Utvärdering av KreaNord

Nordiska ministerrådets initiativ för kulturella och kreativa näringar 2008–2015

Utvärdering av KreaNord

Nordiska ministerrådets initiativ för kulturella
och kreativa näringar 2008–2015

Erik Åstedt, Göran Hallin och Johan Strömblad

Utvärdering av KreaNord
Nordiska ministerrådets initiativ för kulturella och kreativa näringar 2008–2015

Erik Åstedt, Göran Hallin och Johan Strömblad

ISBN 978-92-893-4261-2 (PRINT)

ISBN 978-92-893-4263-6 (PDF)

ISBN 978-92-893-4262-9 (EPUB)

<http://dx.doi.org/10.6027/TN2015-556>

TemaNord 2015:556

ISSN 0908-6692

© Nordiska ministerrådet 2015

Layout: Hanne Lebech

Omslagsfoto: ImageSelect

Tryck: Rosendahls-Schultz Grafisk

Printed in Denmark

Denna rapport är utgiven med finansiellt stöd från Nordiska ministerrådet. Innehållet i rapporten avspeglar inte nödvändigtvis Nordiska ministerrådets synpunkter, åsikter eller rekommendationer.

www.norden.org/nordpub

Det nordiska samarbetet

Det nordiska samarbetet är ett av världens mest omfattande regionala samarbeten. Det omfattar Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige samt Färöarna, Grönland och Åland.

Det nordiska samarbetet är politiskt, ekonomiskt och kulturellt förankrat och är en viktig partner i europeiskt och internationellt samarbete. Den nordiska gemenskapen arbetar för ett starkt Norden i ett starkt Europa.

Det nordiska samarbetet ska stärka nordiska och regionala intressen och värderingar i en global omvärld. Gemensamma värderingar länderna emellan bidrar till att stärka Nordens ställning som en av världens mest innovativa och konkurrenskraftiga regioner.

Nordiska ministerrådet

Ved Stranden 18

DK-1061 København K

Telefon (+45) 3396 0200

www.norden.org

Innehåll

Sammanfattning	7
Inledning.....	11
Om KreaNord	11
Om uppdraget.....	11
Metod och genomförande av utvärderingen	12
1. Utvärderingsmodell: KreaNords programlogik	15
1.1 Resurser.....	15
1.2 Planering av aktiviteter och förväntade resultat	17
1.3 Förväntad "impact" för KreaNord	18
1.4 Analys av programlogiken i KreaNord	18
2. KreaNords policy-rekommendationer.....	21
3. Samarbeten och kunskapsutveckling	25
3.1 Samarbeten, konferenser och möten	25
3.2 Rapporter och analyser.....	25
4. Projekt inom KreaNord.....	27
4.1 Aktörsnätverket	27
4.2 KreaNord Investors	29
4.3 EntreNord.....	30
4.4 KreaNords program för stöd av kreativa näringar.....	34
4.5 Sammanfattande kommentar till KreaNords verksamheter och projekt.....	36
5. Hemsidan KreaNord.org.....	39
5.1 Syftet med hemsidan.....	39
5.2 Hemsidans användning.....	39
5.3 KreaNords Facebook-sida.....	41
6. KreaNords varumärke.....	43
6.1 Varumärkets betydelse idag	43
6.2 Fortsatt användning av namnet KreaNord.....	44
7. Organisation och genomförande	47
8. Analys: Resultat och måluppfyllelse för KreaNord	51
8.1 KreaNords resultat.....	51
8.2 Har KreaNord levt upp till mandatet?.....	52
8.3 Nordisk nytta.....	52
8.4 Påverkan på länderna.....	55
8.5 KreaNord ur ett externt perspektiv	56
9. Rekommendationer om fortsatt arbete	59
9.1 Lärdomar för Nordiska ministerrådet.....	59
9.2 Lärdomar för framtida arbete med kreativa näringar i Norden.....	60
English summary	63
Bilaga 1: Intervjupersoner och material	67
Intervjupersoner	67
Skriftligt material	67

Sammanfattning

Analys- och strategiföretaget Kontigo AB har våren 2015 utvärderat KreaNord, Nordiska ministerrådets program för stöd till kreativa näringar. Utvärderingen omfattar programmets resultat och måluppfyllelse, men även aspekter såsom organisation, KreaNord som varumärke och lärdomar för framtiden. Utvärderingens fokuserar på åren 2013–2014, med vissa referenser till hela perioden 2008–2014.

Utvärderingen visar att KreaNords viktigaste resultat återfinns på policynivån, där den tydligaste nyttan har varit för aktörer på departements- och myndighetsnivå. KreaNord har stärkt lärandet mellan länderna, bidragit med ny kunskap och möjliggjort tvärsektoriella möten. Krea-Nord kan anses ha fört upp kreativa näringar på den politiska agendan, genom att det nordiska samarbetet har haft ett viktigt signalvärde på nationell nivå för flera av länderna.

KreaNord har bidragit till utvecklingen av policy, strategier och handlingsplaner för stöd till kreativa näringar i flera av de nordiska länderna. KreaNord kan anses ha påskyndat utvecklingsprocesser i flera länder, där det varit en styrka i det egna policyarbetet att kunna luta sig mot ett nordiskt samarbete kring kreativa näringar. Dialogen inom KreaNord har stärkt och effektiviserat policyutvecklingen, samt identifierat gemensamma nordiska utmaningar. Här menar Kontigo att KreaNord har bidragit till att skapa tydlig nordisk nytta. Det går dock inte att mäta den exakta graden av påverkan som KreaNord haft på ländernas arbete och deras policy och strategier för kreativa näringar.

KreaNords styrgrupp och nätverk har etablerat ett fungerande nordiskt tvärsektoriellt samarbete, med representanter för både kultur- och näringslivet. Detta har inneburit en ny arbetsform för länderna och för Nordiska ministerrådet. Samarbetet har underlättat för länderna och närings- och kultursidorna att dra åt samma håll i arbetet med att stödja kreativa näringar.

KreaNord har utarbetat policyrekommendationer för arbetet med att stödja kreativa näringar. Utvärderingen visar att rekommendationerna har fungerat som riktlinjer för KreaNords arbete, framför allt i utformningen av KreaNords egna projekt. Kontigos uppfattning är att rekommendationerna är ambitiösa men samtidigt mycket breda. Vi anser också att det har varit otydligt vilket ansvar och mandat KreaNord har haft för att sprida och implementera rekommendationerna nationellt. En tydlig plan för hur länderna förväntades att arbeta med rekommendationerna hade varit önskvärt.

KreaNord har tagit fram analyser, statistik och kunskapsunderlag kring kreativa näringar i Norden. Utvärderingen visar att dessa anses ha ökat kunskapen och medvetenheten hos beslutsfattare samt fungerat som stöd i utvecklingen av policys, strategier och handlingsplaner, i synnerhet för länder som innan KreaNord hade liten erfarenhet av stöd till kreativa näringar.

KreaNord har i det så kallade Aktörsnätverket samlat representanter för myndigheter i de nordiska länderna som arbetar med att stödja kreativa näringar. Aktörsnätverket har fungerat som ett forum för erfarenhetsutbyte och har bidragit till lärande och kunskapsöverföring inom och mellan länderna. Kontigo menar dock att implementeringen av KreaNord-programmet hade gynnats av att Aktörsnätverket hade fått en större och mer operativ roll redan tidigt i KreaNords arbete, i synnerhet i utformningen av mål och projektaktiviteter. En bredare ansvarsfördelning hade sannolikt gynnat kunskapsuppbyggnaden hos myndigheter och andra nyckelaktörer i samtliga nordiska länder.

KreaNord har genomfört flera projekt under perioden 2013–2015, bland annat kopplat till entreprenörskap i konstnärliga utbildningar, en investeringsplattform för kreativa näringar, samt ett stödprogram som stöttat totalt 6 samnordiska projekt finansiellt. Hemsidan www.kreanord.org har informerat om KreaNords verksamheter och samlat kontaktuppgifter till aktörer inom de nordiska kreativa näringarna.

Utvärderingen visar att KreaNord inte har varit uppbyggt för att påverka näringsstrukturer, branscher eller enskilda företag inom de kreativa näringarna. Det har funnits förväntningar i vissa av länderna om att KreaNord skulle ha arbetat ännu mer direkt med stöd och finansieringsmöjligheter för de kreativa näringarna.

Kontigo menar att KreaNords breda och ambitiösa mål gör det mycket svårt att bedöma konkreta resultat och effekter av programmet. Det innebär också att man inom programmet har tagit på sig många olika uppgifter som ibland varit orealistiska givet tillgängliga resurser och tid.

KreaNords styrgrupp har haft ett stort eget handlingsutrymme att formulera mandat, arbetsplaner och budget. Men det är samtidigt tydligt att styrgruppen i stor utsträckning har förlitat sig på några få externa aktörer (i synnerhet danska CKO) i planering och genomförande av aktiviteter och projekt.

Den politiska beställningen från Nordiska ministerrådet och förväntningarna på KreaNords resultat har varit mycket oklara. Mycket tid har därför lagts i styrgruppen på att själva försöka tydliggöra sitt uppdrag. Kontigo menar att KreaNord hade gynnats av en tydligare kommunikation och rollfördelning mellan styrgruppen och ämbetsmannakommittéerna för näring och kultur (ÅK-N och ÅK-K).

Kontigo ser ett stort värde i att fortsätta det nordiska tvärsektoriella samarbetet kring kreativa näringar på policynivå. Vi rekommenderar även fler projekt och insatser för näringarna. Dessa två delar kan dock drivas i separata forum. Policydiskussioner kan ske inom ramen för nor-

diska arbetsgrupper. Insatser för näringarna kan ske i regi av en nordisk institution, med stöd av tvärsektoriella eller tematiska arbetsgrupper.

Utvärderingen visar att KreaNord har saknat en tydlig strategi för hur namnet och varumärket KreaNord var tänkt att användas. Genom att KreaNord har präglats av ambitiösa men samtidigt vaga mål har varumärket därför fått olika betydelse beroende på vem som tillfrågas. Kontigo uppfattar att namnet KreaNord kan ha ett fortsatt värde som benämning på ett fortsatt samarbete på policynivå. Detta kräver dock framtagande av en tydlig strategi och ägarskap.

Ur ett europeiskt perspektiv konstaterar Kontigo att KreaNord är unikt som exempel på gränsöverskridande och tvärsektoriellt policysamarbete kring kreativa näringar. KreaNord ses som en inspirationskälla av bl.a. EU-kommissionen, som menar att Norden är en föregångare i att testa olika pilotprojekt, som sedan får spridning och tas efter i andra europeiska länder.

Inledning

Om KreaNord

År 2007 enades de nordiska länderna om att utveckla och fördjupa sitt samarbete vad gäller globaliseringsfrågor. En del i detta var att profilera Norden globalt, genom initiativet "Möjligheternas Norden – svar på globaliseringens utmaningar". Ur detta föddes tanken om att profilera Norden som en arena för kreativa näringar.

För att göra detta etablerades programmet KreaNord, som 2008–2010 arbetade med att "Utveckla och profilera Norden som ett center för kreativa industrier". Uppdraget fortsatte 2010–2012, där KreaNord verkade tvärs över närings- och kultursektorerna för att knyta samman insatser i de nordiska länderna. KreaNord fick sedan ett mandat för 2013–2015 för att bygga vidare på nordiska synergieffekter och att stärka kreativa företag.

För perioden 2013–2015 har KreaNord haft budgeterade medel från samarbetsministrarna samt från kultur- och näringsministrarna på totalt 18 MDKK. KreaNord har därmed finansierats av tre ministerråd/ämbetsmannakommittéer. Ämbetsmannakommittén för Näring (ÄK-N) och Ämbetsmannakommittén för Kultur (ÄK-K) har haft den löpande beslutsfattande kompetensen i programmet. Sedan starten 2008 har KreaNord haft budgeterade medel på 28 MDKK från Nordiska ministerrådet.

De nordiska samarbetsministrarna (MR-SAM) beslutade i maj 2014 att upphöra med finansieringen av globaliseringsinitiativen från och med 2014, då man ansåg att det var tid att avsluta initiativen och integrera områdena i Nordiska ministerrådets ordinarie verksamhet. Till följd av detta avslutades även KreaNord 2014. Vissa KreaNord-aktiviteter fortsätter dock under 2015. Detta betyder att KreaNord utslutande mottog medel från kultur- och näringsministrarna under 2015 (500 000 DKK från vardera) och att finansieringen skulle användas till att avsluta eller vidareföra projekten på bästa möjliga sätt.

Om uppdraget

Som en del av avvecklingen av KreaNord under 2015 så har analys- och strategiföretaget Kontigo AB fått i uppdrag att utvärdera programmet. Utvärderingen inriktar sig främst på programmets resultat och målfyllelse, men även andra aspekter såsom en bedömning av KreaNords varumärke. Ambitionen har varit att belysa i vilken omfattning Krea-

Nords mål har uppfyllts och vilka konkreta resultat som uppkommit genom KreaNords arbete.

Utvärderingens huvudfokus ligger på resultat som uppnått för perioden 2013–2014, men i vissa fall görs referenser till hela perioden 2008–2014.

Kontigo ansvarade även för en tidigare utvärdering av KreaNord som gjordes år 2011. Slutsatser från den tidigare utvärderingen har delvis varit vägledande för arbetet med denna utvärdering.

Utvärderingen ska även ses som ett underlag för en diskussion om hur KreaNords arbete med kulturella och kreativa företag kan föras vidare i ny form. Detta anknyter till de nordiska näringsministrarnas satsning på ett "Nordiskt samarbetsprogram för innovations- och näringspolitiken 2014–2017". I samarbetsprogrammet ingår bland annat ett så kallat fyrtorsprojekt för det kreativa området, kallat "Kultur och kreativitet för tillväxt 2014–2017". Detta fyrtorsprojekt ska delvis bygga vidare på det som KreaNord skapat.

Metod och genomförande av utvärderingen

Arbetet med utvärderingen har skett genom analys av skriftligt material, en webbenkät, samt mer än 30 telefonintervjuer med olika nyckelaktörer och intressenter med en relation till KreaNord och kreativa näringar i stort. Arbetet har löpande stämts av med representanter för Nordiska ministerrådets sekretariat.

Skriftligt material:

- KreaNords mandat för perioderna 2008–2010, 2010–2012, samt 2013–2015 (fokus på den sista perioden).
- KreaNords handlingsplaner, årliga arbetsprogram och budget, 2008–2015.
- KreaNords framtagna rapporter och analyser om kreativa näringar i Norden.
- KreaNords policyrekommendationer.
- Sakframställningar och underlag till KreaNords styrgruppsmöten, med fokus på åren 2012, 2013 och 2014. Detta inkluderar statusrapporter och avrapporteringar från KreaNords olika aktiviteter och delprojekt.
- Statistik från www.kreanord.org och KreaNords Facebook-grupp.

Intervjuer

- Styrgrupp och projektledare för KreaNord.
- Medlemmar i Ämbetsmannakommittén för Näring (ÄK-N), Ämbetsmannakommittén för Kultur (ÄK-K) och Nordiska samarbetskommittén (NSK).
- Anställda vid Nordiska ministerrådets sekretariat (NMRS).
- Anställda vid Nordisk Innovation.
- Medlemmar i Aktörsnätverket (där merparten är representanter för nordiska myndigheter som arbetar med kreativa näringar).
- Ansvariga för genomförandet av KreaNords olika projekt: Organisationen Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) i Danmark, det danska konsultföretaget Karlbak, den danska inkubatorn CAKI – Center for Applied Artistic Innovation, samt Nordiska ministerrådets organisation Kulturkontakt Nord.
- Utomstående experter på kreativa näringar på nordisk och europeisk nivå, bland annat från EU-kommissionens satsning European Creative Industries Alliance (ECIA).
- Enkät.
- Webbaserad enkät via KreaNords Facebook-sida, med inriktning på frågor om varumärket och användningen av hemsidan. Webbenkäten var tillgänglig under drygt två veckor i maj. Målgruppen för enkäten var KreaNords cirka 600 Facebook-fans. 28 av dessa klickade på enkätlänken, men endast 8 personer valde att besvara enkäten. Enkätsvaren används därför sparsamt i rapportens analys.

1. Utvärderingsmodell: KreaNords programlogik

Utvärderingen av KreaNord har skett med utgångspunkt i en analys av satsningens så kallade programlogik. Programlogiken beskriver det tänkta sambandet mellan resurser, aktiviteter och resultat. I utvärderingssammanhang används ofta denna ansats för att jämföra hur en satsning var tänkt att fungera med hur den fungerade i praktiken.

Figuren nedan illustrerar en typisk programlogik, samt hur olika typer av utvärderingar täcker in olika delar av programlogiken.

Figur 1. Programlogik. Källa: Kontigo AB

KreaNord har för åren 2013–2014 haft mål på flera olika nivåer. I KreaNords olika styrdokument (framförallt mandatet, men också handlingsplaner, arbetsprogram och budget) finns mål formulerade för den operativa verksamheten, för de olika projekten, samt resultat- och effektmål. Därtill finns beskrivningar av hur organisationen är tänkt att vara uppbyggd och fungera, samt hur finansieringen av satsningen ska se ut. Nedan följer en genomgång av KreaNords *teoretiska programlogik*, baserat på vår tolkning av ovan nämnda styrdokument.

1.1 Resurser

Finansiering

I mandatet för 2013–2015 framgår att KreaNords arbete ska ske inom ramarna för en budget om 6 miljoner DKK årligen, alltså totalt 18 miljoner DKK under perioden. Budgeten fördelas enligt följande tabell:

Tabell 1. KreaNords budget enligt mandatet 2013–2015

	2013	2014	2015	Totalt
Sekretariatsbetjäning av KreaNord i NMR projektledning av nätverkssekretariat	1	1	1	3
Drift och utveckling av hemsidan	0,35	0,35	0,3	1
Genomförande av projekt och analyser inom de fyra policy-områdena	4	4	3	11
Resultatspridning: konferenser, ws, mm.	0,65	0,65	1	2,3
Utvärdering av KreaNord			0,7	
Totalt	6	6	6	18

Av dessa medel har 500 000 DKK årligen avsatts från MR-N och MR-K vardera. Resterande 5 MDKK har under 2013 och 2014 tillskjutits från MR-SAM genom prioriteringsbudgeten. I och med beslut om avveckling av globaliseringsinitiativen och att KreaNord därmed skulle upphöra under 2015, erhöll man detta år endast medel från MR-N och MR-K för att avsluta pågående verksamhet.

Organisation

I mandatet för 2013–2015 framgår att KreaNord drivs via en styrgrupp, med beslutsmandat. Styrgruppen KreaNords uppgift är bland annat att fatta beslut om att starta strategiska projekt för att nå målet om ökat värde i de kreativa industrierna i Norden.

Vidare framgår att KreaNords arbete ska bedrivas så att varje projekt som genomförs ska ha konkreta målsättningar, med en plan för kunskapsspridning och nyttiggörande av resultat. Vidare slår mandatet fast att styrgruppen har ansvar för att starta och säkerställa genomförande av projekt inom vart och ett av de fyra policyområdena.

Därtill framgår i mandatet att styrgruppen ska ta fram förslag till policyåtgärder, representera nationella ståndpunkter och säkra nationell förankring och implementering av KreaNords arbete.

Styrgruppen leds under perioden av en ordförandensation, som är densamma som ordförandensationen i Nordiska ministerrådet. Till sitt förfogande har KreaNord en projektledare/projektkoordinator från Nordiska ministerrådets sekretariat.

I mandatet 2013–2015 framgår vidare att KreaNord ska driva ett nätverkssamarbete i projektform. Nätverkssamarbetet ska säkra en nationell spridning och förankring och säkerställa att KreaNords verksamheter inte överlappar nationella insatser. Vidare framgår att sammansättningen av detta nätverkssamarbete kan variera över tid, beroende av vilka uppgifter det tilldelas av KreaNord. Samarbetet ska fungera som ett sekretariat, och ledas av en ordförande som bland annat har ansvar för att:

- Vara referensperson till KreaNord.

- Ge fackmässig input och förslag runt kommande projekt.
- Säkerställa framgång i aktuella project.

Därtill ska nätverkssamarbetet ha ett operativt uppdrag att säkerställa att de projekt och aktiviteter som KreaNord beslutat om startas, genomförs, förankras och avrapporteras.

1.2 Planering av aktiviteter och förväntade resultat

I *mandatet för 2013–2015* uttrycks att KreaNord under perioden ska arbeta med projekt som anknyter till de policyrekommendationer som togs fram och beslutades under 2010/2011. Dessa rekommendationer beskrivs och kommenteras längre fram i rapporten.

Mandatet föreslår att projekten ska relatera till följande områden:

- Entreprenörskap i kreativa utbildningar och näringar.
- Exportfrämjande av nordiskt kultur- och näringsliv.
- Finansiering.
- Uppbyggnad av kreativa partnerskap och nätverk.

I KreaNords *handlingsplan 2013–2015* framgår att KreaNord ska satsa på färre och större projekt som drivs under hela mandatperioden. KreaNords policyrekommendationer ska vara överordnande riktlinjer för KreaNords arbete och insatser. Arbetet ska i övrigt utgå från KreaNords mandat för 2013–2015, som har godkänts av MR-N och MR-K. Vidare framgår i handlingsplanen att KreaNord ska driva projekt inom tre av de fyra policyrekommendationerna:

1. Entreprenörskap

- Entreprenörskap i konstnärliga och kreativa utbildningar.
- KreaNord Investors.
- Aktörsnätverket ska samarbeta runt Creative Business Cup.

2. Finansiering och internationalisering

- Aktörsnätverket ska samarbeta om utveckling och profilering av KreaNord Investors.
- CKO ska representera KreaNord i initiativet FAME (Facilitating Access & Mobilisation of European finance for Creative industry growth), som är en del av European Creative Industries Alliance, och drivs av DG Enterprise, EU-kommissionen.

3. Erfarenhetsutbyte och samarbete i Norden

- KreaNords stödprogram.

- Erfarenhets- och kunskapsutbyte i KreaNords styrgrupp och Aktörsnätverket angående policyutveckling.
- KreaNords hemsida.
- En high-level konferens för politiker och aktörer på området ska genomföras under 2015.
- En evaluering av KreaNords verksamhet 2008–2015.

Några tydliga mål för dessa satsningar framgår dock inte vare sig i handlingsplanen 2013–2015 eller mandatet för samma period.

1.3 Förväntad "impact" för KreaNord

KreaNords mandat för 2013–2015 innehåller ett antal övergripande mål för verksamheten, som vi menar är att likna vid effektmål eller förväntad "impact" av satsningen.

KreaNord ska fortsätta utvecklingen och skapa förutsättningar för Norden som föregångare inom de kreativa näringarna.

KreaNord ska skapa ökat värde i de kreativa näringarna i Norden, vilket samtidigt bidrar till tillväxt och innovation i konst- och kulturlivet samt i det övriga näringslivet.

KreaNord ska vara en stark nordisk plattform och en samlingspunkt för utväxling av erfarenheter, kunskap och bildning av strategiska partnerskap.

- KreaNord ska upprätta ramar om samarbete mellan myndigheterna i de nordiska länderna, privata verksamheter, kreativa och kulturella entreprenörer och utbildningsinstitutioner.
- KreaNord ska bidra till att koppla ihop de nordiska ländernas nationella satsningar på området och i tätt samarbete hjälpa varandra till att inta en förarposition i förhållande till att förstå och utveckla de kreativa och kulturella näringarna i Norden och i relation till EU-initiativ.

1.4 Analys av programlogiken i KreaNord

Baserat på ovanstående genomgång av strategiska dokument visar figuren nedan vår tolkning av programlogiken i KreaNord, som en övergripande bild av hur KreaNord under 2013–2015 har varit tänkt att fungera.

Figur 2. KreaNords programlogik. Källa: Kontigo AB

På en övergripande nivå anser Kontigo att det finns logiska kopplingar mellan KreaNords planerade aktiviteter, förväntade resultat och önskade effekter. Däremot uppfattar vi att resurserna, i termer av finansiering och organisation, inte fullt ut är anpassade till planerade aktiviteter, resultat och effekter. Man vill helt enkelt åstadkomma mer än vad programmet är anpassat till. Mandatet och policyrekommendationerna pekar ut riktningen för verksamheten, men resurserna sätter gränserna för vad som är rimligt att förvänta sig att KreaNord ska kunna uppnå.

Att de övergripande målen för KreaNord är breda möjliggör en bred ansats med många olika typer av aktiviteter. Detta smalnas i någon mån av genom policyrekommendationerna, som pekar ut fyra fokusområden för arbetet. De aktiviteter som sedan ska genomföras är relevanta sett till målen och policyrekommendationerna.

Vi är dock tveksamma till hur pass realistiska KreaNords mål och ambitioner är, sett till mandat och andra måldokument. Framförallt anser Kontigo att finansieringen – 6 miljoner DKK per år – är relativt liten i förhållande till de övergripande mål som formulerats för verksamheten. Vi menar att det är svårt att åstadkomma de förändringar som målen statuerar inom ramen för dessa medel, vilket är en svaghet i programlogiken.

2. KreaNords policy-rekommendationer

En viktig del av KreaNords arbete de första åren var att utveckla policy-rekommendationer till stöd för utvecklingen av kreativa näringar i de nordiska länderna. Rekommendationerna godkändes av ministerrådet för näring och ministerrådet för kultur hösten 2010 och har därefter varit styrande för KreaNords arbete:

1. Främja strategiskt samarbete och utveckling inom de nordiska kulturella och kreativa näringarna tillsammans med andra sektorer för värdeskapande, innovation och tillväxt.
2. Arbeta för att de nordiska kulturella och kreativa näringarna får nya möjligheter för tillgång till globala marknader, finansiering och till att attrahera utländska investeringar.
3. Främja kultur och kreativitet i nordisk utbildning på alla nivåer, samt främja entreprenörskap och näringskompetens i kultur- och konstutbildningar.
4. Arbeta för att etablera en gemensam nordisk marknadsplats för kulturella produkter och tjänster.

Vår bild är att KreaNord under 2012–2014 i stor utsträckning har arbetat efter policyrekommendationerna. De tre första rekommendationerna har varit vägledande för utformningen av KreaNords projekt och övriga insatser. Den fjärde rekommendationen har ej använts aktivt, vilket enligt uppgift från styrgruppen beror på att KreaNord avslutades tidigare än beräknat och att den fjärde rekommendationen mer har betraktats som en långsiktig målsättning.

Vi bedömer även att rekommendationerna har varit relevanta i sin inriktning, då de berör teman som är i linje med trender och prioriteringar som har funnits på europeisk och global nivå. Rekommendationerna har i denna bemärkelse varit "rätt i tiden".

Vår kritik är att rekommendationerna är breda och generellt formulerade, samt utan tydliga mål. Därmed är det inte självklart hur de är tänkta att användas eller hur de ska skapa konkret nytta för aktörer i de kreativa näringarna. Vi anser att det har varit otydligt vilket ansvar och mandat KreaNord har haft för att sprida och implementera rekommendationerna nationellt. Även intervjuade medlemmar i KreaNords styrgrupp anser att rekommendationerna borde ha varit mer konkreta, vilket illustreras av följande citat:

"Man borde gjort policyrekommendationerna mycket mer praktiska, inte bara för diskussioner om policy. Exakt vad är det vi använder dem för? Vilka projekt? Om näringarna ser att vi stöttar dem konkret skapar det lärande även för policyskapare."

Policyrekommendationerna har fungerat som överordnade riktlinjer för KreaNords beslut om egna projekt och andra aktiviteter. Avsikten har också varit att KreaNord från och med 2012 ännu tydligare ska arbeta med att involvera nationella myndigheter och fokusera på nationell spridning och implementering av policyrekommendationerna. Man kan alltså säga att rekommendationerna varit tänkta att användas både för KreaNords egen verksamhet och i varje enskilt land.

Tillämpning på nationell nivå

Implementeringen av policyrekommendationerna på nationell nivå har i hög grad byggt på förmågan hos medlemmar i styrgruppen och aktörsnätverket att själva sprida och kommunicera rekommendationerna i sina organisationer/länder. Vår bild är att det saknas verktyg för att på allvar implementera den här typen av nordiska överenskommelser i respektive land, annat än på frivillig basis. I detta fall kan man säga att ministerrådet har godkänt policyrekommendationerna, genom att man har tagit politisk ställning för dem. Men sedan är det upp till tjänstemannanivån att implementera dem. Eftersom policyrekommendationerna både är vaga och ambitiöst formulerade blir detta en svår uppgift, som får olika utfall beroende på nationella förutsättningar, politiska prioriteringar och mottagarkapaciteten hos implementerande myndigheter. Kontigo menar att tillämpningen av policyrekommendationerna i länderna hade gynnats av en tydligare beskrivning av hur man på nationell nivå förväntades att arbeta med de olika områdena. Det verkar inte ha funnits en plan eller särskilda resurser för implementeringen. Så här säger en intervjuperson utanför styrgruppen men med god insyn i KreaNords arbete:

"Jag tror inte att man har marknadsfört rekommendationerna så hårt. De har nog presenterats för Ämbetsmannakommittéerna, men sen har man inte tänkt på vem som tar emot dem och jobbar vidare. Det var lite diffust vem som är mottagare. Bara för att man skriver en policyrekommendation så leder det inte till resultat."

KreaNords egen tillämpning av rekommendationerna

Utvärderingen visar att KreaNords eget arbete under 2012–2014 har utgått från policyrekommendationerna. Implementeringen av rekommendationerna inom ramen för KreaNord har främst skett genom de olika projekten. Framför allt de tre första rekommendationerna har använts. Vi kan exempelvis se att projektet Aktörsnätverket svarar mot rekommendation ett, att projektet KreaNord Investors svarar mot rekommendation två, och att projektet EntreNord svarar mot rekommendation tre. Dessa beskrivs mer utförligt längre fram i rapporten. Den

fjärde rekommendationen om en gemensam nordisk marknad är mer att se som en långsiktig målsättning – vilket förstärker vår bild av policyrekommendationerna som väl ambitiösa givet resurser och förutsättningar för KreaNord.

Resultat och fortsatt användning av policyrekommendationerna

Vår bedömning är att det inte går att mäta exakt vilken nytta och påverkan rekommendationerna hittills har haft för arbetet med att stödja kreativa näringar på nationell nivå.

Nytan för länderna med rekommendationerna har främst varit som underlag för de diskussioner som skett inom ramen för styrgruppen och aktörsnätverket. Rekommendationerna har fungerat som en slags avgränsning och stöd, snarare än att de varit direkt vägledande för konkreta insatser på nationell nivå:

”Rekommendationerna var mycket övergripande, svårt att mäta om de implementerades eller skapade effekter. De var inte specifika nog för att vara mätbara, mer som riktlinjer. De var användbara för att skapa en dialog och en gemensam förståelse – på det sättet fungerade de bra.”

Frågan om rekommendationerna kan vara vägledande för fortsatt arbete beror därmed på om man ska se dem som underlag för en policydiskussion eller som ett ramverk för projekt och insatser.

3. Samarbeten och kunskapsutveckling

3.1 Samarbeten, konferenser och möten

En viktig del av KreaNords arbete har varit de olika samarbeten, konferenser och möten som genomförts. Mötena i styrgruppen och aktörsnätverket har varit viktiga forum för att bygga upp samarbetet mellan länderna.

KreaNord höll en stor internationell konferens 2010. En till konferens är planerad för 2015, med fokus på att samla KreaNords resultat och diskutera framtiden för arbetet med kreativa näringar i Norden.

Man har hållit flera workshops, bland annat den 18 oktober 2013 i Stockholm. Då diskuterades om det nordiska samarbetet kring kulturella och kreativa näringar fortfarande ger nordisk nytta. Styrgruppen för KreaNord rekommenderade då ÄK-K och ÄK-N att diskutera hur det nordiska kultur- och näringssamarbetet bör utformas efter avslutandet av KreaNord.

Ett stort antal möten och seminarier har också genomförts inom ramen för de olika projekten, där myndighetsrepresentanter, aktörer inom högre utbildning, branschorganisationer, finansiärer och enskilda aktörer inom kreativa näringar medverkat. Vi uppfattar att den här typen av möten har varit värdefulla för att samla nordiska aktörer och för att få upp frågan om kreativa näringar på den politiska agendan.

3.2 Rapporter och analyser

En ytterligare central verksamhet för KreaNord har varit framtagandet av olika analyser och rapporter som berört läget för kreativa näringar i Norden.

Flera i styrgruppen och Aktörsnätverket som vi talat med tycker att det har varit värdefullt att KreaNord tagit fram kunskap om kreativa näringar i Norden, då rapporterna har fört upp frågan om kreativa näringar på agendan och använts som stöd och verktyg för att driva på utvecklingen av nationella policys. Rapporterna anses ha ökat kunskapen hos policyaktörer kring hur förutsättningarna och synen på kreativa näringar har utvecklats över tid, exempelvis en förskjutning från att göra företagare av kulturaktörer till att mer handla om värdeskapande i samhället i stort.

Några exempel på rapporter som tagits fram de senaste åren är:

- EntreNord IPR Handbook (2013).
- Mapping of Nordic Creative and Cultural Industries Financial Environment (2012).
- Store Forandringer – Store Muligheder: Analyse af policyudviklingen til fremme af de kulturelle og kreative erhverv i Norden 2007–2012 (2012).
- Vækst, kreativitet og innovation i Norden: 18 nordiske cases om værdiskabelse gennem kreative og forretningsmæssige kompetencer (2012).
- Samtliga publikationer som tagits fram genom KreaNord kommer att finnas tillgängliga via NordPub, på adressen www.norden.org/NordPub.

4. Projekt inom KreaNord

En stor del av KreaNords arbete under de sista tre åren har bestått av verksamheter som drivits i projektform. KreaNords handlingsplan för 2013–2015 preciserade att KreaNord skulle fokusera på färre och större projekt som anknyter till policyrekommendationerna och fokusområdena internationalisering, entreprenörskap och kunskapsutbyte i Norden. Detta då KreaNord tidigare fått kritik för att inriktningen på projekt inte varit tillräckligt tydlig och strategisk.

För perioden 2012–2014 har KreaNord arbetat med följande projekt:

- Aktörsnätverket för myndighetssamarbete (avslutades december 2014).
- KreaNord Investors (avslutat december 2014).
- EntreNord, entreprenörskap i konstnärliga och kreativa utbildningar i Norden (förväntas vara avslutat december 2015).
- KreaNords stöd- och ansökningsprogram (avslutades december 2014 men fortsatt stöd t.o.m. 2017).
- KreaNords hemsida, kreanord.org (avslutas juli 2015).

Årlig budget för dessa projekt har varit totalt cirka 6 MDKK. Kontigos bedömning av projektens resultat beskrivs nedan. Arbetet med hemsidan redovisas separat längre fram i rapporten.

4.1 Aktörsnätverket

Kontigos bild är att Aktörsnätverket har fyllt en mycket viktig funktion i KreaNord. Nätverket har fungerat som en länk mellan policyaktörer på ministernivå och det mer praktiska arbetet med att stödja kreativa näringar som genomförs av nationella myndigheter och motsvarande.

Kontigo menar att det hade varit positivt om Aktörsnätverket hade fått en ännu större och mer operativ roll redan tidigt i KreaNords arbete. Vi bedömer att nätverkets medlemmar har haft mer tid/resurser och kapacitet att genomföra aktiviteter, i jämförelse med styrgruppen. En möjlighet vore KreaNord delegerade uppgifter så att fler nationella myndigheter fick ansvar att driva olika KreaNord-projekt, för att stärka förankringen och sammanhållningen i nätverket och för att bygga upp kunskap om kreativa näringar inom nationella myndigheter. Även om många medlemmar i nätverket hade begränsade kunskaper och erfarenhet av kreativa näringar när nätverket drog igång, tror vi att det hade

varit möjligt att engagera dessa myndigheter tidigare, kanske redan i utformningen av KreaNord-satsningen, för att vara med och formulera konkreta och realistiska mål.

Syfte och mål

Aktörsnätverket har bestått av policyaktörer på myndighetsnivå i de nordiska länderna som har ett ansvar för arbetet med att stödja kreativa näringar nationellt. Många av aktörerna arbetar mer eller mindre operativt med satsningar på exempelvis innovations- och tillväxtfrågor.

Syftet med aktörsnätverket har varit att skapa samarbete mellan aktörerna. Detta har skett primärt genom fysiska möten. Medlemmarna i nätverket har utsetts av styrgruppen för KreaNord. Den totala budgeten för arbetet med Aktörsnätverket har uppgått till 863 000 DKK.

Genomförande och resultat

Aktörsnätverket har fungerat som ett forum för lärande och erfarenhetsutbyte och anses ha bidragit till lärandet i och mellan länderna, även om det finns få "konkreta" mätbara resultat från aktörsnätverket, sett till påverkan på ländernas policys och satsningar. Den långsiktiga effekten på nationellt arbete med kreativa näringar ses dock som mycket värdefull av flera personer:

"För det nationella arbetet har Aktörsnätverket varit väldigt bra. Jag är nu en del i ett nordiskt samarbete, har lärt känna personer som jag kan ta kontakt med i olika länder, och jag kan använda deras kunskap när vi utvecklar vår nationella satsning på kreativa näringar."

"Arbetet i Aktörsnätverket har varit mycket bra. Vi har haft möjlighet att skapa gemensam förståelse, bra samarbete och utbyte av idéer. Nätverket har hjälpt oss att fokusera på vad som är viktigt. Vi har pratat om idéer och verksamheter som pågår i de olika länderna."

Man har också haft en tydlig roll som jury i bedömningen av ansökningar till KreaNords stödprogram. Vissa personer menar dock att denna uppgift blev en alltför stor del av nätverkets arbete, och att man borde ha försökt inkludera fler områden för nätverket att arbeta med:

"Vi diskuterade idéer och hjälpte varandra. Men mycket tid gick till att bedöma ansökningar till KreaNords stödprogram. Vi ville arbeta mer tillsammans – vi borde ha fått mer tid, då kunde vi ha varit mer aktiva och lärt oss mer om exempelvis stödssystem för kreativa näringar."

Enligt KreaNords handlingsplan skulle aktörsnätverket fungera som ett "sekretariat" till KreaNord, vilket bland annat innebar att föreslå projektidéer till styrgruppen. Utvärderingen visar att CKO har fungerat som ordförande för aktörsnätverket, och har närvarat vid många av styrgruppens möten. I samband med detta har CKO kommit med förslag på aktiviteter och projekt, samt rapporterat om pågående projekt och arbe-

tet i aktörsnätverket. I den bemärkelsen har aktörsnätverket alltså haft en "sekretariatsfunktion". CKO har haft en särskild kompetens kring kreativa näringar och dokumenterad erfarenhet av att driva projekt, vilket vi uppfattar att merparten av styrgruppsmedlemmarna saknat.

Aktörsnätverket har även samarbetat kring utvecklingen av Creative Business Cup, ett evenemang/tävling som arrangeras av CKO. Aktörsnätverket har också samarbetat kring utveckling och profilering av KreaNords investeringsplattform KreaNord Investors, även det en satsning som drivits av CKO. Flera personer vi talat med har upplevt att det ibland har varit svårt att veta vilka aktiviteter som har tagits fram specifikt inom ramen för KreaNord, och vilka som är del av CKOs egen verksamhet.

4.2 KreaNord Investors

Syfte och mål

KreaNord Investors är ett projekt som syftade till att skapa en plattform för "matchmaking" mellan investerare och kreativa verksamheter. Projektet anknyter till KreaNords inriktning på att stärka de kreativa näringarnas möjligheter att få tillgång till kapital.

Projektet bestod dels av att skapa själva plattformen, som har drivits i form av en webbsida, www.kreanordinvestors.org, samt att genomföra workshops och nätverksmöten med investerare i de nordiska länderna.

En målsättning har varit att KreaNord Investors plattform ska bli ett "skyltfönster" för kreativa nordiska verksamheter med en attraktiv investeringspotential. En ytterligare målsättning har varit att skapa ett ökat intresse för de kreativa näringarna bland nordiska investerare och investerarnätverk.

Resultat

Vår slutsats utifrån intervjuer och genomgång av hemsidor och lägesrapporter är att KreaNord Investors inte har lett till de resultat man hade förväntat sig. Många av de vi talat med anser att projektet inte nådde sina mål. Grundproblemet verkar vara att den webbaserade plattformen inte fungerade som det var avsett, och att det var ett generellt lågt intresse för att använda webbplattformen för matchmaking mellan investerare och kreativa näringar.

De workshops som genomfördes där man bjöd in till diskussion om investeringar och finansiering av kreativa näringar har dock varit uppskattade av flera personer. En intervjuperson med kännedom om KreaNord Investors säger så här:

"KreaNord Investors innehöll events och workshops som gav en konkret nytta för deltagarna i form av kunskap om finansieringsmodeller, detta var kunskap som man inte hade kunnat tillgodogöra sig på annat sätt."

Vår genomgång av skriftligt material, hemsida och intervjuer pekar på att KreaNord Investors som plattform krävde att man lyckades skapa en "kritisk massa" av kreativa verksamheter och investerare för att åstadkomma matchmaking. Detta verkar inte ha varit möjligt för projektet att åstadkomma, givet resurser och upplägg. Kanske var tidpunkten inte rätt för en webbaserad plattform. Även legitimiteten hos Krea-Nord som aktör hos investerare kan ha varit en begränsande faktor. Samtidigt bör påpekas att styrgruppen för KreaNord var medvetna om att KreaNord Investors var att betrakta som ett pilotprojekt, där utfallet var högst osäkert. Kontigos intryck är att projektet tillkom på initiativ av styrgruppen, då man ville visa handlingskraft kring temat finansiering. Samtidigt får vi intrycket att styrgruppen inte tillräckligt hade undersökt realismen och hållbarheten i idén att skapa en digital plattform innan projektet startade.

Självva temat finansiering är ett viktigt och relevant tema att arbeta vidare med, men de intervjupersoner vi talat med säger att lärdomarna från KreaNord Investors är att arbetet borde ha skett mer genom förankringsinsatser och matchmaking på personnivå, alltså mer fokus på att få investerare och kreativa näringar att fysiskt träffas. Så här säger en intervjuperson med insyn i verksamheten:

"Arbetet med att stimulera finansiering och investerare i en plattform fungerade dåligt. Det var en viktig analys kring behovet och ett viktigt område att arbeta med, men lösningen var inte optimal, det var inte rätt sätt att jobba med en hemsida."

Kontigos analys av KreaNord Investors är alltså att det var en alltför ambitiös insats givet projektets resurser och det faktum att KreaNord varit en tidsbegränsad insats. Att arbeta med att stärka finansieringen för kreativa näringar är ett långsiktigt arbete, som kräver en större ut hållighet och större resurser. Man kan också fråga sig hur lämpligt det är att driva ett arbete med investeringsfrågor inom en samnordisk plattform. Kontigo menar att en del av arbetet kunde ha organiserats och drivits på nationell nivå och utförts av nationella aktörer, men med koordinering och stöd av KreaNord.

4.3 EntreNord

Från och med 2012 drev KreaNord projektet Entreprenörskap i de konstnärliga och kreativa utbildningarna i Norden 2012–2015, i dagligt tal kallat EntreNord. Projektet anknyter till KreaNords policyområde 3: Entreprenörskap (inklusive IPR). Projektet leddes av konsultföretaget Karlbak i samarbete med Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation (CAKI) i Danmark. EntreNord bygger i stora delar vidare på metoder och arbetssätt som utvecklats av CAKI.

EntreNord beskrivs av i stort sett samtliga intervjupersoner som ett av KreaNords mest lyckade projekt. De totalt 15 workshops som hållits

beskrivs av flera intervjupersoner som framgångsrika och väl genomförda, med innovativa metoder. Det finns också tecken på ett ökande intresse och efterfrågan på kunskap om entreprenörskap från högskolor som driver konstnärliga och kreativa utbildningar, i form av att fler och fler har hört av sig direkt till projektet och efterfrågat information. Några personer i aktörsnätverket menar också att EntreNords konferenser och träffar har gett inspiration och idéer om hur man kan arbeta med entreprenörskap i utbildningar på nationell nivå.

Trots en övervägande positiv bild av projektets genomförande anser Kontigo att det är svårt att värdera vilken faktisk påverkan EntreNord haft i de nordiska länderna.

Även om EntreNord har hållit ett stort antal workshops i flera nordiska länder, så upplever vi att det har funnits en viss tyngdvikt på Danmark och danska aktörer inom kulturella och kreativa utbildningar.

Vissa typer av resultat som rör t.ex. förändrade attityder till entreprenörskap är dessutom av mycket långsiktig karaktär, och vi menar att sådana resultat sannolikt inte hade kunnat uppstå utan det tidigare arbete som bedrivits av CAKI. Därmed kan sådana resultat inte sägas vara en direkt effekt av just EntreNord.

Syfte, mål och genomförande

EntreNords syfte 2013–2015 var att stärka kunskaper och färdigheter kring entreprenörskap bland utbildare och studerande på de konstnärliga och kreativa utbildningarna i Norden. Målgruppen för projektet var undervisare, utbildningsutvecklare och studerande. Projektets ändamål var att:

1. Stärka det kreativa Norden och skapa utveckling via spridning av erfarenhet och kompetens på tvärs över gränser.
2. Stärka innovationskraften på konstnärliga utbildningar genom entreprenörskap.
3. Skapa en ökad kritisk massa som konsekvens av ovanstående två ändamål

EntreNord hade också specifika så kallade "framgångsmål":

- Att stärka motivation, lust och kunskapsutbyte bland undervisare och utbildningsutvecklare så att de i stigande grad utvecklar och brukar entreprenöriella kompetenser i undervisning på de konstnärliga och kreativa utbildningarna i Norden.
- Att överföra erfarenheter om entreprenörskap som konstnärlig praxis till nytexaminerade studenter från de nordiska skolorna.

Enligt konsultföretaget Karlbaks hemsida har EntreNord mellan 2012 och 2014 genomfört:

- En workshop årligen i vardera Sverige, Norge, Finland, Island och Danmark (totalt 15 workshops).
- Två konferenser för lärare och utbildningsutvecklare vid de konstnärliga utbildningarna i Norden (EntreNord #1 och #2).
- Två seminarier för utvecklare av entreprenörskapskurser för professionella konstnärer (Gathering #1 och #2).
- Framtagande av en digital plattform för kunskapsspridning.
- Framtagande av en digital handbok om IPR specifikt för konstnärliga och kreativa näringar.
- Understött kunskapsspridningsbesök mellan de olika nordiska länderna.

Resultat

EntreNord uppfattas som ett av de mest lyckade projekten i KreaNord, vilket bland annat tar sig uttryck i ett stort deltagande i workshops och konferenser. Man kan därmed säga att projektet har lyckats med sitt genomförande, sett till intresse och antal aktiviteter.

I våra intervjuer och i projektets lägesrapporter framhålls att EntreNord anses ha skapat resultat i form av att man bidragit till en förändrad diskurs bland studenter på konstnärliga och kreativa utbildningar. Detta i bemärkelsen att studenter i allt högre utsträckning inser vikten av entreprenörskap och att kunna tjäna pengar på sin verksamhet. Detta syns bland annat i att allt fler studenter startar företag, menar vissa intervjupersoner. Kontigo är dock tveksamma till att koppla denna typ av resultat till verksamheten inom EntreNord. Vi får bilden av att stora delar av EntreNord bygger vidare på CAKIs ordinarie verksamhet. Det är därför vanskligt att skilja på resultat som är en effekt av CAKIs långsiktiga verksamhet i Danmark och resultat av de workshops som hållits i andra nordiska länder.

Genom EntreNord har CAKI getts möjlighet att växla upp sin verksamhet till en nordisk nivå. Detta gjorde att EntreNord-projektet inte behövde börja från noll. Detta är positivt. Att projektorganisationen redan hade erfarenhet och kompetens för att arbeta med frågorna menar Kontigo har varit en framgångsfaktor för själva genomförandet.

De 15 workshops som genomförts i de olika nordiska länderna under 2012–2014 uppfattar Kontigo har varit mycket uppskattade och väl genomförda. Dessa workshops har enligt intervjuer med styrgrupp, aktörsnätverket och företrädare för EntreNord nått ut till lärare, verksamhetsutvecklare och studenter i de nordiska länderna.

EntreNords konferenser och seminarier har också varit viktiga delar av verksamheten i projektet. Samtliga konferenser och seminarier 2012–2014 har hållits i Danmark, vilket är den arena där Karlbak och CAKI tidigare varit verksamma och känner bäst. Kontigo får bilden att konferenserna och seminarierna har varit väl genomförda, men att de har haft begränsade möjligheter till transnationell kunskapsspridning

till övriga nordiska länder. Som exempel kan nämnas att vid EntreNords konferens 2014 var 76 % av deltagarna från Danmark.

Figur 3. Antal deltagare fördelat per land vid EntreNords konferens 2014

Vi menar att eventuella resultat som rör förändrade attityder till entreprenörskap hos studenter och liknande behöver ses i ljuset av att CAKI tidigare arbetat med dessa frågor. Därmed anser vi att resultaten av EntreNord främst bör beskrivas som att projektet har bidragit med inspiration och ny kunskap till deltagare i workshops, träffar och konferenser. Skiftningar i diskurser och attityder är resultat av ett långsiktigt arbete, och ett projekt som pågått under tre år kan sannolikt inte på egen hand åstadkomma några större förändringar i beteenden och värderingar på samhällsnivå.

Vissa av de vi intervjuat efterfrågar mer konkreta resultat och effekter från EntreNord, exempelvis att utvecklare av konstnärliga och kreativa utbildningar bevisligen har tagit till sig av kunskapen och stärkt inslaget av entreprenörskap i utbildningarna. Vår utvärdering har inte kunnat påvisa några sådana konkreta resultat på utbildningars utformning och innehåll. Vi anser också att det är tveksamt att förvänta sig den typen av påverkan givet den korta tid som projektet pågick. Att KreaNord dessutom avslutades tidigare än planerat har sannolikt också påverkat förutsättningarna för att skapa resultat.

Med detta sagt har Kontigo förstått att EntreNord på olika sätt kommer att drivas vidare, som ett projekt under Nordiska ministerrådet. Ansökan för 2015 har beviljats, och EntreNord kommer då fokusera mer på verksamhet utanför Danmark. Dessutom kommer den digitala plattformen för kunskapsspridning att föras över från KreaNord till CAKIs hemsida.

4.4 KreaNords program för stöd av kreativa näringar

Syfte, mål och genomförande

KreaNords program för stöd av kreativa näringar (hädanefter kallat Stödprogrammet) förfogade under 2013 och 2014 över 3 miljoner DKK (totalt 6 miljoner DKK), samt administrationsmedel om 300 000 DKK årligen. Stödprogrammet låg under policyområde 2: Tillgång till globala marknader och finansiering. Ambitionen med Stödprogrammet var att främja och etablera nya samverkansprojekt mellan olika kulturella och kreativa aktörer, på tvärs över de nordiska länderna.

Stödprogrammets verksamhet bestod primärt av att utveckla och genomföra en utlysning samt dela ut 3 miljoner DKK under 2013 och 2014. Utlysningen efterfrågade ansökningar om nordiska samprojekt för kreativa näringar, med målgruppen "kreativa branscher". Ett övergripande mål för Stödprogrammet var att de pengar som förmedlades skulle delas ut till projekt med en spridning på alla de nordiska länderna. Stödprogrammet administrerades av Kulturkontakt Nord.

För att bedöma inkomna ansökningar anlätades KreaNords andra projekt, Aktörsnätverket, med myndighetsföreträdare från samtliga nordiska länder. Dessa bedömdes ha rätt kompetens för att avgöra vilka samarbetsprojekt som hade störst potential att nå målen och bidra till en positiv utveckling.

Under 2013 låg fokus för programmet på att genom samarbete och ökade kontakter mellan branschorganisationer i de nordiska länderna stärka den nordiska dimensionen i kreativa branscher. Till ansökningsomgången för 2014 förändrades inriktningen för programmet mot att istället fokusera på export till globala marknader.

KreaNords stödprogram hade sin första öppna ansökningsrunda 2013. Det kom totalt in 70 ansökningar, varav endast 27 uppfyllde programmets kriterier för perioden. Av dessa beviljades tre projekt en sammanlagd summa om 348 000 EUR. De projekt som fick stöd var:

- Nomex: Nordic Travel Pass, 80 000 EUR.
- Norwegian fashion institute: Vikingull, 134 000 EUR.
- Danish Designers för Scandinavian Design Alliance: Nordic Design Impact, 134 000 EUR.

Efter detta omarbetade CKO och aktörsnätverket kriterierna för beviljande av projekt, för att tydliggöra vikten av affärstänkande och konkurrenskraft som centrala delar.

Under slutet av 2013 och början av 2014 genomfördes stödprogrammets andra öppna ansökningsrunda. Totalt inkom 77 ansökningar, varav 67 uppfyllde programmets kriterier för perioden. Av dessa beviljades tre projekt en sammanlagd summa om 362 000 EUR. De projekt som fick stöd var:

- Magma GeoPark, 134 000 EUR.
- Iron Sky Universe Oy, 134 000 EUR.
- Iceland Design Centre, 94 000 EUR.

Resterande medel på 90 172 EUR blev i slutet av 2014 återförda till KreaNords andra avslutande aktiviteter, eftersom ingen ansökningsrunda hölls 2015.

Resultat

Meningarna om huruvida Stödprogrammet varit lyckat eller ej skiljer sig åt mellan de vi talat med. Många menar att Stödprogrammet har varit en av de mest lyckade av KreaNords satsningar. Detta framförallt för att Stödprogrammet riktade sig direkt till näringarna och var en handfast och tydlig satsning. Andra menar dock att förutsättningarna för Stödprogrammet var dåliga och att medlen spreds till för få aktörer för att kunna skapa några större effekter. Kontigo menar att denna kritik är relevant, då förhållandet mellan satsade resurser och formulerade mål inte är realistiskt.

Flera vi talat med är kritiska till att projektet erbjöd för lite pengar för att kunna skapa hållbara nordiska samarbeten. Att varje projekt fick cirka en miljon DKK för att drivas under 3 år innebär att varje projekt blev underfinansierat givet de ambitiösa målsättningar som ställdes upp för projekten. Kritiska röster menar även att Stödprogrammets medel fördelats på för få aktörer. För att skapa bredare effekter i branschen hade fler projekt behövt finansieras. En satsning med målet att stärka tillgången till globala marknader och finansiering kunde istället ha inriktats på att erbjuda "seed money", för att starta upp flera nya samarbeten och att sedan stödja dem i att finna andra medel för fortsatt drift och etablering. I en sådan satsning skulle mindre medel till fler projekt givit en bredare bas, där några på längre sikt kunnat bli lyckosamma i att nå globala marknader.

Samtliga intervjupersoner är eniga om att Kulturkontakt Nord var rätt aktör för att genomföra Stödprogrammet. Den kritik som finns handlar om att Kulturkontakt Nord var för lite involverade i utformningen av Stödprogrammet, och att kriterierna för att beviljas medel därför inte blev helt lyckade under det första året. Istället blev Kulturkontakt Nords roll främst administrativ.

Aktörsnätverkets roll i Stödprogrammet anses viktigt för genomförandet. Aktörsnätverket hade kompetens och erfarenhet från tidigare nationella satsningar, med lärdomar från både goda och mindre lyckade exempel. Aktörsnätverket hade även god insyn i behov och möjligheter samt kännedom om aktörer i sina respektive länder.

Eftersom samtliga finansierade projekt fortfarande pågår vill Kontigo påpeka att det är för tidigt att diskutera resultaten av Stödprogrammet. Det första beviljade projektet avslutas under sommaren 2015 och kom-

mer därefter att skicka in en slutrapport som beskriver genomförandet och uppnådda resultat. Hittills förefaller samtliga sex projekt framskrida enligt projektplanerna.

4.5 Sammanfattande kommentar till KreaNords verksamheter och projekt

Kontigos arbete har visat att det är svårt att identifiera mätbara resultat av KreaNords projekt. Verksamheterna har ofta haft breda målsättningar utan konkreta indikatorer. De har ofta fokuserat på subjektiva resultat såsom ökat samarbete och ökad kunskap. KreaNords stödprogram har ej avslutats och det är därmed för tidigt att uttala sig om resultaten från detta projekt.

Kontigo har noterat stora skillnader bland de intervjuade i styrgruppen, aktörsnätverket, NMRS och ÅK i synen på vad som har varit "rätt" urval av projekt och en lämplig inriktning på KreaNords verksamheter. Å ena sidan finns det personer (även inom styrgruppen) som gärna hade sett att mer pengar hade fördelats direkt till näringarna. Dessa menar att KreaNord fokuserat för mycket på policyfrågor, konferenser och att ta fram rapporter och hade förväntat sig mer konkreta insatser för näringarna. Å andra sidan finns också personer som hade velat se ett ännu större fokus på strategisk samverkan (exempelvis mer resurser till samarbete i aktörsnätverket). Eftersom KreaNords resurser var så pass begränsade menar man att det var en orealistisk ambition att försöka påverka näringarna direkt. Några intervjupersoner upplever att KreaNords projektverksamhet delvis påverkades av förväntningar från politiken om att kunna visa upp exempel på framgångsrika aktiviteter och att visa handlingsförmåga.

Kontigo anser att KreaNord har bedrivit projekt som har en tydlig anknytning till tre av de fyra policyområdena. På det sättet kan vi se en tydligare röd tråd i verksamheten 2012–2014, jämfört med hur situationen såg ut 2011 då den tidigare utvärderingen genomfördes.

Utvärderingen visar att genomförandet av flera KreaNords projekt har förlitat sig på organisationen CKO. Förklaringen är att CKO är experter på kreativa näringar och haft en fungerande utförarorganisation. Detta sammanfaller med att KreaNord och styrgruppen inte har haft egna resurser eller förmåga att driva projekt. Flera intervjupersoner menar att det bitvis varit svårt att separera vad som har varit KreaNord-verksamheter och CKOs egna verksamheter. Ett exempel är satsningen Creative Business Cup, som ibland beskrivs som en KreaNord-aktivitet och ibland som en CKO-aktivitet.

KreaNords "projektportfölj" visar att man har haft vissa svårigheter att bedriva en verksamhet som når ut direkt till de kreativa näringarna. Vår bild är att Nordiska ministerrådet med sina Ämbetsmannakommit-

téer och styrgruppen för KreaNord inte har kapacitet att arbeta direkt mot företag och branschaktörer. När man istället vänder sig till enskilda nationella aktörer för att genomföra projekt (såsom CKO) så är det naturligt att verksamheten kommer att präglas av aktörernas kontakter och geografiska lokalisering – i det här fallet Danmark. Med en nordisk institution (som t.ex. Nordisk Innovation eller Nordregio) ökar eventuellt möjligheten att nå ut till näringen på nordisk nivå, men det garanterar inte legitimitet hos näringen om man inte har sakkompetens om kreativa näringar.

5. Hemsidan KreaNord.org

5.1 Syftet med hemsidan

Hemsidan www.KreaNord.org har haft som syfte att skapa en nordisk plattform för samarbete och utveckling kring kulturella och kreativa näringar i Norden, samt att profilera Nordens kulturella och kreativa näringar mer utåtriktat. Hemsidan skulle skapa synlighet för KreaNords projekt, och ge en snabb överblick över verksamheten. Det norska ordförändskapet för KreaNord formulerade år 2012 att KreaNord skulle arbeta för att synliggöra Nordens kulturella och kreativa nätverk via KreaNords hemsida och sociala medier. Hemsidan skulle därtill fungera som ingång för utländska och nordiska organisationer som vill samarbeta med aktörer i Norden – exempelvis om gemensamma EU-projekt, exportaktiviteter, eller möjligheter att investera i kreativa verksamheter i Norden.

Det samlade projektbeloppet för drift och utveckling av hemsidan sedan starten 2008 uppgår till 2 850 000 DKK, varav 760 000 DKK gäller perioden 2013–2015. Cirka 10 % av den totala budgeten för KreaNord har därmed gått till hemsidan KreaNord.org.

5.2 Hemsidans användning

Statistik över besökare på hemsidan visar på en tydlig övervikt av danska besökare. Då såväl Nordiska ministerrådets sekretariat och CKO är lokaliserade i Danmark kan detta vara en möjlig förklaring. Genom att CKO har ansvarat för driften av hemsidan och även stora delar av den övriga projektverksamheten i KreaNord så är det en rimlig tolkning att CKO har haft särskilt goda möjligheter att sprida information om hemsidans existens bland sina kontakter och nätverk i Danmark. Att projektet EntreNord drivits av de danska aktörerna Karlbak och CAKI är en ytterligare förklaring till övervikten av danska besökare.

Figur 4. Antal besökare på KreaNord.org uppdelat per land, totalt för perioden 2012-01-01 till 2015-04-24. Källa: CKO/Google Analytics

Kontigos sammantagna bild är att hemsidan främst har använts för att ta del av generell information om KreaNord eller mer specifikt angående KreaNords projekt, exempelvis Stödprogrammet som har annonserats via hemsidan. Kontigo uppfattar att hemsidan framför allt har skapat nytta för policyaktörer i de nordiska länderna. Vår bild är att hemsidan har haft en begränsad användning och nytta för företag och branschaktörer inom de kreativa näringarna. För en utomstående besökare som inte tidigare känner till KreaNord så är det sannolikt svårt att veta vem hemsidan riktar sig till.

Ur ett samarbets- och policyperspektiv anser Kontigo att hemsidan kan fylla en fortsatt viktig funktion, även om hemsidan inte behöver finnas kvar i den nuvarande formen eller under namnet KreaNord. Där- emot anser Kontigo att det finns en tydlig nytta med att fortsätta ha en nordisk hemsida som kunskapsportal. Flera intervjupersoner pekar exempelvis på ett behov av listor på personer och aktörer som arbetar med och inom kreativa näringar i de nordiska länderna.

En hemsida kan också användas för att fortsätta sprida studier, analyser och lärdomar kring kreativa näringar från de nordiska länderna. Hemsidan kunde då samla kunskap om olika teman, till exempel om IPR, aktuell forskning, utbildningsfrågor, affärsutvecklingsmodeller och motsvarande. Målgruppen för hemsidan blir då primärt främjande aktörer och policyaktörer, regionala aktörer och liknande.

Intervjuerna visar att många ser det som positivt med information om saker som sker i länderna och kontaktuppgifter, vilket intervjupersonerna anser bör fortsätta utvecklas på något sätt på nordisk nivå. De flesta vi talat med anser att befintlig information på KreaNord.org bör

kunna överföras till Nordisk Innovation och att materialet bör integreras i strukturen på Nordisk Innovations hemsida.

5.3 KreaNords Facebook-sida

KreaNord har en Facebook-sida som i maj 2015 hade "gillats" av 611 personer. Kontigo uppfattar att Facebook-sidan fungerar som ett komplement till den vanliga hemsidan, för att nå ut även via sociala medier. Facebook-sidan innehåller inlägg om KreaNords olika aktiviteter och verksamheter.

Att undersöka vilka som gillar Facebook-sidan (så kallade "fans") och att studera hur populära Facebook-inläggen är, kan ses som en indikator på KreaNords räckvidd och styrkan i varumärket KreaNord.

Diagrammet nedan visar hur olika länder är representerade bland de som har gillat Facebook-sidan. Vi har valt att redovisa länder där minst tre personer gillar sidan. Totalt 35 personer kommer från övriga länder med färre än tre "fans" per land. Statistiken visar att Facebook-sidan, precis som KreaNord.org, har en tydlig övervikt av danska besökare.

Figur 5. Diagram över var "fans" till KreaNord är lokaliserade

Källa: www.facebook.com/kreanord

Populariteten och intresset för Facebook-sidan kan mätas genom antalet delningar, kommentarer och "likes" av de inlägg som gjorts.

Under de två åren 2013 och 2014 gjordes totalt 77 inlägg på sidan, med ett genomsnitt på 4,2 likes, kommentarer och delningar per inlägg. Medianvärdet var 3 likes per inlägg. De tre populäraste inläggen fick 28, 24 respektive 19 likes, kommentarer och delningar.

6. KreaNords varumärke

Kontigo uppfattar att det har saknats en tydlig strategi eller tanke bakom att utveckla KreaNords varumärke under perioden 2013–2015. KreaNord har velat profilera sig inom policysamarbete, marknadsföring och branschutveckling på internationell, nordisk, nationell och bransch-nivå. KreaNords varumärke har således inte avgränsats vare sig till innehåll eller målgrupp. Detta betyder att KreaNords varumärke, i den mån det varit känt, har haft olika betydelse för olika aktörer.

Kontigo bedömer trots otydligheten i varumärket att KreaNord är ett relativt känt namn bland policyaktörer i Norden, och därför kan fylla en fortsatt funktion som symbol för nordiskt samarbete på policynivå. Innehållet i och målgruppen för varumärket bör dock definieras och avgränsas. Det behöver också finnas en tydlig avsändare bakom varumärket, som också har ett uttalat ansvar för att fylla det med innehåll.

6.1 Varumärkets betydelse idag

Syftet med och innehållet i KreaNords varumärke beskrivs tydligast i mandatet 2008–2010. I projektbeskrivningen för "Utveckling och profilering av Norden som center för kreativa industrier" framgår att syftet är att utveckla och marknadsföra Norden som en hållbar region som går i spetsen för kreativa industrier. Någon närmare definition av "kreativa industrier" ges emellertid inte, och mandatet talar också om att eventuellt utvidga perspektivet till att omfatta även "upplevelseekonomin". Mandatet beskriver att de insatser som ska samordnas är allt från partnerskap, nätverk och handelsförbindelser för transnationell kunskapsöverföring och förbättrad innovationskapacitet till utbildning, IPR och investeringsfrämjande.

Det framstår således som att det inte finns någon tydlig tanke bakom varumärkesbyggandet och att KreaNord har haft svårt att avgränsa och definiera vad innehållet i varumärket ska vara. Det enda som med önskvärd tydlighet framgår är att KreaNord ska användas i ett samnordiskt marknadsföringsarbete på en global marknad.

Kulturella och kreativa näringar är inte ett vedertaget begrepp i alla nordiska länder idag. Exempelvis talar man i Norge endast om kulturella näringar – inte kreativa diton. Detta är något som både talar för och emot användandet av KreaNord som ett samnordiskt varumärke. Det som talar för är att varumärket kan samla satsningar på kulturella och kreativa näringar inom Norden, vilket skulle kunna vara till nytta i utvecklingen både

för länderna och enskilda branscher. Samtidigt riskerar varumärket att uppfattas som uteslutande för både policyskapare och branschföreträdare som inte är bekväma med eller känner sig inkluderade i uttrycket. Många av de branscher som räknas till de kreativa näringarna brukar sällan själva definiera sig som "kreativa näringar", utan föredrar att beskriva sig som självständiga branscher med en stark egen identitet. Kreativa näringar fyller därmed främst en funktion ur policyhänseende.

KreaNord är heller inte det enda varumärket med ambitionen att samla kulturella och kreativa näringar i Norden. T.ex. kan nämnas Nordiska ministerrådets satsning "Nordic Cool" som samlade och visade upp över 700 konstnärer under en månad i Washington, USA, 2013. Satsningen var tidsbegränsad men varumärket "Nordic Cool" har på vissa håll levt vidare. Därtill finns också särskilda satsningar på nordisk data-spelsbransch, musikexport, design och dans.

I viss mån förefaller varumärket och satsningen KreaNord ha gjort avtryck på EU-nivå. Det affärsmässiga värdet av namnet KreaNord för företag inom de nordiska kreativa näringarna måste dock anses vara litet.

Till detta bör läggas att varumärket KreaNord endast kan vara intressant om det har ett intressant innehåll och betydelse. I flera intervjuer framkommer det att KreaNord har haft ett så pass otydligt syfte för utomstående att det idag inte finns en gemensam bild av vad KreaNord är. Beroende på vilken slags kontakt man har haft med KreaNord har man olika uppfattningar om vad namnet innebär. För vissa aktörer handlar KreaNord om investeringar, för andra om policyutvecklande samverkan mellan de nordiska länderna och för ytterligare andra är det internationell marknadsföring.

6.2 Fortsatt användning av namnet KreaNord

I och med avslutandet av KreaNord under 2014/2015 har det nu varit ett uppehåll i aktivitet från varumärket. Enligt flera intervjupersoner var varumärket starkare under början av 2014 än vad det är idag. Vill man få en bredare uppmärksamhet för varumärket krävs en satsning som behöver vara strategisk, tydlig och avgränsad på ett sätt som KreaNord hittills inte varit. En viktig fråga i sammanhanget är också ägarskapet för varumärket. Om ett varumärke ska användas krävs dels en kritisk massa av aktörer och aktiviteter, men också någon som står bakom namnet och driver arbetet framåt. Detta har tidigare varit Nordiska ministerrådet, men Kontigo uppfattar inte att det finns någon självklar aktör som är intresserad av att föra varumärket vidare.

Flera intervjupersoner menar att det, ur ett internationellt marknadsföringsperspektiv, är värdefullt med ett samlande varumärke för att främja export av kulturella och kreativa näringar. En kritisk massa av nordiska aktörer och branscher har större möjligheter att nå ut i världen än vad varje aktör eller nordiskt land i sig själv mäktar med.

Samtidigt återstår problemet med att det saknas en allmänt accepterad definition av kulturella och kreativa näringar. Både aktörer inom en bransch och mellan branscher har varierande utgångspunkter, förutsättningar och mål. Det är således inte självklart att t.ex. nordisk dans, musik, design och dataspel per automatik tjänar på att samarbeta – risken är att en sådan strategisk satsning missar olika branschers individuella mål.

7. Organisation och genomförande

Kontigo uppfattar att KreaNords organisation har präglats av en mycket självständig styrgrupp. Styrgruppen har bestått av representanter från både kultur- och näringsdepartement i de nordiska länderna. Styrgruppen har haft ett stort eget handlingsutrymme. Man har själva kunnat formulera sitt mandat, sina arbetsplaner och sin budgetplanering. En anledning är att kreativa näringar har betraktats som ett "nytt" område där medlemmarna i styrgruppen har testat olika vägar för att utforma verksamheten. En intervjuperson menar att arbetet kan beskrivas som "learning by walking" – KreaNord hade ett mycket fritt och vagt definierat uppdrag när satsningen drog igång, och man har därför prövat många olika arbetssätt under resans gång.

Vår bild är att styrgruppen har haft ett stort engagemang för frågor som rör kreativa näringar och tvärsektoriellt samarbete. Den största styrkan med KreaNords organisation har därmed varit att man faktiskt lyckats få till ett fungerande nordiskt, tvärsektoriellt samarbetsklimat, med representanter för både kultur- och näringsidorna. Detta har gynnat erfarenhetsutbyte och möjliggjort att länderna kunnat dra åt samma håll i arbetet med att stödja kreativa näringar. Samtalsklimatet och samarbetsviljan i styrgruppen uppfattar vi som mycket positiv, vilket intervjuerna bekräftar:

"Det har varit ett gott och oproblematiskt samarbete vad gäller kontakt och kommunikation i styrgruppen. Sen kan man säga att det inte varit lika enkelt i det praktiska arbetet. Det har ibland tagit lång tid, med diskussioner utan att komma fram till beslut."

När vi lägger samman resultaten från utvärderingarna av KreaNords projekt och aktiviteter, får vi intrycket att styrgruppen ibland har haft svårt att på egen hand bedöma vilka typer av projekt som var bäst lämpade att driva inom ramen för KreaNord-programmet. Vår bild är att styrgruppen dels har saknat specifika branschkunskaper, dels saknat erfarenhet att designa projekt med mål/milstolpar och liknande. Vi upplever också att styrgruppen har haft för få möten och att varje medlem har haft för lite tid avsatt till KreaNord för att på ett effektivt sätt kunna följa upp och styra genomförandet av de olika projekten. Styrgruppen har träffats cirka två gånger per år, och vår bedömning är att arbetet med KreaNord endast har utgjort en liten del av medlemmarnas ordina-

rie arbetsuppgifter. Detta bekräftas också av flera intervjupersoner från styrgruppen:

"Det saknades styrförmåga i styrgruppen! Beror delvis på det nordiska samarbetets format och roterande ordförandeskap – oklart vem som har det yttersta mandatet, när man startar upp flera olika projekt."

Kommunikationen mellan styrgruppen och ämbetsmannakommittéerna för näring och kultur (ÄK-N och ÄK-K) verkar därtill ha varit otydlig. Det har funnits olika bilder och förväntningar på hur verksamheten i KreaNord skulle kommuniceras. Personer inom ÄK-N och ÄK-K menar att KreaNord inte tillräckligt tydligt har förklarat hur man arbetat, vilka prioriteringar som gjorts och vilka resultat som skapats. Detta har förstärkt deras bild av att styrgruppen arbetat väldigt självständigt. Samtidigt finns en motsvarande kritik mot ÄK-N och ÄK-K från medlemmar i styrgruppen, som menar att man fått alltför svag feedback och stöd. Flera av de vi talat med i styrgruppen hade önskat ett starkare stöd från NMRS i genomförandet av KreaNord:

"Många beslut var helt och hållet upp till oss i styrgruppen att bestämma, utan något vidare stöd eller intresse från Ämbetsmannakommittéerna. Det gick så långt att vi var tvungna att förklara flera gånger för Ämbetsmannakommittéerna vad vi höll på med i KreaNord."

Konsekvensen är att ett stort ansvar för utformning och genomförande av projekt och aktiviteter har hamnat på de aktörer som anlitats som utförare – framför allt CKO, Karlbak och CAKI. Detta bekräftas i våra intervjuer med styrgruppsmedlemmar:

"Styrgruppen träffades inte särskilt ofta, och ramarna var rätt lösa. Detta gjorde att konsulterna delvis tog över – att de hade mer kontroll över verksamheten än vad vi i styrgruppen hade."

Sammansättningen av styrgruppsledamöter från både kultur- och näringsdepartementen innebar att man hade en stor kompetens kring policyfrågor. Man hade dock inte en detaljerad fackkompetens om kulturella och kreativa näringar. Därför förlitade man sig på fackkompetens från externa aktörer, framför allt från CKO (Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi) då de är experter på frågor som rör kreativa näringar.

Mandatet för KreaNord 2013–2015 innebar dessutom att CKO utsågs till projektledare och ordförande för Aktörsnätverket (inom ramen för mandatet *nätverkssamarbetet*). Detta innebar att CKO enligt mandatet fick ansvar att:

1. Referera till KreaNord och Nordiska ministerrådet i samband med uppstart av nya projekt och avrapporteringar.

2. Bistå styrgruppen med facklig kompetens inför beslut om nya projekt.
3. Säkra framgång i projekten.

Detta har i praktiken inneburit att CKO både har föreslagit projektidéer, samt planerat, genomfört och avrapporterat projekt. Kontigos bild är att KreaNords styrgrupp i hög utsträckning har förlitat sig på CKOs expertkompetens och kapacitet att genomföra projekt. Viktiga delar av KreaNords projektverksamhet har skett genom att CKO använt sin kompetens och sina upparbetade nätverk för att utföra aktiviteter.

Kontigo är positiva till CKOs expertkompetens inom kreativa näringar och organisationens förmåga som projektledare. Vi upplever dock att den tunga roll som CKO fick kan ha gjort det svårare att förankra KreaNord hos myndigheter och organisationer i de olika länderna. Vi upplever också att det bidragit till en viss obalans i representationen av aktörer och deltagare från andra nordiska länder än Danmark. Stora delar av den KreaNord-finansierade verksamheten fram till och med 2014 har en stark anknytning till Danmark. Ett alternativ hade varit att projektägarskap och ansvar hade delats upp på fler aktörer, exempelvis att Tillväxtverket i Sverige, Innovation Center Iceland och Innovasjon Norge fått ansvar för olika delar av KreaNords verksamhet. Frågan är dock om det hade gått att få till en operativ projektverksamhet i KreaNord utan CKOs tongivande roll – sannolikt hade det tagit längre tid och krävt mer förankring i varje land.

Vår bild är att KreaNords projektledare främst har fokuserat på samordning och koordinering av aktiviteter samt kommunikationsfrågor. Projektledaren har inte haft ett eget mandat eller resurser att föreslå eller driva aktiviteter inom KreaNord. Projektledaren har formellt varit placerad under Nordiska ministerrådets sekretariat (NMRS) men vi uppfattar det som att den egentliga arbetsrelationen har varit mellan projektledaren och styrgruppen. NMRS har ingen egen struktur för att utföra delprojekt och aktiviteter, vilket har begränsat det stöd som projektledaren har kunnat få från NMRS.

KreaNord har lanserats med ett eget varumärke, och strukturerats på ett sätt som ger intryck av att man är en självständig struktur, och alltså mer än ett tidsbegränsat program. Man har också tagit på sig uppgifter som om man var en fristående organisation, men utan att ha resurser eller personer för att driva verksamheter i den omfattningen. Denna bild stärks av synpunkter från ÄK-N och ÄK-K, som har uppfattat KreaNord som en väldigt självständig verksamhet som inte alltid varit så bra på att kommunicera vad man håller på med, vilka verksamheter man driver och varför.

Vi upplever också att både beställningen från ministrarna och de tilltänkta mottagarna av KreaNords resultat är otydliga. Detta har ytterligare förstärkt styrgruppens roll som en fristående enhet som arbetat på

egen hand och formulerat sitt eget uppdrag. Den fundamentala frågan är huruvida den "beställning" som gjordes i samband med bildandet av KreaNord 2008 fortfarande är relevant. Kontigo anser att Nordiska ministerrådet borde ha haft en tydligare efterfrågan på löpande uppföljning och tydligare förväntningar/krav på återkoppling av konkreta resultat från KreaNord. Man borde även ha strävat efter tydligare strukturer kring ansvar för styrning och uppföljning av programmet.

8. Analys: Resultat och måluppfyllelse för KreaNord

8.1 KreaNords resultat

Kontigo menar att KreaNords viktigaste resultat återfinns på policynivå, i form av lärande mellan länderna, ny kunskap och erfarenhetsutbyte för aktörer på departements- och myndighetsnivå.

KreaNords breda och ambitiösa mål gör det svårt att bedöma konkreta resultat och effekter av programmet. Den politiska beställningen och förväntningarna på KreaNords resultat har varit oklara. Mycket tid har därför lagts i styrgruppen på att själva försöka tydliggöra sitt uppdrag.

Vi menar att den tydligaste konkreta nyttan med KreaNord har varit att man lyckats skapa en framgångsrik samarbetsprocess och dialog mellan kultur och näring på politisk och operativ nivå. KreaNord har inneburit en ny arbetsform för länderna och för Nordiska ministerrådet. KreaNord har utvecklat ett tvärsektoriellt samarbete kring ett policyområde som var relativt nytt för många länder när KreaNord startade. KreaNord har därmed bidragit till att knyta samman kultur- och näringssektorerna, såväl på ministernivå som genom gemensamma nordiska projekt och myndighetssamarbete.

Vår bild är att dialogen inom KreaNord (framför allt inom styrgruppen och aktörsnätverket) har stärkt och effektiviserat policyutvecklingen i länderna, och att man genom KreaNord har kunnat identifiera gemensamma nordiska utmaningar. Det är dock svårt att se direkt påverkan på ländernas arbete och deras policys och strategier för kreativa näringar. Arbetet med KreaNord upplevs ändå ha varit ett stöd i policyarbetet, genom att man har lyft frågorna och att det nordiska samarbetet har haft ett viktigt signalvärde för bland annat politiker.

Ett viktigt resultat är de analyser, rapporter och kunskapsunderlag som KreaNord tagit fram. Policyaktörer menar att detta har varit värdefullt, speciellt som stöd till de länder som inte hade kommit så långt i arbetet med kreativa näringar när KreaNord startade.

Utvärderingen visar att KreaNord inte har varit riggat för att påverka strukturer, branscher eller enskilda företag inom de kreativa näringarna. Det har funnits förväntningar i vissa länder om att KreaNord skulle ha arbetat ännu mer direkt med stöd och finansieringsmöjligheter för de kreativa näringarna. Kontigo menar dock att dessa förväntningar är orealistiska givet KreaNords målformuleringar, resurser och organisation. KreaNord har drivit flera projekt som haft fokus på att nå ut till utövare

och aktiva inom de kreativa näringarna (framför allt EntreNord, KreaNord Investors och Stödprogrammet). Det har alltså funnits en ambition att göra saker som inte enbart handlar om lärande och erfarenhetsutbyte på departements- och myndighetsnivå.

8.2 Har KreaNord levt upp till mandatet?

KreaNords mandat för 2013–2015 uttrycker en gemensam politisk vilja för länder med olika förutsättningar och utgångspunkter. Att styrgruppen lyckats formulera ett mandat som samtliga länder skriver under på uppfattar vi som något av en bedrift. Kontigo anser emellertid att mandatet är alltför ambitiöst för ett tids- och budgetmässigt avgränsat projekt som KreaNord. Mandat och målsättningar leder snarast tanken till en mer permanent organisation med långsiktiga ambitioner om att driva förändringsprocesser. I intervjuer och dokumentation förefaller också styrgruppen ha långtgående ambitioner med KreaNord, vilket avspeglas i det mandat de själva formulerat. Mandatet statuerar att KreaNord inte bara ska vara en samnordisk satsning på politisk nivå, utan dessutom arbeta för internationellt genomslag samtidigt som man ska driva på utvecklingen i branscher och företag.

Kontigo menar att de breda ambitionerna sannolikt är både vad som gjort KreaNord möjligt och vad som gör satsningen svår att utvärdera i termer av måluppfyllelse. Ett mandat som är både brett och djupt kan rymma många tolkningar, vilket möjliggör för länder med olika förutsättningar och målsättningar att ingå i en gemensam satsning. Men ett sådant mandat försvårar också styrning av verksamheten.

Vi menar att de områden som beskrivs i mandatet har varit "rätt" och inneburit att det funnits något för alla, men samtidigt gjort det orealistiskt att nå resultat inom alla områden. I mandatet framgår inte vad som ska uppnås inom ramen för projektet, vilket tillåter vitt skilda förväntningar. Måluppfyllelsen har, som beskrivits tidigare, i vissa delar varit god, men i andra delar inte fungerat särskilt väl. En tydligare inriktning och avgränsning hade skapat förutsättningar för en mer fokuserad satsning och ett mer stringent genomförande. KreaNord har därmed arbetat utifrån sitt mandat på en övergripande nivå, men det går inte att uttala sig om graden av måluppfyllelse för varje del av mandatet.

8.3 Nordisk nytta

Nordisk nytta handlar om det mervärde som förväntas uppstå genom att de nordiska länderna arbetar tillsammans. För KreaNord handlar det om nytta som inte hade kunnat uppstå om varje land arbetat på egen hand med att främja kreativa näringar.

Teoretiskt kan denna nytta uppstå på olika sätt. För det första kan nytta skapas genom att länderna kan *lära av varandra* och förbättra sin förmåga, t.ex. när det gäller hur man bäst stödjer de kreativa näringarna. För det andra kan nytta uppstå genom att en "kritisk massa" av t.ex. resurser och kompetens skapas genom ett gränsöverskridande samarbete.

Man kan också skapa nytta genom direkt stöd till näringen och företagen, samt stöd till de politiska stödstrukturer som finns för näringarna. Kombinerar man detta kan man tänka sig en insats som...

1. Fokuserar på den politiska stödstrukturen och på att skapa ett lärande på tvärs mellan länderna: Policy Learning.
2. Fokuserar på den politiska stödstrukturen i syfte att samla och koncentrera stödresurser: Fund Boosting.
3. Fokuserar på näringen i sig och främjar lärande mellan företag och andra aktörer: Collaborative Learning.
4. Fokuserar på näringen i sig och främjar samhandling/samarbete inom näringarna – Going together.

Figur 6. Typer av nordisk nytta

Källa: Kontigo AB

För KreaNord skulle området Policy Learning handla om att politiken och/eller policymakers (dvs. myndigheter) lär av varandra för att utforma bättre insatser för att stödja näringarna. Nordisk nytta skapas genom att KreaNord möjliggör ett sådant lärande. I KreaNord är det främst arbetet i styrgruppen och i aktörsnätverket som svarar mot en sådan nytta. Vår bild är att kombinationen av det tvärsektoriella arbetet i KreaNords styrgrupp, tillsammans med KreaNords projekt och analyser, har skapat en tydlig nordisk nytta i form av ett lärande och erfa-

renhetsutbyte på policynivå. Detta kan anses ha påskyndat utvecklingsprocesser i flera länder, framför allt Island, Norge och Finland. Även för Färöarna och Åland har det varit en styrka i det egna policyarbetet att kunna luta sig mot ett nordiskt samarbete kring kreativa näringar.

Man kan också argumentera för att det skapats nordisk nytta i form av "Fund boosting" genomförandet av KreaNords delprojekt, då många delprojekt och aktiviteter har delegerats till CKO i Danmark. Att använda CKO som utförare kan ses som att man åstadkommer en effektivare användning av kompetens och resurser, eftersom CKO har besuttit en särskild kompetens inom kreativa näringar som kunnat tillämpas på nordisk nivå och till nytta även för andra länder än Danmark.

Collaborative learning handlar om att näringarnas aktörer själva lär och utvecklas gemensamt. KreaNords roll skulle då vara att man faciliterar och koordinerar ett sådant lärande. Detta har delvis skett genom KreaNords seminarier och konferenser. Möjligen kan man även beskriva EntreNord som en lärande insats för näringarna, där workshops har varit en typ av collaborative learning.

"Going together" har inom KreaNord främst skett genom att Stödprogrammet har finansierat projekt där aktörer inom nordiska kreativa näringar agerar tillsammans över landsgränserna.

KreaNords ambitioner att utveckla ett varumärke och det stöd som gått till att marknadsföra nordiska kreativa näringar kan också ses som en vilja att betona Norden som en gemensam marknad, vilket kan bidra till både "collaborative learning" och "going together".

Med KreaNord Investors har man inom KreaNord försökt att skapa nordisk nytta genom samordning av finansiella resurser. Det bygger på tanken att man genom nordisk koordinering/matchmaking av investerare och kreativa näringar kan förenkla tillgången till riskvilligt kapital för näringen. Detta kan också ses som ett exempel på "going together".

Sammanfattningsvis kan man säga att KreaNord har försökt att arbeta med samtliga fyra strategier för att skapa nordisk nytta. Kontigo menar att de olika strategierna ställer olika krav på politiskt mandat, finansiella resurser och organisation. Att arbeta med Policy Learning är sannolikt den modell som kräver minst finansiella resurser. Däremot kräver arbete med Policy Learning en tydlig organisation som förmår att skapa dialog och ingångar till de olika ländernas politik- och beslutsfattarnätverk.

Att arbeta med Collaborative Learning kräver sannolikt mer resurser och framför allt en större långsiktighet. Att bygga strukturer för lärande mellan aktörer inom t.ex. näringslivet är ett långsiktigt arbete och här behövs institutioner som med stabilitet kan stödja ett sådant långsiktigt arbete. Att arbeta med att få näringarna att utvecklas tillsammans är en förlängning på Collaborative Learning och kräver därför samma sak, dvs. ännu mera långsiktighet.

Slutligen, att arbeta med att stärka finansieringen av insatser genom nordisk samverkan kräver politisk samhandling, och en samordning av

finansiella resurser. Detta kräver ett starkt politiskt mandat för samverkan, vilket i sin tur förutsätter betydande finansiella resurser för själva samverkan som kan användas som hävstång för att styra de finansiella resurserna i varje land (exempel på detta är exempelvis EU:s forskningsresurser eller finansiering från EU:s regionala utvecklingsfond).

Kontigos bedömning är att Nordiska ministerrådet har störst förutsättningar för att skapa nordisk nytta genom det vi här har kallat för Policy Learning. Det betyder dock inte att de organisatoriska modellerna för nordisk samverkan är perfekta i detta avseende. I avsnittet rekommendationer för Nordiska ministerrådet nedan kommer vi därför att återkomma till vad vi menar vore angelägna utvecklingsinsatser för att stärka det nordiska samarbetets möjligheter att skapa nordisk nytta, med fokus på det vi kallar Policy Learning.

8.4 Påverkan på länderna

Vår bild är att KreaNord har bidragit positivt i utvecklingen av nationella policys, strategier och dylikt till stöd för kreativa näringar i flera av de nordiska länderna. Det är dock svårt att isolera eller kvantifiera KreaNords påverkan på de enskilda ländernas utveckling under de senaste åren. KreaNord har inte varit uppbyggt på ett sätt som möjliggör en kontrafaktisk undersökning av vad som är ett resultat av KreaNord och vad som hade hänt även om programmet aldrig funnits. Sedan 2008 har det hänt mycket i samtliga nordiska länder vad gäller satsningar och utveckling av kulturella och kreativa näringar – inte minst genom att kreativa näringar lyfts upp allt mer på den politiska dagordningen och i samhällsdebatten. Det är tydligt att KreaNord som satsning har legat helt rätt i tiden.

Danmark och Sverige var de länder som 2008 hade kommit längst i sina satsningar på kreativa näringar, där det redan fanns satsningar genom t.ex. CKO och Tillväxtverket. Därmed har dessa länder fungerat som draghjälp för utvecklingen i övriga nordiska länder och kanske inte påverkats i samma utsträckning av KreaNord. Samtidigt har kontaktskapande och erfarenhetsutbyte varit mycket uppskattat även bland policyaktörer i Sverige och Danmark.

Finland och Island hade ett jämförelsevis mer trevande utgångsläge 2008 och har också genomgått en stor utveckling under perioden. Genom kunskapsuppbyggnad och erfarenhetsutbyte på policynivå (departement och myndigheter) har Finland och Island stärkt sin kompetens och förmåga att stödja kulturella och kreativa näringar. Att Nordiska ministerrådet satsat på frågan har också varit ett viktigt signalvärde som har satt kulturella och kreativa näringar högre upp på den nationella politiska dagordningen.

Kontigo uppfattar att Norge, Färöarna och Åland är de som har dragit störst nytta av KreaNord, i termer av policyutveckling. I dessa länder ser

vi tecken på att KreaNord har påverkat framtagandet av policys, strategier och satsningar. I Norge har t.ex. ett handlingsprogram för de kulturella näringarna tagits fram under perioden, vilka i viss mån speglar KreaNords policyområden. Genomslaget varierar dock: På Färöarna verkar t.ex. EntreNord haft ett litet genomslag, eftersom det saknas högre konstnärliga och kulturella utbildningar.

8.5 KreaNord ur ett externt perspektiv

För att placera KreaNord i ett bredare sammanhang har Kontigo som komplement till utvärderingen intervjuat fyra utomstående europeiska experter på kreativa näringar. Vi har även studerat de policyrekommendationer som tagits fram inom ramen för EU-satsningen ECIA, European Creative Industries Alliance. Syftet har varit att se hur KreaNord förhåller sig till pågående processer och trender på europeisk nivå.

Intervjuerna visar att KreaNord betraktas som ett unikt och betydelsefullt initiativ utanför Norden. När KreaNord startade 2008 fanns det inga EU-nätverk eller europeiska gemensamma strategier för kreativa näringar. Intervjupersonerna menar att KreaNord har varit viktigt som ett exempel på att man faktiskt kan skapa gränsöverskridande och tvärssektoriella samarbeten. Men bilden är samtidigt att det varit otydligt vad KreaNord konkret ville åstadkomma för näringarna.

Policyrekommendationerna uppfattas som relevanta och väl i linje med de diskussioner som förts de senaste åren på europeisk nivå, även om de uppfattas som relativt vaga.

För EU-kommissionen är KreaNord något av ett "flaggskepp" och en inspirationskälla för deras arbete med att stödja policysamarbete kring kreativa näringar över landsgränserna. EU-kommissionen menar att det tvärssektoriella samarbete som skapats inom KreaNord, där kultur- och näringssidorna i flera länder samarbetar kring policyfrågor, är beundransvärt och något som man just nu strävar efter att skapa på andra platser i Europa. Därmed ser man just KreaNords policysamarbete som det viktigaste resultatet. Trots flera pågående initiativ på europeisk nivå finns det idag inga motsvarande exempel i Europa med ett lika nära samarbete mellan länder som det inom KreaNord.

EU-kommissionen ser också ett värde i de analyser och rapporter som tagits fram av KreaNord, framför allt för att öka medvetenheten hos beslutsfattare, och man menar att motsvarande analyser behövs även för andra länder i Europa.

Samtliga utomstående vi talat med ser ett stort värde i att fortsätta samarbete kring kreativa näringar i Norden. Det är tydligt att de nordiska länderna fortfarande ses som föregångare inom kreativa näringar. Detta gäller både Nordens samarbete kring policyfrågor och genom en stark global marknadsposition för nordisk musik, film, mode, design och andra delar av de kreativa näringarna.

Det anses också viktigt att Nordiska ministerrådet fortsätter visa goda exempel på nordiskt samarbete kring kreativa näringar, då det finns ett bra "politiskt klimat" för frågorna inom EU just nu. Det finns en bild av att de nordiska länderna är bra på att testa olika pilotprojekt, som sedan får spridning och tas efter i andra europeiska länder. De vi talat med ser det som positivt om Norden kan tala med "en röst" för hur man arbetar med stöd till kreativa näringar – detta blir en inspirationskälla som kan gynna processer i övriga europeiska länder.

En generell utmaning för arbetet med att stödja kreativa näringar i Europa är att hitta balansen mellan policysamarbete och genomförandet av konkreta projekt. Här menar intervjupersonerna att nyckeln är att hitta rätt typ av utförande organisationer för projektaktiviteter. De externa experterna föreslår att man inom det nordiska samarbetet bör separera verksamheten i två plattformar: En plattform för policysamarbete och en plattform för projektverksamhet. Planering och genomförande av projekt bör därmed ske i ett annat forum än KreaNord-samarbetet, men där namnet KreaNord fortsätter att användas för att markera Nordiska ministerrådets stöd till erfarenhetsutbyte och policy-samarbete för beslutsfattare inom näringsliv och kultur på nordisk nivå – detta är en viktig uppgift att fortsätta med, enligt de vi talat med.

Några av de teman som just nu präglar arbetet med kreativa näringar på europeisk nivå är:

- Utveckling av verktyg för att främja tvärsektoriella samarbeten och "spill-over"-effekter från kreativa näringar till andra näringar, exempelvis genom att integrera designtänkande och designprocesser i traditionella näringar.
- Hitta rätt institutioner som kan fungera som mäklare mellan kultur- och näringssektorerna.
- Stöd till export och internationalisering av kreativa näringar
- Finansieringsfrågor och tillgång till capital.
- Utveckling och stöd till kreativa "hubbar", inkubatorer, labb och tvärsektoriella mötesplatser.

9. Rekommendationer om fortsatt arbete

9.1 Lärdomar för Nordiska ministerrådet

Nordiska ministerrådet bedriver samverkansarbete i flera olika former. På en övergripande nivå styrs arbetet i ministerrådet och i ämbetsmannakommittéer. Mer operativa insatser drivs bland annat i följande former:

- Projekt.
- Arbetsgrupper.
- Institutioner.

De olika formerna skiljer sig åt både i termer av långsiktighet och sett till syften. De mest långsiktig samarbetsformerna är de nordiska institutionerna – här kan såväl långsiktig kunskapsuppbyggnad som långsiktigt utvecklings- och utbytesarbete bedrivas. Vi menar att de nordiska institutionerna har goda förutsättningar för att arbeta med det vi i föregående kapitel kallar för collaborative learning och för att främja den typ av aktiviteter som vi kallar Going together. Institutionerna är dock ofta svagare när det gäller de typer av insatser vi kallar Policy Learning och Boosting Resources, främst av det skälet att de genom sin fasta lokalisering till ett land och den struktur som följer med det har svårt att fungera operativt gentemot såväl Nordiska ministerrådet som medlemsländerna direkt.

Arbetsgrupper är sammansatta för att hantera tvärsektoriella frågor, ofta i ett lite kortare tidsperspektiv, och ofta med mer begränsade ambitioner om att skapa ett gränsöverskridande lärande och ett kunskapsutbyte. Projektformen är den vanligaste formen för att stödja enskilda utvecklingsinsatser. Projekt kan både hanteras av institutionerna – såsom Kulturkontakt Nord eller Nordic Innovation – eller som i fallet KreaNord, direkt av Nordiska ministerrådets sekretariat.

Det är Kontigos uppfattning att Nordiska ministerrådets sekretariat inte har tillräckliga resurserna eller legitimitet för att långsiktigt driva en verksamhet som KreaNord. Trots att det tvärsektoriella samarbetet i styrgrupp och aktörsnätverket är det viktigaste resultatet av KreaNord, menar Kontigo att ännu större nordisk nytta sannolikt hade uppnåtts om KreaNords insatser i ännu högre grad hade koncentrerats till det vi kallar Policy Learning. Givet de organisationsformer som finns etablerade inom det nordiska samarbetet hade KreaNord då kunnat ske genom

organisationsformen arbetsgrupp. En arbetsgrupp hade både kunnat skapa tydliga och "skarpa" vägar in i de nationella ministerierna och myndigheterna, samtidigt som det hade varit ett bra sätt att hantera den tvärsektoriella utmaningen.

9.2 Lärdomar för framtida arbete med kreativa näringar i Norden

Det nya nordiska samarbetsprogrammet för innovations- och näringspolitiken 2014–2017 består av fyra temaområden som alla utgår från ett antal identifierade utmaningar. Ett av de fyra temaområdena är *Kultur och kreativitet för tillväxt*. Arbetet med samarbetsprogrammet ska ske i så kallade Fyrtornsprojekt. Finland är ansvarigt land för det Fyrtornsprojekt som handlar om nordiskt partnerskap för expansion av kulturella och kreativa näringar.

Organisationen Nordisk Innovation har fått i uppdrag att operativt driva fyrtornsprojektet och finska näringsdepartementet fick av ÅK-N ett uppdrag att ta fram insatsområden och inriktning för projektet, som ska bygga vidare på det som KreaNord skapat. Fyrtornsprojektet ska bland annat kunna genomföra pilotprojekt där verksamheter inom kulturella och kreativa näringar korskopplas med andra sektorer inom ekonomin. Det ska också övervägas om gemensam nordisk marknadsföring av kulturella och kreativa näringar ska genomföras. Vidare kan insatser komma att ske för att stärka affärs- och produktutveckling för nordiska företag inom området. Betydelsen av immateriella rättigheter för verksamheter inom kulturella och kreativa näringar och för värdeskapande ska också analyseras.

Utvärderingen av KreaNord visar att det är lämpligt att driva vidare det nordiska arbetet med kreativa näringar i en ny arbetsform. KreaNord har varit bra och nödvändigt för att samla de nordiska länderna och diskutera inriktningar och policyfrågor, och samarbetet är därför nu mer redo att gå vidare till ett mer operativt arbete.

Kontigos intervjuer pekar på att Nordisk Innovation uppfattas som effektiva och erfarna utförare av olika typer av projektverksamheter. Detta ses som positivt för möjligheten att driva projekt riktade direkt till näringarna. Organisationen saknar dock egen kompetens inom kulturpolitik och kreativa näringar. Kontigo menar därför att det är centralt att hitta former där KreaNords styrgrupp och aktörsnätverket kan överföra sina erfarenheter till Nordisk Innovation. En lärdom är att det är viktigt att finna en balans mellan kultur- och näringslivsperspektiven, samt att man bör fortsätta det tvärsektoriella samarbete och samtalsklimat som byggts upp i KreaNord.

Kontigo ser det som positivt att inkludera aktörer som tidigare har varit aktiva i KreaNords styrgrupp och i aktörsnätverket, för att låta

dessa fungera som stödfunktioner till Fyr tornsprojektet. Vår uppfattning är att de viktigaste delarna att ta vidare från KreaNord i det fortsatta arbetet är aktörsnätverkets samtal och erfarenhetsutbyte kring stödjande aktiviteter och policyfrågor, samt fortsatt samarbete på departementsnivå för att överbrygga perspektiven mellan kultur- och näringspolicys. En lösning är att skapa tydliga arbetsgrupper och referensgrupper med olika kompetenser.

Baserat på den pågående diskursen kring kreativa näringar i Europa så ser vi att tvärsektoriell innovation, "spill-over"-effekter, finansieringsfrågor, affärsutveckling för entreprenörer samt IPR-frågor är relevanta områden att arbeta vidare med i framtiden.

English summary

KreaNord is the Nordic Council of Ministers' program to support the creative industries. Kontigo AB has evaluated the program during the spring of 2015. The evaluation covers the results and achievements of the program, but also the organization, the KreaNord brand, and lessons learned for the future support of creative industries. The evaluation focuses on results from the years 2013–2014.

The evaluation shows that KreaNord's main results can be found on the policy level, where KreaNord has supported policymakers in ministries and agencies. KreaNord has strengthened learning processes and knowledge within and between the Nordic countries, and has enabled a cross-sectorial exchange of experience. KreaNord has helped in making creative industries a priority on the political agenda, and the Nordic cooperation has had a strong signal value for several countries.

KreaNord has facilitated the development of policies, strategies and action plans to support the creative industries in several of the Nordic countries. The countries have been able to speed up their policy processes by referring to the work being done in KreaNord. The cooperation and dialog in KreaNord has made policy development more effective, and has helped identifying common Nordic challenges. In this sense, KreaNord has created a clear Nordic value. However, it is not possible to quantify the impact or influence that KreaNord has had on national policies and support measures for creative industries.

KreaNord's steering group and network of stakeholders has managed to establish a functional Nordic cross-sectorial cooperation, with representatives from both the cultural and business policy sides. This has favoured the exchange of experiences, bridged differences in policy perspectives, and enabled the countries to move in the same direction regarding support measures for the creative industries.

KreaNord has developed a set of policy recommendations for the creative industries. The evaluation shows that the recommendations have served as guidelines for KreaNord, especially in the design of projects within the program. Kontigo find that the recommendations are ambitious but also quite general. We also find it unclear how the recommendations were supposed to be disseminated and implemented. A clear plan for how the countries were expected to use the recommendations would have been suitable. It is not possible to measure the actual impact that the recommendations has had on a national level.

KreaNord has developed a knowledge base regarding the state of the creative industries in the Nordic countries, through reports and working

papers. The evaluation shows that the KreaNord reports can be considered to have increased knowledge and awareness among policymakers, and served as support in the development of policies, strategies and action plans. This holds true especially for countries with little previous experience in supporting creative industries.

KreaNord has created a network of stakeholders, which gathered representatives from several authorities/agencies in the Nordic countries that are working to support the creative industries. The network has been a valuable contribution to learning and knowledge transfer within and between authorities and public sector organisations in the Nordic countries. However, Kontigo believe that the implementation of the KreaNord program would have been more effective if the stakeholder network had been given a more hands-on role in the early stages of KreaNord, particularly in the development of program goals and project activities. A more distributed implementation of projects and activities could have resulted in a stronger knowledge base and more effective capacity building among authorities and stakeholders in all of the Nordic countries.

During 2013–2015 KreaNord has worked with several projects. These cover issues such as entrepreneurship in higher education, the creation of an investment platform for creative industries, and a support programme that provided funding for six Nordic projects. In addition, the webpage www.kreanord.org has been used to inform about KreaNord activities and projects, as well as providing contact details to people working to support creative industries in the Nordic countries.

The evaluation shows that the KreaNord program has not been organised to support business sectors, structures or individual enterprises within the creative industries in a direct manner. We find that some of the participating countries had expected KreaNord to work more straightforward with support measures and funding opportunities for the creative industries.

It is the opinion of the evaluators that the broad and ambitious goals of KreaNord make it difficult to assess specific results and impact of the program. We also believe that the broad and ambitious goals made KreaNord take on tasks that sometimes were unrealistic given the time and resources available for the program.

KreaNord's steering group has had a major role in shaping the KreaNord mission, action plans and budget allocations. However, it is also evident that the steering group to a large extent had to rely on a few external partners (such as the Danish organisation CKO) in the planning and execution of projects and other activities.

The political expectations regarding concrete results and outputs from KreaNord have been ambiguous. As a result of this, we can see that the steering group has spent much time to clarify and interpret their mission. We believe that KreaNord would have benefited from a clearer division of responsibilities and communication between the steering

group and the Committees of Senior Officials for Business (ÄK-N) and Culture (ÄK-K).

Kontigo see great potential in continued Nordic cross-sector policy cooperation on creative industries. We also support the idea of more projects and measures aimed directly towards the creative industries. However, these two types of activities may take place in separate arenas, as long as there is some degree of coordination. Policy issues may be discussed within the framework of Nordic working groups. More hands-on measures can be organised by a Nordic institution, with the support of cross-sectorial or thematic working groups.

The evaluation shows that KreaNord has lacked a clear brand strategy for the name KreaNord. The brand is given different meanings depending on whom you ask. Kontigo can see that the name KreaNord may be useful for future policy cooperation, if the brand strategy and ownership of the brand is clarified.

From a European perspective, it is apparent that KreaNord is a unique example of a cross-border and cross-sector policy cooperation regarding creative industries. There are no similar collaborations in other parts of Europe at the moment. The European Commission (EC), among others, sees KreaNord as a source of inspiration, and emphasizes that the Nordic countries are important forerunners in testing out pilot initiatives that later on may be adopted by other European countries.

Bilaga 1:

Intervjupersoner och material

Intervjupersoner

Namn	Funktion/tillhörighet	Grupp
Tomas Fellman	Department for Education and Culture, Åland	Styrgrupp
Helga Haraldsdóttir	Ministeriet for Erhverv og Innovation, Island	Styrgrupp
Guðný Helgadóttir	Ministeriet for Undervisning, Forskning og Kultur, Island	Styrgrupp
Sverre Miøen	Kulturdepartementet, Norge	Styrgrupp
Jakob Pors Nielsen	Kulturministeriet, Danmark	Styrgrupp
Oyvindur av Skarði	Vinnumálaráðið (Ministry of Trade and Industry), Færøerne	Styrgrupp
Petra Tarjanne	Projektchef i Arbets- och näringsministeriet, Finland	Styrgrupp
Therese Johansen	Tidigare projektledare	NMRS
Saga Wendén	Tidigare projektledare	NMRS
Elvar Knutur Valsson	Island	ÄK-N
Mikael Schultz	Sverige	ÄK-K
Åse Vøllo	Norge	ÄK-K
Annika Hahn-Englund	Sverige	Nordiska samarbetskommittén
Annika Rosing	Afdelingschef for Vækst og Klima	NMRS
Mikael Höysti	Afdelingschef for Kultur og Ressourcer	NMRS
Niels Christian Uhrenholdt	Ansvarig for Fyrtnersprojektet kring kreativa næringer	Nordic Innovation
Klas Rabe	Tillväxtverket, Sverige	Aktörsnätverket
Margit Klingen Daams	Innovasjon Norge	Aktörsnätverket
Sigbrúður Guðnadóttir	Innovation Center Iceland	Aktörsnätverket
Petra Tarjanne	Arbets- och Näringsministeriet, Finland	Aktörsnätverket
Anu Perttunen	Creative Industries' Network Finland	Aktörsnätverket
Rasmus W. Tscherning	CKO	Aktörsnätverket, utförande aktör
Andreas Linnet Jessen	CKO	Utförande aktör
Margrete Bak	Karlbak	Utförande aktör
Pernille Skov	CAKI	Utförande aktör
Thomas Heikkilä	Kulturkontakt Nord	Utförande aktör
Ragnar Siil	Grundare av Creativity Lab – Estonian creative economy think tank, Estland	Internationell referensgrupp
Dorota Nigge	EU-kommissionen, DG Education and Culture	Internationell referensgrupp
Joke van Antwerpen	Innovation manager, Amsterdam Economic Board	Internationell referensgrupp
Gerin Trautenberg	Ordförande, Creativ wirtschaft Austria	Internationell referensgrupp

Skriftligt material

Styrdokument

- Arbetsprogram och budget 2009–2015.
- KreaNords handlingsplan 2013–2015.
- Mandat 2008–2010.
- Mandat 2010–2012.
- Mandat 2013–2015.
- KreaNords policyrekommendationer.

Återrapporteringar och mötesprotokoll

- Styrgruppens mötespaket 2013.
- Styrgruppens mötespaket 2014.

Rapporter

- Danmarks statistik, *Kreative erhverv i Norden*, 2012.
- Kirketerp, Buus och Bak, Entreprenørskab og foretagsomhed på de kunstneriske uddannelser i Norden, 2011.
- Masalin, Mapping of Nordic Creative and Cultural Industries Financial Environment, 2012.
- Nilsson och Robertson, Entreprenörskap i högre konstnärlig och kreativ utbildning i Norden, 2010.
- Wainikka, IPR i Kreativa Näringar, 2012.
- Wainikka, Nordic version of the OECD report "SME Innovation and Management of Intellectual Assets in Selected Creative and Manufacturing Industries", 2011 .

KreaNords stödprogram

- Ansökan (6 projekt).
- Statusrapporter (4 projekt).

EntreNord, deltagarlistor för

- Konferens Danmark 2014.
- Workshop Island 2014.
- Workshop Norge 2014.
- Workshop Sverige 2014.
- Workshop Finland 2014.
- Gathering #2 Danmark 2014.

Utvärdering av KreaNord

KreaNord kom till år 2008 som en del av Nordiska ministerrådets globaliseringsarbete, med syftet att utveckla och profilera Norden som en arena för kreativa näringar. KreaNord har sedan dess etablerat ett tvärsektoriellt policysamarbete mellan kultur- och näringsdepartement och myndigheter, tagit fram kunskapsunderlag, samt drivit flera projekt kring bland annat entreprenörskap i konstnärliga utbildningar och finansieringsfrågor. Programmet avslutades under 2015.

Analys- och strategiföretaget Kontigo AB har under våren 2015 utvärderat KreaNord. Utvärderingen fokuserar på resultat och måluppfyllelse, men även aspekter såsom organisation, varumärke och lärdomar för framtiden. Utvärderingen visar bland annat att KreaNord har skapat ett tvärsektoriellt samarbete på policynivå, samt har bidragit till utvecklingen av strategier för stöd till kreativa näringar i flera av de nordiska länderna

TemaNord 2015:556
ISBN978-92-893-4261-2 (PRINT)
ISBN 978-92-893-4263-6 (PDF)
ISBN 978-92-893-4262-9 (EPUB)
ISSN 0908-6692

9 789289 342612