

## Uppföljning av KKN

*Ett projekt i syfte att stärka kulturella och kreativa näringar*

Elisabeth Ahnberg

Dalarnas forskningsråd, juni 2011



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Studiens genomförande och rapportens disposition.....</b>	<b>3</b>
<b>Projektets syfte, organisation och sammanhang.....</b>	<b>3</b>
<b>Strategier, arbetssätt och samverkan inom projektet.....</b>	<b>5</b>
Koordinatorrollen.....	7
Gemensamma aktiviteter .....	8
<b>Arbetet i de enskilda regionerna .....</b>	<b>9</b>
Dalarna .....	9
Gävleborg.....	13
Värmland.....	17
<b>Några samarbetspartners erfarenheter och åsikter .....</b>	<b>21</b>
Dalarna .....	21
Gävleborg.....	23
Värmland.....	24
<b>Analysseminariet .....</b>	<b>25</b>
I skärningspunkten mellan näringslivspolitik och kulturpolitik .....	25
Arbetssätt inom projektet .....	27
Kulturella och kreativa näringar jämfört med andra näringar .....	28
Projektets inre organisation och arbete .....	28
<b>Avslutande reflektioner.....</b>	<b>29</b>
<b>Källor .....</b>	<b>31</b>

## Studiens genomförande och rapportens disposition

I januari 2011 fick Dalarnas forskningsråd genom upphandling i uppdrag att genomföra en uppföljning av projektet KKN under våren 2011. För att kunna göra en välgrundad värdering av ett komplext utvecklingsprojekt som KKN är det väsentligt att orientera sig i projektets verksamhet. Genom studier av dokument såsom projektplan och nyhetsbrev samt intervjuer med styrgrupp, projektledare, koordinator och samarbetspartners har utvärderaren fått en översiktlig förståelse för projektets verksamhet och aktörer. I föreliggande skrift presenteras inledningsvis den förståelsen i en beskrivning av projektet. Aspekter som berörs är projektets syfte, organisation och sammanhang, samt strategier, arbetssätt och samverkan inom projektet. I nästkommande del av rapporten redogörs för arbetet i de enskilda länen. Det är värt att påpeka att beskrivningen av aktiviteter och satsningar inom projektet inte ska ses som heltäckande. Dels är beskrivningen endast ämnad för att ge en övergripande bild av projektets inriktning och verksamhet, och dels görs uppföljningen inom projekttiden - inte efter att projektet avslutats - vilket medför att det inte är möjligt att i rapporten inkludera de satsningar som görs i slutskedet av projektet.

För att stämma av hur projektet uppfattats av berörda aktörer intervjuades fem samarbetspartners i varje län. I rapporten återfinns sammanfattningar av de intervjuerna.

I syfte att tillsammans med medarbetarna inom projektet och dess styrgrupp få tillfälle att reflektera över erfarenheter som gjorts och lärdomar som dragits inom projektet hölls ett analysseminarium. Diskussionerna vid analysseminariet sammanfattas i den näst sista delen av rapporten.

I den avslutande delen reflekteras kring projektet i relation till forskning om utvecklingsprojekt i allmänhet.

## Projektets syfte, organisation och sammanhang

KKN är ett utvecklingsprojekt som syftar till att stärka kulturella och kreativa näringar i Dalarna, Gävleborg och Värmland. Bakom projektet står regionförbunden i de ingående länen samt landstingen i Dalarna och Gävleborg. Finansiering kommer även från Europeiska regionala utvecklingsfonden och totalt uppgår projektbudgeten till 9,9 miljoner under projektperioden 1 augusti 2009 till 31 juli 2011. I styrgruppen till projektet återfinns representanter från de ingående organisationerna. I projektets operativa grupp finns projektledare anställda av regionförbunden, en i varje län, samt en koordinator, med uppdraget att bli kontaktperson till Tillväxtverket.

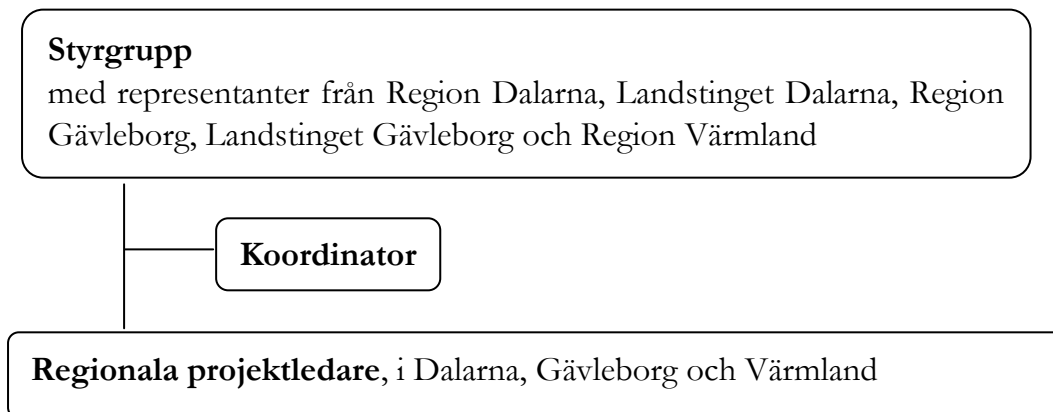


Bild 1. Schema över KKN-projektets formella organisation

Enligt projektplanen är det övergripande syftet att skapa förutsättningar för samsyn och förståelse när det gäller entreprenörskap och företagande inom den kreativa sektorn. Projektet skall medverka till att skapa nätverk och funktionella plattformar för den kreativa sektorns aktörer där såväl näringsliv, kulturutövare som forskning och utbildning kan mötas och som i sin tur genererar tillväxten i regionen. Målet är enligt projektplanen att skapa en hållbar utveckling inom sektorn och därmed stärka sektorns ställning i samhället och som tillväxtfaktor.<sup>1</sup>

Vid en intervju med styrgruppen förtydligades hur de ser på projektets syfte och mål, nämligen som ett attitydpåverkansprojekt med målet att sektorn ska ses som en näring. Projektet är en näringslivssatsning riktad mot kultur- och upplevelsesektorn och har bland annat riktats mot företagsfrämjarstrukturer och dess aktörer såsom ALMI, inkubatorer, banker etc., i syfte att förbereda dem på att arbeta med företag inom den kulturella och kreativa sektorn. Förhoppningen är att dessa aktörer ska bli så kunniga och bedriva verksamhet riktad mot KKN-sektorn i den grad att KKN-projektets bakomliggande organisationer känner att de kan släppa frågan.

En viktig inspirationskälla till KKN var KRUT - ett projekt i östra Mellansverige med sex ingående län: Östergötland, Örebro, Västmanland, Uppsala, Sörmland och Södra Småland. KRUT pågick under tidsperioden 2008 -2010. Då KRUT pågått cirka ett och ett halvt år startade KKN som ett kusinprojekt i norra Mellansverige.

Under projektets gång har området kulturella och kreativa näringar uppmärksammats på flera sätt som ligger i linje med arbetet inom KKN. Exempelvis la regeringen drygt en månad efter att KKN startat fram ett handlingsprogram gällande kulturella och kreativa näringar och ALMI fick ett ägardirektiv att förbättra kunskapen om sektorn samt att arbeta med den<sup>2</sup>. En

<sup>1</sup> Projektplan Kreativa näringar Norra Mellansverige, s. 2

<sup>2</sup> Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar, 2009-09-16, Regeringskansliet

ytterligare skrift som hävdar kulturella och kreativa näringars betydelse för tillväxten är EU:s *Grönbok - Att ta tillvara potentialen i den kulturella och den kreativa sektorn*, vilken publicerades i april 2010.

## Strategier, arbetssätt och samverkan inom projektet

Enligt projektplanen är kärnan i projektet att erbjuda processtöd, metodutveckla och omvärldsbevaka till stöd för aktörer och entreprenörer inom den kreativa sektorn. Allmänt sett är projektplanens riktlinjer för projektet relativt öppna. Från styrgruppens sida menas att projektgruppen fick en tung arbetsuppgift att definiera projektet, men att det var bra att det var de som gjorde det, eftersom de olika regionerna har olika uppdrag, och att det var bra att känna av kulturerna i de olika regionerna. Dessutom bidrog personerna i projektgruppen med olika erfarenhetsbakgrunder vilket gav en mångfald och var berikande. I korta drag hade personerna i projektgruppen följande erfarenhetsbakgrund:

- Koordinator: Theresia Holmstedt Jensen, egenföretagare inom kultursektorn, har bl a jobbat med att stötta entreprenörer inom kulturella näringar och varit projektledare för KRUT Sörmland
- Projektledare i Dalarna: Stefan Jansson, egen företagare, har bl a jobbat med nätverksbyggande och är insatt i teoribildningen kring kluster
- Projektledare i Värmland: David Lindeby, designer och marknadsförare, har bl a arbetat som innovationsansvarig inom ett kluster
- Projektledare i Gävleborg: Charlotta Netsman, kulturvetare som har ca tio års erfarenhet som kulturstrateg i en mindre kommun i Gävleborg, tidigare verksam som redaktör
- tf projektledare i Gävleborg under Netsmans föräldraledighet: Anna Beminge Linde. Arbetar på näringslivsenheten på Region Gävleborg och var med och skrev projektansökan för KKN samt är med i projektets styrgrupp

Att projektplanen var relativt öppen sågs av de flesta intervjuade som klart positivt. Projektledarna hade därigenom möjlighet att utforma ett upplägg som passade deras kompetensområden samt den egna regionens uppdrag, kultur och förutsättningar.

Styrgruppen har träffats cirka tre gånger per år och då har även koordinatören närvarat. Eftersom projektgruppen och projektledarna i hög grad själva drog upp riktlinjerna för arbetet fungerade styrgruppen till stor del som en samtalspart kring projektets utveckling. Det har även funnits regionala styrgrupper som stöd för de regionala projektledarna.

Projektgruppen arbetade hela hösten 2009 med att lägga en grund, att göra en plattform för projektet. De hade bland annat projektgruppsmöten cirka en gång i

månaden, ofta från lunch till lunch samt åkte på flera konferenser, i strävan att tillsammans bygga upp en kunskapsplattform om KKN. Exempelvis var de på följande konferenser: Generator, Thinking Digital, Kapitalmarknadsdagen, KNUFF (Värmlands kick-off seminarie) och en konferens om KRUT. De tog även fram en gemensam kommunikationsplan.

Projektgruppen valde namnet KKN till projektet. Namnvalet gjordes av anspråkslöshet med tanken att det inte spelade så stor roll vad projektet hette, det viktiga är vad det gjorde. Kort därefter slumpade det sig så att KKN-begreppet blev etablerat nationellt i och med regeringens handlingsplan<sup>3</sup>.

Ett strategival inom projektgruppen var att inte profilera projektet, inte prioritera att synas utåt eller bygga ett varumärke för projektet, utan verka via andra aktörer. Det grundades i synen på projektet som en avgränsad satsning, att det inte skulle bli en verksamhet av projektet utan att det syftade till att jobba med strukturer och partnerskap och skapa kontaktytor för att långsiktigt förbättra förutsättningarna för kreativa och kulturella näringar.

Utifrån grundarbetet valde projektgruppen att ha några gemensamma aktiviteter och därutöver arbeta med egna insatser i varje region. Projektledarna har, även om det framstår som de främst arbetat separat med sina regionala uppdrag, kunnat bolla olika frågor med varandra. Överlag tyder utsagorna från intervjuerna på att de har kunnat samarbeta väl och dragit nytta av varandras erfarenheter och kunskaper. Exempelvis:

*Det har varit otroligt värdefullt att ha kollegor i andra län som sitter i olika miljöer men med samma frågor, det har varit en styrka. I början hade vi väldigt mycket kontakt, men ganska lite nu. P g a att vi har så olika regioner har vi jobbat på så olika sätt i projektet efter första halvåret och då har man inte heller behövt ha kontakt på samma sätt, men i uppstarten var det jätteviktigt.*  
(Charlotta Netsman, projektledare Gävleborg)

*Jag tycker att projektledarna i det här arbetet har dragit nytta av varandras olika förhållanden och vi har haft stort erfarenhetsutbyte av att betrakta vårt arbete utifrån olika perspektiv.*  
(Stefan Jansson, projektledare Dalarna)

*I början trodde vi att vi skulle göra allt likadant, hand i hand, men det har varit bra att köra på sin nisch i varje län, flexibelt, man ser att man kan börja i olika ändar. Det skulle inte ha varit effektivt att ha seminarier och åka till varandra allihop, som vi tänkte först, bättre att ha aktiviteter i sitt eget län och sedan kunna dela med sig av erfarenheterna till de andra.*  
(Anna Beminge Linde, styrgruppsmedlem)

---

<sup>3</sup> Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar, 2009-09-16, Regeringskansliet

De olika kulturerna och ingångarna i länen har medfört att tyngdpunkten för samarbete med olika målgrupper och intressenter skiftat mellan länen. I samtliga län har kontakter och samarbeten med såväl akademi, näringsliv som offentliga organisationer ingått, men i skiftande grad. I korta drag karaktäriseras arbetet av att de i :

- Värmland har haft nära kontakter och samarbete med akademien (framförallt tjänsteforskningen vid Karlstad universitet)
- Dalarna har haft ett större entreprenörsanslag och småföretagarfokus
- Gävleborg har samarbetat mycket med offentliga organisationer såsom kommuner, Länskulturen, Almi och ideella verksamheter.

### ***Koordinatorrollen***

Koordinatorrollen framstår som något otydligt utformad och har ingen befattningabeskrivning över arbetsuppgifter. Koordinatören menar att uppgifter som ligger i tjänsten är att omvärldsbevaka, projekt- och budgetuppföljning, sköta rapportering till och kontakter med Tillväxtverket samt att arbeta med de horisontella kriterierna. I projektriggingen var styrgruppens tanke att koordinatören skulle kunna jobba neutralt över regionerna. Av den anledningen rekryterades koordinatören utanför Dalarnas, Gävleborgs och Värmlands län.

Det har inom projektet varit oklarheter kring vilket mandat koordinatören hade att leda de regionala projektledarna. I projektplanen står följande under rubriken arbetsfördelning: *mellanregional nivå – Ledningen och koordineringen ansvarar för: [...] Att leda och vara ett stöd för projektledarna i regionen.* Koordinatören uppfattade att hon utifrån detta hade krav på och mandat för att leda de regionala projektledarnas arbete. Den uppfattningen delades varken av de regionala projektledarna eller styrgruppen. Då de regionala projektledarna hade stor erfarenhet av arbete med aktuella frågor bestämdes att projektgruppen skulle ta besluten tillsammans. Koordinatören accepterade detta då även hon ansåg att de regionala projektledarna var mycket kompetenta och kunde föra arbetet framåt utan övergripande riktlinjer från hennes sida.

### ***Statistisk kartläggning av sektorn***

En stor arbetsuppgift för koordinatören var inledningsvis att arbeta med en kartläggning av sektorn i siffror i de tre länen. Enligt planeringen skulle kartläggningen genomföras på ett sätt som gjorde statistiken jämförbar med statistiken de tagit fram i KRUT. Koordinatören hade kompetens inom detta i och med att hon tidigare hade arbetat med statistik inom KRUT. I Gävleborg och

Dalarna var de intresserade av sådan statistik, samt att få statistiken nedbruten på kommunnivå. I Värmland tyckte de sig inte ha något intresse av detta och valde att arbeta annorlunda med frågan och tog fram en alternativ text till det gemensamma dokumentet. Det statistikmaterial som Dalarna och Gävleborg tog fram har bland annat använts vid kommunturnéerna i Dalarna och Gävleborg. I augusti 2010 presenterades sammanställningen i en skrift: *En översikt i siffror av Kulturella och Kreativa Näringar i Dalarnas, Gävleborgs och Värmlands län*. Gävleborg presenterade dessutom en inventeringsrapport utifrån statistikunderlag och kommunernas inspel i början av november 2010: *De kulturella och kreativa näringarna i Gävleborg – en potential för tillväxt och attraktionskraft*.

### **Gemensamma aktiviteter**

Projektgruppen hade, efter det inledande grundarbetet, möten cirka var tredje månad och en gemensam aktivitet: *Creative Snowball*. Därutöver samverkade alla tre länen i två ytterligare arrangemang: seminarier med ALMI och en workshop kring jämställdhet och mångfald.

#### ***Creative Snowball***

Creative Snowball var ett arrangemang för interaktiv omvärldsbevakning med en panel med ca fem experter på KKN-området till vilka projektgruppen kunde ställa frågor. Inledningsvis planerades tre träffar men mot slutet av projektet var motivationen att ta in ny information och kunskap i ämnet lägre, så den tredje träffen ställdes in. De två första tillfällena gav tillfälle till dialog med och mellan experterna. Projektledaren i Värmland menar att han utifrån Creative snowball kunnat inleda samarbeten och fortsätta arbeta med experterna som konsulter i andra aktiviteter och projekt. En ytterligare fördel med arrangemanget menade han var att personerna i panelen fått kännedom om projektet och därigenom kunnat fungera som nationella språkrör, exempelvis sprida information om projektet via sina bloggar, kontaktnät etc.

#### ***Seminarier med ALMI***

Seminarier om affärslogiken inom kulturella och kreativa näringar arrangerat i samverkan med ALMI har genomförts i alla tre länen. Idén till seminarierna uppstod då projektledaren i Värmland hade ett möte med VD:n för ALMI i Värmland i samband med att ALMI fått ägardirektivet i regeringens handlingsplan kring KKN. De engagerade experterna Emma Stenström och Tobias Nilsén vilka gjorde studiebesök samt skrev en rapport i syfte att vara ett diskussions- och utbildningsunderlag kring företagsfrämjande gentemot kreativa och kulturella

näringar. Därefter var de under hösten 2009 föreläsare vid seminarierna *-Framtidens företagare-*, ett i varje län. Samtliga seminarier sågs av de involverade som lyckade bland annat genom att föreläsarna var engagerande och skickliga och att många representanter för riskkapital, banker etc. närvarade.

Från Generator (en nationell konferens kring främjande av kulturella och kreativa näringar) kom sedan en förfrågan om att hålla ett föredrag om ALMI-seminarierna. Därigenom spreds information om seminarierna till 30-40 personer verksamma på nationell nivå i branschen.

### ***Workshop kring jämställdhet och mångfald***

En workshop med titeln *Hur blir konsten och kulturen bättre på Jämställdhet och Mångfald?* genomfördes i Falun i januari 2011 som ett led i att uppfylla de horisontella kriterierna kring jämställdhet samt integration och mångfald. Publika verksamheter inom kultur och kreativa näringar fanns representerade och två föreläsare var inbjudna, en för att tala om mångfald och en för att tala om genus.

## **Arbetet i de enskilda regionerna**

Nedan beskrivs i stora drag arbetet i varje region, vilka som varit verksamma som projektledare i projektet och med vilken inställning och strategier de tagit sig an uppdraget samt vilka satsningar de arbetat med.

### ***Dalarna***

#### **PERSONAL**

I Dalarna har personalbesättningen ändrats under projektets gång. Av Region Dalarna anställdes inledningsvis Stefan Jansson som projektledare på 75% för KKN i Dalarna och Theresia Holmstedt Jensen som koordinator för hela projektet på 75 %. Förutom koordinatorsuppgifterna hade Holmstedt Jensen uppdrag att arbeta 25 % med särskilt fokus på Dalarna. Jansson arbetade under 2009 även 25 % som projektledare för ett annat klusterrelaterat projekt. Vid årsskiftet 2010 ändrades hans tjänstgöring till 50 % i vardera projektet och koordinatören gick upp i arbetstid med särskilt fokus på Dalarna. För att assistera projektledaren och i viss mån även koordinatören anställdes en projektassistent, Maria Östh, på 50 %. Från årsskiftet 2011 har Jansson helt avslutat sin anställning i KKN och projektledarskapet för Dalarna har Holmstedt Jensen därmed helt hand om sedan januari 2011, vid sidan av koordinatorsuppgifterna. Assistenttjänsten ökade till 75 % första mars 2011. De olika tjänstgöringsgraderna menar Jansson och Holmstedt Jensen har rört till och förvirrat. De menar att de föredragit om personalfrågorna riggats på ett tydligare sätt.

## **STRATEGIER, ARBETSSÄTT OCH SAMARBETSPARTNERS**

Arbetet i Dalarna har i stora drag delats upp så att Jansson har tagit sig an att jobba mot företag och företagsfrämjande organisationer med att utveckla stödsystem. Holmstedt Jensen har i större utsträckning arbetat mot offentliga verksamheter i Dalarna såsom kommuner, länsstyrelsen, landstinget, högskolan och kulturorganisationer.

Jansson menar att han som projektledare har sett som sin övergripande uppgift att förstå systematiken i hur kulturella och kreativa näringarna fungerar i förhållande till andra traditionella näringar. Utifrån det har han främst arbetat med två större satsningen som övervägande handlar om metodutveckling: Business in Event och Kreativa Kluster.

Holmstedt Jensens menar att hon som övergripande angreppssätt haft att undersöka hur de stödstrukturer som finns matchar KKN-företagens behov. Hon har bland annat arbetat med att informera om finansieringsmöjligheter för företag inom kulturella och kreativa näringar och träffat kommunrepresentanter och diskuterat situationen för kulturella och kreativa näringar i deras kommuner, gjort en behovsinventering bland utövare inom näringarna via e-postenkät och varit initiativtagare till en seminarieriserie samt en förstudie till en högskolekurs.

## **SATSNINGAR**

### ***Kommunturné***

Holmstedt Jensen har besökt tretton av Dalarnas femton kommuner och haft möten där bl a statistiksammanställningar används för att kommunicera läget inom kulturella och kreativa näringar i varje kommun. Diskussionerna har framförallt handlat om hur kulturella och kreativa näringar kan stöttas och mötena har i flera fall resulterat i fortsatt kontakt och genomförande av ett antal aktiviteter till vilka Holmstedt Jensen agerat processtöd. Som exempel kan nämnas en pilotstudie med två workshops kring hur Falun kan bli en mer kreativ kommun.

### ***Behovsinventering***

För att utröna kulturföretagares situation och behov av kompetensutveckling har en behovsinventering bland aktörer i den kulturella sektorn gjorts genom ett enkätutskick. Enkäten skickades via e-post till företag i Dalarna med SNI-kod för artistisk, litterär och konstnärlig verksamhet, sammanlagt ca 450 stycken. En relativt låg svarsfrekvens (drygt 30 %) har inte medgett några djupare analyser eller generella slutsatser men kan ändå sägas ge information om de ca 120 svarande företagen inom sektorn i Dalarna. Svaren har sammanställts och analyserats i två dokument.

### ***Business in Event***

Ursprungligen var tanken med satsningen Business in Event att bygga ett nätverk av organisationer inom kreativa och kulturella näringar som jobbade tillsammans med gemensamma utvecklingsplaner. Projektledaren började, efter förfrågan från Rättviks kommun, arbeta med några organisationer kopplade till Siljansbygden, bl a Dalhalla, Musik vid Siljan, Folkmusikens hus och Orsa-Grönklittgruppen. Efter några möten insåg han att det ursprungliga upplägget inte skulle fungera, backade tillbaka och frågade sig vad som var den gemensamma nämnare för hur organisationerna skulle utveckla sin verksamhet. Svaret blev att öka egenintäkterna. Utifrån detta skapade han ett tekniskt arbetsområde: Line extension via digitala medier. Det handlar om hur ett event kan förlängas i tiden och öka intäkterna och som förebild fanns bl a Vasalopps-arrangemanget som utvecklats från att ha varit en nio mil lång skidtävling till att även inrymma tjejvasan, stafettvasan, cykelvasan etc. För att få kunskap och inspiration var projektledaren bl a på flera konferenser. De ursprungliga deltagarna i satsningen tvekade kring att arbeta med digitala forum, mobiltelefoner och appar eftersom de kände att det inte passade deras målgrupp. Projektledaren fick söka andra intresserade aktörer. Det resulterade i att Rockstad Falun, Peace&Love, Dansbandsveckan i Malung och Classic carweek, började samarbeta.

En anledning till att satsningen fungerade med de senare aktörerna men inte med de ursprungliga kan handla om konkurrenssituationen. Projektledaren menar att han i arbetet med de ursprungliga aktörerna fick känslan av att de såg risker kring konkurrenssituationen på destinationen. Bland de senare aktörerna fanns ingen konkurrenssituation eftersom de hade helt olika produkter på helt olika destinationer. Detta underlättade utbytet av kunskaper och erfarenheter. En skillnad som skulle ha kunnat vara ett hinder i samverkan var att både Peace&Love och Rockstad Falun hade kommit väldigt långt med tekniken och bland annat synkroniserat sina hemsidor med digitala medier. Dansbandsveckan i Malung och Classic Carweek däremot hade inte alls den approachen och inte heller den målgruppen. Då diskussionerna i gruppen även handlade om andra saker som mäklarbyråer i biljettsammanhang, logistikproblematik, säkerhetsfrågor och funktionärlösningar kunde de samlas kring det som ett gemensamt arbetsområde. Satsningen har resulterat i ett formaliserat nätverk i form av en ideell förening vilken självständigt arbetar vidare. De arbetar bland annat med att titta på varandras affärskedjor, se om det saknas några länkar, söka gemensamma logistiklösningar samt arbeta med ett systemverktyg för kommunikation ut mot gäster och även internt.

## ***Kreativa Kluster***

I satsningen Kreativa Kluster har projektledaren arbetat med musikinätverket BoomTown. På sin hemsida<sup>4</sup> presenterar sig Boomtown på följande sätt:

BoomTown arbetar för att Borlänge-Dalarna ska utvecklas till ett ledande kreativt centrum för rock, pop och alla former av populärmusik i Sverige och Europa. BoomTown är ett regionalt EU-finansierat projekt med Borlänge som bas och har tre huvudpelare: Utbildning, Nätverk & Näringsliv.

I början av satsningen prövade projektledaren även att samarbeta med Gävleborg kring musik, konst och mat men beslöt efter en tid att satsa på musiken. En arbetsuppgift blev att betrakta BoomTownns verksamhet och klusterarbete både ur ett nationellt och internationellt perspektiv. I det arbetet tog han hjälp av två konsulter som hade jobbat med besöksnäringen och tjänsteindustrin, dvs relativt närliggande typer av verksamheter med tanke på riskanalys, värdekedjor etc. De tittade på tre olika fall från vilka BoomTown skulle kunna förhålla sig i sitt klusterarbete. Det första var Mediaevolution i Malmö, det andra Hultsfredsfestivalen, och det tredje Mannheim music i Tyskland. Bland annat undersökte de hur de finansierade sin verksamhet, vilken organisationsform de hade samt relationer till omliggande aktörer och företagare på den regionala arenan. Det resulterade i en rapport som lämnades till BoomTown i slutet av december 2010. Därutöver har konsulterna gjort en övergripande analys utifrån fallen mot frågeställningarna: Hur ser processerna ut i kreativa näringar i förhållande till den tillverkande industrin? Hur kan man adressera de frågorna eller förhållandena eller parametrarna som finns inom kreativa näringar? Rapporten blev klar i maj 2011.

## ***Företagandets konst***

Som ett led i att satsa på kvinnors företagande har regeringen anslagit pengar till länsstyrelserna och ett prioriterat område för företagande är kulturella och kreativa näringar. Holmstedt Jensen upptäckte att ingen sökt och påbörjade därför ett arbete för att starta upp något. Det resulterade i att konsultbyrån Hagman-Bredmar tog sig an frågan och arrangerade en kurs kring kvinnors företagande inom kreativa och kulturella näringar: *Företagandets konst*. Kursen fick 17 deltagare och lades upp som en seminarierie med helgseminarier på olika orter runt om i Dalarna. Kursen fokuserade på kunskaper kring företagande och behandlade ämnen som ekonomi, marknadsföring, försäljning, juridik, skriva avtal, personligt entreprenörskap m.m. För att praktisera de nya kunskaperna deltog de i en företagsmessa. Nu har konsultbyrån lämnat in ansökningar till länsstyrelserna i Dalarna, Gävleborg och Västmanland för att göra en större kurs i samma syfte.

---

<sup>4</sup> [www.boomtown.nu](http://www.boomtown.nu) (den 3 mars 2011)

### ***Samverkan med forskning och utbildning***

Holmstedt Jensen har haft flertalet kontakter med Dalacampus näringsliv vid Högskolan Dalarna och även varit involverad i två projekt. Hon har dels suttit med i referensgruppen för *Audiovisuella medier* och dels tagit initiativ till att undersöka förutsättningarna för att starta en kurs kring *Konstens betydelse för hälsa*. Holmstedt Jensen skrev tillsammans med en ansvarig person för avdelningen för vårdvetenskap med inriktning mot omvårdnad och en person från högskolans Dalacampus Näringsliv en ansökan till Tillväxtverket om en förstudie. Ansökan beviljades och nu har förstudien gjorts, en kursplan tagits fram och en rapport skrivits till Tillväxtverket. I maj meddelades att kursen kommer starta till höstterminen 2011.

### ***Övrigt***

*Money, money, money* - en konferens som behandlade finansieringsmöjligheter för kulturella och kreativa näringar genomfördes i Tällberg i mars 2011 med över hundra deltagare.

*Nätverket DalaSmak och Slow Food i Dalarna* – KKN har samarbetat med Länsstyrelsen kring att undersöka förutsättningar och behov inom berörda näringsgrenar. Länsstyrelsen driver projektet vidare.

*Art Incubator* – Teknikdalen har haft planer på att göra förstudie kring särskild Inkubator för kulturella och kreativa näringar och KKN var med i planeringen som bollplank

*Film i Dalarna* är med i satsningen på att bygga kluster för postproduktion av film kring Kilafors/Gävle

## **Gävleborg**

### **PERSONAL**

I Gävleborg anställdes Charlotta Netsman som projektledare. Efter ett halvår gick hon på föräldradighet och som vikarie gick Anna Beminge Linde in. Beminge Linde arbetade annars som utvecklingsstrateg på näringslivsenheten på Region Gävleborg och hade varit med och skrivit ansökan för projektet. Hon sitter även i styrgruppen för projektet. Efter en tid kom Netsman tillbaka på halvtid och delade projektledarskapet med Beminge Linde. Detta upplägg menar de har fungerat väl. Beminge Lindes dubbla roller har dessutom verkat positivt för projektet genom att det kopplats starkare till regionens strategiska arbete.

## **STRATEGIER, ARBETSSÄTT OCH SAMARBETSPARTNERS**

Medvetenheten om regionförbundets möjliga funktion att stödja kommunerna präglar det strategiska upplägget i Gävleborg. Projektledarna menar att ett engagemang för frågor på den regionala nivån ofta ger de som arbetar lokalt draghjälp, att det regionala engagemanget legitimerar arbete med frågorna lokalt. I Gävleborg upplevs det viktigt att jobba med alla kommuner. Netsman och Beminge Linde menar att det vore omöjligt att välja bort vissa kommuner.

En strategi har varit att jobba med delaktighet och underifrånperspektiv, att försöka gå in som brobyggare, som en länk för att skapa kontaktytor, få ihop relationer och bygga nätverk och utifrån det försöka se vilken potential det finns att jobba med frågorna. De har undvikit att gå in och säga åt någon aktör att göra på ett visst sätt utan försökt gå in i möten med ett öppet sinne och söka samarbete.

De arbetar genom andra aktörer och har till synes nära samarbeten med bl a ALMI, kommunerna och Länskulturen.

## **SATSNINGAR**

### ***Idémöten och inspirationsdag***

I inledningen av projektet hade Netsman en stor mötesturné där hon träffade näringslivsorganisationerna och regionala aktörerna inom sektorn, presenterade projektet och samtalade kring vad de skulle kunna göra tillsammans. De ordnade även en inspirationsdag i Sandviken. Initiativet till inspirationsdagen kom från Sandvikens kommun som ville göra något i samband med att de var arrangörstad för en deltävling i melodifestivalen. Det resulterade i att Region Gävleborg och Sandvikens Kommun bjöd in kommunala tjänstemän och politiker till en stor seminariedag kring arrangemang, event och arrangörsskap. Drygt 100 personer från hela regionen kom att delta. Att regionen var med och bjöd in gav en markering att det var viktiga frågor för regionen. KKN-projektet stod för innehållet och hade bjudit in arrangörer av olika event, större och mindre för att få ta del av deras erfarenheter. Deltävlingen i Melodifestivalen på kvällen var ett dragplåster.

### ***Kommunturné***

I Gävleborgs regionala utvecklingsprogram beslutade politiken att de skulle satsa på KKN i ett större paket kring upplevelsenärings och besöksnäring. Genom KKN-projektet ville de ta fram en inventering av kreativa och kulturella näringar i länet. För att skapa delaktighet i kommunerna la projektledningen upp arbetet kring inventeringen i tre steg. Det första var att sammanställa statistik kring sektorn och det andra att göra en kommunturé till regionens samtliga kommuner. Inför varje kommunbesök bad projektledaren att få tre timmar för möte med kulturchefen och

näringslivschefen och prata igenom hur läget såg ut i den kommunen. Det skiftade betydligt hur kommunerna arbetat med frågorna och i en del kommuner var det första gången kulturchefen och näringslivschefen hade en gemensam fråga att samarbeta kring. Utifrån kommunturnén sammanställdes en rapport kring responsen från kommunerna, deras synpunkter och förslag på fortsatt arbete. Därutöver erbjöd projektet 15 000 kr från projektbudgeten till varje kommun för att i samfinansiering med kommunen genomföra en valfri aktivitet i syfte att främja de kulturella och kreativa näringarna. Flera av kommunerna nappade på detta, och med processtöd och pådrivning från projektledarna har exempelvis följande aktiviteter genomförts:

- En After-work med en föreläsning i Söderhamn, i syfte att skapa ett tillfälle att stärka banden mellan utövare inom design och media.
- En föreläsning i Hofors av konstnären Linda Nordfors under rubriken ”Sälj dig dyrt och heligt”, till vilken Entré Hofors och Etablera bjöd in företagare från de kulturella och kreativa näringarna.
- En heldags kulturmanifestation; ”Kulturgröning” i Nordanstig den 7 maj genom vilket man fick kontakt med ca 100 kulturutövare och ca 600 besökare.

### ***Affärsdesign KKN***

ALMIs VD i Gävleborg visade i samband med ett inledande möte med Netsman intresse av att börja arbeta mer långsiktigt med KKN, utifrån insikten att kulturella och kreativa näringar var ett viktigt område som de inom ALMI Gävleborg inte hade kompetens att hantera på ett fullgott sätt. Med KKN-projektet som bollplank och processtöd har de inom ALMI Gävleborg skapat projektet *Affärsdesign KKN* där en affärsrådgivare arbetar på heltid. Rådgivarens uppgifter består dels i att stödja och stärka företag inom KKN samt skapa åtgärder och metoder utifrån deras behov, men även att hämta in kunskap till ALMI, så att ALMI höjer sin kompetens och får förståelse för hur man jobbar mot företag inom den här sektorn. Under våren 2011 har två utbildningar med fokus på att stärka säljkompetensen hos företagen genomförts.

### ***Postproduktion inom film – Galaxy of postproduction***

Under den inledande mötesturnéen hade Netsman bl a möte med en internationellt verksam filmklippare som av familjeskäl valt att bosätta sig i Kilafors. Han hade tankar och idéer kring att bygga kluster kring postproduktion av film i Gävleborg. KKN-projektet satte ihop en arbetsgrupp med intresserade och kunniga människor från bl a Landstingets länskulturavdelning, region Gävleborg och utövare inom postproduktion av film. En förstudie gjordes och har resulterat i en ansökan till Tillväxtverket. Beslut väntas i april. Redan nu stöds projektet finansiellt av

kommuner, landsting och regionförbundet. Arbetet handlar om att dels bygga ett nätverket av professionellt verksamma personer inom postproduktion av film, och dels bygga en infrastruktur nödvändig för bl a filmklippning och ljudläggning bestående av bredband, serverhall, servermiljö, hårdvaror etc. En ideell förening har bildats för att driva projektet.

### ***BNI – business network international***

BNI är ett internationellt företagsnätverk vars idé bygger på att företagare i närområdet träffas varje vecka, presenterar sig och sitt företag, lär känna varandra och därav kan ge varandra rekommendationer i affärsrelationer. Den dåvarande teamledaren för BNI i Hudiksvall tog initiativ till samarbete med KKN utifrån att hon hade inspirerats av en tillställning som Netsman ordnat i ett tidigare projekt kring kulturföretagare. Temaledaren hade därigenom insett potentialen i kreativa och kulturella näringar och ville ha med företagare inom dessa näringar i BNI. Inom KKN Gävleborg beslutades att göra en pilot kring idén. De bjöd genom sina nätverk och via en tidningsannons in till en informationsträff. Därigenom kom två kulturutövare med i BNI Hudiksvall. En film har tagits fram om försöket och i den uttrycker både kulturutövarna och temaledaren att deras deltagande inneburit fördelar för både dem och gruppen.

### ***Övrigt***

KKN Gävleborg har i samverkan med bl a Gävle Högskola drivit en process som handlar om metodutveckling utifrån projekt Bridget. En rapport har tagits fram under våren 2011: *Exemplet Bridget – Community teater, dramapedagogik och entreprenöriell verkstad*. I projektet användes konstnärliga, pedagogiska och entreprenöriella metoder i syfte att utveckla företagande och ledarskap m.m.

En förstudie kring *Processbaserad metod för affärsmässighet i föreningslivet* genomförs i Bollnäs och ska att presenteras i juni.

Via bloggen *kengavleborg.blogspot.com* har projektledaren successivt gjort inlägg om nyheter och iakttagelser i projektet samt kulturella och kreativa näringar i stort, vilket kan sägas utgöra en växande kunskpsbank med nyheter, länkar och inspiration.

## Värmland

### PERSONAL

David Lindeby har kontinuerligt varit projektledare under hela projekttiden och haft frekventa möten med Region Värmlands kulturstrateg Ulf Nordström som även är representant i projektets styrgrupp.

### STRATEGIER, ARBETSSÄTT OCH SAMARBETSPARTNERS

En utgångspunkt i arbetet har enligt Lindeby varit att sträva mot att få andra intäcksströmmar till verksamheten än de traditionella kulturbidragen. Detta genom att försöka hitta någon form av förädlingsperspektiv i verksamheterna och bygga upp strukturer, modeller, processer och samarbeten kring detta. Arbetet har även syftat till att hitta sätt genom vilka kulturen kan vara med och bidra till att skapa större värden för en omgivning, exempelvis genom att kulturutbudet ger en destination dragningskraft.

Lindeby menar att han har lagt upp projektet som en designprocess och arbetat med designmetoder vilket bl a inneburit research kring aktörer och vad som gjorts tidigare, generering av idéer kring vad de ska satsa på, utvecklat koncept - förstärkt, förstorat och testat dem, och slutligen försökt att implementera dem. Paketering och kommunikation har varit viktiga inslag. Många av satsningarna och aktiviteterna har dokumenterats och paketerats som filmer i syfte att medföra ökad spridning. Lindeby framhåller även det grafiska mediets förmåga att tala till andra sinnen än en skriven rapport.

Nordström understryker att de tagit avstamp i de regionala strategierna och det regionala utvecklingsprogrammet och att de varit noga med att stämma av med besöksnäringen, näringslivssidan och kultursidan.

Tidigt i projektet bestämdes att det skulle riktas in på några djupare större satsningar och att projektledaren skulle undvika att röra sig över hela länet på mindre aktiviteter. De sökte efter starka kulturmiljöer och valde att arbeta med kommunerna Sunne, Karlstad och Arvika.

- Arvika valdes med tanke på dess tradition med bild, konsthantverk och musik.
- Sunne för att de har en berättartradition utifrån Selma Lagerlöf, Göran Tunström m.fl.
- Karlstad för att det är en stad med större population samt med kontaktytor inom kulturfären och akademien.

I syfte att få fart i projektet valde Lindeby att lösa upp den lokala styrgrupp som Region Värmland hade satt ihop. Däri fanns tio representanter för olika branscher inom sektorn såsom musik, turism, dans, slöjd etc. Istället för styrgruppsmöten ville han arbeta med representanterna genom partnerskap och boka upp lunchmöten för

att gemensamt försöka hitta en konkret nytta, en ömsesidig bild av vad de ville göra och se om de kunde jobba med varandra i operativa projekt. En annan strategi har varit att jobba med att ”spilla över” från ett projekt eller case till nästa, för att hela tiden förstärka, förädla och försäkra sig om att inte hela tiden bygga nytt.

Tre samarbetsparter framstår som de viktigaste i Värmland: tjänsteforskningen vid Karlstad universitet, ALMI och besöksnäringen.

Lindeby hade tidigare samarbetat mycket med forskning och satt i system att involvera forskning i satsningarna han jobbar med. Centrum för tjänsteforskning (CTF) vid Karlstad universitet är ledande inom sitt område och Lindeby menar att det är en partner han jobbat strategiskt med. Han beskriver sin roll som en slags mäklarfunktion, som ”praktikern ute i världen” som undersöker var det går att finna någon slags omsättning eller tillämpning av forskningen. Han menar att akademien skulle kunna bli bättre på att kommunicera sina resultat så att de i större utsträckning konkret bidrar i samhällsutvecklingen.

Lindeby menar att en bra mottagare för det som projektet skulle leverera är ALMI, eftersom ALMI har verktyg, tradition, historia och uppdrag för att jobba med utvecklingen av företag. ALMI Värmland och Lindeby har konkret samarbetat på flera sätt:

- Inventering av vad ALMI Värmland hade för kunskaper inom området, var de behövde komplettera etc.
- Seminariet *Framtidens företagare* vilket även Lindeby och VD:n för ALMI Värmland presenterade på Generator-konferensen 2010 i Piteå.
- Satsning för att erbjuda konstnärer och kreatörer utbildning för Styrelseakademien. (Två personer har anmält sig.)
- Rekryterat adepter från kulturella och kreativa näringar till ALMIs mentorprogram
- Lindeby var med i juryn till en skapartävling arrangerad av ALMI

Genom de konkreta samverkansaktiviteterna har de lärt känna varandra och Lindeby har kunnat använda ALMIs tjänster och de har kunnat använda Lindeby som en länk ut till KKN-näringarna. Samarbetet har även underlättats av att de sitter i samma byggnad.

Angående besöksnäringen menar Lindeby att den ofta är ganska lik kulturnäringen vad gäller de koncept och satsningar de gör. De två näringarna har dessutom liknande företagsstruktur med stor andel småföretag. Därigenom finner han det relativt lätt att skapa samarbeten mellan kulturnäringen och besöksnäringen. Inom Region Värmland finns sedan 2008 Visit Värmland med uppdraget att skapa förutsättningar för den värmländska besöksnäringen. I och med att de finns inom samma organisation har de kontinuerligt haft kontakt och kunnat diskutera gemensamma frågor, exempelvis förhållningssätt till den regionala turismstrategin.

## **SATSNINGAR**

### ***KNUFF och Culture club***

Som Kickoff på projektet i Värmland satte projektledaren upp ett seminarium, KNUFF, i januari 2010. Syftet var att undersöka läget för kulturella och kreativa näringar i Värmland och stämma av frågor kring Värmlands image och profil. Ett annat syfte med seminariet var att öka kontaktytorna mellan akademien, näringslivet och kulturen samt att diskutera möjligheter och utmaningar med att stärka värdet hos och nyttja kultur och kreatörer i Värmland. Hundra nyckelpersoner med relevanta erfarenheter, kontakter och någon form av beslutanderätt identifierades och bjöds in via personligt utformade mail. Spektret på de inbjudnas verksamhetsområden var brett. Exempel på inbjudna aktörer var konstnärer, kreatörer, politiker, tjänstemän, riskkapital, banker, företagare i olika branscher exempelvis turistbranschen, sport m. fl. Uppslutningen kring seminariet blev cirka 80 deltagare. I samband med KNUFF publicerades en debattartikel i Nya Wermlandstidningen skriven av projektledaren tillsammans med en ledande professor för tjänsteforskning. I artikeln argumenterades bl a för kulturens betydelse för tillväxt och innovationer. Debattartikeln var en av flera saker som diskuterades under dagen.

Culture club var en idé som kom fram i samband med en träff efter KNUFF, på restaurang Båten. Idén gick ut på att skapa en informell mötesplats för de som jobbar med någon form av kultur eller kreativa näringar. Lindeby menar att varje bransch redan har sina mötesplatser genom exempelvis filmnätverk, dansnätverk, marknadsföreningens nätverk osv. Genom Culture Club ville de skapa en mötesplats över branschgränserna och bjöd in de olika branschnätverken, deltagarna i KNUFF etc. Träffarna arrangerades på restaurang Båten och inkluderade kortare föreläsningar för att även få in en affärsmässig del i träffen. Vid den första träffen deltog över hundra personer, därefter sjunk deltagande till ca 25-30 de följande fyra-fem träffarna.

### ***Samverkan kring forskning och utbildning***

Projektledaren var idégivare till en delstudie inom ett doktorandarbete vid CTF kring kundupplevelser: *Samskapande av värdeerbjudanden / Co-creation of value Propositions*. Målet med studien är att bidra till forskningen inom tjänstemarknadsföring och affärsmodeller samt att ta fram innehåll till verktyg för tillämpning av forskningsresultaten inom kulturella och kreativa näringar. Finansieringsmässigt har pengar skjutits till från både KKN-projektet och doktorandens forskningsbudget. Under studien har Lindeby agerat processtöd. Slutsatserna av studien presenterades vid KKN Värmlands avslutningskonferens i maj 2011.

En examensuppsats kring *kulturella entreprenörers nätverk* har skrivits av en student från Malmö. I uppsatsarbetet mättes hur många kontakter kulturentreprenörer hade utifrån ett F U N K O - perspektiv (Forskning, Utbildning Näringsliv Kultur Offentlighet) I arbetet användes bland annat inbjudningslistorna till KNUFF och sju personer djupintervjuades. Arbetet har resulterat i att de fått fram en nätverksstruktur med 500 nyckelpersoner inom sektorn i Värmland, med information om sysselsättning, kontaktytor etc. Detta illustrerades även grafiskt i uppsatsen.

Lindeby har haft diskussioner kring en *managementutbildning med profil: från sport till kultur*, på Handelshögskolan vid Karlstad universitet och gjort research kring utbildningar på högskolenivå kopplade till kulturella och kreativa näringar. Detta ligger för närvarande vilande.

### **Modell A**

Satsningen handlar om att undersöka hur kulturen är en resurs som kan öka Arvikas möjligheter till utveckling. Den initierades av projektledaren som menar att han tidigt såg att Arvika hade förutsättningar att bättre ta vara på sin kultur. Genom samarbete med tjänstemän inom Arvika kommun arbetades en uppdragsbeskrivning fram vilken handlade om att i Arvika söka efter synergier mellan besöksnäring, kultur och näringsliv. De fick finansiering för projektet från Tillväxtverket och handlade upp en konsultgrupp för uppdraget i juni 2010. I februari 2011 var konsultgruppen klara med sin rapport. Nu drivs Modell A som ett eget projekt parallellt med KKN.

### **Berättarfestivalen**

En entreprenör inom kultur- och nöjesevenemang var idégivare till att starta en berättarfestival i Sunne. Via Sunne Kommun kom han i kontakt med Region Värmland som finansierade en förstudie kring idén. Därigenom fick projektledaren för KKN kontakt med entreprenören och kunde agera processtöd. Bland annat arrangerades två workshops av KKN. Den ena syftade till att fånga upp idéer, kunskaper och möjliga samarbeten kring ämnet. Till den andra workshopen bjöds en representant från Skistar in för att presentera hur de jobbade med affärsmodeller, varumärkesägande, system för att tjäna pengar etc. Utifrån detta diskuterade de kring frågor såsom, vilka målgrupperna var, partners, hur de ska tjäna pengar, biljettsystem etc. Dessutom undersökte de vad forskningen kommit fram till kring att bygga festivaler, vad det finns för mekanismer att ta hänsyn till osv. Berättarfestivalen är nu planerad till sommaren 2012. Lindeby menar att han genom att vara med och dokumentera arbetet har samlat kunskap kring att starta festivaler i

allmänhet, och att arbetsmodellen har paketerats som en interaktiv process genom bl a filmklipp.

### **Övrigt**

I samarbete med Värmlandsteatern och Karlstad Kommun arrangerades scenkonstprojektet *LEKPLATS* i Karlstad i slutet av januari 2011. Ett antal kreatörer från film, teater, media, klubb- och musikvärlden hade 36 timmar på sig att skapa ett skådespel till förmån för en bättre stad. De två föreställningarna blev slutsålda, arrangemanget fick stor uppmärksamhet i media och biljettintäkterna skänktes till en lokal ideell förening. Mervärden med arrangemanget menar Lindeby bl a var att det blev en mötesplats för kreatörer, både från Värmland och utanför, samt att kontakter med Riksteatern etablerades.

Visit Värmland arrangerade *Turisttinget* i Karlstad i januari 2011 och KKN var med och höll i delar av ett seminarium om platsutveckling. De bjöd även in några företag inom den kulturella och kreativa sektorn med kopplingar till besöksnäringen. De kunde på tinget visa sin verksamhet live i en uppbyggd torgmiljö.

Personer från den kulturella sektorn har rekryterats till *rådgivning till inkubatorföretag*

Projektledaren samt hans assistent och studenten som skrev examensuppsats inom projektet *bloggade på konstfrämjandet.se* v.8 och 9 år 2010.

## **Några samarbetspartners erfarenheter och åsikter**

För att få en förståelse för vad samarbetspartner fått ut av samarbetet med KKN-projektet har telefonintervjuer gjorts med personer som projektledarna själva angett att de haft kontakt med. Undersökningen avgränsades av tidsskäl till fem personer i varje län.

### ***Dalarna***

Leif Adolfsson är biträdande projektledare i BoomTown och har deltagit i arbetet med Kreativa Kluster. Han ser syftet med KKN-projektet, att utveckla de kreativa näringarna, som väldigt intressant, och menar att kreativa näringar, där musiken är en viktig del, är en väldigt stor resurs för Dalarna. Det mest konkreta BoomTown fått hjälp med från Stefan Jansson och KKN är möjligheten att samarbeta med ett par konsulter vilka kunde göra en omvärldsanalys och titta på liknande företeelser. Framförallt hade de i BoomTown nytta av att jämföra sin verksamhet med ett

musikkcluster i Tyskland som var i ungefär samma fas som dem och hade liknande förutsättningar.

Lars Bälter är engagerad i Dansbandsveckan i Malung och har deltagit i samarbetet kring Business in Event. Han tycker att det varit fantastiskt att få sitta ner och hitta en samverkan tillsammans med människor som har ansvar för andra stora arrangemang i länet. Erfarenhetsutbytet och möjligheten att spegla sin egen verksamhet i andras menar han har gett mycket. Just nu arbetar de, genom den ideella förening de bildat, med att få fram ett systemverktyg. Om de framöver kan implementera verktyget på sina respektive sajter, tror han att de kan bli ledande i Sverige på kommunikation mot sina gäster och även internt.

Kina Hagman arbetar vid konsultbyrån Hagman-Bredmar som har drivit kursen *Företagandets konst*. Hon menar att det har gått jättebra att starta och driva kursen och att de har haft ett jättebra samarbete med Theresia Holmstedt Jensen. Vid upplägget av kursen tänkte de att deltagarna nog var duktiga på sin konst men kanske inte på allt som har med företagande att göra och la därför mycket krut på att stödja företagande. Hon menar att utvärderingarna visar att de tänkt rätt. Hon önskar att de kunde göra en kurs även för män, eftersom hon tror att det skulle vara stor efterfrågan, men att det är beroende av vad de kan få finansiering för.

Janet Leksell är universitetslektor i vårdkunskap med inriktning omvårdnad och tog emot Theresia Holmstedt Jensens idé om att undersöka förutsättningarna för att starta en utbildning kring konstens betydelse för hälsan. Hon menar att idén var bra, att de hade ett bra samarbete inför ansökan till Tillväxtverket för att göra en förstudie, även om det främst var en annan person på Högskolan Dalarnas Campus Näringsliv som hade kontakter med Tillväxtverket.

Hans Astorin är VD på ALMI Dalarna vilka arrangerade och bjöd in till seminariet *Framtidens företagare* hösten 2010 samt deltog i konferensen *Money, money money* i mars 2011. Han tycker det är bra att man uppmärksammar KKN eftersom han tror att det inom näringarna kan finnas de som kan ha nytta av ett lite mer kommersiellt tänk, och tycker att det vore kul om det kunde bli ökad kommersiell bas inom de näringarna. Att ALMI Dalarna inte har i uppdrag att arbeta med rådgivning, till skillnad från ALMI i Gävelborg och i Värmland, gör att förutsättningarna ser annorlunda ut för att engagera sig i samverkan med KKN-projektet.

## *Gävleborg*

Hanna Krantz är filmkonsulent vid Landstingets länskultur i Gävleborg. Hon menar att de vid länskultur fått en naturlig samarbetspart i KKN-projektet, exempelvis när deras uppdrag kring konst går över till något som är kommersiellt. Hon menar att de förut har famlat efter en sådan kontakt både hos ALMI och Arbetsförmedlingen kultur, men att det är först med KKN som det har fungerat. Hon hoppas verkligen att det blir en fortsättning på projektet eftersom det fyller ett stort behov.

Håkan Karlsson är internationellt verksam filmklippare som har valt att bosätta sig i Kilafors av familjescäl. Han hade tankar om att bygga ett kluster kring postproduktion av film kring Kilafors/Gävle som han i och med mötet med KKN fick möjlighet att börja realisera. Han menar att det för honom varit väldigt bra att KKN funnits, att de har varit ett enormt bra stöd.

Jenny Norberg arbetar med företagsutveckling för upplevelsenäringarna i Ljusdals kommun och har i sin roll haft nytta av KKN-projektet bland annat genom att hon fått mycket kunskap genom det. Hon har deltagit i olika seminarier och speciellt bra tyckte hon att ALMI-seminariet var. Framöver skulle hon vilja se att projektet försökte nå ner lite mer till kulturföretagarna själva.

Karin Edman tog initiativ till att värva företagare från de kulturella och kreativa näringarna till sin BNI-grupp i Hudiksvall. Med hjälp från KKN kom två företagare från kulturella och kreativa näringar med i hennes BNI-grupp. Hon menar att en effekt i gruppen är att det har blivit naturligt för de andra i gruppen att tänka affärsnytta i samband med kultur. Samtidigt tycker hon att det är tråkigt att det inte blivit mer schwung i satsningen, och tror att det beror på att både hon själv och Charlotta Netsman varit borta ett tag, hon pga av ny arbetsort och Netsman vid föräldraledigheten. Framöver hoppas hon kunna arbeta mer med detta och få med fler företagare från kulturella och kreativa näringar i BNI.

Åke Eriksson, VD vid ALMI Gävleborg, tycker att KKN är ett jättestort intressant uppslag. Han är övertygad om att de i en region som Gävleborg, som historiskt sett bygger mycket på industri, måste anamma idéer som KKN. Han tycker sig se att kulturella och kreativa näringar har en bärande kraft som leder till att man får fram nya produkter, tjänster och entreprenörer av olika slag. Han menar att det är naturligt att projekt som KKN i begynnelsen får sina belackare i och med att det inte framstår som speciellt konkret eller påtagligt, men att man ju måste börja någonstans, och att man hittar formerna vartefter. Han påpekar att det handlar om att påverka attityder från båda hållen och att många inom sektorn över huvud taget

inte har varit företagare förut. Han hoppas att kulturella och kreativa näringar får chans att växa till sig, och tror att det kan bli en väldigt stark tillväxtfaktor i Gävleborgs län.

### **Värmland**

Jonas Andersson arbetar som näringslivsutvecklare i Arvika Kommun. Han menar att eftersom det har försvunnit väldigt många industrijobb i Arvika är det viktigt att de tittar på vad de annars har för styrkor i kommunen, och att kulturen är en sådan styrka. Han tycker det är väldigt positivt att Region Värmland driver projekt som KKN och går in och stöder kommuner som i arbetet med Modell A.

Claes Högström är doktorand vid Centrum för tjänsteforskning vid Karlstad universitet och arbetar med delstudien Samskapande av värdeerbjudanden, utifrån en idé från David Lindeby. Högström framhåller att motiven för honom att gå in och samarbeta med ett projekt som KKN var att frågeställningen passade med avhandlingsämnet i stort. Han menar att samarbetet fungerat väl och att den styrda finansieringen i det här fallet inte hämmat forskningsprocessen tack vare att det funnits en frihet i arbetet, att de satt upp en vision och sedan låtit det växa fram lite allt eftersom utifrån vilka spår som varit intressanta att fortsätta följa. Dessutom menar han att Lindeby har varit en bra idégivare och samtalspartner.

Peter Besterman kom i kontakt med KKN genom att han gjorde en förstudie till en Berättarfestival i Sunne. Han tycker att samarbetet med David Lindeby var mycket bra, att de fick en väldigt bra kontakt och triggade varandra på ett bra sätt. Han menar att Lindeby kom in med sin kunskap kunde hjälpa till att lägga upp arbetet och ta in lämpliga personer.

Karin Vagnstad är regionturistchef på Visit Värmland och tycker det är väldigt bra att KKN-projektet jobbar med de kreativa näringarna, eftersom hon tror att tillväxten kommer att komma väldigt mycket där. Vad gäller samarbete mellan Visit Värmland och KKN menar hon att det i stort sett fungerat bra, att det känns som de går sida vid sida, men att det kan vara lite svårt att se avgränsningarna kring var de kreativa slutar och turistnäringen börjar. Hon tycker även att KKN-projektet varit lite för kort för att de skulle kunna harmoniera och sedan få ett bra lyft i samarbetet. Hon anser att det vore bra om man tog ett lite större grepp och att satsningen fick en beständighet. Exempelvis menar hon att det vore bra om det inrättades någon form av näringslivsstrategi för kulturella och kreativa näringar.

Anna Lundmark Lundbergh är VD vid ALMI Värmland och berättar att hon och de övriga på ALMI Värmland har haft ett nära samarbete med David Lindeby, vilket hon menar har påverkat organisationen i mycket hög grad. Hon menar att de inom ALMI Värmland nu kan mer och vill mer i frågor som rör KKN samt att de lärt känna Lindeby på ett sätt som gjort det lätt att snabbt kontakta honom för att prata om aktuella ärenden som berör KKN. Lundmark Lundbergh menar att Lindeby varit en länk ut till aktörerna inom kulturella och kreativa näringar och att han varit tydlig med att han siktar på att ALMI Värmland ska vara mottagare för det han kan leverera genom projektet. Hon uppskattar att Lindeby arbetat på ett lyssnande sätt.

## Analyseseminarier

För att få tillfälle att tillsammans reflektera över erfarenheter som gjorts och lärdomar som dragits inom projektet hölls ett analyseseminarium. Samtliga i projektgruppen och styrgruppen bjöds in och fem hade möjlighet att delta:

- Theresia Holmstedt Jensen – Koordinator och nuvarande projektledaren i Dalarna
- Anette Stengård - Kulturstrateg vid Landstinget Dalarna
- Charlotta Netsman - Projektledaren i Gävleborg (50 %),
- Anna Beminge Linde - Representant från Region Gävleborg/ projektledare 50 %
- Maria Östh – Projektassistent

Seminarier leddes av Jan Messing, bitr chef vid Dalarnas forskningsråd, och dokumenterades av undertecknad. Som underlag till seminarier hade diskussionsfrågor (se bilaga 1) och en beskrivning av projektet och skickats ut. Beskrivningen har efter seminarier och efter en telefonintervju med kulturstrateg Ulf Nordström vid Region Värmland redigerats något, men är i stora drag samma beskrivning som presenterades i föregående kapitel. Seminariedeltagarna menade att beskrivningen på det stora hela stämde med deras bild av projektet.

### *I skärningspunkten mellan näringslivspolitik och kulturpolitik*

Den första diskussionspunkten handlade om hur KKN verkar i skärningspunkten mellan näringslivspolitik och kulturpolitik. Bakgrunden kring hur kultursektorn formats av tidigare kulturpolitik diskuterades och även vad den nu rådande politiken har för inverkan på kultursektorn och kulturella och kreativa näringar. Vad gäller finansiering av kultursektorn framfördes vid seminarier att kulturpolitiken från 70-talet mest handlat om offentliga bidrag medan det i 2009-års kulturproposition snarare läggs större tonvikt på företagande och entreprenörskap inom kultursektorn.

Dock menades att det fortfarande finns kvar incitament som hindrar utvecklingen mot större företagande inom kultursektorn. Ett dilemma som medarbetarna inom KKN-projektet identifierat är att en verksamhet riskerar att bli av med bidrag om den gör vinster på annat håll. Som exempel togs ett museum som inte skulle få behålla de intäkter de dragit in på en utställning. Medarbetarna inom KKN menade också att de mött många personer på ledande och beslutsfattande positioner inom kultursektorn som finner det problematiskt att förhålla sig till propåerna om ökad kommersialisering. Dels är deras kunnande kring att göra affärer ofta relativt lågt (i och med att de ofta främst är rekryterade på sina meriter inom kulturskapande – inte affärskunnande), och dels vet de inte om deras verksamhet som helhet tjänar på om de försöker hitta andra sätt att tjäna pengar. Detta har medarbetarna inom KKN behövt förhålla sig till i möten med målgruppen. Kulturstrategen inom Landstinget Dalarna menade emellertid att hon upplevde att en förändring av regelsystemen är på gång. Hon menade även att arbetet med att förbättra näringsmöjligheterna kring kulturella och kreativa verksamheter nog kan ha startat redan kring 90-talet, åtminstone på ett akademiskt plan, men att det är först på senare år som det kommit till politiska beslut och frigjorts medel för att arbeta med näringslivsutveckling i sektorn. Projektkoordinatorn som sedan omkring år 2003 arbetat praktiskt med att stötta kulturföretagare menar att hon började känna en förändring i attityder mot ett större bejakande för företagande inom sektorn kring år 2005-2006.

Under analysseminariet reflekterades kring att det kan vara känsligt för kulturarbetare att identifiera sig som företagare, att det i första hand är den konstnärliga eller kreativa kompetensen de vill framhäva. En avvägning har blivit att medarbetarna inom KKN arbetat för att ge aktörer inom kulturella och kreativa näringar kunskaper kring att kunna driva företag, utan att för den skull insistera på att de ska identifiera sig som företagare. En representant från styrgruppen berättade att det under riggningen av projektet varit problematiskt när de försökt få det näringsmässiga och det kulturella att mötas, att de kommit fram till att de behöver respektera även de kulturarbetare som inte vill bli företagare. Samtidigt menade en medarbetare inom KKN att det för kulturarbetare kan vara bra att framhålla att de driver företag för att medvetandegöra omgivningen på att de önskar betalt för sina tjänster och produkter. Det framhölls även att de inom projektet vill arbeta för att inkomsterna från kulturell och kreativ verksamhet i högre grad går tillbaka till skaparna och kreatörerna själva. Att deras position stärks i förhållande till entreprenörer som kommersialiserar andras kreativitet och skapande.

Medarbetarna inom KKN uttryckte medvetenhet om att olika branscher inom KKN har olika förutsättningar och utmaningar vad det gäller att nå en kommersiell marknad. I kommunikationen med aktörerna inom sektorn menar de att de behöver inrikta sig på att möta varje aktör där den står och undvika generaliseringar kring

KKN-sektorns potential i stort. I kommunikationen med företagsfrämjare såsom ALMI, kommunala näringslivenheter etc. upplever medarbetarna inom KKN däremot att den nuvarande politiska prioriteringen av området, och identifieringen av sektorn som ett tillväxtområde, har varit hjälpsam, att det har gett tyngd till frågorna och fungerat som en dörröppnare.

### *Arbetssätt inom projektet*

Den andra diskussionspunkten handlade om hur de inom projektet valt att arbeta och inrikta sina aktiviteter. Under seminariet betonades att projektet har haft tre fokusområden: omvärld, metod och process. Dessa områden har i det praktiska arbetet varit inflätade i varandra och projektets satsningar har alla innehållit såväl omvärldsbevakning, metodutveckling som att stötta processer, om än i skiftande grad.

I arbete med näringslivsutveckling i ett regionalt perspektiv menade den regionala utvecklingsstrategen vid Region Gävleborg att ett vanligt arbetssätt är att försöka se till att det finns kapital, affärsrådgivning och infrastruktur för alla näringar. På det sättet har de också arbetat med KKN-sektorn. De har inventerat vad som finns idag och försökt stärka upp strukturer där det går, exempelvis genom att samarbeta med ALMI och träffa kommunala näringslivs- och kulturchefer. Personerna från projektgruppen betonade även att de haft som strategi att arbeta tillsammans med andra aktörer i det som efterfrågas, i de behov som uppstår, inte själva bestämma och genomdriva aktiviteter. De menar att de under projektets gång endast gjort aktiviteter tillsammans med andra aktörer och inte på eget initiativ. De berättade att de arbetat mycket med processtöd, exempelvis utveckla idéer och arbeta fram koncept genom att bland annat hjälpa till att ordna möten, tankesmedjor, förstudier, ansökningar m.m. Detta är ett arbetssätt som de upplevt som väldigt verkningsfullt och något som tidigare saknats inom kultursektorn

Ett uttalat förhållningssätt från projektgruppen har varit att se projektet som en lärandeprocess. Dalarna och Gävleborg har gemensamt ansökt om ett uppföljningsprojekt (KKN2) och deras tanke med det första projektet har varit att däri undersöka och testa metoder och modeller, för att sedan ta dem vidare i det uppföljande projektet. Fokuseringen på lärande har gjort det möjligt att lämna eller styra om satsningar när det visat sig nödvändigt, och reflektera kring erfarenheterna för att dra lärdomar.

De har även undersökt hur man kan utveckla tjänster, hur aktörerna inom kulturella och kreativa näringar kan bredda paletten med vad man försörjer sig på genom att använda sin kompetens inom andra områden, exempelvis pedagogisk verksamhet, utvecklande arbete, kvalitetsförstärkande inom vården etc.

### *Kulturella och kreativa näringar jämfört med andra näringar*

Den tredje diskussionspunkten handlade om vad som är likt och vad särskiljer KKN från andra näringar och branscher. Seminariedeltagarna från Gävleborg berättade att den affärsrådgivare som anställdes inom ALMI Gävleborg för att arbeta mot kulturella och kreativa näringar erfarit att det finns många likheter mellan kulturella och kreativa näringar och andra sektorer. Enligt honom är den affärsrådgivning som efterfrågas av kulturella och kreativa företagare ganska lik den som efterfrågas av företag inom andra sektorer. Exempelvis handlar det om att kunna marknadsföra sig, att sälja och sköta administration osv. Men vissa aspekter är ändå speciella för KKN-sektorn och det behövs viss grundkunskap och förståelse för sektorn för att kunna arbeta med den. Vid seminariet lyftes bland annat att det finns en motsättning mellan massproduktion och kvalitetsstämpel och att det finns speciella regelverk för kulturföretagande innehållande olika momssatser beroende om produkten anses ingå i en massproduktion eller vara unik etc. För att kunna få kulturföretagare att delta i företagsutvecklingsprogram påpekades att det vid inbjudningar till dessa krävs retorik varigenom kulturföretagare känner sig inkluderade.

Regionalpolitiskt är en strävan att få de regionala företagen att blir fler och större. Att få företag att växa och anställa fler innebär emellertid många utmaningar såsom att identifiera vilka kompetenser man vill rekrytera, vilka funktioner man själva ska fortsätta ha etc. Medarbetarna inom KKN menar att de ser en poäng i att aktörer/kreatörer inom kulturella och kreativa näringar blir medvetna om förutsättningar och utmaningar med att driva kulturföretag och få dem att växa. Utifrån den medvetenheten kan det för vissa vara ett strategiskt riktigt beslut att välja att inte utvidga verksamheten, samtidigt som det för andra kan vara strategiskt riktigt att anställa personer som sköter exempelvis just affärsverksamheten. Ur ett regionalt tillväxtperspektiv finns vinster att hämta genom principen ”många bäckar små”, om nivån av affärsverksamhet inom kultursektorn kan höjas i det stora antalet befintliga småföretag.

Det uttrycktes att projektet KKN är en bra testarena för att från regionalt håll undersöka vad som kan vara funktionella generella insatser för att underlätta företagande och var man behöver arbeta med specifikt. Att formulera strategier kring hur en region kan arbeta med sektorn framöver är emellertid en uppgift för varje regionförbund och inte något som ska göras inom ett projekt.

### *Projektets inre organisation och arbete*

Den fjärde diskussionspunkten handlade om projektets inre organisation och arbete. Vid seminariet framfördes tankar på att det inom projektverksamhet i allmänhet är

lätt att ledarstrategierna för projekt sammanfaller med redovisningskraven, eftersom det ofta är de enda riktigt tydliga krav som finns. Inom KKN däremot, menades att de upplevt att de kunnat utveckla projektet allteftersom, utifrån gjorda erfarenheter. Genom att de sett projektet som en lärandeprocess menade de medverkande att de upplevt att de fått saker att hända som är svårt att uppnå i projekt där det i större utsträckning handlar om att bara genomdriva saker. De tyckte också att de haft fördel av att vara flera projektledare i olika län med olika kompetenser. De menade att de genom att diskutera med varandra funnit stöd i att jobba utifrån de egna kompetenserna och kunnat få inspiration av varandra.

Koordinatorerna hade sedan tidigare stor erfarenhet av att arbeta i projekt och inom KKN har hon bl. a. skött projektuppföljning och rapportering till Tillväxtverket. Att rapporteringen har fungerat smidigt och korrekt har uppskattats inom projektet och det framstår som att detta även har gett utrymme för de regionala projektledarna att arbeta relativt kreativt och självständigt.

Vad gäller riggningen av projektet berättade representanter från styrgruppen att det varit mycket diskussioner innan alla kunnat enas om projektupplägget. Engagemanget för att det skulle bli ett projekt hade varit stort men problemen hade legat i att enas om hur. Vid seminariet reflekterades kring att området som projektet befinner sig inom är värderingsmässigt laddat vilket medför utmaningar kring att utforma och genomföra projekt däri. En sak som blev otydlig vid riggningen var koordinatorernas roll och detta orsakade under projektgenomförandet en del problem. Förutom det framstod det vid seminariet som att deltagarna var relativt nöjda med hur projektet hittills genomförts. Exempelvis uttrycktes att de upplevt arbetet som roligt och intressant, att det varit en mycket lärorik process och att de kände att de har flyttat fram positionerna i alla tre länen. De menade också att de uppfattat att projektet hade gott rykte och upplevde själva att det fanns ett gott självförtroende och en glädje över vad de åstadkommit.

## Avslutande reflektioner

Från utvärderarens perspektiv framstår det som att medarbetarna inom projektet sammantaget har en gedigen och stor kunskap om sektorn. Projektledarnas och projektkoordinatorernas olika kompetenser och erfarenhetsbakgrund verkar ha kompletterat varandra på ett förtjänstfullt sätt och kunnat täcka in många kunskapsområden och inriktningar kring uppgiften att stärka kulturella och kreativa näringar. En ytterligare styrka i projektgruppen som kan skönjas är en genuin strävan att förbättra förutsättningarna för målgruppen, ett kulturellt patos.

Professorerna Brulin och Svensson, som forskar kring utvecklingsprojekt, ger uttryck för en förhoppning om att utvecklingsprojekt ska kunna verka för att ”utjämna maktskillnader genom att inkludera nya grupper och därmed skapa en ökad dynamik i utvecklingen och samtidigt ge den mer demokratiska förutsättningar”<sup>5</sup>. Det framstår som att KKN:s inriktning ligger i linje med detta genom att det praktiska arbetet på många sätt verkat för att förbättra förutsättningarna för kulturarbetare och entreprenörer inom sektorn.

Brulin och Svensson menar även att ”hållbart utvecklingsarbete är något som ska leda till gemensamt lärande och långsiktiga effekter där aktiviteter och resultat ses som medel för detta, inte som mål i sig”<sup>6</sup> samt påpekar att ”Problemet är att det är den överlastade indikator- och regelstyrningen som många gånger leder projekten fel, d.v.s. mot kortsiktiga resultat och en mängd aktiviteter.”<sup>7</sup> För KKN:s del framstår det som att medarbetarna inom projektet i stort klarat av att undvika att styra mot kortsiktiga mål och en mängd aktiviteter. En bidragande faktor kan vara den gemensamma strategi för projektet som projektgruppen enades om då de i början av projektet arbetade fram en gemensam grund. Strategin handlar om att inte prioritera att synas utåt eller bygga ett varumärke för projektet, utan verka via andra aktörer. Det grundades i synen på projektet som en avgränsad satsning, att det inte skulle bli en verksamhet av projektet utan att det syftade till att jobba med strukturer och partnerskap och skapa kontaktytor för att långsiktigt förbättra förutsättningarna för kreativa och kulturella näringar.

Det är intressant hur medarbetarna inom KKN klarat av att förhålla sig till projektet som en lärande process, fångat upp förfrågningar och behov, etablera samarbeten och hittat framkomliga satsningar för uppgiften att stärka kulturella och kreativa näringar. Hur stor del av satsningarna som leder till långsiktigt hållbara effekter återstår att se. Brulin och Svensson har i sin forskning kring hållbart utvecklingsarbete identifierat tre mekanismer som de menar ökar möjligheterna för att projekt ska få långsiktigt hållbara effekter. Kortfattat handlar det om aktivt ägarskap, utvecklingsinriktat lärande och samverkan för gemensam kunskapsbildning. Framförallt vad gäller utvecklingsinriktat lärande och samverkan för gemensam kunskapsbildning framstår det som att KKN kommit en bit på väg. Eventuellt skulle ett aktivare ägarskap av KKN kunna stärka möjligheterna för projektresultaten att leva vidare och integreras med annan verksamhet.

I intervjuerna med samarbetspartners till projektet uttrycktes uppskattning för projektets arbete. De som intervjuades var aktörer som på olika sätt stöttats av projektet och med det i åtanke är det föga förvånande att de uppskattar insatserna.

---

<sup>5</sup> Brulin & Svensson (2011) *Att äga styra och utvärdera stora projekt*, Studentlitteratur, s. 212

<sup>6</sup> Ibid s. 13

<sup>7</sup> Ibid s. 14

Utsagorna utgör ändå en konkret bekräftelse av att projektmedarbetarnas arbete gjort skillnad.

Utvärderaren har även stött på kritik mot projektet från kulturaktörer som förväntat sig mer. Ur utvärderarens perspektiv framstår dock som om den framförda kritiken till stora delar beror på bristande kännedom om projektets faktiska verksamhet.

Ett avslutande omdöme om projektet, utifrån den information och kunskap som utvärderaren haft tillgång till, är att det framstår som ett angeläget projekt som i sitt genomförande hittat arbetsmetoder och strategier som, speglar i aktuella forskningsrön inom området, framstår som föredömliga vad gäller kunskapsbildning och långsiktighet.

## Källor

### Intervjuer

#### De regionala projektledarna, koordinatoren och styrgruppen

Theresia Holmstedt Jensen, Koordinator och regional projektledare Dalarna, 8 februari, (samt några uppföljningssamtal)

David Lindeby, regional projektledare Värmland, 11 februari (samt ett uppföljningssamtal)

Styrgruppen med Monica Jönsson, Region Dalarna, Anette Stengård, Landstinget Dalarna, Anna Beminge Linde, Region Gävleborg och Lars Granberg, Landstinget Gävleborg, närvarande, 15 februari

Stefan Jansson, regional projektledare Dalarna, (telefonintervju) 1 mars (samt ett uppföljningssamtal)

Charlotta Netsman och Anna Beminge Linde, regionala projektledare Gävleborg, 10 mars

Ulf Nordström, Kulturstrateg Region Värmland, (telefonintervju) 4 maj

#### Samarbetspartners Dalarna

Leif Adolfsson, BoomTown, 8 mars

Lars Bälter, Dansbandsveckan i Malung, 8 mars

Hans Astorin, ALMI Dalarna, 14 mars

Janet Leksell, Högskolan Dalarna, 22 mars

Kina Hagman, Hagman-Bredmar, 22 mars

#### Samarbetspartners Gävleborg

Åke Eriksson, ALMI Gävleborg, 16 mars

Karin Edman, BNI, 16 mars  
Håkan Karlsson, filmklippare, 18 mars  
Jenny Norberg, Ljusdals kommun, 18 mars  
Hanna Krantz, Länskultur, 21 mars

#### Samarbetspartners Värmland

Claes Högström, CTF, 28 mars  
Karin Vagnstad, Visit Värmland, 29 mars  
Peter Besterman, Berättarfestivalen, 29 mars  
Jonas Andersson, Arvika Kommun, 30 mars  
Anna Lundmark Lundbergh, ALMI Värmland, 1 april

#### **Skriftliga källor**

Brulin, Göran och Svensson, Lennart (2011) *Att äga styra och utvärdera stora projekt*, Studentlitteratur  
Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar, 2009-09-16, Regeringskansliet  
Nilsén, Tobias och Stenström, Emma, (2010) *Gungor och karuseller – om utveckling av företag i kulturella och kreativa näringar*, Volante  
Nyhetsbrev för KKN, nr 2-7  
Projektplan Kreativa näringar, Norra Mellansverige