyttevurderinger og refleksjoner omkring fondets bidragspolitikk og egne satsninger, samt mulige utfordringer fondet står overfor i lys av skisserte endringstendenser. Vi avslutter rapporten med noen korte oppsummeringer og anbefalinger i forhold til fondets fremtidige virksomhet.



## Kapittel 2: Nordisk Kulturfond: historikk, mandat og organisering

### 2.1: Introduksjon

Nordisk Kulturfond ble etablert i 1966 som ledd i formaliseringen av det nordiske samarbeidet, et samarbeid som har lange historiske tradisjoner. Siden etableringen på 1960-tallet har fondet spilt en sentral rolle som en av de tre offisielle samarbeidsorganene i det nordiske kultursamarbeidet.<sup>1</sup> Virksomheten reguleres gjennom en mellomstatlig avtale og Kulturfondet har siden oppstarten hatt som sin primære oppgave å fremme det kulturelle samarbeidet mellom de nordiske landene: Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige, samt de selvstyrte områdene Færøyene, Grønland og Åland. Virksomhetsområdet omfatter det nordiske kultursamarbeidet i bred utstrekning både innen og utenfor Norden. Den økonomiske støtten har som mål å medvirke til:

- Først og fremst å gi det lokale og nasjonale kunst- og kulturliv i Norden en ekstra dimensjon, som medfører et rikere kulturliv for alle innbyggerne i Norden
- Dernest at kunst- og kulturlivet i Norden får større oppmerksomhet hos et internasjonalt publikum; at Norden ikke kun er mottaker av nye impulser, men også videreformidler kunst, kultur og erfaringer til andre land.<sup>2</sup>

I tillegg har fondet siden 2003 også initiert egne prosjekter som har til formål å igangsette samarbeid innenfor utvalgte områder og gjøre fondet synlig i nye miljøer.

### 2.2: Historikk

Bakgrunnen for at Nordisk Kulturfond fikk benevnelsen «fond» var et forslag fra Nordisk Råds medlemmer i 1955 om å binde sammen bilaterale fond mellom de nordiske landene i et nettverk for en «effektivare kulturell samverkan».<sup>3</sup> Foreningene Norden som den gang ble oppfordret til å respondere på rådsforslaget foreslo opprettelsen av et «fælles nordisk kulturfond, som kan ivareta utviklingen af det kulturelle samarbejde mellom alle de nordiske lande».<sup>4</sup> Det ble foreslått at kulturfondet skulle ledes av et styre på 10 medlemmer (noe fondet hadde frem til 1990) og disponere en fondskapital på 30 millioner NOK finansiert gjennom bidrag fra de nordiske regjeringene.<sup>5</sup> Foreningene Norden foreslo

---

<sup>1</sup> Medlemsforslaget i 3.sesjon ble lansert under rubrikken: «om fonder för kulturelt samarbete». Formaliseringen av det nordiske kultursamarbeidet skjer i etterkrigstiden. Etableringen av Nordisk Kulturkommissjon (NKK) skjer i 1946. *Nordisk Råd* (det parlamentariske samarbeidet) etableres i 1952, *Nordisk Kulturfond* i 1966 og *Nordisk Ministerråd* (regjeringssamarbeidet) i 1971. Språkfellesskapet var en viktig faktor da samarbeidet ble formalisert gjennom Helsingforsavtalen i 1962. Samtidig som Nordisk Ministerråd ble opprettet ble den fellesnordiske kulturavtalen undertegnet. Målet var å videreutvikle det nordiske kulturfellesskapet for å øke den samlede effekten av enkeltlandenes satsing på utdanning, forskning og annen kulturvirksomhet.

<sup>2</sup> Årsberetningene 2008–2012.

<sup>3</sup> «Ideén om en Nordisk kulturfond: Åren 1955-1964», s. 1.

<sup>4</sup> Foreningene Nordens møte i Reykjavik 26–27 august 1955.

<sup>5</sup> Foreningene Norden ble oppfordret til å komme med en uttalelse da det allerede eksisterte to dansk-svenske og et norsk-svensk fond Kulturfonden for Sverige og Finland ble etablert noe år senere (1960), men den bilaterale fonden med Island først ble etablert først i 1994.

også at fondet kunne ta imot gaver/donasjoner, noe som fremdeles er gjeldende, selv om det ikke har forekommet. Prosessen fikk først vind i seilene da den danske regjeringen under Nordisk Råds sesjon i februar 1964 gjenopptok forslaget. Forslag var å etablere en felles nordisk pott på 3 millioner DKK som årlig skulle stilles til disposisjon til nordiske prosjekter av tre typer: utredninger, engangsprosjekt og forsøks- og tidsavgrensede prosjekt. Nordisk Råds kulturutredningsorgan fikk ansvaret for å utarbeide et forslag til statutter, og i 1965 besluttet Nordisk Råd enstemmig å anbefale de nordiske regjeringene om å inngå en avtale om å skape et nordisk kulturfond under felles forvaltning. Avtalen ble undertegnet i oktober 1966 og Nordisk Kulturfond etableres som det første fellesnordiske samarbeidsorganet med overstatlig beslutningsmyndighet. Med «opphav» i foreningene Norden har fondet hatt en mellomfolkelig forankring med støtte til frivillighet og et mangfoldig foreningsliv som grunnlag for det nordiske samholdet. Det danske forslaget om at disposisjonsmidler skulle anvendes til «forsøks- og tidsavgrensede prosjekt» utgjør fremdeles kjernen i fondets virksomhet. Fondets fokus på det «nabolandspråkforståelsen» kan også ses i sammenheng med den betydning språkfelleskapet hadde i formaliseringen av det nordiske kultursamarbeidet.

## 2.3: Overordnet mandat, virksomhetsidé og juridisk status

Kulturfondet har status som selvstendig rettssubjekt, noe som må ses i sammenheng med fondets etablering før formaliseringen av det nordiske kultursamarbeidet. Fondet ble etablert bare 4 år etter Helsingforsavtalen av 1962. Det var først etter revisjonen av avtalen i 1971 at Nordisk Ministerråd ble etablert og ble det overgripende organet for de nordiske kulturspørsmålene bestående av avtalelandenes kultur- og utdanningsministre, et permanent sekretariat og eget budsjett. Med Kulturavtalen mellom Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige som også etableres i 1971 skapes det rammer for det nordiske samarbeidet på kultur-, utdannings- og forskningsområdene.

Etableringen av fondet i 1966 før undertegnelsen av den overgripende nordiske kulturavtalen og etableringen av Nordisk Ministerråd, har gitt fondet en relativt selvstendig status. Fondets finansieres gjennom Ministerrådets kulturbudsjett. Selv om bidragspolitikken er avhengig av det til enhver tid gjeldende budsjett som Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd vedtar, innebærer fondets juridisk uavhengige status en særegen kulturpolitisk frihet vis-a-vis Nordens politiske myndigheter: Fondet kan være kulturpolitisk oppsøkende, ta egne initiativ og gå inn i nye policy-områder. Bidragsbeslutningene tas autonomt av fondets styre på «armlengdes» avstand fra skiftende politiske strategier og prioriteringer i de to øvrige organene. Dette har gitt fondet en selvstendig rolle i nordisk kulturpolitikk og en institusjonell legitimitet i sin rolle som initiativtaker og «tilskuddsforvalter» for å fremme det nordiske kultursamarbeidet gjennom «en hurtigere og smidigere finansiering.» Fondets juridiske status har vært oppe til diskusjon på slutten av 1990-tallet og 2000-tallet, men ligger pr. i dag fast. Fondets uavhengige status gjenspeiles i fondets virksomhetsidé, formål og bevilgningspolitikk. I årsberetningene (i perioden 2008–

2012) fremheves fondets rolle som virkemiddel i kultursamarbeidet, bl.a. gjennom at fondet gir økonomisk støtte til aktiviteter som:

- muliggjør møter omkring kunstneriske og kulturelle opplevelser mellom innbyggere fra forskjellige deler av Norden
- formidler kunst og kultur skapt i Norden for et publikum såvel innenfor som utenfor Norden
- stimulerer og utvikler nettverk innenfor kunst og kultur i Norden eller i internasjonale miljøer med nordisk deltakelse.

## 2.4: Styringsstruktur

Fondet ledes av et styre bestående av 13 medlemmer: to fra de nordiske landene og en fra hvert av de selvstyrte områdene. Medlemmene utnevnes av Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd og består av cirka lik fordeling parlamentarikere og direktører/embetsmenn fra kulturdepartement og kunstinstitusjoner. Den unike sammensetningen av parlamentarikere og kulturbyråkrater gir styret en særegen tyngde – og iverksettelseskraft. Sekretariatet er plassert i København og ledes av en direktør. Styret fastsetter direktørens lønn og stillingsinstruks. I dag har sekretariatet fem årsverk (inkludert direktør), men kjøper en rekke service-oppgaver og administrative tjenester av Nordisk Ministerråds sekretariat. I tillegg disponerer Fondet et korps av sakkyndige på 22 fagpersoner (2014) fra forskjellige kunst- og kulturområder i Norden som utpekes for en mandatperiode på 3 år.<sup>6</sup> Det tas hensyn til at Færøyene, Grønland og Åland representeres og at fordelingen av sakkyndiges fagområder i forhold til land/selvstyrte områder går på skift. Oppgaven til de sakkyndige er å kvalitetssikre Fondets søknadsbehandling, dvs. de innstiller, men har ingen beslutningsmyndighet. Det oppnevnes én sakkyndig pr. prosjekt som vurderer søknadene på bakgrunn av bedømmelseskriterier vedtatt av styret i samarbeid med de sakkyndige. Foruten prosjektets kunstneriske og /eller kulturfaglige kvalitet, går bedømmelseskriterier på substans og bredde i prosjektets nordiske samarbeid, dets forankring lokalt og i andre nordiske land og dets mulige effekt og langsiktige betydning for feltet eller for det nordiske kultursamarbeidet.<sup>7</sup> Sakkyndige innstiller med utgangspunkt i en tredelt skala: 1) Høy – støtte anbefales; 2) mellom – støtte anbefales med forbehold om midler; og 3) avslag. Sekretariatet vurderer søknadene ut fra formelle kriterier og grad av nordisk dimensjon i prosjektet og sammenholder/prioriterer samtlige søknader med utgangspunkt i de enkelte sakkyndiges innstilling. Styret foretar den endelige beslutningen i saker der søknadsbeløpet er over 300.000 DKK, og i alle saker der sekretariatet går mot de sakkyndiges innstilling.

<sup>6</sup> Antallet sakkyndige er redusert de senere årene fra 28 i 2012 til 22 i 2014. Årsaken er besparelser. Hensikten er også at de sakkyndige skal ha flere søknader med i hver omgang for å lette/effektivisere arbeidet med å velge ut hvilke som skal ha støtte. Utpekingen av sakkyndige skjer på bakgrunn av innstilling fra nasjonale kulturmyndigheter; Kulturrådene i Sverige og Norge, Centralcommissionen for Kunst i Finland, Kulturdepartementet i Island og Kulturstyrelsen i Danmark

<sup>7</sup> nordiskkulturfond.org

## 2.5: Søknadssystem: prosedyre, støttestruktur og fordelingsprofil

Fondets formål om å oppmuntre til bredt nordisk kultursamarbeid reflekteres også i støttestrukturen, fordelingsprofilen og arbeidsformene. Fondet foretar bevilgningsbeslutninger på grunnlag av gjeldende bedømmelseskriterier og retningslinjer. Prioriteringene inngår i den samlede bedømmingen. Hvert år mottas rundt 1 200 søknader og fondet utdeler årlig ca. 29 millioner DKK i støtte til ulike former for nordisk kultursamarbeid.

### 2.5.1: Søknadsprosessen

Fondet vektlegger tilgjengelighet langs hele servicereisen. I perioden 2008–2012 er det utarbeidet klare retningslinjer for hva det kan søkes støtte om, informasjon og rådgivning (bl.a. søknadens krav om budsjett og rapportering) gis via fondets nettside og foldere (bl.a. ABC guide til deg som søker prosjektstøtte) og gjennom direkte kontakt (email/møter) med sekretariatet. Det er også etablert en Facebookside med informasjon om Fondets støtteordning. Fondet har relativt mange søknadsrunder og oftest bevilges mindre beløp (under 100 000 DKK) som kan bidra til en første grunnfinansiering, eller alternativt til en siste toppfinansiering av ansøkte prosjekter.<sup>8</sup>

Søknadsmengden har vært stabilt høy i hele perioden på noe over 800 gyldige søknader de siste årene (årlig avvises 3–400 søknader av sekretariatet fordi de ikke oppfyller formelle kriterier som f.eks. at minst tre nordiske land skal være representert). Rundt 30 % av alle realitetsbehandlede søknader i 5-årsperioden fikk støtte.

Tabell 1: Antall søknader/tildelt beløp 2008–2012

Søknader/år	2008	2009	2010	2011	2012
Totalantall:	1101	1240	1298	1206	1078
Realitetsbehandlet	775	814	865	831	801
Støtteverdige	272	280	269	232	217
Innvilgelsesprosent:	35 %	34 %	31 %	28 %	27 %
Til egne prosjekter	2.39mill.	925.818	1.3. mill	1.4. mill	1.84 mill
Totalsum	29.4 mill.	30.4 mill	30.5 mill	26,7 mill	29.8 mill

I perioden 2008–2012 har det vært et tiltagende fokus på brukersiden bl.a. med vekt på formidling av fondets fokusområder og satsninger, samt proaktiv innsats for å mobilisere

<sup>8</sup> I 2008 hadde fondet fem søknadsrunder for beløp til og med 100.000 DK (behandlingstid 8-10 uker) og to søknadsrunder med beløp over 100.000 DK (behandlingstid 12-14 uker). 76 % av søknadene var under 100.000 DKK. Det ble ikke bevilget mer enn 500.000 DKK til et og samme prosjekt. I 2011 ble det elektroniske søknadsbehandlingsprogrammet Freja innført.

nye søkergrupper. Informasjonsarbeidet er styrket, bl.a. gjennom veiledere og ny utforming av fondets hjemmeside. Fondet samarbeider også med Kulturkontakt Nord om informasjonsarbeid lokalt rundt om i Norden, og det legges i dag opp til bedre kommunikasjon til brukerne om bedømmingskriterier og avslagsbegrunnelser. I mars 2014 leverte Oxford Research resultatene av sin brukerundersøkelse som viser at brukerne er «i udbredt grad tilfredse».<sup>9</sup> Fondet er også i gang med utvikling av en egen «brandingstrategi» som et instrument for å styrke Fondets synlighet eksternt, og for å arbeide internt med hele organisasjonen (kulturen, verdiene, identiteten). Alle tiltakene kan ses som ledd i et langsiktig arbeid med å synliggjøre fondet, mobilisere nye søkere og sikre gjennomsluktighet i søkeprosessen.

### 2.5.2: Tilgjengelighetsstrukturen

En søknadsbehandling kan karakteriseres som en *tilgjengelighetsstruktur* som består av tre trinn: terskel, kø og skranke.<sup>10</sup> *Terskelen* viser til kvalifiseringsregler for hvem som har rett på støtte, *kø* viser til regler for hvem som skal prioriteres (hvem som skal komme først og sist i køen) og *skranke* til prosedyrer for hvordan midler skal tildeles. Omorganisering av en bevilgningsvirksomhet kan medføre endringer i tilgjengelighetsstrukturen, noe vi vender tilbake til i kapittel 5.

*Kvalifisering:* Hvem som helst kan i praksis søke fondet, dvs. enkeltpersoner, frivillige organisasjoner, private og offentlige institusjoner. Søkeren kan ha hjemsted utenfor Norden og prosjektet kan gjennomføres innenfor eller utenfor Norden.<sup>11</sup> Det er imidlertid et krav at minst tre nordiske land eller selvstyreområder er involvert i ansøkte prosjekter. Unntak fra kravet om 3-landsregelen gjelder for bilaterale prosjekter mellom Øst- og Vest-Norden.

Tabell 2: Fordeling av ansøkte midler 2008–2012

Andel/år	2008	2009	2010	2011	2012
Enkeltpersoner	9 %	11 %	12 %	5,2 %	7 %
Offentlige institusjoner.	14 %	14 %	13 %	22,4 %	13 %
Frivillige organisasjoner/nettverk	42 %	38 %	41 %	29,3 %	40 %

Flertallet av søknader kommer fra frivillige organisasjoner og uformelle nettverk, og hovedstadsområdene i Norden er overrepresentert med 40 % (2008), 40 % (2009) 41 % (2010), 37,5 % (2011), 41 % (2012) av totalbevilgningene.

*Prioriteringer:* Det primære kravet for støtte er nordisk samarbeid, men fondet utvelger også noen prioriteringer som et ekstra pluss i vurderingen av søknader. Styret vedtar prioriteringer og særegne satsninger, ofte på bakgrunn av forslag fra sekretariat eller

<sup>9</sup> Brukerundersøkelse for Nordisk Kulturfond, Oxford Research. s. 4.

<sup>10</sup> Schaffer, Bernhard og Ven-Hsien Huang (1975): «Distribution and the Theory of Access. *Development and Change*, Vol. 6, no.2.

<sup>11</sup> Hovedvekten av innvilgede søknader (over 80 %) går imidlertid til søkere i de nordiske landene.

sakkyndige. Vekselvirkningen mellom styret, sekretariat og sakkyndige har blitt viktigere, men også historiske forhold og fondets verdigrunnlag nedfelt i virksomhetsideen («den nordiske dimensjonen») spiller inn i utvelgelsen av prioriteringer og satsningsområder. I perioden ble antallet prioriteringer i fondet redusert fra 10 ulike fokusområder i 2008, til 5 gjeldende fra 2010. I styremøtet i august 2012 ble det igjen besluttet å nyorientere og skjerpe Fondets prioriteringer til 4 områder som er gjort gjeldende fra 2013. Det er ikke et krav til søkeren at prosjektet må være innenfor et eller flere av fondets prioriterte områder. Fondet har en bred støtteprofil, og prioriteringene er ikke ment å skulle ekskludere andre fra å søke støtte.

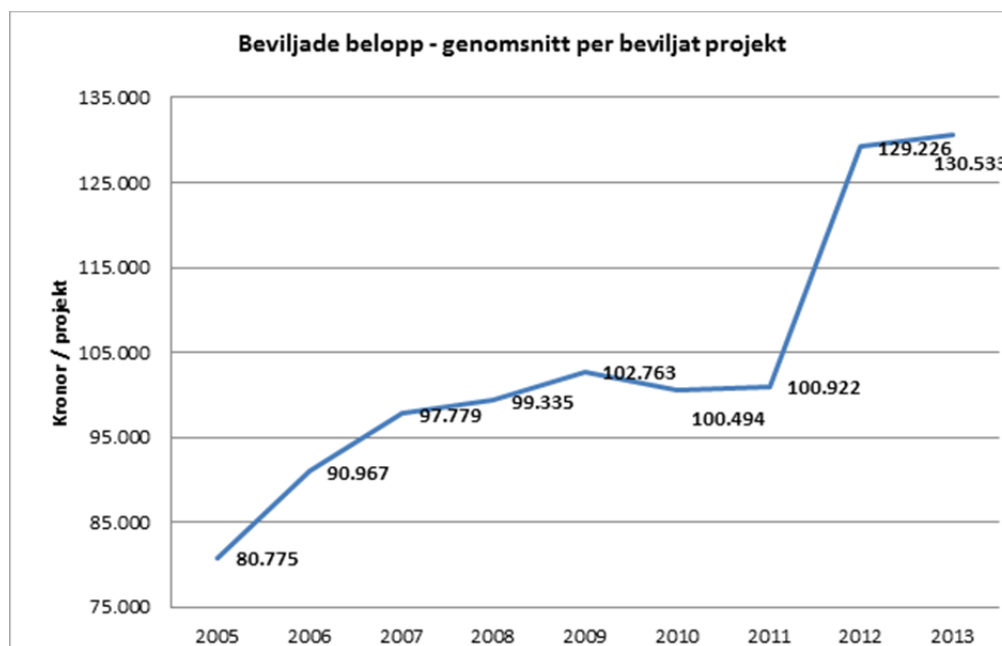
*Prosedyrer for tildeling av midler:* En hovedregel er at søknadene deles inn i tre hovedområder: *Tverrsektorielle* (kulturprosjekter som berører andre samfunnssektorer, for eks. Kultur og helse), *Tverrkulturelle* (som berører flere kunst- og kulturområder, bl.a. festivaler), og *Enkelte kunstområder* (eks. Musikkprosjekter). Tabellen under viser fordelingen av bevilgede midler i perioden:

Tabell 3: Fordeling av bevilgede midler på hovedområder i perioden 2008–2012

Type/år	2008	2009	2010	2011	2012
enkelte	82 %	72 %	80 %	88,8 %	79 %
tverrkulturelle	13 %	10 %	13 %	10,3 %	13 %
tverrsektorielle	5 %	18 %	7 %	0,9 %	8 %

Musikkområdet har en sterk posisjon i Fondets bidragsvirksomhet. Over 1/5 av fondets samlede bidrag til gikk til musikkområdet i perioden: 21 % (2008), 17 % (2009), 23 % (2010), 28 % (2011), 28 % (2012). De to største aktivitetsformene har tradisjonelt vært festivaler og konferanser/seminarer.

Det tas hensyn til bred fordeling av den økonomiske støtten. Fondet skal som en hovedregel ikke bevilge mer enn 500.000 DKK til ett og samme prosjekt, og brorparten av fondets bidrag går i dag til søknader under 125.000 DKK. I 2008 var eksempelvis 76 % av bevilgningene på under 100.000 DKK, mens de utgjorde omtrent halvparten (56 %) i 2012. Figuren under viser utviklingen i størrelsen på bevilgede bidrag. At gjennomsnittsbeløpet har steget relativt mye i 2012 skyldes at fondet fra 2012 innførte muligheten for å søke opp til 500.000 DKK ved alle frister. Tidligere kunne man ved visse frister søke om maksimalt 100.000 DKK:



Figur 1 Gjennomsnittlig bevilget beløp pr prosjekt 2008–2013

Fondet fullfinansierer heller ikke prosjekt. Maksimalt støttebeløp fra fondet er på 85 % av totalbudsjett. Fra 2013 ble dette innskjerpet til 50 % av totalt budsjett for tildelinger over 100.000. En hovedregel er at prosjekter skal være avsluttet innen to kalenderår etter bevilgningsåret. Søknader kan sendes inn flere ganger (maks 2 ganger til samme prosjekt ved avslag), og det er mulig å motta støtte maksimum tre ganger (med unntak for et mindre antall tilbakevendende arrangementer, hvor fondet har åpnet for støtte utover tregangerregelen). Sakkyndige innstiller på bakgrunn av prosjektets faglige kvalitet. Ved søknader *under* 300.000 tas beslutningen av sekretariatet på bakgrunn av sakkyndiges bedømming. I tilfelle uenighet mellom sekretariat og sakkyndige, behandles saken av styret i et internt «E-forum». Søknader *over* 300.000 DKK behandles i tre etapper; først med bedømming av sakkyndige, deretter sekretariatbehandling, og til slutt styrets beslutning.

## 2.6: Fondets særlige satsninger

I tillegg har fondet hvert annet år siden 2003 utdelt støtte til opptil 3 millioner DKK til en særegen satsning. Fram til 2009 var satsningen orientert om utstillings- og museumssamarbeid, som årets nordiske utstilling. Fra 2010 ble satsningen omdøpt til «Årets Nordiske kulturbegivenhet» med skiftende fokus på forskjellige tema. Mens fondets overordnede mål om «å gi det lokale og nasjonale kunst- og kulturliv i Norden en ekstra dimensjon etc.», henviser til hele støtten, har fondets egne satsninger til formål å igangsette samarbeid innenfor utvalgte områder, mobilisere nye søkere og synliggjøre fondet i nye miljøer. Satsningen utgjør virksomheten «flaggskip,» og er viktig virkemiddel for å skape synlighet omkring fondets virksomhet spesielt og det nordiske samarbeidet generelt. Årets Kulturbegivenhet har egne bedømmelseskriterier og en egen fagjury oppnevnes til hver utlysning for å vurdere innkomne søknader. I perioden 2008–2012 ble følgende satsninger gjennomført:

- Årets Nordiske Utstillingprosjekt 2006–2008: *Nätter af Ljus – dagar af mörker*.
- Årets Nordiske Utstillingsprosjekt 2008–2010: *Impact – Art in the age of climate change* for perioden 2009–2010 (endret navn til RETHINK – Contemporary Art & Climate Changes. Utstillingen var del av FNs globale klimatoppmøtet i København.
- Årets nordisk Scenekunstbegivenhet 2011–2012: «Utvandrerne – en musikkteaterforestilling».

Fra 2008 har fondet også iverksatt satsningen: «Nye Nordboere i det nordiske kultursamarbeidet». Formålet med satsningen var å mobilisere nye søkere; først og fremst utøvende kunstnere i Norden med ikke-nordisk bakgrunn. Det er ikke avsatt egne prosjektmidler til denne satsningen, men den har tatt form av en rekke nettverksmøter/møteplasser og seminarer, der det er blitt informert om muligheter som ligger i fondets støtteordninger, og stimulert til kontakt og samarbeid mellom kunstnere og kulturarbeidere med forskjellig etnisk bakgrunn.

## 2.7 Kvalitetssikring og armlengdehåndtering

Sakkyndige spiller en viktig rolle i kvalitetssikringen av fondets tildelinger og for å sikre at armlengdeprinsippet overholdes. Sakkyndiges bedømming gir støttemottakerens prosjekt et «kvalitetsstempel» av betydning i det videre arbeidet. Styret ivaretar det kulturpolitiske elementet og fungerer som buffer mot skiftende prioriteringer i de nordiske regjeringene. Styrets uavhengige rolle sikrer fondets institusjonelle legitimitet som autonom aktør i det nordiske kultursamarbeidet. De siste års proaktive – strategiske og kulturpolitiske – innsats kan ses som et bidrag til ytterligere å styrke fondets rolle som «garantist for at et nordisk samarbeid kan fortsette inn i fremtiden.»



## Kapittel 3: Omverdensanalyse – utviklingstrekk i nordisk kulturpolitikk 2008–2012 og konsekvenser for Nordisk Kulturfond

I denne delen av rapporten vil vi gjøre rede for noen generelle og spesifikke trekk ved omgivelsene som er av betydning for fondets virksomhet. Først en beskrivelse av noen overgripende endringstendenser i den nordiske kulturpolitikken de siste 10–15 år, deretter skisseres noen spesifikke endringstrekk av betydning for fondets fremtidige bidragspolitikk.

### 3.1: Endringstendenser i den nordiske kulturpolitikken

Etableringen av Nordisk kulturfond i 1966 skjer som følge av en mellomstatlig avtale. Opprettelsen kan ses i sammenheng med etterkrigstidens politisk bevissthet om fellesnordisk verdier og behovet for mellomstatlig samarbeid. På 1960- og 70-tallets blir kultur et offentlig velferdsgode og kultur er selvstendig politikkområde. Etableringen av fondet må ses på bakgrunn av desentraliseringen av myndighet som skjer i denne tiden gjennom etableringen av de tre nordiske samarbeidsinstitusjonene. Den nordiske kulturpolitikken har tradisjonelt vært preget av sterke velferdspolitiske mål, egalitære verdier, høyt offentlig støttenivå til kunst- og kulturlivet, sterke institusjoner og kunstnerorganisasjoner, samt velutbygde støtteordninger til individuelle kunstnere og grupper (Mangset mfl. 2008, Duelund 2008). Bred enighet om kulturpolitiske mål har delvis vært sikret gjennom korporative relasjoner mellom kunstnerorganisasjoner og offentlige myndigheter og et godt utbygd nettverk av lokale kulturadministrasjoner. Ved hjelp av bestemte styrings- og forvaltningsmodeller har målet vært å sikre at kunsten har fått operere forholdsvis uavhengig av politikken, og «armlengdeprinsippet» har stått sterkt som en måte å garantere et bredt kulturtilbud – uavhengig av politikken og økonomien.

I løpet av de siste 10–15 år har det skjedd en endring i nordisk kulturpolitikk mot mer politisk toppstyring og «resultatkontraktlig regulering av kulturlivets institusjoner» (Duelund 2009:19).<sup>12</sup> Overføringen av organisasjonsmodeller og styringsteknikker fra private til offentlige virksomheter ses ofte i sammenheng med at den offentlige kulturstøtten har et legitimitetsproblem. Det rettes kritikk mot ineffektiv politisk styring og kulturinstitusjoner anklages for ikke å leve opp til kriterier om økonomisk effektivitet (Vestheim 2007). Innføring av metoder fra det private næringslivet har langt på vei endret måten vi taler om kulturen og kunstens relasjon til samfunnet forøvrig. For kulturinstitusjoners vedkommende stiller statlige myndigheter i økende grad krav om å dokumentere at «leveransene» står i forhold til midlene som kanalisere og disponeres til

---

<sup>12</sup> Berge og Mangset (2011) peker også på at det oftere stilles spørsmål ved den offentlige kulturstøtten. Som ledd i *New Public Management* etterspørres dokumentasjon på at midlene brukes på en fornuftig måte. Og man er stadig på jakt etter nye instrumentelle legitimeringer av offentlig kulturstøtte, jfr. Kultur og næring, kultur og helse, kultur og stedsutvikling.

kulturformål, og det forventes avkastning av offentlig investeringen til kultur i form av «merverdi» (Røyseng 2008). Utviklingen nedfeller seg på virksomhetsnivå i form av krav om en mer profesjonell, målrettet og effektiv styring og forplanter seg videre i bevilgende myndigheters praksis – i form av nye prioriteringer, kvalitetskriterier, oppfølgingsrutiner og rapporteringskrav.

Den markedsorienterte kulturpolitikken beskrives av Nilsson (2003: 448) som en «kulturaliseringsstrategi med økonomisk utvikling i fokus.» Utvikling av kultur som næring forventes å skjerpe konkurransen om knappe goder blant kulturtilbydere, eller bidra til stedsutvikling i utkant og provinser (Florida 2003). Andre, som eksempelvis Belfiore (2004) ser markedsorienteringen i sammenheng med samfunnsmessige endringer i overgangen til et postmoderne samfunn hvor «den store historie» og tradisjonelle identitetsmarkører knyttet til en fellesnordisk kultur har mistet sin legitimitet og underholdning har blitt et kulturpolitisk satsningsområde. Betydningen av *image* og profilering knyttes til en økende estetisering av hverdags- og arbeidsliv som igjen har dannet grunnlaget for fremveksten av kreative næringer hvor innovasjon og symbolproduksjon spiller hovedrollen (Caves 2003, Potts and Cunningham 2008). I tillegg har nye aktører og felt som «kulturelt entreprenørskap» gjort seg gjeldende på måter som utfordrer kunstens uavhengige status i forhold til andre samfunnssfærer som politikk og økonomi (Mangset og Røyseng 1989). Strategien med å arbeide tverrsektorielt og f.eks. sette sammen næringspolitikk med kultur kan øke kulturpolitikkenes legitimitet, men kan også, som Stenström (2000) påpeker, ha som konsekvens at kunstens utforskende, reflekterende og intellektuelt utfordrende sider nedprioriteres.

Fra 1960-tallet og fremover har kulturinstitusjoner blitt stilt overfor stadig flere krav og forventninger, hvor både humanistiske idealer om folkeoplysning og kunstens investeringspotensiale opererer side om side. Utviklingen på 1980- og 90-tallet med vektlegging av kulturens betydning i lokal og regional næringsutvikling, avløses fra slutten av 1990-tallet av en mer målrettet kulturpolitisk toppstyring hvor også de næringsrettede forventningene til kultursamarbeidet i Norden gjør seg sterkere gjeldende. Interessant i den forbindelsen er diskusjonene om fremtiden for det nordiske kultursamarbeidet som oppsto i etterkant av folkeavstemningene om medlemskap i EU. I rapporten, *Nordisk samarbeid i en ny tid* utarbeidet i 1995 av en arbeidsgruppe i Nordisk Ministerråd og Nordisk Råd presiseres det nordiske samarbeidet som en «sammenhållende kraft i Norden» og som «en platform for påvirkning» i Europa.<sup>13</sup> Igjen understrekes verdifelleskapet, det språklige og kulturelle slektskapet,<sup>14</sup> samt samsvarende syn på miljøspørsmål og sosiale rettigheter. Utover å styrke språkfelleskapet og det folkelige samarbeidet i foreninger, ytres det ønske om at kultursamarbeidet skal fremme «nordisk nytte» bl.a. gjennom virksomheter som «øker nordisk kompetens og konkurransekraft.» Duelund (2008) peker på at det økte fokus på «nordisk nytte» utover 90-tallet er en konsekvens av en kulturpolitisk nyorientering i

<sup>13</sup> *Nordisk samarbeid i en ny tid*. Rapport av Nordisk Rådets och Nordiska Ministerrådets gemensamma arbetsgrupp. Februari 1995.

<sup>14</sup> Det språklige fellesskapet var en grunnleggende forutsetning for opprettelsen av Nordisk råd i 1952. Språkfelleskapet var også en viktig faktor da samarbeidet ble formalisert gjennom Helsingfors-avtalen i 1962 og Nordisk Ministerråd ble opprettet som det felles forumet for samarbeid mellom de nordiske regjeringene i 1971. Samme året kom også den fellesnordiske kulturavtalen med mål om å videreutvikle det nordiske kulturfelleskapet om å øke den samlede effekten av de ulike landenes satsing på utdanning, forskning etc.

retning av sterkere styring, effektivisering og resultatorientering. Samtidig blir også armlengdeprinsippet utfordret. Selv om ulike og delvis motstridende mål gjør seg gjeldende, bidro debatten om Nordens relasjon til EU til et nytt fokus på «nordisk nytte» og påviselige effekter av det nordiske kultursamarbeidet. Den skapte på sett og vis muligheter for redefineringen av «det nordiske».

Fondets virksomhet plasserer seg i «kryssfeltet» mellom mange og ulike formål som kulturen forventes å fylle, noe som bl.a. kommer til uttrykk i endringer i fondets prioriteringer og fondets egne satsninger. Endringene av fondets prioriteringer i perioden kan også leses som strategiske responser på nye krav og forventninger som bl.a. kom til uttrykk i handlingsplanen for nordisk kultursamarbeid 2007–2009, ikke minst gjennom omleggingen av Ministerrådets kulturstøtteordninger og etableringen av Kulturkontakt Nord (KKN). Kravet om effektiviserings- og rasjonaliseringsgevinster ligger også til grunn for reformen og diskusjonen omkring «arbeidsfordelingen» mellom to de nordiske støtteorganene – Nordisk kulturfond og Kulturkontakt Nord, noe vi vender tilbake til.

### 3.1.1 Nordisk Kulturfond mellom to logikker

En instrumentell anvendelse av kunst og kultur er imidlertid ikke noen nytt fenomen, men ligger på sett og vis også til grunn for kulturfondets tilblivelse – da som instrument for å fremme nordisk kultursamarbeid. Tendensen er heller, som Skot-Hansen (2006) påpeker, at et instrumentelt rasjonale er i ferd med å bli det overordnede styringsredskap for kulturpolitikken og kulturelt arbeid i takt med økte politiske krav om legitimering.

Som allerede antydnet baserer nordisk kulturpolitikk seg på et instrumentelt mål om å fremme samfunnsforandring ved hjelp av ulike midler, bl.a. sterke institusjoner og velutviklede støtteordninger som genererer samarbeid. I tråd med 60-tallets demokratisering av kulturen fikk Nordisk Kulturfond i oppgave å styrke det mellomfolkelige kultursamarbeidet i Norden. Fondets virksomhetsidé og bidragspolitikk med bred støtte til mange og ulike prosjekter på tvers av sektorer og fag indikerer at fondet arbeider ut fra en annen referanseramme – en annen logikk – enn den instrumentelt rasjonelle. I likhet med andre nordiske kulturinstitusjoner som «fødtes» på 1960-tallet rommer også fondets kulturpolitikk to forskjellige begreper om kultur.<sup>15</sup> Bidragspolitikken med bred støtte antyder at virksomhetsområdet defineres ut fra et antropologisk forankret begrep om kultur som rommer fellesnordisk språkforståelse, verdier, politiske holdninger, og historiske tradisjoner. Virksomhetsideen om «at give det lokale kunst- og kulturliv i Norden en ekstra dimensjon» peker i retning av et humanistisk kulturbegrep som setter «livsholdning» eller humanistisk dannelse i betydningen «utviklingen av det menneskelige ved mennesket», i sentrum. Det humanistiske begrepet om kultur har sin historiske opprinnelse i renessansen, men som Søren Kjørup (1996) beskriver, går den opprinnelige grunntanken tilbake til Cicero: «at den menneskelige dannelse sker ved mødet med det fremmede.»<sup>16</sup> Mens tanken om en felles nordisk kultur baserer seg på et antropologisk kulturbegrep – et

<sup>15</sup> Balling (2011) peker på at disse to forskjellige begreper om kultur har vært i spill i dansk kulturpolitikk siden opprettelsen av Kulturministeriet i 1961. En kulturpolitikk organisert ut fra et humanistisk rasjonale viser ikke til spredningen av finkultur, eller innlæring av felles moralske verdier, men til humanisme i klassisk forstand som kunstens dannelsepotensial for livsholdning (innsikt, viten, refleksjon).

<sup>16</sup> Kjørup, Søren (1996): *Menneskevidenskabene*. Roskilde Universitetsforlag, 1996.

kulturelt demokrati – viser det humanistiske kulturbegrepet til kulturen som noe som kontinuerlig formes eller forvandles gjennom mangfoldet av kulturuttrykk – «kultur i Norden». I den forbindelse står altså tanken om «kulturmøter» sentralt.

### 3.1.2 Nordisk merverdi – kunstens merverdi

Den betydning kulturelle *oversettelser* eller «kulturmøter» har fått i kulturpolitikken – og i kulturforskningen må ses sammenheng med en ny bevissthet om kunsten og kulturlivets samfunnsskapende kraft.<sup>17</sup> Gjennom en rekke mindre bidrag har fondet lagt til rette for kulturmøter mellom innbyggerne i Norden og bidratt til formidling og profilering av Nordisk kunst til et internasjonalt publikum. Fondets mål og virksomhetsidé reflekterer sentrale verdier i de nordiske velferdsdemokratiene hvor kunsten – og kulturen verdsettes som en viktig arena for overlevering av kulturarv, og for å heve den kulturelle kompetansen i befolkningen som helhet. En av begrunnelsene for at offentlige myndigheter i de nordiske landene yter støtte til kulturlivet er også å finne i de fellesnordiske verdiene demokrati, rettferdighet og mangfold. Institusjonene i det nordiske kultursamarbeidet kan betraktes som en nødvendig infrastruktur for de nordiske demokratiene. Å gi støtte til former for kulturvirksomhet som mange og ulike grupper i befolkningen oppfatter som meningsfulle er en måte å fremme rettferdighet i kulturlivet. Deltakelse i kulturaktiviteter gir skoloring i uenighetsfellesskapet som er en forutsetning for et fungerende demokrati.

Utover å være et middel for å sikre rettferdighet og en velfungerende offentlighet, legges det i dag enda større vekt på den estetiske erfaringen – kunstopplevelsen – som en skapende og refleksiv prosess – en inngang til erkjennelse og derigjennom til politisk fornyelse og videreutvikling av demokratiet. Dette perspektivet impliserer at kunst ikke bare er meningsgivende og betydningsfull for den enkelte, men også bidrar til en utvidelse av det felles assosiasjonsgrunnlaget som til enhver tid danner et fellesskap (Ranci re 2009, Deranty 2003, Nielsen 2012). Gjennom bred offentlig støtte til kunst og kulturuttrykk, åpnes det muligheter for at kunsten og kunstnere – som ikke nødvendigvis tenker på seg selv som nordiske – skaper nye rom for erfaring og fortolkning som åpner meningsinnholdet og utvider v r forståelsen av «det nordiske». Interessen for «kulturmøter» må sees på bakgrunn av en ny forståelse av den måten kunsten gjør oss til «medspillere» i en oversettelse eller refortolkninger av ideen om et nordisk kulturelt fellesskap. Den betydning kulturelle *oversettelser* eller «kulturmøter» har fått i kulturpolitikken må  lts  ses sammenheng med en ny bevissthet om kunstens samfunnsskapende kraft.

## 3.2 Reorganiseringen av det nordiske kultursamarbeidet 2007

I oktober 2005 besluttet Nordisk Ministerråd en omstrukturering av det nordiske kultursamarbeidet. Reformen ble iverksatt fra 2007. Hensikten var å etablere en struktur som «fungerer på en hensiktsmessig måte og støtter de målene som kulturministrene har

<sup>17</sup> Det kan nevnes at «kulturmøter» er tema for forskningsprogrammet «Cultural Encounters» iverksatt 2012 av HERA (Humanities in the European Research Area) og som involverte 18 ulike land.

vedtatt for samarbeidet, bl.a. at den åpner for at nye grupper og nettverk kan delta i det nordiske kultursamarbeidet». <sup>18</sup> Reformen skulle legge bedre til rette for oppnåelse av de generelle målene for det nordiske samarbeidet nedfelt i Handlingsplanen 2007–2009:

- å fremme mangfoldet av kulturuttrykk,
- å formidle kunstnere og dere verk,
- å styrke kvalitet og konkurransekraft i nordisk kunst- og kulturliv,
- å komplementere innsatsen i de enkelte land,
- å ta hensyn til de selvstyrte områder og de særlige strukturelle forutsetninger for det kulturelle samarbeid, som gjelder mellom de selvstyrte områder og det øvrige Norden.

Reformen er først og fremst en strukturreform med utgangspunkt i ønsket om effektiv administrering av økonomiske midler, men endringene har klare konsekvenser for relasjonene mellom de nordiske samarbeidsorganene. I tillegg utfordrer den noen sentrale kulturpolitiske prinsipper som bl.a. armlengdeprinsippet. I det følgende vil vi skissere bakgrunnen for, samt noen effekter av reformen. Deretter vil vi diskutere faktiske og mulige konsekvenser av reformen for Nordisk Kulturfonds virksomhet.

### 3.2.1: Om strukturreformen

Som allerede antydnet legges grunnlaget for det nordiske kultursamarbeidet på 60- og 70 tallet med kulturavtalen (1971) og opprettelsen av de tre offisielle samarbeidsorganene. I den forbindelse ble ansvaret for den konkrete fordelingen av kulturmidler overlates til nordiske ekspertkomiteer som fikk suveren beslutningsmyndighet innenfor de ulike kunstfeltene (i.e. litteratur, teater, musikk, billedkunst). <sup>19</sup> Samtidig med at sakkyndig bedømming på armlengdeavstand fra politiske myndigheter ble sikret, bidro desentraliseringen av myndighet til fageksperter til en uheldig sektorisering av fordelingen av midlene (Berge og Mangset 2011). Reformen kan ses som uttrykk for et behov for rasjonalisering og sterkere ressurskonsentrasjon, som delvis er i tråd med 80- og 90-tallets *New Public Management*-styring med økt vekt på «resultatskontraktlig regulering av kulturlivets institusjoner» (Duelund 2009:19). På den annen side har det skjedd vesentlige endringer i det nordiske kunst- og kulturlivet med økt rekruttering til kunstneryrkene og mindre disiplinbaserte og mer tverrfaglige og hybride kunstuttrykk (i.e. Danbolt 2014). Ønsker om mer fleksible ordninger kan også ses i sammenheng med kritikken reist mot institusjonalisering av kunsten og de hindringer som byråkratiseringen har for kunstnerisk kreativitet (Bjørkås 1998).

Reformen har bidratt til nedleggelse av en rekke sektortilknyttede fag- og samarbeidskomiteer og til at de tilhørende sektoradministrasjonene er erstattet av det tverrsektorielle organet: *Kulturkontakt Nord* (KKN), samt etablering av dialogforumet

<sup>18</sup> Handlingsplanen for det Nordiske Kultursamarbeidet 2007-2009.

<sup>19</sup> Gjennom Helsingforsavtalen ble Nordisk Ministerråd det overgripende organet også for kulturspørsmål.

*Kulturforum*. KKN består av et styre med 5 representanter og et sekretariat med 7 ansatte (inkl. direktør).<sup>20</sup> KKNs hovedoppgave er å administrere fire kulturprogrammer:

- *KREANORD*
- *NORDBUK*
- *Nordisk–Baltisk mobilitetsprogram for kultur (14 sakkyndige)*
- *Nordisk Ministerråds Kultur – og kunstprogram (8 sakkyndige)*<sup>21</sup>

Sekretariatet vurderer ikke søknader, men fordeler disse til relevante sakkyndige. Sakkyndige har beslutningsmyndighet. Budsjettet ligger på rundt 36 mill. DKK.

### 3.2.2: Konsekvenser for Nordisk kulturfond

Strukturreformen fra 2007 har hatt en klar betydning for Kulturfondets virksomhet, og fondet har i perioden både tatt initiativ til samarbeid og gjennomført tiltak for å møte omstruktureringen.

En umiddelbar effekt av omleggingen av Ministerrådets støtteordninger til 3-årige programmer organisert gjennom Kulturkontakt Nord var at amatører og frivillige organisasjoner ikke lenger kunne søke midler gjennom Ministerrådets programmer. Det samme gjaldt for tilbakevendende kulturarrangementer, som f.eks. Orkester Norden og Nordisk Biblioteksuke. Fondets hovedregel om ikke å tildele støtte mer enn 3 ganger til samme arrangement, satte disse ordningene i en vanskelig situasjon, og skapte et press på fondet om å endre vedtektene. I 2008 vedtok fondets styre å opprettholde 3-gangersregelen, men innførte samtidig en unntaksbestemmelse for visse spesifikke prosjekter hvor gjentatt støtte kan være berettiget.<sup>22</sup> Samme år besluttet også fondet å holde jevnlig møter med Nordisk Ministerråds kulturavdeling for å avstemme støtteordningene i forhold til hverandre. Fondet tok bl.a. initiativ til en felles kulturportal på internett for å «skape en felles og styrket informasjonsinnsats i forhold til de nordiske kulturstøtteordninger.»<sup>23</sup> Tiltaket ble ikke gjennomført. Fondet inngikk imidlertid en avtale med KKN om gjensidig å informere om hverandres virksomhet og støttemuligheter.

Fondsstyret vedtok også i 2009 å samlokalisere fondet med Nordisk Ministerråd og Nordisk Råd, nettopp for å skape større synergi på tvers av de tre organisasjonene. Det har

<sup>20</sup> Ved etableringen hadde KKN egne lokaler på Sveaborg. Fra 2012 er størstedelen av virksomheten samlokalisert med Nifin (Nordens institutt i Finland) i Helsingfors.

<sup>21</sup> Telemarksforsknings evaluering fra 2011 viser at det har vært stor interesse for de nye KKN-programmene. I perioden 2007–2010 var det totale antall søkere til *kultur og kunstprogrammet* 1517 søkere, mens det *Nordisk-baltiske mobilitetsprogrammet* fikk hele 3118 søkere. Med bortfall av doble søknader, viser det reelle antallet 3583 søkere. Undersøkelsen viser også til at 47 % er positive til den nye ordningen, og særlig kunstnere og kulturaktører hilser den velkommen.

<sup>22</sup> Frem til 2012 var det 9 prosjekter på denne listen. 3 av disse ble tatt ut i 2012, og et nytt kom inn (Nordisk Berettermøde /Storyslam). Kriteriene for unntaksprosjektene er at de avholdes med skiftende tema og deltakere, går på skift mellom de nordiske landene, og at nyttige nordiske nettverk står bak prosjektene

<sup>23</sup> M160: 3.5. Fondet inngikk høsten 2008 en avtale med KKN om å gjensidig informere om hverandres virksomhet og utnytte de respektive samarbeidspartnere for å få en større spredningseffekt for informasjonsinnsatsene. I 2010 utarbeidet konsulentfirmaet *Social Square* en ekspertvurdering av planene for en felles nordisk kulturportal samt en anbefaling til hvordan NKF og KKN best mulig kommuniserer og eksponeres online. Rapporten ble lagt frem for fondets styre i mai 2010.

gitt bedre betingelser for samarbeid på tvers av organisasjonene, i form av koordinering av innsats og felles initiativer.

En endring av betydning for Kulturfondet, var Ministerrådets beslutning i 2010 om å innlemme *amatørkunst* i kunst- og kulturprogrammet. Med tanke på at amatørvirksomhet ligger innenfor Kulturfondets støtteprofil, genererte beslutningen en debatt om behovet for to relativt parallelle, om ikke like ordninger. Spørsmål om nærmere samarbeid og eventuell sammenslåing av KKN og Nordisk Kulturfond ble aktualisert i 2010 da det danske konsulentfirmaet *Pluss Leadership* på oppdrag fra Ministerrådet utarbeidet en redegjørelse om tettere samarbeid mellom de to ordningene.<sup>24</sup> *Pluss Leadership* konkluderer med at samarbeidet mellom ordningene bør styrkes med henblikk på en fremtidig fusjonering av dem. Det skyldes først og fremst potensialet for økonomisk og administrativ innsparing ved en sammenslåing, og forenkling i forhold til søkere som ikke lenger vil måtte forholde seg til to ulike søknadssystemer. Overordnet hevder *Pluss* (s.15) at en fusjon totalt sett vil:

åpne mulighet for mere kultur og kunst for Nordisk Ministerråds midler og for mer dynamikk i armlengdehåndteringen, slik at både kultur- og kunstfaglige vurderinger og overordnede politiske prioriteringer kan vektes.

Uten å ta direkte stilling til spørsmålet om sammenslåing, vil vi likevel påpeke at det er til dels store forskjeller mellom de to ordningene, både når det gjelder støtteprofil, struktur og ikke minst kulturpolitisk profil. Selv om KKN har åpnet opp for amatørvirksomhet, er det fremdeles først og fremst profesjonelle kunstnere som støttes.<sup>25</sup> Kunstnerisk kvalitet i form av nyskaping og bidrag til utvikling av kunstfeltet er det primære evalueringskriteriet, i motsetning til NKF der nordisk merverdi og bredde er det sentrale kriteriet. Fondet har også en langt bredere profil, der alle kan søke om støtte, og amatører og frivilligsektoren utgjør den største gruppen av støttemottakere. Men på tross av forskjellene har det vært et ikke ubetydelig overlapp i søkerfeltet mellom de to ordningene. I 2010 fikk fondet 205 søknader der søkere også hadde søkt midler gjennom KKNs programmer. Av disse fikk 36 prosjekter støtte fra begge organer. Men første halvår 2013 var det bare 6 prosjekter som fikk innvilget støtte fra begge organer (informasjon fra fondssekretariatet). Det indikerer at graden av overlapp har blitt noe mindre over tid, noe som bl.a. kan være en effekt av at man i større grad enn tidligere koordinerer søknadsbehandling og informasjonsarbeid på tvers av de to organene, slik at søkere er bedre informert om hvor de bør sende søknaden. Samtidig har de to støtteordningene også klart ulike mandater: NKF skal være kulturpolitisk oppsøkende, og selv ta initiativ og gå inn i nye policy-områder, mens KKN ikke skal ta egne initiativ, men utføre oppgaver for Ministerrådet, samt «medvirke til å informere om og profilere det nordiske kultursamarbeidet i Norden og internasjonalt.» Denne forskjellen gjenspeiles også organisatorisk. Mens NKF er et eget juridisk rettssubjekt, er KKN underlagt

<sup>24</sup> *Pluss Leadership* (2010): *Nordisk Kulturfond og Kulturkontakt Nord – Redegjørelse om tettere samarbejde mellem de to støtteordninger*. Redegjørelse til Nordisk Ministerråd.

<sup>25</sup> I Telemarkforskningens evaluering av strukturreformen fra 2011 blir det antydnet at innføring av amatørkultur og navneskiftet til kultur- og kunst-programmet var resultat av et kompromiss. Det pekes på at Ministerrådets programstruktur ble anklaget for å være smal og elitært med hovedfokus på profesjonell kunst og profesjonelle kunstnere. Andre informanter hevder at programmene helt fra starten hadde som intensjon å støtte profesjonelle kunstnere (produksjon, nettverksbygging og kompetanseutvikling) for å tydeliggjøre forskjellen til Kulturfondet som tok seg av bredden og mangfoldet. Det pekes også på at programmene var svar på behov fra kunstfeltet om en større satsning på «kvalitetskunst» – det ypperste og beste – som ledd i målsettingen om å fremme kvalitet og konkurransekraft i nordisk kunst og kulturliv.

Nordisk Ministerråd og pålagt å følge opp kulturpolitiske retningslinjer gitt av de nordiske kulturministrene. Dette kravet ble også innskjerpet av ministrene i forbindelse med vedtaket om innlemming av amatørvirksomhet i kultur- og kunstprogrammet.

Spørreundersøkelsen blant brukerne i Telemarksforskning evaluering av strukturreformen (Berge og Mangset 2011) viser også at det er skepsis til sammenslåing. To nordiske støtteordninger oppleves ikke som uryddig og skaper uklarhet, men hilses tvert imot velkommen (s. 50). Det løftes også frem at de to ordningene på ulike måter praktiserer armlengdeprinsippet og det stilles spørsmål ved hensiktsmessigheten av å overlate stor makt til fagekspertene (i KKN). Et sentralt spørsmål er om en fusjon vil ha uheldige virkninger på det nordiske kultursamarbeidet og arbeidsfordelingen mellom de tre organisasjonene. Telemarksforskerne fremhever at fondet er en tradisjonsrik organisasjon og en selvstendig aktør som opererer på avstand fra både Ministerrådet og Nordisk råd, mens KKNs støtteprogram er lite innarbeidet og fungerer som administrativ forlengelse av Ministerrådets kulturpolitikk. De peker imidlertid på at en fusjon vil kunne «frigjøre både kreativ, administrativ og politisk energi», (s.53) og at samlokalisering kan være gunstig.

Etter vår vurdering har diskusjonen omkring mulige parallellitet mellom de to ordninger et for sterkt fokus på instrumentelle mål; organisering og økonomi (effektiviseringsgevinster). Kritikken kan rettes mot *Pluss Leadership* at ordningene vurderes ut fra Ministerrådets premisser – og behovet for økonomisk-administrativ rasjonalisering. Slik sett gjenspeiler diskusjonen (om komplementaritet) langt på vei en overordnet dreining i den nordiske kulturpolitikken mot at et instrumentelt rasjonale som overordnet styringsredskap. Hovedargumentene for sammenslåing synes å bygge på et grunnpremiss om at Kulturfondet først og fremst er tilskuddsforvalter, og anskueliggjør i mindre grad fondets kulturpolitiske rolle.

### 3.2.3: Fondets respons på strukturreformen

Fondets respons på omleggingene av Ministerrådets støtteordninger har i stor grad vært å styrke dialog og ta initiativ til samarbeid med Ministerrådets programmer på områder der det er formålstjenlig. I etterkant av vedtaket om å innføre amatørvirksomhet i Kunst- og kulturprogrammet kretset debatten i fondsstyret særlig rundt komplementaritet mellom de støtteordningene, og mulig koordinering av informasjonsinnsatsene. I 2009 arrangerte fondet en konferanse i samarbeid med Ministerrådet som tok opp problemstillinger knyttet til amatørvirksomheter, frivillige organisasjoner og tilbakevendende kulturarrangementer. Etter at Telemarksforskning la frem sin evaluering i 2011 tok sekretariatet initiativ til et fellesmøte i september 2011 mellom fondets og KKNs sekretariater. På bakgrunn av evalueringens overordnet konklusjon om at den nye støtteordningen var vellykket, og at komplementaritet mellom støtteordningene måtte vektlegges, var temaet for møtet samarbeid om kommunikasjon og informasjonsvirksomhet, og eventuell koordinering av søknadsbehandlingen. Som oppfølging av komplementaritetstanken ble det vist til samordningsgevinster på informasjonssiden, og behovet for å kommunisere til brukerne om sentrale forskjeller mellom de to ordningene. Det ble inngått avtale med KKN om å utveksle informasjonsmateriale, presentere relevante nyheter på hjemmesidene, informere om begge støtteorganer på informasjonsmøter, og samarbeide om å arrangere spesifikke



kulturfora som har interesse for begge støtteorganer. Fondet ble også invitert til Ministerrådets kulturforum i 2012 der strategien (5 områder) for det nordiske kultursamarbeidet 2013–2020 ble presentert og diskutert. I etterkant har styret diskutert om fondet skulle arbeide aktivt med Ministerrådets nye prioriteringer og eventuelt etterstrebe å «være på samme frekvens» med det øvrige nordiske samarbeidet. Et steg i den retningen er muligens styrevedtaket om at digitalisering (Ministerrådets 5. tema) skal utgjøre rammen for ÅNK-satsningen i 2015–16.

## Kapittel 4: Borås-evalueringen og omlegginger av fondets virksomhet 2008–2012

Høgskolen i Borås ved Claes Lennartsson og Jan Nolin gjennomførte i 2008 en evaluering og omverdensanalyse av Nordisk Kulturfond. Analysen tok for seg tidsrommet 1996 til 2008. Vår evaluering tar utgangspunkt i denne studien, og vi vil i det følgende gi en oversikt over deres konklusjoner og anbefalinger, samt referere til noen relevante diskusjoner som de påfølgende forslag om endringer genererte.

### 4.1: Borås-evalueringen – konklusjoner og anbefalinger

Borås-evalueringen generelle konklusjon er at fondets virksomhet fungerer meget godt i et måloppfyllellesperspektiv. Så vel fordelingsprofil som arbeidsformer holder, ifølge Borås en gjennomgående høy kvalitet. På bakgrunn av en omverdensanalyse og brukerstudier konkluderer de også med at fondet spiller en viktig rolle innenfor det nordiske kultursamarbeidet. Borås ser likevel behov for utvikling av visse administrative rutiner og anbefaler fondet særlig å gå gjennom arbeidet med prioriteringer og strategiske satsninger. Fondets brede søkerprofil skaper, ifølge Borås et behov for tydelige mål, retningslinjer og prioriteringer. Generelt retter Borås' anbefalinger seg mot tre sentrale sider ved fondets virksomhet. Utad dreier det seg om å styrke fondets proaktive rolle i nordisk kulturpolitikk, bl.a. gjennom skarpere prioriteringer og styrket sammenheng mellom prioriterte områder og strategiske satsninger. Innad dreier anbefalingene seg om arbeidsdelingen mellom styre, sekretariat og sakkyndige, der styret i større grad bør ha en strategisk funksjon. Et tredje sett med anbefalinger dreier seg om fondets informasjonsvirksomhet og strategier for å styrke fondets synlighet.

Langs disse tre dimensjonene lister Borås opp en lang rekke konkrete anbefalinger som man ønsker at fondet skal følge opp i sin framtidige virksomhet. Samtlige anbefalinger er gjengitt under som et bakteppe for gjennomgangen av endringer i Fondets virksomhet i perioden.<sup>26</sup>

1. Fondet bør agere strategisk proaktivt i forhold til den nye strukturen for det nordiske samarbeidet og den åpenhet som er blitt skapt med de nye 3-årige programmene.
2. Som ledd i den proaktive strategien bør Fondet i samarbeid med Nordisk Ministerråd strebe etter å finne langsiktige former for hvordan verdien av tilbakevendende arrangement og amatørvirksomheter kan ivaretas innenfor det nordiske kultursamarbeidet.
3. Fondet bør skape en struktur for å anvende kontinuerlige omverdensanalyser og evalueringer i utviklingen av virksomheten, i 5–6-årige sykluser.

<sup>26</sup> Samtlige anbefalinger fra Høgskolen i Borås har blitt diskutert i sekretariatet og styret, men ikke alle er blitt tatt til følge, som f.eks. anbefaling 11. Vi tar de likevel med her som et utgangspunkt for den påfølgende evalueringen av endringene i neste kapittel.

4. Fondet bør utvikle en strategi der prioriteringer og særskilte satsninger ses som samvirkende deler for å realisere Fondets mål.
5. Fondet bør redusere antallet prioriteringer, fortrinnsvis ikke flere enn 3–4 for å skape tydelighet
6. Som en lempelig prioritering som knytter sammen nøkkelbegrepene nordisk kultur og kultur i Norden finner vi temaet interkulturell dialog.
7. Fondet bør etterstrebe å skape et instrument for å følge opp de mål og prioriteringer som man anvender.
8. Anvendelsen av begrepet nordisk merverdi i Fondets virksomhet bør videreutvikles. Begrepet er komplekst og det er gunstig at så vel søkere som de som behandler søknadene har tilgang til det samme repertoar av tolkningsmuligheter. Det viktigste er å finne balansen mellom å gi tydelige retningslinjer / kriterier og samtidig skape en viss fleksibilitet i mulige tolkninger.
9. Fondet bør overveie hvilke muligheter som finnes for å utvikle service overfor brukere med liten erfaring med prosjektadministrasjon.
10. For å avlaste Fondets styremedlemmer og for å skape mer rom for strategiske diskusjoner bør Fondets styre delegere beslutninger om bidrag på opp til 50 000 DKK til Fondets sekretariat.
11. Fondet bør overveie å revidere prosessen for ansettelse av sakkyndige slik at denne blir mer tydelig uavhengig av Fondets styre<sup>27</sup>
12. Fondet bør utvikle veiledningen til de sakkyndige for å tydeliggjøre skillet mellom formelle og innholdsmessige aspekter. Det bør også finnes en tydeligere distinksjon mellom på den ene siden kriterier som er direkte relatert til fondets retningslinjer og prioriteringer, og på den andre siden kriterier som kompletterer disse.
13. Fondet kan med fordel utvikle rutine for hvordan man anvender informasjonsplanene i prosjektsøknadene for å optimere Fondets synlighet i forbindelse med prosjektgjennomføringen.
14. Fondet bør utvikle et informasjonsstrategisk dokument som beskriver hensikten med fondets informasjonsvirksomhet, både overgripende og spesifikt.
15. Fondet kan overveie å utvikle «megafoneffekten», et balansepunkt mellom en bred og en smal finansieringsstrategi, slik at den «kulturelle kapital» som fondet oppbeholder og deler med seg av genererer enda større «gevinster».

## 4.2: Organiseringen av fondets virksomhet 2008–2012

Fondet har gjennomført flere endringer i perioden, både i tråd med og utover de anbefalinger som Høgskolen i Borås listet opp i 2008. Samtlige av Borås' anbefalinger har vært gjenstand for diskusjoner både i sekretariatet og i flere styremøter. I det følgende vil vi kort redegjøre for noen av de vesentligste endringer som er gjennomført i perioden, og

<sup>27</sup> Denne anbefalingen ble avvist av styret for fondet i 2008, med den begrunnelse at ansettelsesprosessen er i praksis uavhengig av styret. Sekretariatet sender brev til de nasjonale kulturråd og ber om forslag til nye sakkyndige. På bakgrunn av de innkomne forslag ser sekretariatet på profil, kjønn, med videre og utpeker deretter de sakkyndige).

bakgrunnen for disse. Mot slutten oppsummerer vi punktvis noen andre driftsmessige endringer som potensielt har konsekvenser for fondets fremtidige virksomhet.

#### 4.2.1: Reduksjon av antall prioriteringer

Borås' forslag om å redusere antall prioriteringer fra 10 til 3–4 (punkt 3) har langt på vei blitt gjennomført i perioden. Diskusjonene frem til dagens prioriteringsliste kan også sees i sammenheng med anbefalingen om å fremme temaet interkulturell dialog (punkt 6) og om å styrke sammenhengen mellom prioriteringer og særlige satsninger (punkt 4). I perioden ble det også vedtatt at prioriteringslisten skal tas opp til ny vurdering jevnlig, med to–tre års mellomrom. I perioden er antallet prioriteringer blitt redusert i flere etapper, fra 10 til dagens 4 prioriteringer (gjeldende fra 1.1.2013):

- Aktiviteter som konkret fremmer barn og unges aktive deltakelse i det nordiske samarbeidet om kunst og kultur
- Aktiviteter som gjennom kunst og kultur, estetiske og kunstneriske prosesser/metoder bidrar til å øke nabospråkforståelsen i Norden
- Aktiviteter som bidrar til mangfoldig inkludering og deltakelse i det nordiske kultursamarbeidet samt aktiviteter som speiler/reflekterer et mangfoldig nordisk nåtidig fellesskap.
- Aktiviteter som gjennomføres i tynt befolkede områder, så som Vest-Norden og de nordlige og østlige randsonene i Norden.

Reduksjonen i antallet prioriteringer har i perioden vært gjenstand for omfattende diskusjon i fondets styre. Etter grundig diskusjon i 2011, ga sekretariatet også i 2012 uttrykk for et ønske om å nyorientere og formulere prioriteringene skarpere:

Sekretariatets oppfatning er at tydeligere signaler man sender med den utvekkling man ønsker stimulerer gjennom sin bidragsverksamhet, ju mer «matchande» ansökningar får man inn.<sup>28</sup>

Selv om den primære hensikten har vært å skape nye og mer opplysende prioriteringer for bedre nå ut til nye søkergrupper, har det samtidig vært uttrykt en bekymring i styret for at søkere som ikke faller inn under prioriterte områder vil unnlate å søke, og at kanskje særlig amatørvirksomheten ville bli skadelidende. Utviklingen i perioden tyder likevel ikke på det. Antallet søknader har vært relativt stabil i hele perioden og fordelingen i ulike søkergrupper har også holdt seg noenlunde konstant. Valg av prioriteringer har også en kulturpolitisk side. Gjennom 2011 foregikk en viktig diskusjon i styret om hva prioriteringene betyr i praksis for søkerne og hvordan fondet skal arbeide proaktivt med sine prioriteringer. Sekretariatet ytret ønske om å få inndelt prioriteringene i tematiske og geografiske prioriteringer, da disse legger ulike føringer for hvordan man kan arbeide

---

<sup>28</sup> Styremøte (heretter, M) 168 4.4: 18, 2012. Bakgrunnen var at annenhver søknad i 2011 var innenfor en eller flere av fondets prioriteringer. 61 % av bevilgningene gikk til prosjekt innenfor de prioriterte områdene. Spørsmålet var den gang om tallet indikerte at fondet hadde lyktes i å kommunisere sine prioriteringer til søkerne, eller om det var en konsekvens av at fondet hadde så brede prioriteringer at de ikke understøttet en egentlig prioritering?

proaktivt og målrettet for å få flere søknader innenfor prioriteringene.<sup>29</sup> Inndelingen av prioriteringene fra 1.1. 2013 følger en slik inndeling, der de tre første prioriteringene angår tematiske prioriteringer (barn og unge, nabospråksforståelse og mangfoldighet), mens den fjerde er geografisk (tynt befolkede områder).

Med hensyn til den praktiske betydningen av prioriteringene har det særlig vært diskusjon om prioriteringene omkring barn og unge og mangfoldighet. En endring er at fondets prioritet av «Aktiviteter for og med barn og unge» er blitt presisert til «aktiviteter som aktivt og konkret fremmer barn og unges deltakelse i det nordiske kultursamarbeidet». Brukermedvirkning gis kort sagt en større plass. I beskrivelsen til prioriteten understrekes det at fondet vil prioritere kulturprosjekter «av» og «med» barn, fremfor «for» barn.<sup>30</sup> Dette innebærer også en spesifisering av og spissing av prioriteringen, ved at barn og unge må være primærmålgruppe for aktiviteten, og ikke som tidligere bare inngå som en av flere målgrupper. En annen endring er at «Nye Nordboer-satsningen» som fondet igangsatte i 2007 fra 2013 er løftet opp til et prioritert fokusområde. Et opprinnelig forslag fra styret om å løfte digital kultur til et prioritert område, ble senere omgjort ved at man heller valgte å gjøre digital kultur til ramme for Årets nordiske kulturbegivenhet i 2015–16, «for å være på samme frekvens som det øvrige nordiske samarbeidet» (jfr. Ministerrådets 5 tema).

Reduksjonene i antallet prioriteringer og fokuseringen av dem synes å ha bidratt til en sterkere tydelighet og klarhet i formuleringen av prioriterte områder i fondet. Ved at formuleringene av prioriteringene er gjort mer presise, unngår man også at de blir «sekkeposter», hvor brorparten av søknadene kan sies å falle innenfor. Dersom man med prioriteringene ønsker å styrke visse områder, grupper eller aktiviteter er det også viktig at disse presiseres så klart som mulig. Samtidig er det viktig å formidle ut at støttevirksomheten favner langt bredere enn de prioriterte områdene. Vi vil komme nærmere inn på diskusjonen av prioriteringer og våre anbefalinger i forhold til det videre arbeid med dem i neste kapittel.

#### 4.2.2 Fondets informasjonsvirksomhet

Borås kom med en rekke informasjonsstrategiske anbefalinger som handler om å optimere fondets synlighet og tiltrekke seg flere søkere. Det ble anbefalt «å utvikle rutiner for hvordan man anvender informasjonsplanene i prosjektsøknadene» (punkt 13) og å utvikle et informasjonsstrategisk dokument som overgripende og spesifikt beskriver hensikten med fondets informasjonsvirksomhet (punkt 14). Det er den proaktive siden ved fondets informasjonsvirksomhet som Borås særlig vektlegger, ikke minst mulighetene fondet har til å skape større avkastning av sin «kulturelle kapital» gjennom «megafoneffekten» et balansepunkt mellom en smal og bred finansieringsstrategi genererer (punkt 15).

Fondets informasjonsvirksomhet blitt klart styrket i perioden. Allerede i 2008 vedtok styret å styrke fondets synlighet som proaktiv aktør gjennom målrettet satsning på

<sup>29</sup> Samtidig ble det fra sekretariathold blitt stilt spørsmål ved relevansen av prioriteringen av «samarbeid med Vest-Norden» ettersom både søknadsmengden og antall prosjektdeltakere fra dette området allerede er meget omfattende. Det ble også vist til at Vest-Norden er dobbelt prioritert, ettersom det også ligger et unntak fra trelandsregelen når det gjelder samarbeidsprosjekt mellom Vest- og Øst-Norden. Den nåværende formuleringen av den geografiske prioriteringen må også sees i lys av dette unntaket.

<sup>30</sup> Det ble vist til at 22 % av søknadene på daværende tidspunkt falt inn under denne prioriteringen, men ofte uten at barn og unge var primærmålgruppen for aktiviteten.

differensiert kommunikasjon og informasjon. I den forbindelse ble det vedtatt å ansette en egen informasjonsmedarbeider i 70 % stilling for en prøveperiode på ett år (fra 1.1. 2009). Sekretariatet fikk også i oppdrag å utarbeide en egen informasjonsstrategi for Fondet. Informasjonsstrategien ble utarbeidet våren 2009 og vedtatt av styret samme år.<sup>31</sup> Ambisjonen for kommunikasjonsstrategien var ifølge sekretariatet å:

... målrette, systematisere og effektivisere Nordisk Kulturfonds kommunikasjonsarbejde. Den skal både udstikke den generelle kommunikasjons-mæssige kurs for fonden samt levere konkrete verktøjer. I strategien udstikkes målene og retningslinjerne for fondens kommunikation på et overordnet plan.<sup>32</sup>

Kommunikasjonsstrategien ble implementert fra 2010. I 2009 opprettet sekretariatet også en egen Facebookside med informasjon om fondet og kulturaktiviteter på ulike nordiske språk. Siden er blant annet ment å kunne anvendes av kulturfeltet for å søke samarbeidspartnere, men har i mindre grad fungert slik i praksis – selv om siden har et anseelig antall «venner». Som del av arbeidet med å skape en ny og tidsmessig visuell identitet, utarbeidet sekretariatet samme år en vifte av informasjonsmaterieell (bl.a. Folder om Fondet, ABC-guide til deg som søker prosjektstøtte, møtemapper og postkort med fondets logo). Fondet har forøvrig vedtatt en ny kommunikasjonsstrategi for 2014. Tanken er også at sakkyndige og utvalgte støttemottakere i større grad skal tas med i kommunikasjonsarbeidet fremover. Som allerede nevnt inngikk fondet allerede i 2008 en avtale med Kulturkontakt Nord om gjensidig å informere om hverandres virksomhet og utnytte de respektive samarbeidspartnere for å få en større spredningseffekt for informasjonsinnsatsene.

#### 4.2.3: Fondets særskilte satsninger i perioden

Borås-anbefalingene som berører fondet særskilte satsninger er særlig punkt 4 om å utvikle en strategi der prioriteringer og særskilte satsninger ses som samvirkende deler for å realisere Fondets mål. Av relevans er også anbefaling 15 som berører «megafoneffekten» altså hvordan fondets satsninger kan skape økt oppmerksomhet og kunnskap også om fondets brede støttevirksomhet. I det første tilfellet handler det særlig om optimalisering av fondets ressurser, i det andre om å skape «merverdi».

Et proaktivt steg i retning av «merverdi» tas gjennom beslutningen i 2008 om å innføre satsningen Årets Nordiske Kulturbegivenhet (ÅNK), til erstatning for den tidligere Årets Nordiske Utstilling. Bakgrunnen for endringen var delvis at fondet fikk inn relativt få søknader til årets utstilling, men også et ønske om å nå ut til nye brukergrupper og kunstfelt. Det besluttes at ÅNK skal gjennomføres annethvert år – noe som gir arrangementet tydelig begivenhetskarakter – innenfor et gitt tematisk område. I perioden godkjente styret sekretariatets forslag til scenekunst som det første tematiske området for ÅNK 2011–12. Etter alt å dømme har selve søknadsprosessen bidratt til å skape økt

<sup>31</sup> Dette skjedde på styremøtet i november. På maimøtet 2009 ble et utkast forelagt styret, her pekte bl.a. styret på at det er viktigere å nå ut til de enkelte målgrupper enn til mediene, informasjonsstrategien bør være en strategi for å nå målgrupper heller enn for å være synlig i mediebildet. Behandlingen av informasjonsstrategien var opprinnelig berammet til august-styremøtet, men ble utsatt for at sekretariatet skulle få innarbeide de nye vedtatte prioriteringer i informasjonsplanen.

<sup>32</sup> M 160 (november), 2009: 3.4.

oppmerksomhet omkring fondet. Utlysningen av Årets nordiske scenekunstbegivenhet ble bl.a. annonsert bredt i fagtidsskrifter og gjennom direkte henvendelser til nordiske scenekunstaktører. Det ble også nedsatt en egen bedømmelseskomitee (5 personer fra kulturinstitusjoner i Norden). Blant de 22 søknadene som kom inn, gikk bedømmelseskomiteen (i 2010) enstemmig inn for prosjektet «Utvandrerne – en musikkteaterforestilling» som årets nordiske scenekunstbegivenhet 2011–2012. Prosjektet var et samarbeidsprosjekt mellom to teatre i København og Malmø og en islandsk teatergruppe.

Beslutningen om temaet «barn og unges kultur» for ÅNK 2013–14 kan ses som forsøk «megafoneffekt» gjennom en harmonisering av det smale og brede i fondets støtteprofil, dvs. bidra til et løft til fondets barn og unge prioritet. Det ble presisert at festivalen skulle ta utgangspunkt i unges egen skapelse og deltakelse, altså være en festival *av* barn, ikke *for* barn. Deltakerne fra «søkersegmentet» ble også tatt med i bedømmingsprosessen. I 2011 ble det vedtatt at bedømmelseskomiteen (fondets sakkyndige, to fra sekretariatet), skulle kompletteres med et sett sakkyndige i alderen 16–24 år fra hele Norden. Etter innstilling fra ulike nordiske ungdomsraplyorganisasjoner, ble 5 unge valgt ut. Det ble også skapt mye medieoppmerksomhet omkring arrangementet. Sekretariatet tok bl.a. initiativ til et informasjons- og inspirasjonsmøte om søknadsmulighetene. Hensikten var å informere om fondet og gi potensielle søkere anledning til å finne nordiske samarbeidspartnere. Rundt 90 deltakere kom til møtet som beskrives som «... en blanding av instruksjon, inspiration och interaksjon» (intervju, sekretariatet). Ved hovedfristen i februar 2011 kom det inn totalt 19 søknader, hvorav 13 ble realitetsbehandlet. Tildelingen gikk til prosjektet «Nordisk Lys/Pohjoinen Valo» som var en vandrende kulturfestival bestående av ulike grupper, musikk, teater, nysirkus og visuell kunst.

Mens forslaget til tema for de to første ÅNK kom fra sekretariatet, kom forslaget til tema for den tredje ÅNK fra styret. På styremøtet i mai 2012 ble digitalisering lansert av styremedlemmer som et mulig tema for ÅNK 2015–2016. Dette ble så fulgt opp videre av sekretariatet. Fra 2008 ble også den særlige satsningen: «Nye Nordboere i det nordiske kultursamarbeidet» igangsatt. Formålet med satsningen var å mobilisere nye søkere; først og fremst utøvende kunstnere i Norden med annen etnisk bakgrunn. Satsningen har materialisert seg i en rekke nettverksmøter og seminarer og er fortsatt et fokusområde for fondet. Vi kommer tilbake til de særegne satsningene og deres relasjon til fondets prioriteringer i neste kapittel.

#### 4.2.4. Delegering av beslutningskompetanse til sekretariatet (anbefaling 10 fra Borås)

Borås' anbefaling om å delegerer beslutningsmyndighet for bevilgninger opp til 50 000 DKK (forslag 10) ble diskutert i styret i mai 2009. Her ble det fremmet et alternativt forslag om å delegerer beslutningsmyndighet for bevilgninger opp til 100 000 DKK, men bare i de tilfeller der sekretariatet følger de sakkyndiges innstilling. Det ble referert til statistikk som viser at

styret bare meget sjelden går mot en samstemt innstilling fra sekretariat og sakkyndige (4 ganger i perioden 2006–2009). I august 2009 ble forslaget vedtatt.<sup>33</sup>

I 2011 la sekretariatet frem et forslag for endret anvendelse av ressursene i styret, hos de sakkyndige og i sekretariatet.<sup>34</sup> Formålene med forslaget, som tok utgangspunkt i Borås-rapporten, men gikk utover denne, var

- bedret service for brukerne
- styrket strategisk rolle for styret og en mer synlig ambassadørrolle
- bedre utnyttelse av de sakkyndige kompetanser og en bedre armlengde
- frigjøring av ressurser, slik at Fondet i høyere rad kan fungere som et kompetansesenter og dermed bidra til bedre prosjektsøknader.

Forslaget la opp til 4 søknadsfrister i året, men uten skille mellom beløpsgrenser, dvs. at det kan søkes opp til 500.000 til alle frister. I tillegg at sakkyndige skulle behandle søknadene i grupper (foreta en endelig prioritering på bakgrunn av styrets overordnede beslutninger) og at styret skulle ha en mer aktiv rolle i synliggjøringen av støttede prosjekter. Den påfølgende styrediskusjon handlet i stor grad om styrets beslutningsmandat og håndtering av armlengdeprinsippet. Noen styremedlemmer mente det var viktig at styret fortsatt behandlet søknader for å sikre en demokratisk forankring, andre mente at styret skulle ha mindre detaljansvar og mere en strategisk rolle omkring prinsipielle spørsmål. I korte trekk ble behovet for et «sterkere agerende fond» som setter rammer og kommuniserer kontrastert med fondets rolle som bred tilskuddsforvalter på armlengdes avstand fra politikken. Resultatet ble på mange måter et kompromiss, der styret høynet beløpsgrensen for søknader som skulle styrebehandles fra 100.000 DKK til 300.000 DKK. Ordningen med at delegeringen kun gjelder søknader der det ikke er uenighet mellom sakkyndige og sekretariat, ble opprettholdt.

Fra 1.1. 2012 innføres ordningen med 4 søknadsfrister i året, med mulighet for å søke opp til 500.000 ved alle frister.<sup>35</sup> I løpet av 2012 diskuteres de foreløpige erfaringene med den nye søknadsbehandlingen. Sekretariatet ønsker å frigjøre enda mer tid på styremøtene til strategiske diskusjoner, som skal kunne legge rammene for fondets virksomhet (eks. diskusjon av prioriteringer). Likeledes ytres det ønsker om dypere diskusjoner rundt nytteeffekten av prosjekter og ønsker til fremtidige prosjekter. Sekretariatet foreslår bl.a. at det arrangeres miniseminarer i forbindelse med styremøtene om utvalgte aktuelle emner for fondet. Sekretariatet ville også trekke inn styret mer i forbindelse med workshops som fondet er vert for, og få fondet representert ved styremedlemmer i forbindelse med åpningen av støttede arrangementer, for å oppnå en større synlighet:

<sup>33</sup> M159, 2009.

<sup>34</sup> M165, 2011.

<sup>35</sup> Ved første søknadsrunde i 2012 mottok fondet i alt 263 gyldige søknader og det samlede søknadsbeløpet var 37.285 mill. DKK. Etter den nye beslutningsprosedyren tok sekretariatet beslutning om bevilgning til 65 prosjekter, med et samlet beløp på 7.090 mill. DKK. Styret tok beslutning om 37 søknader der det var uenighet mellom sekretariat og sakkyndige. Styret bevilget støtte til 6 prosjekter med et samlet beløp på 685.000,-.



Gennem deltagelse i arrangementerne og gennemgang af udvalgte projekter vil bestyrelsen kunne opnå et større indsyn i projekterne end dem der opnås gennem at lese ansøgninger.<sup>36</sup>

Oppsummert handlet diskusjonen gjennom 2011 og 2012 om prioritering av ressurser, utvidet rolle for Fondet og styrets rolle i forlengelse av endret søknadsbehandling. Vi kommer tilbake til en analyse av disse utviklingstrekk og arbeidsdelingen mellom styre og sekretariat i kapittel 5.

#### 4.2.5 Samspillet mellom sekretariat og sakkyndige

Med hensyn til anbefalingen omkring forholdet til de sakkyndige (punkt 12) har det også blitt gjennomført endringer. Sekretariatet arrangerer årlige møter for og med fondets sakkyndige. Med utgangspunkt i driftsomleggingene har formålet med møtene i perioden vært å:

... lägga grunden för ett förnyat samspel mellan fondens sekretariat och de sakkunniga och att få tydligt avstämt behov och förventningar.<sup>37</sup>

På møtet som ble avholdt i september 2011 ble det også diskutert hvordan sakkyndige kunne trekkes inn i fondets informasjonsarbeid. På forespørsel sa over 90 % av de sakkyndige seg villige til å avholde eller delta på informasjonsmøter i deres respektive nordiske land, eller på andre måter å bidra til synliggjøring av Fondet. Sakkyndiggruppen kan slik være en viktig ressurs også i fondets utadrettede virksomhet, noe vi kommer tilbake til i neste kapittel.

Høsten 2011 innføres et nytt elektronisk saksbehandlingssystem, Freja hvor det også legges ut en egen kompetanse- og kontaktkatalog over de sakkyndige. Hensikten er å gjøre det enklere for de sakkyndige å komme i kontakt med hverandre dersom man har spørsmål i forbindelse med søknadsarbeidet. Det er også avsatt administrative ressurser til en rådgiver som er ansvarlig for kontakt og tilbakekopling til sakkyndiggruppen. I forbindelse med de årlige møtene i sakkyndiggruppen er det også innført en prøveordning med søknadsbehandling i form av gruppearbeid, i forkant av møtene med sekretariatet.<sup>38</sup>

De sakkyndige uttrykker positive erfaringer med denne prøveordningen. De viser til at ordningen gir et bedre helhetsbilde over søknadene, med mer fokus på kvalitativt innhold og mulighet for å fange opp interessante ideer. De bidro også til å styrke sakkyndigbefalingenes vekt da anbefalingene ble utformet på bakgrunn av en bredere kompetanse. Sakkyndige har ytret ønske om at sekretariatet ikke bare skulle ha en rådgivningsrolle overfor det formelle innholdet i søknader, men også i forhold til søknadenes substansielle innhold for å høyne dette. Det ble også vist til at fondet burde initiere forprosjekteringsmuligheter og skarpere grenser for fondets andel av total finansiering – fra 85 til 50 %. De sakkyndiges mulige ambassadørrolle for fondet ble også varmt mottatt, men hvordan sakkyndige kan få en mer delaktig og involvert rolle i fremmingen av kunnskap om fondet, er fremdeles noe som må utvikles videre.

<sup>36</sup> M168: 4.3: s. 15. 2012.

<sup>37</sup> M 166: 4.3 s. 9-11. 2011.

<sup>38</sup> Gruppemøtet er referert i styreprotokollen for M169: 5.2. 2012

## 4.3: Oppsummering av andre driftsmessige endringer

Det er verdt å oppsummere noen øvrige driftsmessige endringer av potensiell betydning for tilgjengeligheten i søknadsprosessen fremover:

- Medfinansieringskravet skjerpes fra 15 % til 50 %.<sup>39</sup>
- Unntak for hovedregelen om at det ikke ytes støtte til tilbakevendende arrangement utover 3 ganger for visse typer tilbakevendende prosjekter (eg. festivaler).
- Unntak fra 3-landsregelen for bilaterale prosjekter mellom øst- og vestnorden.<sup>40</sup>
- I forbindelse med delegeringen av beslutningsmyndighet fra styre til sekretariat blir det også presisert at sekretariatet – tross sakkyndiges innstilling, kan avslå søknader å grunnlag av søknadens formelle innhold, eller (manglende) nordiske dimensjon.<sup>41</sup> Sakkyndiges prioriteringsskala endres fra en 4-leddet skala til 3 (ved at kategorien «lav fjernes».<sup>42</sup>
- Den revisjonsmessige prosjektgjennomgangen tilpasses Ministerrådets revisjonsrutiner som bl.a. innebærer større krav til rapportering og redegjørelse for anvendelse av prosjektresultatene.<sup>43</sup>

Styret har også gitt signaler om at de sakkyndiges sektorfordeling kan slå uheldig ut for nye kunstformer,<sup>44</sup> og om at man ved utformingen av fondets egne prioriteringer også bør ta hensyn til Ministerrådets prioriterte områder. Vi vil i neste del ta opp mulige langsiktige konsekvenser disse endringene på sikt kan ha for fonders brukere.

---

<sup>39</sup> M169: 5, 2012

<sup>40</sup> Det blir også åpnet for å innvilge bidrag til bilaterale prosjekt som «fremmer nye nordboeres deltakelse i det nordiske kultursamarbeidet». Begrunnelsen for vedtaket var problemer med å få søknader fra nye nordboere som innfrir 3-landskravet

<sup>41</sup> M 162: 42, 2010.

<sup>42</sup> M163, 2010.

<sup>43</sup> M165, 2011.

<sup>44</sup> M169, 2012.

## Kapittel 5: Analyse av utviklingstrekk og endringer

### 5.1: Intensjon, måloppfyllelse og resultat

I perioden 2008–2012 har fondet foretatt en rekke justeringer av sin virksomhet både med hensyn til søknadsrutiner og arbeidsformer. Antallet prioriteringer er redusert og det arbeides kommunikasjonsstrategisk mot nye søkegrupper. Hensikten har vært å effektivisere driften og skape tydelighet omkring fondets støttestruktur og særegne satsninger. Tiltakene har bidratt til en profesjonalisering innad i fondet og en forenkling av søknadsprosessen utad. Effektiviseringen handler internt om smidigere saksgang, og å frigjøre kapasitet til å kunne arbeide mer proaktivt med det nordiske kultursamarbeidet og mobilisere nye målgrupper. Driftsomleggingene skyldes først og fremst interne behov, men skjer i forlengelsen av anbefalingene fra Borås om å utvikle service overfor brukerne, og optimere fondets synlighet overfor nye grupper. Det har vært et mål å senke terskelen for søkeren langs hele servicereisen, samt yte assistanse til søkere med liten prosjektadministrativ erfaring. Brukerundersøkelsen utført av Oxford Research våren 2014 viser at det generelt sett er stor tilfredshet med fondets arbeid.

I perioden har det blitt utprøvd ulike tiltak for å mobilisere nye søkere og styrke fondets breddeprofil, bl.a. oppsøkende arbeid rettet mot nye søkergrupper med «møteplasser» (workshops, nettverksmøter) som muliggjør direkte kontakt med fondet. Fondet har også gjort aktiv bruk av sine samarbeidspartnere (bl.a. de nordiske informasjonskontorene) med «konsultasjoner» hvor potensielle søkere har fått mulighet til å presentere og få tilbakemelding på sine prosjektideer fra fondets rådgivere. I dag jobbes det også videre med et «ambassadør»-konsept for å utnytte de nettverksressursene fondet forvalter gjennom sitt styre og sine sakkyndige, og gjennom sine fokusgrupper og støttemottakere. Dette mener vi er en god idé. Styremedlemmer og sakkyndige – både tidligere og nåværende – er en viktig ressurs for fondet. Det å kunne nå ut bredt med informasjon om fondet er avgjørende for fondets fortsatte legitimitet. De sakkyndiges nettverk er her en ressurs man kan og bør anvende enda bedre. Sakkyndige kan også brukes som *antenner* for fondet, for å overvåke utviklingstrekk i kunst- og kulturlivet i Norden, og kan på den måten være viktige ressurser også i forhold til fondets strategiarbeid og valg av prioriteringer. Fondets synlighet i Norden kan også styrkes gjennom aktivt å bruke styremedlemmer som ambassadører, både overfor aktører i kultursektoren, men også til å «kaste glans» over prosjekter som har fått støtte fra fondet. Fondsstyret består av sentrale nasjonale kulturaktører med omfattende nettverk som også kan bidra til å øke fondets synlighet i nasjonale kontekster. Ambassadørkonseptet – som også kan inkludere sentrale støttemottakere, kan være en god måte å kompensere for ressursituasjonen som ikke tillater mye reisning og fysiske møter, men effektiv informasjonsflyt gjennom nettverk fordrer en viss kunnskap om aktørenes kontaktflate og plassering i forhold til spredningseffekten fondet faktisk ønsker. Med utgangspunkt i mengden av informasjon som sirkulerer gjennom internett og sosiale medier ligger noe av utfordringen i å stimulere og skjerpe oppmerksomheten om det Fondet ser som mest vesentlig. Og med tanke på at samfunnslivet i stor grad organiseres gjennom bilder, vil visuell kommunikasjon også være

område for videre utprøving. Det kan også tenkes at en enda tydeligere profilering av fondet (i.e. stands, websites, infomøter) inngår som formidlingskrav i støttetildelingen til noen type prosjekter (f.eks. til prosjekter fra områder der man har få søkere), eller prosjekter over en viss størrelsesorden.

Overordnet kan utviklingen av fondet i perioden 2008–2012 karakteriseres som en dreining mot en mer proaktiv og utadrettet virksomhet. Den proaktive utviklingen kan ses som en reorientering av fondets måte å arbeide med det nordiske kultursamarbeidet på, som i større grad utnytter fondets status som autonom kulturpolitisk aktør. Ambisjonen om å sette en kulturpolitisk agenda og finne sin egen nisje som styrker den eksisterende støtteprofilen og samtidig skaper større nytte for det nordiske, tyder på at fondet beveger seg fra (hovedsakelig) å være en tilskuddsforvalter og formidlingstjeneste til også å bli et *kompetansesenter for utvikling av nordiske kulturprosjekter*. Fondets vedtatte tematiske prioriteringer kan betraktes som presiseringer eller konkretiseringer av det overgripende målet om å fremme kultursamarbeidet gjennom fondets estetisk–humanistiske rasjonale, snarere enn som resultatmål og styringsverktøy. Bredden og omfanget av de støttede prosjektene viser at fondet både som tilskuddsforvalter og i dets etterhvert mere utadvendte rolle er i bevegelse fra et antropologisk forankret kulturbegrep til et estetisk–humanistisk med vekt på «kulturmøter», medvirkning og deltakelse. Utviklingen gjør seg særlig gjeldende i fondets eksplisitte – og proaktive – ambisjoner om «å være en aktiv medspiller» og «å skape større nytte» for det nordiske – altså gi ny mening til begrepet «nordisk merverdi» eller utvide forståelsen av det nordiske. I den forbindelse er det riktig å løfte frem begrepet «kulturmøter» for å beskrive den endringsprosess som etter vår vurdering pågår i fondet mot en annen måte å jobbe med det nordiske kultursamarbeidet på som utfordrer forestillinger om (nordisk) kulturell homogenitet og åpner for interaksjon, fortolkning gjensidig tilpasning og læring.

## 5.2: Relasjon til KKN og fondets formål

En bevisst nyorientering av Fondet i retning av en mer proaktiv måte å arbeide med det nordiske kultursamarbeidet, har dannet impuls for redisponering av ressurser. Utviklingen har etter alt å dømme hatt positive effekter på organisasjonskulturen som er blitt mer handlingsorientert og oppsøkende i forhold til potensielle søkergrupper. Omleggingen av fondets virksomhet har tatt utgangspunkt i anbefalingene fra Borås, men kan også ses som strategiske responser på nye krav og forventninger som bl.a. kom til uttrykk i handlingsplanen for nordisk kultursamarbeid 2007–2009, ikke minst gjennom omleggingen av Ministerrådets kulturstøtteordninger og etableringen av Kulturkontakt Nord. Pluss-rapportens anbefaling om samarbeid med sikte på administrativ fusjon har utfordret fondet til å synliggjøre sin særegne rolle i det nordiske kultursamarbeidet, ikke minst vis-a-vis Kulturkontakt Nord's støtteprogrammer. Den mer proaktive orienteringen som vi ser generelt, kommer også til uttrykk ved at fondet har vært en pådriver for å styrke samarbeidet mellom de to støtteordningene i perioden. Fondet inngikk allerede i 2008 en avtale med KKN om gjensidig å informere om hverandres virksomhet og utnytte de respektive samarbeidspartnere for å få en større spredningseffekt for informasjonsinnsatsene. Det rapporteres om positive effekter (mer samarbeid), men det

gjenstår etter vår vurdering en del arbeid med å utvikle gode serviceallianser mellom støtteorganene, f.eks. realisere planene om en felles nettportal. Samarbeid om tilstedeværelsen på nett kan gjøres mer eller mindre omfattende. Et lite tiltak som sannsynligvis ville vært til stor hjelp for mulige søkere ville vært en felles inngang som gir oversikt over samtlige nordiske støtteordninger, med pekere til ordningenes respektive hjemmesider. Dette kunne også vært utvidet til å tilrettelegge for kontakt mellom potensielle søkere og samarbeidspartnere, for eksempel ved at potensielle søkere legger ut informasjon om sine planer og ønsker om samarbeidspartnere. I samarbeidet mellom de ulike nordiske støtteordningene ligger det et klart potensiale som nok kan utnyttes bedre for begge parter.

Som allerede antydnet synes premissene og suksesskriteriene for vurderingene av fondets virksomhet i stor grad å ha handlet om effektivitet og påviselige eller målbare effekter. Utviklingen reflekterer langt på vei en overordnet dreining i den nordiske kulturpolitikken hvor det instrumentelt rasjonelle er blitt et viktigere styringsredskap. Det kan stilles spørsmål ved den sterke vektleggingen av økonomisk–administrative suksesskriterier i ulike evalueringer av de to støtteordningene (bl.a. Pluss Leadership 2010). Fondets lange og særegne historie og forankring som et av tre sentrale nordiske samarbeidsorgan er aktiva som er genuine for Fondet og som har bidratt til å gi Fondet legitimitet i og et kvalitetsstempel til de kulturprosjekter som fondet støtter. Samtidig innebærer komplementariteten mellom de to støtteordningene at det finnes klare incentiver for samarbeid og alternative «brobyggingsstrategier» (i.e. *joint ventures*) som kan bidra til verdiskapingspotensialet hos begge. Utfordringen består i å identifisere et begrenset virksomhetsområde hvor begge parter kan bidra med sine aktiva for å utfylle hverandre på måter som utvider begge støtteordningens virkefelt. Forent ekspertise, samt å skape positive visjoner for fremtiden kan være måter å mobilisere komplementære aktiva og samtidig oppnå bedre kontroll over egne ressurser. Koordinering av programsatsingene kan være mulighet, ikke minst konstruktive samarbeid gjennom komplementaritet. En slik utviklingstendens kan spores i profileringen av fondets særegne satsninger. Vårt inntrykk er at fondets satsning på barn og unges kultur, samt «digitalisering» utvikles på fondet egne premisser, og med en tydelig breddeorientering som samtidig komplementerer Ministerrådets strategiske «smalere» satsning på disse områdene. Det skapes dermed en innbyrdes avhengighet som motiverer og skaper grobunn for samarbeidsorienterte initiativer.

### 5.3: Fondets prioriteringer

Borås-rapporten anbefalte at Fondet utviklet en strategi der prioriteringer og særskilte satsninger ses som samvirkende deler for å realisere fondets mål. I perioden har antallet prioriteringer blitt redusert fra 10 fokusområder i 2008 til 5 fra 2010, og til 4 områder (gjeldende fra 1.1. 2013). Bakgrunnen for vedtaket om å nyorientere og skjerpe Fondets prioriteringer til 4 områder var at annenhver søknad, eller 61 % av bevilgningene i 2011 gikk til prosjekter innenfor de prioriterte områdene. Spørsmålet var den gang om fondet hadde lyktes i å kommunisere sine prioriteringer til søkerne, eller om utviklingen var en konsekvens av at fondet har så brede prioriteringer at de ikke understøtter en egentlig

prioritering? Med færre prioriteringer har det i perioden blitt mulig å arbeide mer målrettet og konsentrert med noen særlige områder, samtidig med at ressursinnsatsen har kunne settes inn mot egne strategiske satsninger. Samtidig understrekes viktigheten av å kommunisere ut at en prioritering ikke betyr at man ikke kan gi til andre tema eller geografisk områder i den brede bidragsvirksomheten. Det er bedømmingskriteriene og retningslinjene vedtatt av styret som «sikrer mangfoldighet i prosjektene.»<sup>45</sup>

I perioden har det vært jobbet aktivt med å mobilisere nye søkere og skape synergi mellom prioriteringene og de tematiske satsningene. Fokuset på aktiviteter for og av barn og unge, samt aktiviteter som gjennom kunst og kultur bidrar til nabospråkforståelsen kan ses som videreføring av fondets «kjerneområder» – på nye måter. Et nytt element er fondets prioritering av kulturaktiviteter som bidrar til mangfold og inklusjon, en prioritering som også handler om å nå nye målgrupper. Etableringen av en rådgivningsgruppe i 2008 har resultert i flere søkere fra «nye nordboere», og det har blitt avholdt mange informasjonsmøter og seminarer.<sup>46</sup> Det kan være en utfordring å jobbe med integrasjon på måter som ikke reduserer «nye nordboere» til «de andre», og som samtidig finner frem til amatørerne. Hvordan fremme prosjekter som ikke bare er om, men også av de nye nordboerne? En mulighet for å mobilisere søkere er å etablere nettverk til innvandrerorganisasjoner, og tydelig kommunisere fondets oppdrag om å legge til rette for «kulturmøter» mellom alle Norden innbyggere, altså fremme «kultur i Norden». Å arbeide tematisk med genreblandende kunstuttrykk (spes. musikk) kan også bidra til en forskyving bort fra dikotomien mellom identitet og forskjell til «samspillet» og (fellesskaps)erfaringene som gjøres i prosessen. I den forbindelse er det kanskje viktig å fremheve kunstens merverdi, dvs. legge til rette for refortolkninger av hva det nordiske er, som den estetiske erfaringen potensielt åpner for. I perioden er det lagt opp til en praksis med jevnlig diskusjon om prioriteringene, noe som skaper fleksibilitet og åpner for mer eksperimentering og justeringer av kursen.

## 5.4 Fondets særegne satsninger: Årets nordiske kulturbegivenhet

Fondets særegne satsninger har til formål at igangsette samarbeid innenfor utvalgte områder, nå nye aktører og gjøre fondet synlig i nye miljøer. Satsningen utgjør fondets «flaggskip,» og er et viktig virkemiddel for å skape synlighet om fondets virksomhet spesielt og det nordiske samarbeidet generelt. Omfanget og satsningens karakter av «biennale» generer mye media-oppmerksomhet som kanskje kan utnyttes enda bedre. Borås anbefalte (punkt 4) at fondets utviklet en strategi der prioriteringer og særskilte satsninger ses som samvirkende deler for å realisere fondets mål. Omdøpingen i 2010 av satsningen «Årets Nordisk utstilling» til «Årets Nordiske kulturbegivenhet» med skiftende fokus på forskjellige tema har vært et proaktivt steg i retning av å skape større synlighet rundt fondets prosjekter, og styrke fondets identitet vis-a-vis andre nordiske støtteordninger. Satsningene reflekterer et tydelig ønske om å «skape større nytte for det nordiske», og være «en mer

<sup>45</sup> Intervju med styremedlem (uttalelse).

<sup>46</sup> Intervju med sekretariatet.

aktiv medspiller og ikke bare en fordeler av mange, små prosjekter».<sup>47</sup> De siste års proaktive – strategiske og kulturpolitiske – innsats kan ses som et bidrag til ytterligere å styrke fondets rolle som «garantist for at det nordiske samarbeid kan fortsette inn i fremtiden».

Fordi ordningen legger beslag på store ressurser er det hensiktsmessig å utvikle synergier mellom valgte tema og fondets øvrige prioriteringer, men også benytte de tematiske satsningene til utforskning eller utprøving av mulige fremtidige prioriteringer. Vi har tidligere vist til ÅNK satsningen 2013–14 på barn og unges kultur som et eksempel på en slik synergieffekt. Selv om den overordnede hensikten med «Nordisk Barn og unges kulturfestival» til ÅNK 2013–2014 var å gi fondets prioritering av barn og unge et løft, indikerer presiseringen av at festivalen skulle ta utgangspunkt i unges delaktighet og være en festival «av» barn – og mindre «for» barn, en utvikling av fondet i retning av et estetisk–humanistisk kulturbegrep med vekt på «kulturmøter» og medvirkning eller medskapning (co-creation). Arbeidet har vært med på å utvikle Fondets prioritet på barn og unge og gitt fondet en «nisje» i forhold til de andre nordiske og nasjonale støtteordningene. Slik sett har satsningen også bidratt til komplementariteten mellom de nordiske støtteordningene.

Det er først og fremst sekretariatet som har vært drivende i utviklingen av ÅNK både med hensyn til forslag, informasjon og nedsettelse av bedømmelseskomite. I fremtiden kan det være fordelaktig å trekke sakkyndige sterkere med for at de nye satsningene i tilstrekkelig grad tar hensyn til nye kunstformer og utviklingstrekk, ikke minst de sjangeroverskridende og hybride kunstformene som også utfordrer fondets nåværende sektorfordeling. Med tanke på det service– og kompetansesenter for kultur fondet potensielt kan utvikle seg til å bli, ligger det også muligheter i samarbeidsrelasjoner med de nordiske kunnskapssentrene for kultur, ikke minst sentrene som vokser frem i randsonen av de Nordens kunsthøyskoler og universiteter. Invitasjon til foredrag eller seminarer gir inspirasjon og kan bidra til videreutvikling av egne ideer og praktiske konsepter i «nærheten» av pågående akademiske debatter og tema som i første omgang kan fortone seg som abstrakte, f.eks. tidsaktuelle tema som visuell kultur, deltakelsens estetikk, fiksjon og fiksjonalitet på tvers av genre og uttrykksformer oa. Muligheten for å utvikle denne typen samarbeidsallianser ligger bedre til rette i dagens «kunnskapssamfunnet» hvor kunst og kunnskap ikke lenger utgjør separate sfærer, kunnskapsnivået er befolkning er høyere, og universitetene fremmer formidling og forskningens samvirke med samfunnet forøvrig.

## 5.5 Tilgjengelighetsstrukturen

Tydelige søkekriterier og transparens i søknadsbehandlingsprosessen kan være fordelaktig for brukeren. Det samme gjelder reduksjon i antallet prioriteringer eller fokusområder. Eller som en styrerepresentant uttrykte det:

dess tydeligere signaler man sänder med den utveckling man önskar stimulera genom sin bidragsverksamhet, ju mer «matchande» ansökningar får man inn.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Uttalelse fra sekretariatet.

<sup>48</sup> M 168 4.4:18, 2012.

Men vil forenklinger i saksbehandlingen og reduksjon i antallet prioriteringer også ha betydning for søkermassen – for *typen* søkere? Og fører omlegging av saksgangen og søknadsprosedyrene til svekket tilgjengelighet for Fondets tradisjonelle brukere? Skjer det en spesialisering som – på sikt – kan gå ut over bredden? En risiko ved innsnevring av prioriteringer er at man avgrenser søkefeltet. Søkere som ikke faller innenfor prioriteringene kan la være å søke. Men det er ingen indikasjoner i materialet vi har gjennomgått som tyder på at dette har vært tilfelle. Mengden søknader til fondet har vært stabil i hele perioden, på rundt 1200 søknader i året. Det har heller ikke skjedd noen klar forskyvning i typer søkere, selv om antallet søknader fra frivillighetssektoren har gått noe ned. Fremdeles kommer flertallet av søknadene fra frivillige organisasjoner. Også fordelingen mellom ulike områder har vært relativt stabil i perioden. Brukerundersøkelsen gjennomført av Oxford Research i 2014 gir heller ingen indikasjoner på at terskelen for å søke er blitt høyere.

Selv om antallet prioriteringer har blitt færre, er de enkelte prioriteringene likevel brede, og gir muligheter for et bredt tilfang av ulike søkergrupper også innenfor prioriterte områder. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på muligheten av at færre prioriteringer, skjerpede krav og omlegginger av saksbehandlingsprosedyrer på lengre sikt kan skape høyere terskler for noen søkergrupper. Det gjelder for eksempel innskjerpede krav til rapportering som følge av Ministerrådets revisjonskrav, og høyningen av medfinansieringskravet fra 15 % til 50 % (for søknader over 100.000 DKK). En mulig effekt av disse kravene kan være at semi-profesjonelle søkergrupper favoriseres. Det er derfor viktig å være oppmerksom på muligheten av at tiltak med intensjon om å forenkle og effektivisere søknadsprosesser også kan manifestere seg som terskler i søkeprosessen (jfr. tilgjengelighetsstrukturen), selv om vi ikke kan spore slike effekter pr. i dag.

## 5.6 Fondets informasjonsvirksomhet og kommunikasjonsstrategiske arbeid

I forhold til anbefalingene fra Borås (punkt 9) har det gjennom hele perioden blitt iverksatt konkrete tiltak for å skape bedre service overfor brukerne. Støtteordningen er blitt mer transparent, og det har vært lagt ned et stort arbeid i å styrke fondets informasjonsvirksomhet overfor søkergrupper. I senere tid har det blitt lagt ned arbeid i fondets kommunikasjonsstrategi, fra 2014 også med fokus på nettverksbranding og strategisk identitetsutvikling. Styrking av fondets informasjonsvirksomhet har vært en bevisst satsning gjennom hele perioden. Fra 2009 har fondet hatt en egen informasjonsmedarbeider. Samme år ble det utarbeidet en egen kommunikasjonsstrategi for å «målrette, systematisere og effektivisere kommunikasjonsarbeidet». Sekretariatet har i tillegg utarbeidet en mengde informasjonsmateriell (bl.a. folder om Fondet, ABC guide til deg som søker prosjektstøtte, møtemapper og postkort med fondets logo ol), som tydeliggjør overfor brukerne hvilke krav og (fra 2014) bedømmingskriterier som legges til grunn.

Brukerundersøkelsen fra Oxford Research som tok for seg brukernes opplevelse av søknadsprosessen og kjennskap til Fondet, bekrefter at tekstene på fondets hjemmeside er



lette å lese, og at det er klare retningslinjer for hva det kan søkes om.

Tilgjengelighetsstrukturen i form av søkernes kjennskap til fondet og dets støtteordninger, kan sies å ha blitt styrket. Fondet er også til stede i sosiale medier. Facebooksiden som ble opprettet i 2009 profilerer fondet og informerer om kulturaktiviteter på ulike nordiske språk. Facebooksiden som i dag har godt over 2500 «likes» skaper også muligheter for erfaringsutveksling med – og mellom brukerne, og kan også anvendes av kulturfeltet for å søke samarbeidspartnere på en enkel måte. Samtidig viser erfaringene at dette i liten grad har skjedd i praksis. Her kan det være at fondet bør søke samarbeid med Ministerrådets støtteordninger, for å styrke den felles tilstedeværelsen på nettet. Gjennom en felles inngangsportal kan man både opplyse om de ulike støtteordninger som finnes og kanskje også utvikle nettløsninger der enkeltindivider eller grupper som «ruger» på prosjektideer kan søke samarbeidspartnere. Med en slik felles inngangsportal kan man også poole nettverksressursene til de ulike støtteordningene. For søkere vil det være viktig å ha en slik arena der man kan komme i kontakt med mulige nordiske samarbeidspartnere for å utvikle prosjektsøknader. Mangelen på nordiske kontakter utgjør ofte et hinder for å søke. Utover slike nettbaserte løsninger for å tilrettelegge for kontakt, kan man også tenke seg at fondet selv spiller en mer aktiv rolle som formidler av kontakt, i tråd med dets potensielle utvikling i retning av et kompetansesenter for kultur.

I sitt informasjonsarbeid har fondet hovedsakelig hatt informasjon til brukerne for øyet. Det er først og fremst fondets synlighet overfor potensielle søkere som har stått i sentrum for informasjonsvirksomheten. Dette mener vi er en riktig prioritering. Fondet er først og fremst en serviceinstitusjon overfor kunst- og kulturfeltet i Norden, og det er derfor naturlig at kommunikasjonsarbeidet innretter seg mot denne målgruppen. Samtidig vil også synlighet i media eller andre sammenhenger bidra til å øke oppmerksomheten om fondet hos potensielle søkere. Men for å nå søkermassen er det også nødvendig å profilere fondet og gi det en visuell identitet som er gjenkjennelig. Hvordan sikre at fondet også i fremtiden assosieres som et kvalitetsorgan? Fondet har nylig igangsatt et arbeid med å utvikle en egen brandingstrategi. Dette kan være et viktig tiltak for å styrke omverdenens kjennskap til fondet. Branding dreier seg mye om å etablere et omdømme. Men for at et slikt omdømme skal kunne kommuniseres utad, må det også være forankret i reelle verdier som preger organisasjonen. Visjonen om Fondet som et nordisk service- og kompetansesenter for utvikling af kulturprosjekter bør etter vår mening trekkes inn i denne sammenhengen. Slik vil brandingprosessen innebære en dobbelt prosess, både intern refleksjon over egen identitet og hvem man vil være, og refleksjon over omverdenens kjennskap til og forståelse av organisasjonen. En mer enhetlig forståelse av hva fondet er og bør være vil være viktig ikke bare i omdømmeforvaltning, men også i den videre organisasjonsutviklingsprosessen.

## 5.7 Virksomhetsplan/driftsomlegginger

Sekretariatet utferdiget en virksomhetsplan for Fondet første gang i 2012. Virksomheten har i hele perioden vært innrettet mot mer rasjonell og økonomisk drift (ipad, «papirløst») og mer effektiv kostnadsstruktur. Det er også lagt opp til hurtigere saksbehandling, bl.a. ved at saker opptil 300.000 behandles administrativt. Som antydnet er delegering av beslutningsmyndighet til sekretariatet tillitskapende. Det sender signaler om at ansatte er

en ressurs som utover sine operative oppgaver bidrar med gode ideer bl.a. i utviklingen av egne satsninger. «Idemyldring» er av stor betydning i strategisk arbeid og kan styrkes ytterligere gjennom etablering av arenaer som symposier eller seminarer, eller ved at noen ansatte får spesifikt i oppgave å *rekognosere* – lete etter eksisterende ideer som kan være attraktive som mulige satsninger, *stimulere* folk som går svanger med nye ideer til å komme frem med dem (i symposier, eller seminarer) eller løfte frem «forbilledlige» prosjekter i publikasjoner/virtuelt som kan *inspirere*. Samtidig gir frigjøringen av ressurser og det at medarbeiderne er så tett på søknadsprosessen, sekretariatet både rom og mulighet til å bistå søkere med rådgivning og hjelp, noe som også kanskje kan utvides i forhold til formidling av kontakter. Gjennom effektivisering av søknadsbehandlingen har det kort sagt blitt skapt mer rom for utviklingsarbeid i sekretariatet, som også kan utnyttes til å styrke fondet som et kompetansesenter for kultur. Her kan også de sakkyndige spille en viktig rolle som «speidere» overfor hva som rører seg på kulturfeltet i de nordiske land. Delegeringen av beslutningsmyndighet til sekretariatet betyr ikke minst at styret kan vie mer av sin tid til overordnet strategisk planlegging

## 5.8 Relasjonene mellom styre, sekretariat og sakkyndige

Alt i alt fungerer arbeidsdelingen mellom sekretariat, styre og sakkyndige godt. En av begrunnelsene for myndighetsdelegeringen til sekretariatet var «serviceforbedring for søkerne og en styrking av de sakkyndiges rolle i beslutningsprosessen.» Sekretariatet arrangerer årlige møter for og med fondets sakkyndige. Styret vedtok i 2011 å «...lägga grunden för ett förnyat samspel mellan fondens sekretariat och de sakkunniga och att få tydligt avstämt behov och förväntningar». Det er utviklet rutiner som gjør det lettere for sakkyndige å komme i kontakt med hverandre ved behov i forbindelse med søknadsbehandling, og en kompetanse- og kontaktkatalog over de sakkyndige legges ut på Freja. En rådgiver har pr. i dag det overordnede ansvar for løpende kontakt og tilbakekopling til sakkyndig-gruppen, men det er tett dialog mellom samtlige rådgivere og de sakkyndige. De sakkyndige er som allerede understreket en viktig ressurs i fondet. Deres bedømming er med på å gi tildelingene det kvalitetsstempel som gjør at fondsmidler også utløser støtte til prosjektene fra andre instanser. I 2011 ble det også igangsatt en caseøvelse med søknadsbehandling i form av gruppearbeid blant de sakkyndige. Denne øvelse fikk positiv feedback fra sakkyndigruppen. Etter vår vurdering er dette en ordning som bør videreutvikles, ikke minst med tanke på fondets utviklingsmuligheter i retning av kompetansesenter. Kunst- og kulturfeltet er i økende grad preget av genreblandede kunstuttrykk og «cross-overs», og en søknadsbehandling hvor flere sakkyndige med ulike spesialiteter er involvert, vil også kunne gjøre det lettere å fange opp nye kunstformer som ikke har «sin» sakkyndig i fondet. Men utover rollen som kvalitetssikrere er de sakkyndige også en kunnskapsressurs som kan brukes mer aktivt i fondet. De sakkyndige har sine egne nettverk og kan bidra til å synliggjøre fondet over hele Norden. Deres brede innsikt i endringer og bevegelser i kunst- og kulturfeltene kan også mobiliseres for å sikre at fondets satsninger og prioriteringer har appell og finner gehør blant kunst- og kulturaktørene. Den

prioritet som eksempelvis i 2012 gis til «estetiske og kunstneriske prosesser...» indikerer etter vår vurdering at fondet, tar opp i seg endringer på gang innenfor kunstfeltene bl.a. ved det «utvidede estetikkbegrep» (i.e. Bale 2009, Kjørup 2000). Ved hjelp av sakkyndiggruppens mulige rolle som «antennener» eller «speidere» overfor kunst- og kulturfeltene, kan fondet også sikre at deres satsninger og prioriteringer fanger opp endringer som faktisk skjer i kunst- og kulturfeltene i de nordiske land.

Forutsetningen for god ressursutnyttelse av styret er en god balanse mellom styre og sekretariat oppgaver. I perioden har det skjedd en *delegering av beslutningsmyndighet fra styret til sekretariatet*. Bakgrunnen var at styret i liten grad hadde gått imot samstemt innstilling fra sekretariat og sakkyndige når det gjelder de mindre prosjekter. En stor saksmengde skaper dessuten kapasitetsproblemer for styret og myndighetsdelegering til sekretariatet er tillitsskapende – og potensielt kreativitetsforløsende (jfr. organisasjonskulturen). Sekretariatet har kunnet anvende mer tid til oppfølging og proaktive innsatser innenfor prioriterte områder og styret har fått mer tid til prinsipielle diskusjoner. Med utgangspunkt i Kulturfondets juridisk selvstendige status, ligger det store muligheter for fondet i å bli enda tydeligere som kulturpolitisk aktør. Det innebærer å løfte frem styrets rolle til å bli mer styrende og handle mer proaktivt i forhold til fondet intensjon og formål. Utgangspunktet er den kompetanseressurs styret representerer. Styret består av sentrale parlamentarikere og kulturbyråkrater fra de ulike nordiske landene, oppnevnt av henholdsvis Nordisk råd og Nordisk Ministerråd. Denne sammensetningen sikrer en uavhengighet fra skiftende prioriteringer i de nordiske regjeringene. Ved at sentrale kulturpolitikere og -embetsmenn sitter i styret får styret en egentyngde som bidrar til fondets institusjonelle legitimitet som autonom aktør i det nordiske kultursamarbeidet. Omfanget av søknadsbehandling synes i praksis å ha begrenset styrets muligheter til å påta seg en slik rolle. Med delegeringen av beslutningsmyndighet til sekretariatet frigjøres ressurser i styret til å vie mer tid til strategisk og langsiktig kulturpolitisk tenkning og gi retning til fondets utvikling. Et mer strategiaktivt styre innebærer at styret ikke bare godkjenner strategier, men spiller en mer aktiv rolle i fondets strategiutvikling, dvs. kommer med forslag, eller utarbeider langsiktige planer. Men med dagens møtefrekvens (3 ordinære styremøter i året) kan det bli vanskelig for styret å påta seg en slik strategisk rolle. Strategiarbeid fordrer god kjennskap ikke bare til feltet, men også til den organisasjonen man virker på vegne av. Når delegeringen av beslutningsmyndighet følges av kutt i antallet styremøter kan resultatet fort bli at man bare øker avstanden mellom styret og sekretariat. En annen mulighet er regelmessig å arrangere strategiseminarer hvor virksomhetside, hovedstrategi og fokusområdene gjennomgås og drøftes.

## 5.9 Kulturfondet og «nordisk merverdi»

Begrepet om nordisk merverdi har fungert legitimerende for det nordiske samarbeidet, et begrep som imidlertid kan fremstå som relativt substansløst. Det anvendes i liten grad av Kulturfondet, men ligger kanskje implisitt i virksomhetsideen om «at give det lokale og nationale kunst- og kulturliv i Norden en ekstra dimensjon». Slik det brukes i nordisk sammenheng reflekterer «nordisk merverdi» gjerne en hierarkisk tanke som bygger på en forståelse av nordisk nytte i form av nordiske løsninger, nordisk samhold og nordisk

kompetanse. Fondets selvstendige status i det nordiske samarbeidet har gjort det mulig fritt å arbeide med en strategi for å gi mening til begrepet nordisk merverdi – som går utover analyser av økonomisk effekter (jfr. satsningene). Som tidligere antydte må interessen for «kulturmøter» sees på bakgrunn av en ny forståelse av den måten kunsten gjør oss til «medspillere» i en oversettelse eller refortolkninger av ideen om et nordisk kulturelt fellesskap. Fondet kan her bidra også til en metadiolog over «det nordiske» som kan vise relevansen av den nordiske dimensjonen i en mer globalisert verden hvor EU er et markant omdreingspunkt og der Norden har fått en svekket politisk betydning.

## 5.10: Konklusjon og anbefalinger

Samlet sett er det vår vurdering at de virksomhetsmessige og bidragspolitiske endringer fondet har gjennomført i perioden har vært godt forankret i de anbefalinger Høgskolen i Borås kom med i sin evaluering av fondets virksomhet, og har bidratt til å styrke fondet og gjøre det mer handlekraftig. Fondet har blitt mer proaktivt, både i forhold til egne prioriteringer og særlige satsninger, men også når det gjelder samarbeid med andre støtteorganer og i forhold til ulike søkergrupper. Endringene som er gjennomført når det gjelder den interne organisering, knyttet ikke minst til arbeidsdeling mellom styre og sekretariat har også frigjort ressurser til proaktiv virksomhet. Fondet har betydelig styrket sin informasjons- og kommunikasjonsvirksomhet i perioden. Fondet har i perioden tatt flere steg fra en i hovedsak responderende bidragsorganisasjon i retning av et mer aktivt agerende «kompetansesenter for utvikling av nordiske kulturprosjekter». Denne reorienteringen mener vi er noe fondet bør etterstrebe og har mulighet for å innfri, innenfor rammene av fondets historiske formål og idegrunnlag. På bakgrunn av vår analyse vil vi oppsummere noen konkrete anbefalinger:

Fondet bør:

- **-> fortsatt agere proaktivt og videreutvikle seg i retning av å bli et nordisk service- og kompetansesenter for utvikling av kulturprosjekter**

Det har vært en positiv utvikling av fondets virksomhet fra å være reaktiv og responderende til å bli mer proaktiv og handlende. Den proaktive utviklingen innebærer en reorientering av fondet må å arbeide med det nordiske kultursamarbeidet som i større grad utnytter fondets autonome aktørstatus. Ambisjonene om å sette en kulturpolitisk agenda og finne sin egen nisje som styrker den eksisterende støtteprofilen, og samtidig skaper større nytte for det nordiske bør stimuleres og videreføres. Samlet sett peker utviklingen i retning av at fondet beveger seg fra (hovedsakelig) å være en tilskuddsforvalter og formidlingstjeneste til også å bli et *service- og kompetansesenter for kultur* med fokus på kontakt med nye aktører og sikre utviklingen av nye nordiske kulturprosjekter. Med tanke på de kompetanseressurser fondet representerer, ligger forholdene til rette for en slik utvikling. Det vil også styrke fondets autonomi i forhold til de øvrige nordiske samarbeidsorganene og bidra til komplementaritet.

- -> **sikre komplementaritet og styrke samarbeidet med de andre nordiske kulturstøtteordningene og de nasjonale støtteorganer.**

Reorganiseringen av det nordiske kultursamarbeidet har utfordret fondet til å synliggjøre sin særegne rolle i det nordiske kultursamarbeidet, og sikre komplementaritet gjennom samarbeid. Fondet har i perioden vært en pådriver for denne utviklingen. Fondet har tatt initiativ til møter om mulig koordinering av informasjonsinnsatsene med KKN og Nordplus og respondert positivt på invitasjoner fra Ministerrådet til møter om strategi. Den proaktive orienteringen har etter vår vurdering også manifestert seg i ønske om å være på «på frekvens med» de øvrige nordiske støtteorganene, men samtidig agere som en autonom aktør – en aktiv medspiller – på egne premisser. Fondets satsning på «digitalisering» er et godt eksempel på en satsning som utvikles på fondet egne premisser, og med en tydelig breddeorientering som samtidig komplementerer Ministerrådets strategiske «smalere» satsning på disse områdene. På samme vis bør Fondet styrke samarbeidet med de nasjonale støtteorganene om hvordan det nordiske kultursamarbeidet kan bidra til å fremme nasjonale ordninger så vel som hvordan nasjonale støtteordninger kan være fundamentet for det nordiske kultursamarbeidet. Det gjelder også ikke minst å styrke kontakten med de nasjonale støtteordningenes respektive nettverk.

- -> **fortsatt ha tydelige prioriteringer, men sikre fleksibilitet i den praktiske håndtering.**

Reduksjonene i antallet prioriteringer og fokuseringen av dem synes å ha bidratt til en sterkere tydelighet og klarhet i formuleringen av «fokusområder». Med presise prioriteringen unngår man også at de blir «sekkeposter», hvor brorparten av søknadene kan sies å falle innenfor. Dersom man med prioriteringene ønsker å styrke visse områder, grupper eller aktiviteter er det også viktig at disse presiseres så klart som mulig. Samtidig er det viktig å formidle ut til brukerne at støttevirksomheten favner langt bredere enn de prioriterte områdene. Vi ser positivt på praksisen med jevnlig diskusjon om prioriteringene, det åpner for revurderinger, eksperimentering og justeringer av kursen. I utvikling av prioriteringer kan det være nyttig å bruke de sakkyndige som *antenner* for å overvåke utviklingstrekk i nordisk kunst- og kulturliv, eller «speide» blant prosjektsøknadene etter spor som det kan være gunstig å følge videre. En systematisk evaluering av gjennomførte prosjektene kan også være en måte «å ta pulsen» på utviklingen. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på muligheten av at færre prioriteringer, skaper høyere terskler for noen søkergrupper. Skjer det en spesialisering som – på sikt – kan gå ut over bredden? En risiko ved innsnevring av prioriteringer er at man avgrenser søkefeltet. Søkere som ikke faller innenfor prioriteringene kan la være å søke.

- -> **styrke fondets særegne satsninger – strategisk og kulturpolitisk**

ÅNK-satsningen er fondet «flaggskip» og spiller en sentral rolle i profileringen av Fondet spesielt og det nordiske kultursamarbeidet generelt. Satsningen bør etter vår vurdering ytterligere styrkes i tråd med Fondets ambisjoner om å spille en kulturpolitisk rolle. Men fordi ordningen legger beslag på store ressurser er det fortsatt viktig å jobbe aktivt med å skape synergi mellom prioriteringer og temaene i satsningen. Etter vår vurdering det ligger

det et stor potensiale i den begivenhetskarakter («Nordisk Kulturbiennale») en slik stor satsning har utover «megafoneffekten». Satsningen kan utvikles på strategiske måter som styrker Fondets egenart og samtidig bidrar til utviklingen av Fondet i retning av kulturelt kompetansesenter. Dette fordrer en dristighet i initiativene og en risikovilje i organisasjonen. En mulighet er å knyttes gode samarbeidsallianser med nordisk kunnskapssenter for kultur (høyskoler, universitet) for videreutvikling av praktiske konsepter i «nærheten» av kunstfaglige og akademiske debatter. Å bevilge støtte til forprosjekter innenfor tema kan være en måte å speide etter relevante tema som etter hvert kan utvikle seg til større satsninger.

- -> **Tilgjengelighetsstrukturen – opprettholde lav terskel og sikre bredde**

Vi anbefaler at fondet opprettholder sin breddeprofil med lav terskel for søkeren. I hele perioden har det blitt arbeidet målrettet for å skape transparens i hele søknadsprosessen. Det er utarbeidet klare retningslinjer for hva det kan søkes støtte om, informasjon og rådgivning gis via fondets nettside og foldere og gjennom direkte kontakt med sekretariatet. Fondet har også mange søknadsrunder og bevilger mindre beløp, og det er lagt opp til hurtigere saksbehandling, bl.a. ved at alle saker opptil 300.000 behandles administrativt. Forbedringene langs hele servicereisen har vært positiv for brukerne (jfr. Brukerundersøkelsen 2014). Selv om vi ikke kan spore slike effekter pr. i dag, er det viktig å være oppmerksom på muligheten av at skjerpede krav og omlegginger av saksbehandlingsprosedyrer på lengre sikt kan skape høyere terskler for noen søkergrupper. Det gjelder for eksempel innskjerpede krav til rapportering som følge av Ministerrådets revisjonskrav, og høyningen av medfinansieringskravet fra 15 % til 50 % (for søknader over 100.000 DKK). Vi anbefaler at fondet jevnlig diskuterer effektene av restruktureringer. Det er viktig å være oppmerksom på mulighetene av at tiltak med intensjon om å effektivisere søknadsprosessen kan ha som uintendert effekt at noen søkegrupper favoriseres.

- -> **Økonomisk driftseffektivisering, men også jakt på synergivirkninger**

Fondet har i perioden innrettet hele sin virksomhet mot en rasjonell og økonomisk drift og en mer effektiv kostnadsstruktur. På grunn av besparelser har Fondet måttet redusere antallet sakkyndige og bruke mindre ressurser på oppsøkende reiser. Fondets sekretariat er aktive og representerer en verdi i form av kvaliteter, kompetanse og erfaring som fondet i perioden imidlertid har utnyttet godt. Deleringen av beslutningsmyndighet til sekretariatet har bidratt til en hurtigere saksbehandling, men også vært tillitsskapende og skapt bedre rådgivningsmuligheter. Delegering sender signaler om at ansatte er en ressurs som bidrar med gode ideer bl.a. i utviklingen av egne satsninger. Dette har fondet etter vår vurdering utnyttet godt. «Idemyldring» er av stor betydning i strategisk arbeid og kan utnyttes videre gjennom etablering av arenaer som symposier eller internseminarer, eller ved at noen ansatte får spesifikt i oppgave å *rekognosere* – lete etter eksisterende ideer som kan være attraktive som mulige satsninger, *stimulere* folk som går svanger med nye ideer til å komme frem med dem eller løfte frem «forbilledlige» prosjekter i publikasjoner/virtuelt som kan *inspirere*. Gjennom effektivisering av søknadsbehandlingsrutiner frigis også mer rom for utviklingsarbeid i sekretariatet, noe som kan utnyttes til å styrke fondet som et

kompetansesenter for kultur. Her kan også de sakkyndige spille en viktig rolle som «speidere» overfor hva som rører seg på kulturfeltet i de nordiske landene.

- **-> informasjonsvirksomheten og utvikling av visuell identitet**

I perioden har informasjonsvirksomhet blitt styrket. Det er først og fremst fondets synlighet overfor potensielle søkere som har stått i sentrum for informasjonsvirksomheten. Fordi fondet er en serviceinstitusjon overfor kunst- og kulturfeltet i Norden er dette en riktig prioritering som bør opprettholdes. Men for å nå søkermassen er det også nødvendig å profilere fondet og gi det en visuell identitet som er gjenkjennelig. Brandingstrategien som er under utvikling kan være med på å sikre at fondet også i fremtiden assosieres som et kvalitetsorgan. Branding dreier seg mye om å etablere et omdømme. Men for at et omdømme skal kunne kommuniseres utad, må det også være forankret innad i reelle verdier som preger organisasjonen. Branding er derfor også en læringsorientert prosess som foregår internt og handler om å få organisasjonens ulike deler til å agere sammen på gode måter. Visjonen om Fondet som et nordisk service- og kompetansesenter for kultur bør etter vår mening trekkes inn i denne sammenhengen. Slik vil brandingprosessen innebære en dobbelt prosess, både intern refleksjon over egen identitet og hvem man vil være, og refleksjon over omverdenens kjennskap til og forståelse av organisasjonen. En mer enhetlig forståelse av hva Fondet er og bør være vil være viktig ikke bare i omdømmeforvaltning, men også i den videre organisasjonsutviklingsprosessen.

- **-> Bedre utnyttelse av sakkyndiggruppens kompetanseressurser**

De sakkyndige er en viktig ressurs for Fondet som kan utvikles bedre bl.a. i utviklingen av strategiske satsninger. I perioden ble ulike tiltak satt i gang for å nyttiggjøre seg de sakkyndige bedre. Sekretariatet arrangerer årlige møter for og med fondets sakkyndige. Det er utviklet rutiner som gjør det lettere for sakkyndige å komme i kontakt med hverandre ved behov, og en egen kompetanse- og kontaktkatalog over de sakkyndige legges ut på Freja. En rådgiver har pr. i dag ansvar for løpende kontakt og tilbakekopling til sakkyndiggruppen. I perioden ble det innført en caseøvelse med gruppebehandling av søknadene. Sakkyndiggruppen er positiv til ordningen som etter vår vurdering bør videreutvikles, særlig med tanke på fondets utviklingsmuligheter i retning av kompetansesenter. Sakkyndiges brede innsikt i endringer og bevegelser i kunst- og kulturfeltene kan også mobiliseres for å sikre at fondets satsninger og prioriteringer har appell og finner gehør blant kunst- og kulturaktørene. Ved hjelp av sakkyndiggruppens mulige rolle som «antennor» eller «speidere» overfor kunst- og kulturfeltene, kan fondet også sikre at deres satsninger og prioriteringer fanger opp endringer som faktisk skjer i kunst- og kulturfeltene i de nordiske landene.

- **-> ha et tydeligere og mer strategiaktivt styre**

Delegeringen av beslutningsmyndighet til sekretariatet betyr at styret kan vie mer av sin tid til overordnet prinsipielle diskusjoner og strategisk planlegging. Med utgangspunkt i Kulturfondets juridisk selvstendige status, ligger det store muligheter for fondet i å bli enda tydeligere som kulturpolitisk aktør. Det innebærer å løfte frem styrets rolle til å bli mer styrende og handle mer proaktivt i forhold til fondet intensjon og formål. Et mer

strategiaktivt styre innebærer et styre som ikke bare godkjenner strategier, men spiller en mer aktiv rolle i fondets strategiutvikling, dvs. kommer med forslag, eller utarbeider langsiktige planer. Men med dagens møtefrekvens (3 ordinære styremøter i året) kan det bli vanskelig for styret å påta seg en slik strategisk rolle. Vi anbefaler at det regelmessig arrangeres strategiseminarer hvor virksomhetside, hovedstrategi og fokusområdene gjennomgås og drøftes.

- **-> skape en struktur for å anvende kontinuerlige omverdensanalyser og evalueringer i utviklingen av virksomheten, i 5–6-årige sykluser**

Fondet har gjennomgått relativt omfattende endringer i perioden. Vi anbefaler også fondet å utvikle seg videre i retning av et kompetansesenter for utvikling av nordiske kulturprosjekter. I en slik prosess er det viktig å være oppmerksom på effekten av tiltak som fondet iverksetter, gjennom jevnlig tilbakemeldinger. Den nylig gjennomførte brukerundersøkelsen er et eksempel på dette. Det gjelder også mer konkret oppfølginger av prosjekter, for å kunne vurdere i hvilken grad innsatser har vært vellykket og få tilbakemeldinger som man kan trekke vekslers på i den videre utvikling av fondet. I forlengelsen av Fondets utviklingspotensial i retning av kompetansesenter for utviklingen av Nordiske kulturprosjekter, mener vi en fremtidig omverdensanalyse også bør innreflektere sentrale endringstendenser og utviklingstrekk i nordisk kunst- og kulturliv.



## Litteratur

- Bale, K. (2009): *Eстетikk. En innføring*. Oslo: Pax Forlag.
- Balling, G. (2011): «Det er i mødet, det sker – om kulturpolitikk og kulturformidling med barn i centrum» *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, 14(1–2).
- Bille, T. (2008): «Cohort effects, age effects, and period effects in the participation in the arts and culture in Denmark 1964–2004,» *International Journal of Cultural Policy*, 14(1), 2009.
- Berge, O.K. og P. Mangset (2011): «Nytt Nordisk Kultursamarbeid. Evaluering av reformen av nordisk kultursamarbeid 2007–2009.» TF-rapport, nr. 285. Telemarkforskning 2011.
- Belfiore, E. (2004): «Auditing Culture. The subsidised cultural sector in the New Public Management.» *International Journal of Cultural Policy*, 10(2).
- Bjørkås, S. (1998): *Det muliges kunst. Arbeidsvilkår blant utøvende frilanskunstnere*. Oslo: Norsk Kulturråd.
- Caves, R. (2000): *Creative Industries: Contracts between art and commerce*. Harvard: Harvard University Press.
- Danielsen, A. (2008): «The Persistence of Cultural divides – Reflections on the audience for culture and the arts in Norway,» *International Journal of Cultural Policy*, 14(1).
- Danbolt, G. (2014): *Fra Modernisme til Det Kontemporære. Tendenser i Norsk Samtidkunst etter 1990*. Oslo: Samlaget.
- Deranty, J.-P. (2003): «Jacques Rancière's contribution to the Ethics of Recognition.» *Political Theory*, 31(1).
- Duelund, P. (2008): «Nordic cultural policies: A critical view.» *International Journal of Cultural Policy*, 14(1).
- Duelund, P. (2009): «Til hvilken nytte? Nordisk kultursamarbeid 1972–2009». I: *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 12(1).
- Featherstone, M. (1992): «Postmodernism and the Aesthetization of Everyday Life» I S. Lash og J. Friedman (eds.). *Modernity and Identity*. Oxford: Oxford Blackwell Publishing.
- Florida, R. (2003): *The Rise of the Creative Class*. Revised and Extended. New York: Basic Books.
- Garnham, N. (2005): «From Cultural to Creative Industries. An Analysis of the «creative industries approach» to art and media policy in the United Kingdom.» Vol. 11, no. 2.
- Kangas, A. og G. Vestheim (2010): «Institutionalism, cultural institutions and cultural policy in the Nordic Countries» *Nordisk Kulturpolitisk tidsskrift*, Nr. 2-2010.
- Kjørup, S. (1999): «Baumgarten og den sensitive erkendelse» I Jørgen Holmgaard (ed): *Æstetik og Logik*. Holte: Forlaget Medusa.
- Kjørup, S. (2006): «Another Way of Knowing. Baumgarten, Aesthetics and the Concept of Sensuous cognition». *Sensuous Knowledge. Focus on Artistic Research and Development*. Skriftserie; Kunstfaglige skrifter no. 1, 2006. Kunsthøgskolen i Bergen/Bergen Academy of the Arts/Roskilde University.
- Kjørup, S. (1996): *Menneskevidenskabene*. Roskilde: Universitetsforlaget.

- Kjørup, S. (2000). *Kunstens Filosofi – en indføring i Æstetik*. Roskilde Universitetsforlag.
- Langaard, J. (red.) (2010): *Spændvidder – om kultur og kunstpolitik* Kulturpolitisk forskningscenter, Århus.
- Mangset, P. (2013): *Kunst og Makt. En kunnskapsoversikt*. TF-rapport, nr. 313. Telemarksforskning.
- Mangset, P., A. Kangas, D. Skot-Hansen og G. Vestheim (2008): «Editors' introduction. Nordic Cultural policy». *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14, No. 1. Special Issue: Nordic Cultural Policy.
- Mangset, P. og S. Røyseng (2009): *Kulturelt Entreprenørskap*. Fagbokforlaget. Norge.
- Nielsen, H.K. (2012): «Kulturpolitik og Mangfoldighet.» *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*. 2/2012.
- Nilsson, S. (2003): *Kulturens nya vägar*. Malmö: Polyvalent AB.
- Nordisk Kulturfonds Årsberetninger 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.
- Pluss Leadership (2010): *Nordisk Kulturfond og Kulturkontakt Nord – Redegørelse om tættre samarbejde mellem de to støtteordninger*. Redegjørelse til Nordisk Ministerråd.
- Potts, J. og S. Cunningham (2008): «Four Models of the Creative industries» *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14, no 3.
- Rancière, J. (2004): *Estetikken som politikk*. I Bale, K. og A. Bø-Rygg, *Estetisk teori – en antologi*. Universitetsforlaget. 2008.
- Rancière, J. (2009): *The Politics of Aesthetics*. Continuum.
- Røyseng, S. (2008): «Arts management and the autonomy of art» *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14, no 3.
- Schaffer, Bernhard & Ven-Hsien Huang (1975): «Distribution and the Theory of Access. *Development and Change*. Vol. 6, no. 2.
- Stenström, E. (2000): *Konstiga Företag*. Forlaget Natur og Kultur, Stockholm.
- Stenström, E. (2008): «What turn will cultural policy take? The renewal of the Swedish model» *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14. No.1.
- Saukkonen, P. og M. Pyykkönen (1998) «Cultural policy and cultural diversity in Finland» *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14. No.1.